



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Cultura organizacional y equipos de alto desempeño en
ventas en compañías de seguros y bancos. Trujillo. 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIO -
MBA**

AUTOR:

Br. Mariano Miguel Blas Gil

ASESOR:

Dr. Segundo Cesar Tapia Cabrera

SECCIÓN:

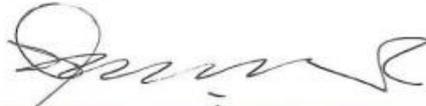
Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento Humano

Perú - 2019

Página del Jurado



Dr. Carlos Alberto Yengle Ruiz
Presidente



Dr. Manuel Pérez Azahuanche
Secretario



Dr. Segundo César Tapia Cabrera
Vocal

Ac
Ve

Dedicatoria

A Dios.

Por ser mi guía y haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Manuel y Elizabeth.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi esposa Cristina.

Por su apoyo y ánimo que me brinda día a día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales.

A mis hijos Enzo, Allison y Emily.

A quienes siempre cuidare para verlos hechos personas capaces y que puedan valerse por sí mismos.

Agradecimiento

Mi agradecimiento infinito a Dios por sus bendiciones; a mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron.

A mi amada esposa e hijos por su valiosa comprensión y apoyo en este proyecto de estudio.

También quiero agradecer a mi tutor de Tesis, Dr. Segundo Cesar Tapia Cabrera, que gracias a su experiencia, conocimiento y motivación me oriento en la investigación.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Mariano Miguel Blas con DNI N° 18072573, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Negocios, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo sede Trujillo, con la tesis titulada 'Cultura organizacional y Equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019'.

Declaro bajo juramento:

1. La tesis es de mi autoría .
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente .
3. La tesis no ha sido auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional .
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada .

De identificarse el fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo .

Trujillo, Marzo 2019


Mariano Miguel Blas Gil
DNI N°: 18072573

PRESENTACIÓN

Señores: miembros del jurado, con el debido respeto presento ante ustedes la tesis titulada “Cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo. 2019”, la cual fue elaborada con el fin de obtener el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios.

Se analizará la correlación entre la variable Clima organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.

La investigación proporcionará información relevante para mejorar la productividad en las empresas y a la vez servirá para elevar la satisfacción y expectativas de los trabajadores en estas compañías de Trujillo.

El desarrollo de la investigación es correlacional descriptiva, la cual tiene su propia metodología y secuencia.

Es así que se da cumplimiento con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

Índice

Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
ABSTRAC	x
I. INTRODUCCION	11
1.1. Realidad problemática	11
1.2. Trabajos previos	14
1.3. Teorías relacionadas al tema	18
1.3.1. Cultura organizacional	18
1.3.1.1. Definición	18
1.3.1.2. Características de la cultura organizacional	20
1.3.1.3. Importancia de la cultura organizacional	21
1.3.1.4. Funciones de la cultura organizacional	22
1.3.1.5. Formación y aprendizaje de la Cultura organizacional	23
1.3.1.6. Modelos de la cultura organizacional	23
1.3.1.7. Dimensiones de la cultura organizacional	27
1.3.2. Equipo de alto desempeño	28
1.3.2.1. Definición	28
1.3.2.2. Desempeño laboral y Rendimiento laboral.	29
1.3.2.3. Características de los equipos alto desempeño	32
1.3.2.4. Diferencias: grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto desempeño.	32
1.3.2.5. Equipos de trabajo de alto desempeño y su evolución	35
1.3.2.6. Dimensiones de equipos de alto desempeño	36
1.4. Formulación del problema	38
1.5. Justificación del estudio	38

1.6. Hipótesis	39
1.7. Objetivos	40
1.7.1. Objetivo General	40
1.7.1. Objetivos específicos	40
II. METODOLOGIA	41
2.1. Diseño de investigación	41
2.2. Variables, operacionalización	41
2.3. Población y muestra	42
2.3.1. Población	42
2.3.2. Muestra	42
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	42
2.4.1. Técnicas	42
2.4.2. Instrumentos	42
2.5. Métodos de análisis de datos	43
2.6. Aspectos Éticos	44
III. RESULTADOS	45
IV. DISCUSIÓN	55
V. CONCLUSIONES	60
VI. RECOMENDACIONES	62
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	
✓ Instrumento cultura organizacional.	
✓ Validación del instrumento cultura organizacional.	
✓ Base datos Excel de la cultura organizacional.	
✓ Calculo del Alpha Cronbach – Cultura Organizacional.	
✓ Instrumento equipo de alto desempeño en ventas.	
✓ Validación del instrumento equipo de alto desempeño.	
✓ Base de datos Excel de los equipos de alto desempeño.	
✓ Calculo del Alpha Cronbach – equipo de alto desempeño.	
✓ Matriz de consistencia.	
✓ Relación de líderes a los que se aplicó el cuestionario tipo Likert.	

RESUMEN

La presente investigación buscó determinar la relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019. El diseño de la investigación fue descriptivo correlacional y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 31 líderes de ventas de las compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios tipo Likert, elaborados por el autor, debidamente validados por expertos y sometidos a una prueba de confiabilidad empleando la técnica de arpa de cronbach. Los resultados de la investigación, su coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,752, esto nos indica una alta relación positiva entre las variables, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$ por lo que se acepta la hipótesis determinando que existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019, el nivel de la cultura organizacional en la compañía de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo es bueno (77.42%), el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo es bueno (87.10%).

Palabras clave: Cultura organizacional, equipos de alto desempeño.

ABSTRACT

This piece of research sought to determine the relationship between organizational culture and high-performing sales teams from insurance companies and banks in Trujillo, 2019. The research design was descriptive correlational and the approach is quantitative. Our sample was made up of 31 sales leaders from insurance companies and banks from the city of Trujillo. The technique used was the survey and the data collection tool was two Likert scale questionnaires designed by the author, properly validated by experts, and reliability-tested using the Cronbach alpha method. Research results, the quotient correlation between the variables determined by Spearman's rho was equals to 0,752; this indicates a high positive correlation between the variables. Likewise, the level of statistical significance shows the value $p < 0,01$, which is why the hypothesis is accepted determining that there is a direct and meaningful correlation between organizational culture and high-performing sales teams from insurance companies and banks in Trujillo, 2019. The level of organizational culture from insurance companies and banks in Trujillo is good (77.42%), the level of high-performing sales teams from insurance companies and banks in Trujillo is good (87.10%).

Key words: Organizational culture, high-performing sales teams.

I. INTRODUCCION

1.1. Realidad problemática

El mundo empresarial es cada vez más competitivo y las compañías buscan elevar su productividad, bajar costos, generar eficiencia e innovar sus ofertas para rentabilizar sus operaciones trascendiendo así en el tiempo y por otro lado los colaboradores están demandando mayores satisfacciones laborales, es así que se inicia la búsqueda de conciliar las metas empresariales con las metas de los trabajadores en un entorno de cambios rápidos.

Según el diario Gestión, señala la preocupación de los líderes de Recursos Humanos por la falta de compromiso laboral de los empleados y las pocas acciones por consolidar la cultura organizacional son los temas que destacan en el último informe "Tendencias Globales de Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo", elaborado por Deloitte Perú.

"Hoy en día, los trabajadores están forzando a los empleadores a cambiar sus expectativas, en especial los Millennials, quienes están desarrollando nuevas maneras de trabajar, producir y consumir. Ante ello, las organizaciones están reaccionando con evidente lentitud, quedándose cortas en el desarrollo de habilidades apropiadas para nutrir sus niveles jerárquicos", afirmó Alejandra D'Agostino, socia líder de Capital Humano de Deloitte Perú.

Según el presente estudio, el 87% de los líderes de Recursos Humanos y de Negocio a nivel mundial considera que la falta de compromiso (engagement) de los colaboradores es el principal problema que afrontan las compañías.

Asimismo, el 12% afirma haber establecido un programa para definir y fortalecer la cultura organizacional y sólo el 7% se atribuyó un nivel de excelencia al calificar su capacidad para medir, promover y mejorar el compromiso laboral y la retención de empleados en su respectiva compañía.

En Perú la brecha más amplia está dada por la importancia que le dan las organizaciones a la tendencia de "cultura y engagement".

Debemos resaltar que según el estudio "Deloitte Business Confidence Report 2014", apenas el 49% de la alta gerencia encuestada señaló estar comprometido con el desarrollo de habilidades de liderazgo en todos los niveles de su organización.

Conscientes de que la carencia de habilidades podría perjudicar el crecimiento empresarial, el 85% de los encuestados calificó la tendencia de "Aprendizaje y Desarrollo" como un aspecto de significativo y esencial.

Además de los desafíos planteados por los temas de compromiso laboral y liderazgo, el reporte señala que las organizaciones están luchando por disminuir los niveles de estrés en el lugar de trabajo, simplificar los procesos empresariales y disminuir los índices de complejidad.

Cultura organizacional implica normas, valores compartidos, creencias y supuestos que determinan conductas y que influyen en la consolidación de la cultura fuerte y es reconocida por todos los empleados de la organización, fortaleciendo la estabilidad laboral que permite desenvolverse de manera predeterminada. Así (Romero, 2016), señala referente a la cultura organizacional que es "el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía, así mismo concluye que los empleados buscan: "justicia, equidad, crecimiento personal, laboral y buenos líderes"

Una excelente cultura organizacional, se convierte en un pilar de atracción y retención, no sólo por los beneficios e incentivos económicos que puede ofrecer, sino sobre todo porque genera bienestar y satisfacción personal y profesional entre los colaboradores, elevando el compromiso que tienen con la empresa; convirtiéndose en un punto clave en la organización.

De lo expuesto, se concluye la importancia de la cultura organizacional, para desafiar el crecimiento y desarrollo de la organización, así como la implicancia de la satisfacción laboral de los trabajadores.

La investigación gira en torno a determinar la relación de la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño (EAD), en ventas en compañías de seguros y bancos.

Los EAD son equipos formados por colaboradores con competencias y habilidades que les permiten desempeñarse en diferentes roles y se les otorgan facultades para tomar decisiones relativas a la planeación, ejecución y control del trabajo, que anteriormente solamente eran tomadas por los supervisores (Fernández y Winter, 2003, p. 146). De esta manera, los EAD surgen ante la

necesidad de transformar equipos naturales a equipos empoderados, autónomos, flexibles y comprometidos (Fernández y Winter, 2003).

Investigaciones realizadas sobre la aplicación empírica de los EAD en diferentes países han arrojados resultados favorables en el entorno donde se han desarrollado, como por ejemplo en la planificación, gestión humana, aseguramiento de la calidad, en ventas y otras áreas, sin embargo, en nuestro país el estudio empírico de los EAD ha sido poco explorado en el campo de la investigación y, específicamente, en el entorno organizacional.

Según información, sustraída por (Romero Aroni, Alejandra; Pérez Díaz, María Fernanda; Valderrama Segura, Gerardo Alejandro, 2017). “En el Perú, los EAD aún ha sido investigado de manera comprensiva mas no existen estudios relacionados de aplicación en casos prácticos peruanos. Es en este contexto con el que se logró realizar entrevistas a dos expertos en la materia: Estela Hernández (Master en Proyectos y Licenciada en Administración de Empresas, especializada en Gestión del Potencial Humano) y José Luis Wong (Gerente General de Comversa Coaching, coach y experto en la gestión de equipos). Estela Hernández indica que lo que caracteriza a los EAD es ser conscientes de lo que es hacer un trabajo conjunto, ya no velar por el rendimiento individual sino velar por generar resultados más trascendentes, es decir cómo puedo hacer cada vez mejor las cosas. Asimismo, resalta la necesidad de su implementación en el mundo organizacional dada la naturaleza sostenible y efectiva de los mismos, lo cual genera beneficios tanto al rendimiento de la empresa como a su reputación (E. Hernández, comunicación personal, 27 de mayo de 2017). Por otro lado, José Luis Wong postula a los EAD como una “familia”, menciona además que lo que define a un EAD es la forma de trabajo más eficiente y efectivo que vela por las relaciones entre los miembros del equipo y por alineamiento claro de sus objetivos (J. Wong, comunicación personal, 26 de mayo de 2017). Ambos especialistas, concuerdan en el que trabajar con EAD potencia la efectividad de la organización, resaltan también lo importante que puede ser su implementación en el contexto actual para conseguir mejores resultados y mantener a la organización competitiva. (p. 26).

1.2. Trabajos previos

Puerta (2017). “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del servicio nacional de sanidad agraria – dirección ejecutiva amazonas, año 2016”. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Chachapoyas. Perú.

El objetivo fue, determinar la influencia de la cultura organizacional (CO) en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria-Dirección Ejecutiva Amazonas, año 2016. La investigación fue descriptiva, transversal, no experimental, la muestra de la población estuvo conformada por cuatro funcionarios y veintiocho trabajadores, se usó la técnica de la encuesta, se utilizó dos cuestionarios, uno dirigido a los trabajadores para medir la cultura organizacional y otro destinado a los jefes y directivos para medir el desempeño laboral de dieciséis preguntas. La cultura organizacional influye en el desempeño Laboral (DL) de los trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – Dirección Ejecutiva Amazonas, Año 2016, puesto que el coeficiente de correlación de Pearson arrojó, 0.896. En relación a la cultura organizacional, se ha encontrado que ésta es adecuada pues los trabajadores manifestaron que existe buenas relaciones, condiciones de trabajo, liderazgo, comunicación, se practican valores, excepto en la dimensión de supuestos en donde hay una opinión dividida respecto de cómo se dan los ascensos , bonificaciones y la tolerancia sobre los errores. Se concluye, que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del SENASA-Amazonas (Puerta, 2017, p. 81).

Baca y Olivares (2017). “Cultura organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo 2017”. (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte. Trujillo. Perú.

La presente investigación se realizó tomando en cuenta la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo, siendo

esta de tipo aplicada no experimental de corte transversal ya que la investigación fue realizada sin la alteración o manipulación de las variables. Se logró determinar la relación de la cultura en el desempeño organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo de manera moderada alta 0.66. El desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo, se encuentra en un nivel alto, respecto a control de gestión. El nivel de cultura organizacional del Banco de la Nación sucursal Trujillo es medio, con respecto a las dimensiones innovación y énfasis en las recompensas, pues los colaboradores perciben que las oportunidades que les brinda la institución es muy escasa, así mismo perciben que no existe la justicia e igualdad para ellos. Llegando a la conclusión que existe una relación positiva significativa a nivel 0.05 (bilateral) debido a que el significado (bilateral) es de 0.020 menor a 0.05. En consecuencia, se logró comprobar la hipótesis formulada en el presente trabajo de investigación, a mayor cultura organizacional será mejor el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo (Baca y Olivares, 2017, p. 118).

Balderas (2016). "Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V." (Tesis de grado). Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. San Luis de Potosí. México.

El presente trabajo versa sobre las ventajas que se obtuvieron de la aplicación de la metodología de equipos de alto desempeño a una organización productiva, partiendo de la base de un funcionamiento de planta sin dicha técnica, donde el común denominador era la falta de comunicación efectiva con el personal obrero, dando como resultado una operación lenta en la ejecución de proyectos que llevaran a la mejora continua de indicadores clave y con un ambiente de trabajo inadecuado para el desarrollo del personal y sus capacidades creativas. Se puede concluir que el avance en el

cambio de cultura de trabajo es significativo, se ha mejorado no sólo los indicadores operacionales y la situación financiera de la planta que eran dos de los objetivos principales, sino además, el ambiente de trabajo, pasando de un sistema muy individualista y de alta tarea por parte de los supervisores, a uno de colaboración grupal y alta supervisión, permitiendo así que los mandos medios ocupen su tiempo en planear y anticipar problemas en lugar de supervisar a colaboradores, a su vez, la integración de los operarios en pequeñas células interconectadas ha permitido que las iniciativas y necesidades de mejora sean más rápidamente asimiladas de mejor manera, evitando largos periodos de adaptación, constantes rechazos a iniciativas y cambios de planes o personal que derivaban en costos para la planta (Balderas, 2016, p. 111).

Romero (2014). "Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional". (Tesis de grado). Universidad de San Buenaventura. Santiago de Cali. Colombia.

El objetivo del presente trabajo es conocer a fondo cómo se forman los equipos de alto desempeño, las etapas que viven en su evolución, las características de los mismos, los modelos planteados por diferentes autores en cuanto a la formación de equipos y algunos casos de éxito organizacional, para a partir de allí, determinar si los equipos de alto desempeño pueden proveer de una ventaja competitiva a las organizaciones. Después de revisar la información existente acerca de equipos de alto desempeño, se podría decir que éstos funcionan y se relacionan de manera diferente, lo cual hace que su rendimiento sea superior; también cabe anotar que para pertenecer a estos equipos no sólo son importantes las competencias técnicas, sino también las interpersonales. El trabajo en equipos de alto desempeño surge de la necesidad en diferentes ámbitos (familiar, laboral, etc.), de que las personas se comprometan en la realización de determinadas actividades y de que se logren mejores resultados, ya que las ideas,

capacidad de trabajo, inteligencia se ponen en función de esta meta u objetivo. El trabajo en equipos de alto desempeño se puede convertir en una ventaja competitiva cuando se logra que los miembros desarrollen sus habilidades, tengan los conocimientos necesarios, la motivación y la lealtad hacia la compañía lo cual proporciona un recurso difícil de imitar y no fácilmente sustituible (Romero, 2014, p. 65).

Dávila (2014). "Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora nº 400. Ministerio de Salud - MINSA. Tarapoto, periodo 2012 – 2013". (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Perú.

El presente trabajo de investigación pretende determinar la relación entre el trabajo en equipo y la cultura organizacional. El Recurso Humano se encuentra identificado y comprometido y participa en la formulación, logros y evaluación de los objetivos común de la organización identificándose con el trabajo en equipo y desarrolla la comunicación asertiva de manera eficiente la cual permite un ambiente que implanta acciones que generan productividad. La organización posee una fuerte cultura organizacional los cuales demuestran las dimensiones es decir transmiten valores, amabilidad, innovación y están de acuerdo, cooperan y se agradan unos a otros para brindar un servicio calidad. Según análisis realizado, en la unidad Ejecutora N'400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto; Existe una buena relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional, lo cual demuestra los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores (Dávila, 2014, p. 91).

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Cultura organizacional

1.3.1.1. Definición

Según Chiavenato (2009), la cultura organizacional “es un conjunto de hábitos y creencias que han sido dispuestos por medio de valores, normas, expectativas y actitudes los cuales son compartidos por los miembros de una institución” (p. 124).

Según Robbins y Judge (2013), cultura organizacional “es un sistema de significado que es compartido por los miembros de la entidad, el cual la diferencia de las demás. Este sistema es un conjunto de cualidades claves en la institución, la cual hoy en día es muy valorada” (p. 512).

Según Robbins (2010), La cultura organizacional “son los principios, valores, maneras de hacer las cosas y tradiciones, las cuales influyen en la manera en que se comportan los miembros de la organización. Así en casi todas las instituciones estos valores y prácticas son compartidos por las personas las cuales han evolucionado con el tiempo” (p. 46).

Stoner (1996) indica que “la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente, por consiguiente, es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización” (p. 200).

Koontz, Weihrich y Cannice (2017), definen la cultura organizacional:

Es un modelo general de proceder, en otras palabras, la crítica y los alcances compartidos que los miembros tienen en común. Esto es que el entrenamiento y emisión de conceptos, estimaciones e ideales de acto a lo largo de un tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante invariable y no cambia tan rápido. Así mismo esta influye en su existencia, y en la circunstancia en que se desempeñan las interpretaciones generales de planeación, táctica, integración de personal, guía y examen (pp. 277-278).

Según Chiavenato (2015), señala la cultura organizacional:

No es material, solo se observa en objetividad de sus efectos y consecuencias, es decir se asemeja a un iceberg. En la parte superior, arriba del líquido están los aspectos evidentes y

superficiales de las empresas, los cuales provienen de su cultura. Son los elementos físicos y concretos como el tipo de inmuebles, los colores aprovechados, la organización de las oficinas, métodos de trabajo. En la parte inferior o abajo del líquido están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son difíciles de observar. En esta parte reside las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura (p. 123).

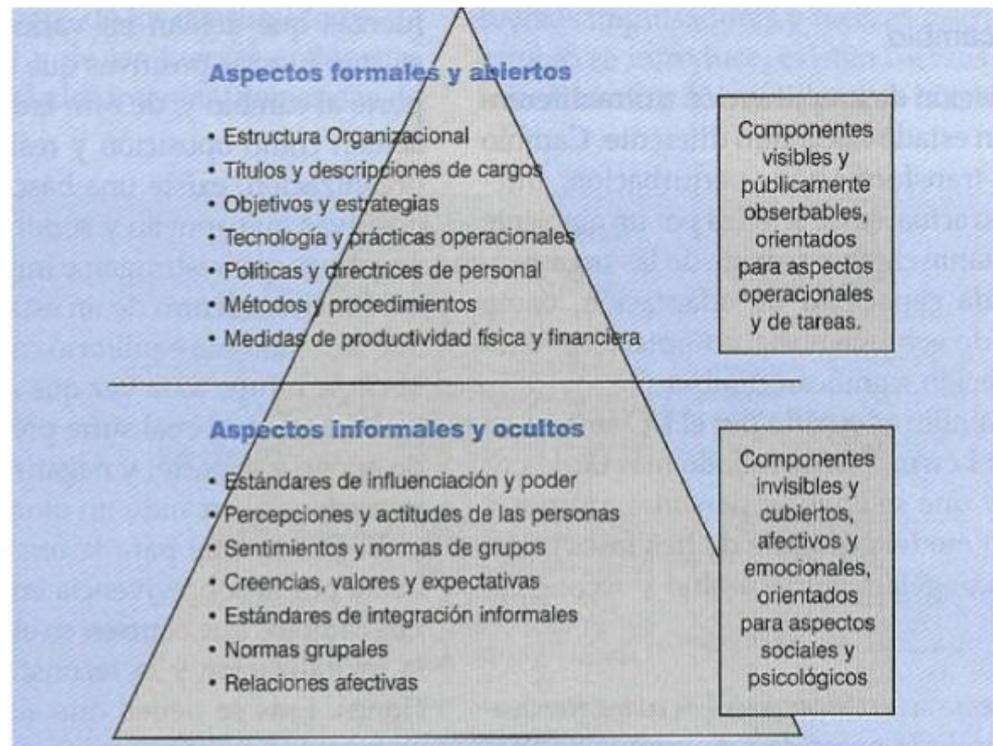


Figura 1. El Iceberg de la cultura organizacional. Chiavenato (2015).

Se puede colegir de lo expresado por diversos autores, que la cultura organizacional, es una conjunción de significado y referencia que marca la personalidad de la organización, que se visualiza o expresa a través de comportamientos colectivos e individuales siendo así una herramienta de gestión para el cambio organizacional.

Drucker (1992), señala referente a la cultura organizacional, que el cambiar la cultura es difícil y que la cultura organizacional permanece a pesar de los mejores esfuerzos de los ejecutivos por producir una metamorfosis.

“No creo que los líderes puedan cambiar la cultura organizacional; sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones”. Es una de sus afirmaciones. Su sustento se basa en:

Para cambiar hábitos es imprescindible perfilar los resultados que se requieren y establecer el comportamiento efectivo necesario.

Debemos cambiar también los reconocimientos y recompensas y las personas buscarán la forma de conseguirlos.

Es preciso diferenciar el trabajo (work) de la forma de trabajar (working) como dos elementos distintos.

El trabajo es objetivo y siempre impersonal y exterior al individuo. Por lo que puede estudiarse, analizarse y administrarse como un recurso natural.

En cambio, la forma de trabajar es personal y voluntaria.

La organización y dirección del trabajo son los objetivos prioritarios de la gerencia. Esto se alcanza configurando razonablemente las operaciones, definiendo los métodos adecuados, la información necesaria y los controles precisos.

Los CEOs y Gerentes pueden y deben generar un personal responsable, disciplinado, para ello deben organizar eficientemente el trabajo, capacitando a los trabajadores para que se desempeñen y rindan responsablemente. (pp. 41-42).

1.3.1.2. Características de la cultura organizacional

Para Chiavenato (2009) las características principales son seis, las cuales se mencionan a continuación:

- Regularidad de comportamientos observados. Las interacciones de los colaboradores se caracterizan por un lenguaje común, terminología única y rituales relativos a los comportamientos.
- Pautas de comportamiento. Políticas de trabajo, reglamentos y procedimientos de tareas.
- Valores dominantes. Valores básicos y éticos que tiene una entidad y que quiere que los colaboradores que la constituyen, las compartan entre sí.
- Filosofía. Son las políticas que revelan creencias en la forma de tratar a los colaboradores o usuarios.

- Sus reglas o normas institucionales. Que se evidencian en reacciones o formas de proceder de los colaboradores dentro de una compañía u organización.
- Clima Organizacional. La sensación que hay dentro del local, como se interrelacionan entre trabajadores, con clientes, proveedores, etc. (p. 202).

Por otro lado, Hitt, Ireland y Hoskinsson (2010) identifican siete características de la cultura organizacional:

- Promoción del aprendizaje y desarrollo humano.
- Distribuciones de los talentos y los recursos entre las unidades organizacionales.
- Innovación.
- Visión de largo plazo compartida.
- Calidad de los productos y servicios.
- Cooperación y equipos de trabajos.
- Valores éticos. (p. 253).

1.3.1.3. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es de significativa importancia para sostener a todas aquellas empresas que deseen transformarse en entidades más competitivas. Además, es un instrumento para realizar un estudio del cambio organizacional como aspecto clave para desarrollar una optimización continua de las organizaciones, además es de suma consideración para investigar la calidad de la administración de elementos humanos en el avance tecnológico, dado que esto transporta a las organizaciones a hacer un cambio en su cultura la cual va juntos con su organización funcional. (Navarro, 2012).

Mientras que Chirinos (2017) señala que “una cultura organizacional sólida e inmersa en sus colaboradores favorecerá de manera natural la medición, seguimiento, mejoramiento y adecuación de los procedimientos, estructura y estrategia para asegurar productos y servicios de alta calidad, y la satisfacción de los clientes” (p. 45).

Para McShane y Von Glinow (2010), señalan que:

La cultura organizacional fuerte es sustancial porque se relaciona con la efectividad en la administración, es por eso esta relación es

deslumbrante en los resultados positivos de la compañía. Antes que nada, la cultura organizacional es una manera de control popular muy arraigada que influye sobre las elecciones y el accionar de los empleados. La cultura ocupa todo y trabaja inconscientemente. En segundo lugar, la cultura empresarial es el pegamento popular, que une a la gente y las hace sentir parte de la misma vivencia. Este pegamento popular es una manera de atraer nuevo personal y retener a los que cumplen la expectativa. Terminando, una cultura empresarial fuerte asiste para los empleados a comprender mejor su compañía, a estar comunicado de forma más eficaz y lograr escenarios óptimos de cooperación ya que distribuyen modelos mentales recurrentes de la verdad (p. 75).

1.3.1.4. Funciones de la cultura organizacional

Según Gámez (2007), la cultura ejerce muchas funciones dentro de una organización, las cuales son:

Primero, crea la diferenciación entre una institución y otra.

Segundo, esta transmite una conciencia de identidad a los individuos de la misma.

Tercero, genera un compromiso con algo más que el interés personal de un colaborador.

Cuarto, como última función incrementa el equilibrio del sistema social (p. 109).

Para Robbins y Judge (2013), las funciones de la cultura organizacional:

Define fronteras y diferencia una organización de otra.

Trasmite sentimiento de identidad a los integrantes de la organización.

Facilita el compromiso, arraigando este sentimiento más allá del interés individual.

Genera mayor estabilidad del sistema social y

Es una herramienta que da sentido y control; guía y forma las actitudes y comportamiento de los colaboradores de la organización.

Es decir, define las reglas de juego (p. 516).

1.3.1.5. Formación y aprendizaje de la Cultura organizacional:

Según Robbins y Judge (2013), señala:

La cultura organizacional, se origina y proviene de la filosofía del principal creador e influye de forma importante en los criterios de estipulación laboral que usa la organización a lo largo de su desarrollo. Es por eso las acciones de la alta gerencia establecen el ámbito general, introduciendo en este desarrollo lo que se considera como accionar aceptable. Y se va cimentando con la socialización del ajuste de los valores de los recientes empleados con los valores de la organización (p. 523).

Así mismo Robbins y Judge (2013), señalan que la cultura de una organización se trasmite a los colaboradores en varias formas, y las más poderosas o eficaces son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje . Es así que:

Las Historias, son las narraciones de los gerentes o dirigentes de la organización donde se ancla el presente con el pasado, y dan legitimidad a las prácticas comunes.

Los rituales, son secuencias repetitivas de actividades que manifiestan y refuerzan los valores esenciales de las compañías.

Los símbolos materiales, estos comunican a los empleados quien tiene mayor jerarquía, el nivel de igualdad que quiere la alta gerencia y los tipos de accionar que se considera correctos para tomar peligros, o ser conservador, autoritario, participativo, individualista o popular.

Lenguaje, supone la utilización de términos únicos para describir el equipo, los gobernantes, individuos clave, suministradores, usuarios o producto que se relacionen con el negocio (pp. 523-524).

1.3.1.6. Modelos de la cultura organizacional

Schein (2013) indica que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos sobre las cuales los individuos basan sus conductas, por ello el autor marca tres niveles diferenciados siendo estos los siguientes:

Artefactos. Es el nivel más aparente de la organización quedando este representado por los procesos y estructuras empresariales, este nivel

facilita el estudio de la organización. Encontrándose dentro de este nivel edificios, equipos de trabajo, uniformes y vestuario del personal, registros, hábitos y reacciones, procesos de trabajo, etc. Es lo más fácil de observar; pero más difícil de descifrar.

Valores adoptados y declarados. Este nivel está compuesto por las creencias, reglas y normas adoptadas por los integrantes de la organización. Predicen por lo general el comportamiento de sus colaboradores. Así mismo recogen normas de accionar, estrategias, filosofías, representando de esta forma el más grande accionar de cultura organizacional.

Teóricos básicos. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y de los artefactos. Solucionan problemas de adaptación externa o integración interna y el éxito en su aplicación los convierte en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientemente asumidos por la organización. (p. 99).

Por otro lado, Heinzmann y Neto (2012) ofrecen un modelo donde se definen cuatro tipos genéricos de cultura organizacional siendo estos los siguientes:

Cultura del poder. Esta clase de cultura organizacional está ajustada a organizaciones que recién empiezan en el mercado, donde la exclusiva persona que tiene la perspectiva a impulsar el avance de la organización es el jefe. Cuando una organización que tiene esta clase de cultura y esta se maneja de manera ineficiente, se ven reguladas por el temor, con abuso del poder para provecho personales, comúnmente estas están acompañadas por conflictos internos.

Cultura del papel. En esta clase de cultura se establece roles en función a responsabilidades potenciales y retribuciones de cada individuo para que las tareas sean ejecutadas de forma justa, esta clase de cultura si se maneja de manera precisa proporcionara eficacia, justicia y seguridad. Si emergen inconvenientes estos se solucionan creándose resoluciones sistemáticas, no obstante, su debilidad está relacionada con los proyectos operativos.

Cultura del logro. Está fundamentada en el agrado de los integrantes de la organización por la buena tarea realizada, por esto hay que

desarrollar ocasiones laborales que comprometan a los ayudantes de forma seria para que sientan que están ayudando al logro de los objetivos, dando permiso a los individuos para trabajar en grupo, de igual modo promoviendo la comunicación interna donde los integrantes tengan la posibilidad de realizarse a nivel profesional. El lado negativo de esta clase de cultura es la contrariedad que hay para sostener la energía y el entusiasmo inicial de los ayudantes.

Cultura del acompañamiento. Esta clase de cultura, llamada también cultura del soporte se basa en la confianza mutua entre la organización y el empleado, también se apoya en la seguridad y acompañamiento mutuo entre la organización y sus integrantes. Los individuos trabajan en organizaciones de esta clase por que se atraen para quien trabajan estableciendo relaciones estrechas con sus colegas y sus usuarios por medio de la comunicación abierta. Apoya el avance de los integrantes de la organización y satisface las pretensiones destacables. La debilidad de esta cultura son los lados negativos de sus elementos humanistas, tiene tendencia a evitar los conflictos poniendo el foco en la armonía; los asuntos complicados son ocultados; el consenso podría ser sobrevalorado, obstaculiza la destreza de la empresa para avanzar en forma efectiva. Las diferencias entre las habilidades y la capacidad podrán ser ignoradas en los intereses del “trato por igual”, lo cual tiene un impacto negativo en la efectividad y eficiencia de la organización. (pp. 68-69).

Naomi Stanford (2010), “describe tres tipos de cultura que son particularmente hostiles a un nuevo diseño de organización, pero son esenciales para el cambio; estos tipos son los siguientes: la cultura del reproche, la cultura de las buenas noticias y la del cono de sombra.

Cultura del reproche. Se basa en una búsqueda de alguien o algo a quien atribuirle las fallas. La multitud busca atribuirle el compromiso de una acción errada a alguien o a algo ajeno a ellos. Un emprendimiento de interfaz empresarial no posee triunfo en esta cultura porque en su utilización se van a exponer problemas que generarán cuellos de botella, pero que tienen que estar comunicado

a tiempo para ser solucionados. En esta cultura se necesita de un jefe que se encargue de dejar en claro que los métodos cambiaron.

Cultura de las buenas noticias. En este tipo de cultura los colaboradores se niegan a escuchar las realidades operativas de una circunstancia que no avanza de acuerdo a lo indicado. Los empleados se centran en comentar lo positivo del cambio, pero evitan transmitir los fallos. Por esta razón, esta clase de cultura tampoco es aconsejable al instante de llevar a cabo un emprendimiento de interfaz organizacional, un nuevo emprendimiento requiere de reabastecimiento para hacer mejor las proposiciones. Esta clase de cultura necesita de un jefe que posea una imagen de jefe exitoso que evidencie que antes fue exitoso en diferentes proyectos y de esta forma asegure que este nuevo cambio además va a ser exitoso.

Cultura del cono de la sombra. Está formada por todas las tareas que no se identifican, discuten y gestionan en los procesos de toma de decisiones. El cono de la sombra abarca lo misterioso, lo no discutido, tiene dentro puntos que no están en cursos, documentos de la compañía, etc. Es una analogía con el hemisferio izquierdo del cerebro (parte racional) y con el derecho (intuición y creatividad). Teniendo en cuenta esta semejanza del cerebro, los proyectos de interfaz organizacional se inician y planean utilizando principalmente lo racional del cerebro cultural, lo que supone que el lío, la imposibilidad, el caos por la utilización del emprendimiento generan desconfianza y ansiedad, pero la sección derecha del cerebro cultural facilita que la gente se adapte, innoven y hallen resoluciones creativas a estos inconvenientes. Esta clase de cultura no es especialmente hostil a la utilización de un emprendimiento de interfaz organizacional, ya que los colaboradores tienen la capacidad tanto de desarrollar la sección derecha como la izquierda del cerebro cultural, lo cual les facilita ajustarse, innovar y hallar resoluciones creativas a los inconvenientes que se les va presentando. Por esto, los diseñadores de la organización tienen que tener capacidades para conducir personas que les permitan tomar elecciones, arreglar inconvenientes,

conducir conflictos, transmitir acertadamente, etc., ya que trabajarán con diversos grupos como asesores, comités, directores, grupos de interés externos, etc., en los cuales tienen que crear seguridad y deber (pp. 223-227).

1.3.1.7. Dimensiones de la cultura organizacional

Las dimensiones de la cultura organizacional son: simbólica, instrumental y estabilizadora.

a. Simbólica

Según Marín y García (2002) afirma que;

La cultura compartida en las organizaciones tiene una dimensión simbólica. Esta tiene que ver con la necesidad primordial de las personas de encontrarle un significado en la realidad en la que se encuentran y a efecto de dar sentido a lo que realizan, a las tareas que desenvuelven y a las metas que ellos siguen. Así mismo esta dimensión tiene que ver con los valores, costumbres, objetivos y sus ideales de la realidad, las cuales le son inherentes a cada persona, así como el grado de afinidad que tiene éste con la empresa (p. 286).

Según Hernández, Mendoza y Gonzales (2007), afirma que “el primer nivel o dimensión es el más genérico, compuesto de modelos culturales básicos que ayudan al colaborador a dar sentido e interpretar el mundo extra personal” (p. 7).

Según Montiel (2010), afirma que; “la dimensión simbólica comprende las creencias, los rituales, los significados, las concepciones ideológicas, las identidades, etc., es decir comprende, una amplia gama de hilos que tejen lo que se conoce como cultura” (p. 1).

b. Instrumental

Según Marín y García (2002);

La cultura es un recurso que hay que administrar, para de esta forma poder alcanzar los objetivos de la institución. Por esto la dimensión instrumental es el culto al detalle, la originalidad, la orientación al grupo y a los resultados, la orientación al desarrollo y energía, las

cuales a su vez son algunas de las cambiantes estrategias de la cultura en las organizaciones (p. 286).

Según Hernández, Mendoza y Gonzales (2007), “el segundo nivel o dimensión, que es la instrumental, es cuando los modelos culturales adquieren una fuerza directiva y guían el comportamiento del individuo” (p. 7).

c. Estabilizadora

Según Marín y García (2002), afirma que;

La dimensión estabilizadora distribuida ayuda a una mejor operatividad de la institución y además al logro de los objetivos. Visto desde esta visión se considera como un aspecto muy sustancial de ayuda en la mejoría del clima laboral. Además, le brinda a la empresa seguridad en el tiempo debido a que impide que esta se repita de forma continua en todos los métodos y la forma de llevar a cabo las cosas (p. 286).

Según Hernández, Mendoza y Gonzales (2007), “la tercera dimensión, que es la estabilizadora, tiene que ver con la forma en que los modelos culturales toman formas públicas y adquieren estabilidad y significado a lo largo del tiempo” (p. 7).

1.3.2. Equipo de alto desempeño

1.3.2.1. Definición

Bodwell (2002) describe a los equipos de alto desempeño “como un grupo de personas que basan su creación en una misión o propósito en mente, que con el tiempo crean sus propias normas y reglas para la toma de decisiones y que buscan el empoderamiento” (p. 45).

Chiavenato (2015); “los equipos de alto desempeño se caracterizan por el elevado compromiso de las personas y por la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras ante los cambios en el entorno de negocios a fin satisfacer las demandas crecientes de los clientes” (p. 84).

Para Gómez y Arboleda (2008) los equipos de alto desempeño se definen como “un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito común, un método y unas metas de desempeño por los cuales se responsabilizan

mutuamente y añaden la voluntad como característica fundamental para que el desarrollo correcto del equipo se lleve a cabo” (p. 66).

De lo expresado líneas arriba por autores representativos se puede inferir que equipos de alto desempeño, es un equipo de colaboradores, con competencias y habilidades (técnicas, intrapersonales e interpersonales), bastante perfiladas, que logran sobrepasar objetivos predeterminados, en forma colaborativa e innovadora, satisfaciendo al cliente interno y externo, y mejorando en ese proceso su crecimiento profesional y personal.

1.3.2.2. Desempeño laboral y Rendimiento laboral.

Según Pérez (2017), indica que tiende a ser habitual confundir los conceptos de desempeño y rendimiento cuando se evalúa a los colaboradores. Es significativo diferenciar rendimiento de desempeño:

Rendimiento influye en el cuánto, está referido a la obtención de los objetivos y resultados que van a poder ser particulares, de departamento o de grupo empresariales. Y entonces debería estar relacionado con incentivos, remuneración y, bajo nuestro criterio, relacionada al salario variable. El habitual ejemplo es si haces más pedidos y facturas más, tendrás la posibilidad de tener un variable más prominente.

Desempeño influye en el cómo y comprendemos que se relacionado con la forma de llevar a cabo las cosas, independientemente de los resultados que se logren. Entonces, tiene más que ver con las capacidades, habilidades, reacciones y aptitudes de la persona y cómo ésta las emplea, estamos hablando del avance de competencias. Está más alineado con el desarrollo profesional, los proyectos de carrera, con la civilización de compañía, con los valores. En esta situación el desarrollo va a ir más relacionado, en nuestra opinión, a probables incrementos en el salario fijo. Y tiene lógica que no se relacione con incentivos y remuneración variable.

Es aconsejable usar dos instantes separados y diferenciados para comentar de cada cosa en su instante. Ya que si enlazamos desarrollo con retribución nos encontramos contaminando la conversación y nadie reconocerá sus carencias y pretensiones de optimización. Si no discernimos es muy posible que nuestros ayudantes asimilen su avance, progresión profesional y optimización competencial,

a salario, incentivos y al reconocimiento capital. Este es el primordial fundamento por el que sugerimos desligar estos dos conceptos que, aunque conviven juntos siempre, son bien diferentes en relación a su régimen y administración.

En la siguiente figura se puede apreciar la secuencia lógica que resume lo descrito anteriormente.

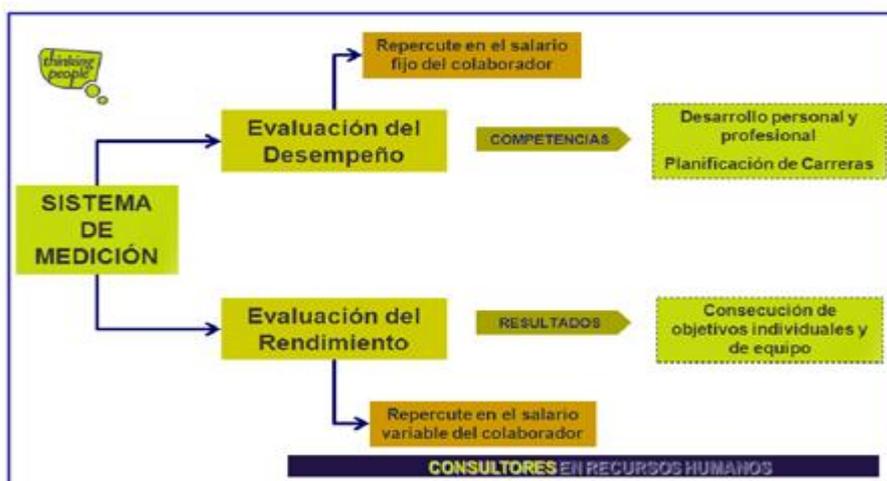


Figura 2. Sistema de medición. Pérez (2017).

Para Humanos Coaching (2013), menciona lo siguiente:

El criterio de rendimiento laboral está relacionado a la unión que existe entre los medios usados para conseguir algo y el resultado que se consigue. Teniendo relación con la proporción de ganancias conseguidas por medio de las tareas llevadas a cabo. A groso modo puede tener relaciones con el provecho o el beneficio que obtiene la compañía con nuestro trabajo.

El desempeño laboral es el resultado obtenido en un ámbito laboral con relación a los elementos accesibles. En alguna compañía, que desee ser competitiva, lo que se busca es hacer mejor este desempeño en los empleados dado que, evidentemente, es ventajosa para la misma.

Frecuentemente el desempeño laboral se usa como sinónimo de eficacia. Pero en este desempeño laboral entran en juego múltiples causantes. La estrategia, la capacitación, la remuneración y el ámbito son los causantes que, si el empleado tiene, su desempeño laboral seguramente incrementa.

Si un trabajador tiene los entendimientos, buenas utilidades y conjunto de trabajo, recibe buenas advertencias, está bien remunerado y trabaja en un contexto

y ámbito satisfactorio, es muy posible que su desempeño sea bastante más grande que el de un trabajador que no posea estos causantes en su lugar de trabajo.

El desempeño laboral es la manera en que los trabajadores hacen su trabajo, es donde estos demuestran las competencias laborales alcanzadas (conocimientos, capacidades, vivencia, sentimientos, reacciones, motivaciones, propiedades personales y valores) que asisten a lograr los resultados que se esperan, estando relacionado con la calidad del trabajo desempeñado por un empleado.

El desempeño laboral se enfoca en lo que de todos modos hace el trabajador y no solo en lo que dice que sabe llevar a cabo. Son puntos fundamentales como: las aptitudes (eficiencia, calidad y productividad), la actitud (compromiso, aprovechamiento del día laboral, cumplimiento de las normas, salud laboral...) y las características personales.

Claves para hacer mejor el desempeño y el desarrollo laboral.

Las claves para conseguir un buen desarrollo y desempeño laboral son básicamente las mismas:

Un buen ambiente de trabajo: Que los empleados se sientan cómodos en el lugar de trabajo para desempeñar su oficio es muy importante.

Establecer objetivos: Tener objetivos es una muy buena técnica para motivar a los empleados, los objetivos deben de ser viables, medibles y que ofrezcan un desafío.

Formación: El desarrollo profesional es otra herramienta para la motivación de los empleados.

Participación: Contar con la opinión de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones dará como resultado que el producto final sea parte de todos.

Reconocimiento: Es una de las más importantes para promover un buen desempeño laboral. Que se reconozca al empleado su labor y esfuerzo por parte de un superior aumentará la autoestima y satisfacción del empleado.

Igualdad de trato: Promover una igualdad dentro del equipo y la empresa es esencial para todos los empleados.

Motivación de los empleados: Principalmente la más importante, y en la que se resumen todas las claves anteriores. Una buena motivación es esencial para un buen desempeño y rendimiento laboral.

1.3.2.3. Características de los equipos alto desempeño

Fernández y Winter (2003) señalan como principales características de los equipos de alto desempeño, las siguientes:

- Objetivos y metas que le dan identidad al equipo.
- Compromiso con las metas.
- Realismo de los objetivos.
- Anteposición de lo colectivo sobre lo individual.
- Claro establecimiento de tareas y responsabilidades.
- Ambiente de trabajo.
- Ambiente organizacional.
- Confianza y colaboración.
- Actitud hacia el mundo y los otros (p. 45).

1.3.2.4. Diferencias: grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto desempeño.

Louffat (2013); señala a los grupos como “conjuntos de colaboradores que, de forma aleatoria, coinciden en el tiempo y el espacio con la intención de desarrollar alguna actividad, pero no necesariamente un objetivo común” (p. 1).

Robbins & Judge (2013); “agrega al concepto grupos de trabajo como principal característica: compartir información y adoptar decisiones enfocadas al desempeño en el área de responsabilidad de los trabajadores que lo conforman” (p. 55).

Koontz, et al (2017), un grupo de trabajo, se define como:

Dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada para conseguir metas comunes. Equipo de trabajo, es una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables, y cuando este equipo tiene mucha capacidad se le llama equipo de alto desempeño (pp. 461-464).

Según Robbins y Judge (2013), un grupo de trabajo es:

Aquel que inter actúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden al desempeño de cada uno de sus miembros en su área de responsabilidad, es decir no existe sinergia,

en cambio un equipo de trabajo genera una sinergia positiva por el esfuerzo coordinado y planeado. Los esfuerzos individuales dan como resultado un rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales. (p. 309).

Para Morales (2015), considera a “un grupo de trabajo como un conjunto de colaboradores reunidos por la autoridad formal de una compañía para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto)” (p. 33).

Para la existencia de un grupo de trabajo se necesita de dos o más trabajadores identificables, un vínculo entre ellos de carácter duradero, todos tengan un objetivo común, que los miembros tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales. Para que un grupo de trabajadores se transforme en equipo de trabajo es necesario poseer condiciones organizacionales mínimas y que sus integrantes cambien sustancialmente la forma como visualizan y ejecutan su trabajo, como también el estilo de relación interpersonal con sus compañeros.

Según Malpica, Rossell y Hoffmann (2014) señalan como grupo de trabajo:

A los empleados que logran sus tareas bajo la dirección de un jefe. La colaboración se produce entre el jefe y los trabajadores individuales, pero no necesariamente entre trabajadores. Es así que cada colaborador responde a las indicaciones del jefe de grupo. Cada colaborador hace su labor, por lo general con muy poca interacción con otros colaboradores del grupo. El jefe del grupo decide lo más relevante e integra las distintas fracciones de trabajo. A diferencia del grupo de trabajo, un equipo es algo más que un conjunto de individuos que trabajan en la misma habitación o bajo la dirección de un jefe. Un equipo es un reducido número de colaboradores con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables. Los individuos interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común. Los integrantes dependen de la interacción de los demás para desempeñar su propio trabajo (p. 115).

Según Schein (2013), los equipos de trabajo están formados “por un grupo pequeño de colaboradores, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua” (p. 55).

Los equipos de alto desempeño marcan la diferencia de los anteriores por su alto nivel de desarrollo, además poseen resultados superiores de los grupos de trabajo, dado que frecuentemente no se conforman con los resultados y buscan constantemente nuevas metas de mejoramiento. Utilizan métodos especiales para la realización de sus tareas, desarrollando cierto tipo de sentimientos entre sus miembros y logran niveles especiales de consistencia e intensidad. Por consistencia se entiende que sus miembros se encuentran al tanto de los procesos de trabajo que realizan y de sus diferentes etapas. Existe además consistencia en el proyecto de cada uno de sus miembros, pues todos comparten la misión y los objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, Ángel Alfredo (citado en Malpica et al. 2014); señala que un equipo de trabajo de alto desempeño es:

Un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables. El principal punto está aquí: los equipos de alto desempeño, los verdaderos campeones, son aquellos en los que sus miembros despliegan de forma dinámica todo el potencial disponible en ellos y, de esta forma, no sólo logran resultados sorprendentes, sino que también se realizan como personas y como trabajadores. Trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus

logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas; demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de ,manera auto dirigidas sin necesidad de que sean supervisadas o de que sean ordenadas (pp. 74-80).

1.3.2.5. Equipos de trabajo de alto desempeño y su evolución:

Katzenbach y Smith (1994) señala:

El equipo de verdad sigue una disciplina simple, pero continua para alcanzar un alto desempeño. Los miembros deben trabajar juntos para crear y desarrollar productos de alto valor, y eso requiere que el comando sea revisado entre los miembros. La Figura abajo ilustra la curva de desempeño de Katzenbach y Smith sugiere una secuencia evolutiva de funcionamiento de los grupos de acuerdo con la evolución de la Madurez del equipo (p. 84).

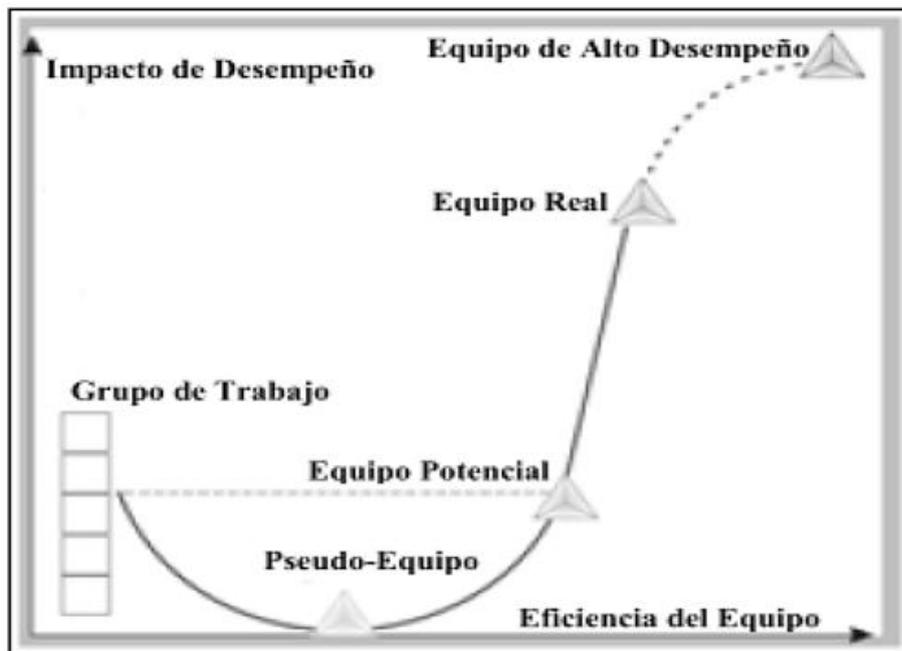


Figura 3. Curva de Desempeño. Adaptado de Katzenbach y Smith (1994, p. 85)

Katzenbach y Smith (1994) clasifican los grupos de acuerdo con su modo de funcionamiento y Madurez en una de las cinco posiciones arriba descritas:

Pseudo-equipo: este grupo puede definir un trabajo a hacerse, pero no se preocupa con el desempeño colectivo, ni intenta conseguirlo. Las interacciones de

los miembros inhiben el desempeño individual, sin producir ningún beneficio colectivo apreciable.

Grupo de trabajo: los miembros de ese grupo no ven ninguna razón para transformarse en un equipo. Pueden compartir informaciones entre sí, pero las responsabilidades, objetivos, por ejemplo, pertenecen a cada individuo.

Equipo potencial: se refiere a un grupo que realice una labor conjunta. Sin embargo, los miembros necesitan de esclarecimientos y orientaciones sobre su finalidad y objetivos.

Equipo real: un equipo real se compone de pocas personas, pero con habilidades complementarias y comprometidas unas con las otras a través de la misión y objetivos comunes. Los miembros pasan a confiar unos en los otros.

Equipo de alta performance: este grupo atiende a todas las condiciones de equipo real y tiene un comportamiento cercano entre sus miembros con el beneficio de crecimiento personal de cada uno.

1.3.2.6. Dimensiones de equipos de alto desempeño

Las dimensiones de los equipos de alto desempeño son identidad, comunicación, ejecución y regulación.

a. Identidad

Referido a la identificación con el espacio laboral, así como con los objetivos institucionales. Louffat (2013) señaló: “Los equipos se forman de modo transversal de acuerdo a su nivel de identificación con los objetivos institucionales” (p.67).

Con respecto a la identidad Bodwell (2002) señaló que es “la idiosincrasia propia y genuina que se establece a través de la vinculación individual y colectiva de todos los integrantes genera la identidad con el equipo y la institución” (p.5).

Además, como señala Morales (2015), “es la naturaleza de los trabajadores el generar un sentido de pertenencia e identidad con la institución, así como con sus compañeros llegando a lograr establecer vínculos amicales y afectivos” (p.78).

b. Comunicación

Con respecto a la comunicación en el trabajo en equipo Louffat (2013) afirma que: “Es fundamental desarrollar una adecuada comunicación para establecer condiciones para una mejor interacción y lograr los objetivos en común” (p. 56).

Al respecto de la comunicación Bodwell (2002) señaló: “La interacción que existe entre los integrantes del equipo con el objetivo de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo” (p. 6).

Por lo que además se Morales (2015) considera que “La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que ella fluye entre los miembros del equipo generando buenos niveles de confianza y coordinación óptima” (p. 89).

c. Ejecución

Al respecto de la ejecución del trabajo en equipo Louffat (2013) afirmó que: “Luego de la participación activa en la planificación y la toma de decisiones el paso siguiente que se debe ejecutar colectivamente es la ejecución de las diferentes tareas para lo cual se confía en el rendimiento del colectivo” (p. 218).

Bodwell (2002), indica: “La ejecución, es la puesta en práctica de acciones y estrategias que, de acuerdo con los objetivos acordados, el equipo planifica” (p. 7).

De la misma forma Morales (2015) afirma que es: “La ejecución de los proyectos empresariales o institucionales se deben desarrollar considerando los procesos iniciales la participación colectiva” (p.65).

d. Regulación

Al respecto de la regulación Louffat (2013) afirmó que: “El trabajo en equipo debe ser regulado de una manera formal por parte de la autoridad en las tareas que están orientadas hacia el logro de los objetivos” (p. 87).

Con respecto a la regulación Bodwell (2002) señala que los: “Procesos de ajuste que el equipo desarrolla permanentemente para avanzar en sus objetivos, resolviendo los conflictos surgidos o bien incorporando elementos de mejora que incrementen su eficacia o impulsen su crecimiento” (p .8).

Finalmente, al respecto Morales (2015) señala que: “Este aspecto de la regulación es fundamental, porque permite además detectar las fallas

organizacionales a tiempo y realizar los correctivos necesarios de no hacerlo podría repercutir negativamente en el logro de los objetivos institucionales” (p. 65).

1.4. Formulación del problema

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo 2019?

1.5. Justificación del estudio

Los autores, Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 40), establecen los siguientes criterios para justificar una investigación:

Justificación teórica:

El presente estudio tiene justificación teórica, porque fortalecerá las teorías y los conocimientos existentes, sirviendo así de antecedente para futuras investigaciones referente a la cultura organizacional y su relación con los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo.

Justificación práctica:

El estudio permitirá conocer la relación que existe entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas. Estos resultados permitirán a los líderes de ventas mejorar la gestión comercial y servirá de base para desarrollar equipos de alto desempeño, fomentando así la solución de algunos problemas ocasionales que puedan existir al conocerse la realidad de la cultura organizacional de las compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo.

Justificación Social:

Se pretende aportar a la sociedad, recomendaciones, sugerencias y propuestas para lograr niveles altos de satisfacción laboral y compromisos laborales además mejorar la cultura no tan solo en empresas sino en instituciones de todo tipo, generando bienestar y desarrollo a la sociedad.

Justificación epistemológica:

La presente investigación es oportuna para la gestión de la cultura organizacional en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, así como los equipos de alto desempeño en ventas, ya que permitirá de esta manera establecer un nuevo enfoque a un tema ya investigado, y podrá corregir algunos puntos erróneos de la cultura organizacional para así ofrecer mejoras en los equipos de alto desempeño en ventas, considerando las necesidades y los resultados de la investigación para poder establecer planes y acciones de mejora.

Justificación metodológica:

Los instrumentos, métodos, técnicas y procedimientos una vez probada su validez y confiabilidad pueden ser empleados en otros estudios similares que se llevarán a cabo. Es así que sobre esta base se podrán diseñar más investigaciones descriptivas correlacionales que, contribuyan a la solución de los diversos problemas de cultura organizacional y/o equipos de alto desempeño en ventas.

1.6. Hipótesis

General

H₁: Existe relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.

H₀: No existe relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.

Específicos

- Existe relación entre la cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.
- Existe relación entre la cultura organizacional y la dimensión comunicación de los Equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.

- Existe relación entre la cultura organizacional y la dimensión ejecución de los Equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.
- Existe relación entre la cultura organizacional y la dimensión regulación de los Equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019.

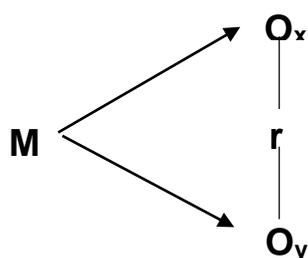
1.7.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de la cultura organizacional de las compañías de seguro y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.
- Identificar el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguro y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional y la dimensión comunicación de los Equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.
- Determinar la relación de la cultura organizacional y la dimensión ejecución de los Equipos de alto desempeño en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.
- Determinar la relación entre la cultura organizacional y la dimensión regulación de los Equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.

II. METODOLOGIA

2.1. Diseño de investigación

Según (Hernández et al., 2014), la investigación, es no experimental, dado que se realiza sin manipular deliberadamente las variables de tipo transeccional, porque recolectan datos en un solo momento y el diseño es descriptivo- correlacional, ya que buscan indagar la incidencia de una o más variables y establecer la relación de variables, medidas en una muestra, en un único momento del tiempo. (pp. 152-157).



Donde:

M: Muestra

r: Correlación entre variables

O_x = Variable₁ Cultura organizacional.

O_y = Variable₂ Equipos de alto desempeño en ventas

2.2. Variables, operacionalización

Tabla 2.1

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala de Medición
Cultura Organizacional	Según Chiavenato (2009) "la cultura organizacional es un conjunto de hábitos y creencias que han sido dispuestos por medio de valores, normas, expectativas y actitudes los cuales son compartidos por los miembros de una institución" (p. 124).	Para determinar el nivel de la cultura organizacional se realizará mediante tres dimensiones que son: simbólica, instrumental y estabilizadora. Marín y García (2002)	Simbólica	Valores.	Ordinal y de Intervalo
				Costumbres y creencias.	
				Objetivos.	
			Instrumental	Orientación al crecimiento y energía.	
				Orientación al equipo y a los resultados.	
				Culto a la innovación y al detalle.	
			Estabilizadora	Mejora operacional.	
				Motivación del personal.	
				Clima laboral.	

Equipo de alto desempeño	“Equipos que se caracterizan por el elevado compromiso de las personas y por la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras ante los cambios en el entorno de negocios a fin satisfacer las demandas crecientes de los clientes” (Chiavenato, 2015, p. 84).	Para determinar el nivel de los equipos de alto desempeño se realizará mediante cuatro dimensiones que son: Identidad, comunicación, ejecución y regulación. Louffat (2013)	Identidad	Identificación con el equipo.	Ordinal y de Intervalo
				Compromiso y responsabilidad en las tareas asignadas.	
				Identificación con la compañía y sus objetivos.	
			Comunicación	Interacción.	
				Niveles de confianza y coordinación.	
			Ejecución	Ejecución de tarea.	
				Ejecución de la estrategia.	
			Regulación	Logro de objetivos.	
				Resultados obtenidos.	
				Retroalimentación.	

Elaboración propia.

2.3. Población y muestra

2.3.1. Población

La población lo conformaron los líderes de ventas de compañías de seguros (Pacífico, Rímac, Mapfre, Positiva e Interseguro); y bancos (Scotiabank, Interbank, Banco Continental, Banco de Crédito, Banco Azteca, Banco Ripley, Banco Saga Falabella y Mi Banco), de la ciudad de Trujillo, que hacen un total de 31 colaboradores.

Líder de ventas: Referido a la persona que gestiona equipos de ventas.

2.3.2. Muestra

Por ser una población pequeña, se considera a toda la población como muestra: 31 líderes de ventas.

Criterios de selección

La selección de la muestra se realizó en forma intencional (no probabilística).

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas

Se aplicó la técnica de la encuesta para evaluar ambas variables en estudio.

2.4.2. Instrumentos

Se utilizó dos cuestionarios tipo likert, una para evaluar la cultura organizacional que consta de 20 ítems y otro para el equipo de alto desempeño que consta de 27 ítems, ambos instrumentos se presentan en los anexos del presente estudio.

Validez y Confiabilidad del instrumento.

Los instrumentos fueron sometidos a pruebas de validez por juicio de expertos y confiabilidad empleando la técnica de alpha de cronbach dando los siguientes resultados:

Instrumento Cultura Organizacional: 0.964. (Ver Anexo 04)

Instrumento Equipos de Alto Desempeño en Ventas: 0.988 (Ver Anexo 08)

Procedimiento de recolección de datos

- Se coordinó con las gerencias correspondientes de cada Banco y Aseguradora de la ciudad de Trujillo, con la finalidad de obtener el permiso correspondiente para la ejecución de la investigación.
- Se informó a los líderes de ventas de las aseguradoras de Trujillo sobre la investigación y la manera como se aplicarán los instrumentos.
- Los instrumentos de investigación fueron aplicados a la totalidad de la muestra.
- Se registraron los puntajes obtenidos por los actores, para proceder luego a la tabulación de datos empleando el programa EXCEL.

2.5. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de datos y poder describir la situación actual, se procesó los datos recogidos en la aplicación de las encuestas utilizando el software IBM SPSS Statistics versión 21, obteniendo como producto la base de datos de trabajo. El método que se utilizó, por ende, para el análisis de datos fue estadístico, en sus dos niveles: Descriptivo e Inferencial. Se seguirá el protocolo siguiente:

Se tabularon y organizaron los datos en una matriz de datos donde se consignaron los resultados en tablas y figuras, de las cuales se podrán leer frecuencias y porcentajes de las dos variables materia de estudio.

En la contratación de la hipótesis se utilizó el Rho de Spearman (no paramétrica), donde se determinará el grado de relación existente entre las variables y dimensiones planteadas.

Aguayo y Lora (2007) señala que; El Coeficiente de Correlación (sea o no paramétrico) es un valor adimensional que oscila entre -1 y +1. El valor cero se da cuando no existe ninguna correlación entre las variables analizadas;

el valor -1 implica una correlación perfecta de carácter inverso y el valor +1 una correlación perfecta de tipo directo. En términos generales diremos que:

Si $|r| < 0,3 \rightarrow$ la asociación es débil

Si $0,30 \leq |r| \leq 0,70 \rightarrow$ la asociación es moderada

Si $|r| > 0,70 \rightarrow$ la asociación es fuerte

Se consideró los siguientes niveles para cada una de las variables en estudio:

Tabla 2.2

Nivel por dimensiones de la variable cultura organizacional

Niveles	Simbólica	Instrumental	Estabilizadora
Bueno	23 – 30	23 – 30	31 – 40
Regular	15 – 22	15 – 22	20 – 30
Malo	06 – 14	06 – 14	08 - 19

Nota: Los niveles por dimensiones fueron elaborados, considerando un cuadro de frecuencia, donde se tomó el valor mínimo y máximo de cada dimensión, rango, nivel y amplitud.

Tabla 2.3

Nivel por dimensiones de la variable equipos de alto desempeño

Niveles	Identidad	Comunicación	Ejecución	Regulación
Bueno	31 – 40	27 – 35	23 – 30	23 – 30
Regular	20 – 30	17 – 26	15 – 22	15 – 22
Malo	08 – 19	07 – 16	06 -14	06 - 14

Nota: Los niveles por dimensiones fueron elaborados, considerando un cuadro de frecuencia, donde se tomó el valor mínimo y máximo de cada dimensión, rango, nivel y amplitud.

2.6. Aspectos Éticos

Para el desarrollo de la presente investigación el autor tomará en cuenta el respeto a la autoría de otras investigaciones consultadas, comprometiéndose además en la veracidad y transparencia de los resultados proporcionados por los líderes de ventas de las compañías de seguros y bancos de Trujillo.

III. RESULTADOS

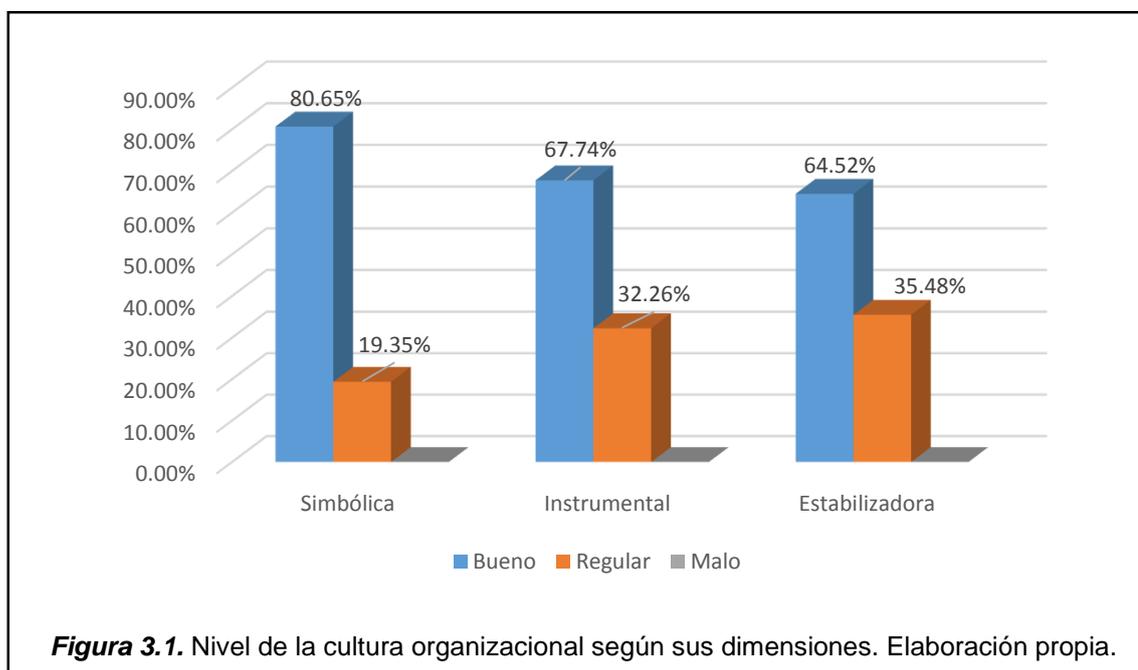
3.1. Nivel de la cultura organizacional en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 3.1

Nivel de la cultura organizacional según sus dimensiones.

Dimensión	Rango	Nivel	n	%
Simbólica	23 - 30	Bueno	25	80.65%
	15 - 22	Regular	6	19.35%
	06 - 14	Malo	0	0.00%
	Total		31	100.00%
Instrumental	23 - 30	Bueno	21	67.74%
	15 - 22	Regular	10	32.26%
	06 - 14	Malo	0	0.00%
	Total		31	100.00%
Estabilizadora	31 - 40	Bueno	20	64.52%
	20 - 30	Regular	11	35.48%
	08 - 19	Malo	0	0.00%
	Total		31	100.00%

Elaboración propia.



Interpretación:

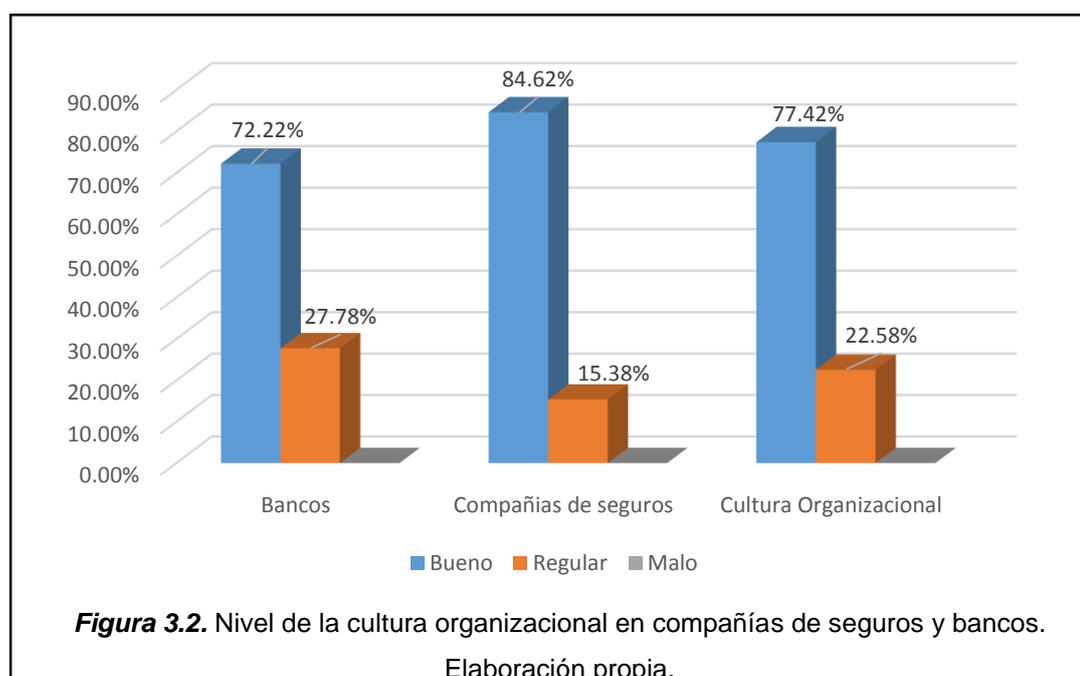
Según la figura 3.1, la dimensión simbólica tiene la mejor calificación porcentual, en el nivel bueno en un 80.65% y la dimensión estabilizadora la peor calificación, en el nivel bueno en un 64.52%.

Tabla 3.2

Nivel de la cultura organizacional en compañías de seguros y bancos.

Variable	Rango	Nivel	n	%
Bancos	75 - 100	Bueno	13	72.22%
	48 - 74	Regular	5	27.78%
	20 - 47	Malo	0	0.00%
Total			18	100.00%
Compañía de seguro	75 - 100	Bueno	11	84.62%
	48 - 74	Regular	2	15.38%
	20 - 47	Malo	0	0.00%
Total			13	100.00%
CULTURA ORGANIZACIONAL	75 - 100	Bueno	24	77.42%
	48 - 74	Regular	7	22.58%
	20 - 47	Malo	0	0.00%
Total			31	100.00%

Elaboración propia.



Interpretación:

En los bancos el nivel de la cultura organizacional es bueno en un 72.22% y regular en un 27.78%.

En las compañías de seguro en nivel de la cultura organizacional es bueno en 84.62% y regular en un 15.38%.

En términos generales el nivel de la cultura organizacional es bueno en un 77.42% y regular en un 22.58%

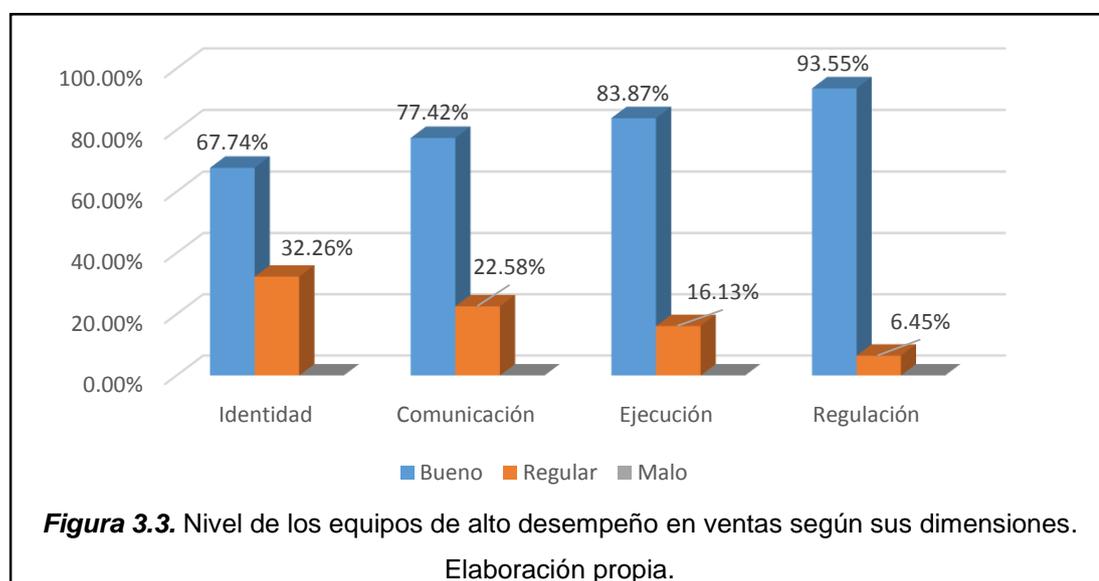
3.2. Nivel de los equipos de alto desempeño en compañías de seguros y bancos en ventas en la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 3.3

Nivel de los equipos de alto desempeño en ventas según sus dimensiones

Dimensión	Rango	Nivel	n	%
Identidad	31 - 40	Bueno	21	67.74%
	20 - 30	Regular	10	32.26%
	08 - 19	Malo	0	0.00%
	Total		31	100.00%
Comunicación	27 - 35	Bueno	24	77.42%
	17 - 26	Regular	7	22.58%
	07 - 16	Malo	0	0.00%
	Total		31	100.00%
Ejecución	23 - 30	Bueno	26	83.87%
	15 - 22	Regular	5	16.13%
	06 - 14	Malo	0	0.00%
	Total		31	100.00%
Regulación	23 - 30	Bueno	29	93.55%
	15 - 22	Regular	2	6.45%
	06 - 14	Malo	0	0.00%
	Total		31	100.00%

Elaboración propia.



Interpretación:

Según la figura 3.3, la dimensión regulación tiene la mejor calificación porcentual en el nivel bueno en 93.55% y la dimensión identidad la peor calificación en el nivel bueno 67.74%.

Tabla 3.4

Nivel de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos.

Variable	Rango	Nivel	n	%
Bancos	100 - 35	Bueno	15	83.33%
	64 - 99	Regular	3	16.67%
	27 - 63	Malo	0	0.00%
	Total		18	100.00%
Compañía de seguros	100 - 35	Bueno	12	92.31%
	64 - 99	Regular	1	7.69%
	27 - 63	Malo	0	0.00%
	Total		13	100.00%
EQUIPOS DE ALTO DE DESEMPEÑO	100 - 35	Bueno	27	87.10%
	64 - 99	Regular	4	12.90%
	27 - 63	Malo	0	0.00%
	Total		31	100.00%

Elaboración propia.

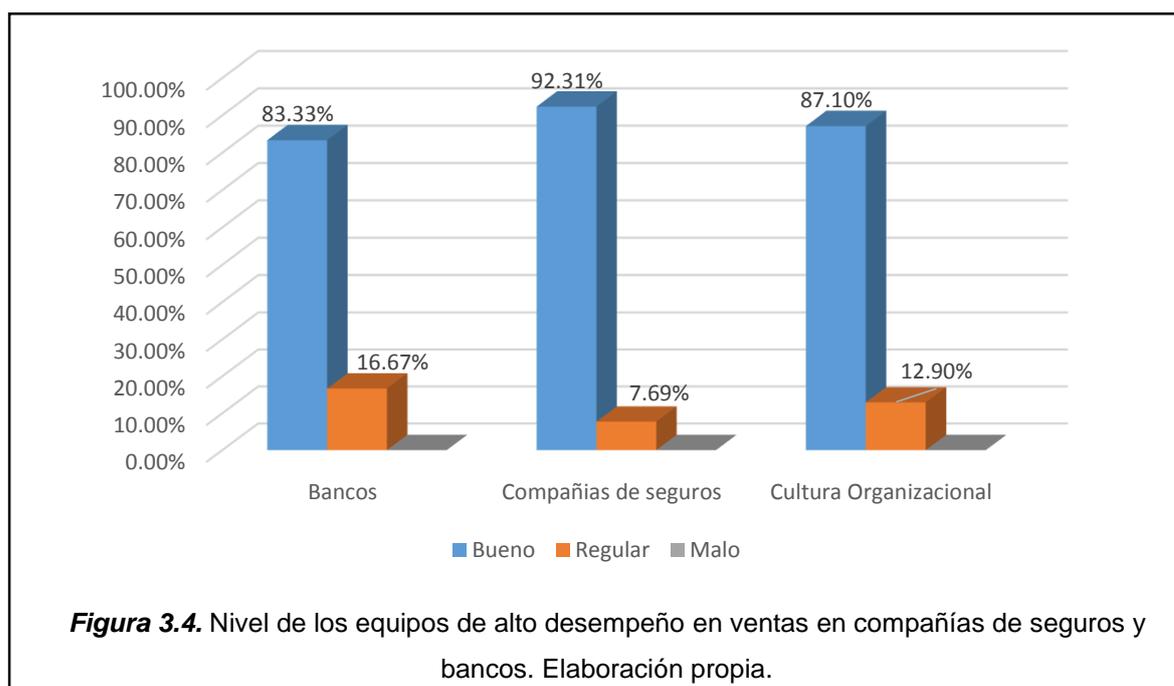


Figura 3.4. Nivel de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos. Elaboración propia.

Interpretación:

En los bancos el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas es bueno en un 83.33% y regular en un 16.67%.

En las compañías de seguro en nivel de los equipos de alto desempeño en ventas es bueno en 92.31% y regular en un 7.69%.

En términos generales el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas es bueno en un 87.10% y regular en un 12.90%

3.3. Prueba de normalidad

Se ha establecido que la investigación es no experimental; para comprobar la distribución de normalidad de los datos se aplica la prueba de Shapiro-Wilk; para una muestra menor de 50 ($n < 50$); la misma que plantea las siguientes hipótesis:

Ho: Los datos vienen de una distribución normal.

Ha: Los datos no vienen de una distribución normal.

Si el p-valor < 0.05 (nivel de significancia) Se rechaza la hipótesis nula.

Si el p-valor > 0.05 (nivel de significancia) Se acepta la hipótesis nula.

Tabla 3.5

Presentación del coeficiente de normalidad de la prueba de Shapiro-Wilk de los datos de las variables cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas.

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	0.965	31	0.308
Equipos de alto desempeño en ventas	0.953	31	0.047

La tabla 3.5 presenta el coeficiente de normalidad de los datos de la variable cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas. Se puede observar que en la variable cultura organizacional para el coeficiente de Shapiro-Wilk es 0.965, para 31 grados de libertad y un p-valor de 0.308. Para la variable equipos de alto desempeño el valor del coeficiente de Shapiro-Wilk es 0.953, para 31 grados de libertad y un p-valor de 0.047.

Determinado el coeficiente de significación estadística de la variable cultura organizacional p-valor = 0.308 que es mayor al valor crítico esperado de 0.05; y se establece que los datos proceden de una distribución normal y en la variable equipos de alto desempeño en ventas p-valor = 0.047 es menor al valor crítico esperado 0.05, se establece que la distribución de los datos no procede de una distribución normal, por lo tanto, para el análisis inferencial se aplicará el coeficiente de correlación de Rho-Spearman.

3.4. Correlación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019.

Tabla 3.6

Prueba de correlación de Spearman entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

			Cultura Organizacional	Equipos de alto desempeño
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.752(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	31	31
	Equipos de alto desempeño	Coeficiente de correlación	.752(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	31	31

****.** La correlación es significativa al nivel 0.00 (bilateral)

Según el coeficiente Rho de Spearman, entre la variable cultura organizacional y la variable equipos de alto desempeño tienen una correlación positiva alta ($\rho = 0.752$) y altamente significativa al nivel de $p < 0.01$. Por lo que se concluye que existe relación significativa entre la variable cultura organizacional y la variable equipos de alto desempeño en compañías de seguro y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

3.5. Correlación de la cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguro y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 3.7

Prueba de correlación de Spearman entre la cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

			Cultura Organizacional	Dimensión Identidad
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.824(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	31	31
	Dimensión Identidad	Coeficiente de correlación	.824(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	31	31

****.** La correlación es significativa al nivel 0.00 (bilateral)

Según el coeficiente Rho de Spearman, entre la variable cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas tienen una correlación positiva alta ($\rho = 0.824$) y altamente significativa al nivel de $p < 0.01$. Por lo que se concluye que existe relación significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

3.6. Correlación de la cultura organizacional y la dimensión comunicación de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 3.8

Prueba de correlación de Spearman entre la cultura organizacional y la dimensión comunicación de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

			Cultura Organizacional	Dimensión Comunicación
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.671(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	31	31
	Dimensión Comunicación	Coeficiente de correlación	.671(**)	1.000
Sig. (bilateral)		.000	.	
N		31	31	

****.** La correlación es significativa al nivel 0.00 (bilateral)

Según el coeficiente Rho de Spearman, entre la variable cultura organizacional y la dimensión comunicación de los equipos de alto desempeño en ventas tienen una correlación positiva moderada ($\rho = 0.671$) y altamente significativa al nivel de $p < 0.01$. Por lo que se concluye que existe relación significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión comunicación de los equipos de alto desempeño en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

3.7. Correlación de la cultura organizacional y la dimensión ejecución de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 3.9

Prueba de correlación de Spearman entre la cultura organizacional y la dimensión ejecución de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

			Cultura Organizacional	Dimensión Ejecución
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.654(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	31	31
	Dimensión Ejecución	Coeficiente de correlación	.654(**)	1.000
Sig. (bilateral)		.000	.	
N		31	31	

****.** La correlación es significativa al nivel 0.00 (bilateral)

Según el coeficiente Rho de Spearman, entre la variable cultura organizacional y la dimensión ejecución de los equipos de alto desempeño en ventas tienen una correlación positiva moderada ($\rho = 0.654$) y altamente significativa al nivel de $p < 0.01$. Por lo que se concluye que existe relación significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión ejecución de los equipos de alto desempeño en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

3.8. Correlación de la cultura organizacional y la dimensión regulación de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

Tabla 3.10

Prueba de correlación de Spearman entre la cultura organizacional y la dimensión regulación de los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguro y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

			Cultura Organizacional	Dimensión Regulación
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.497(**)
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	31	31
	Dimensión Regulación	Coeficiente de correlación	.497(**)	1.000
Sig. (bilateral)		.000	.	
N		31	31	

****.** La correlación es significativa al nivel 0.00 (bilateral)

Según el coeficiente Rho de Spearman, entre la variable cultura organizacional y la dimensión regulación de los equipos de alto desempeño tienen una correlación positiva moderada ($\rho = 0.497$) y altamente significativa al nivel de $p < 0.01$. Por lo que se concluye que existe relación significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión regulación de los equipos de alto desempeño en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

3.9. Contrastación de hipótesis

Según el coeficiente Rho de Spearman, indica que entre la variable cultura organizacional y variable equipos de alto desempeño en ventas tienen una correlación positiva alta ($\rho = 0.752$) y altamente significativa al nivel de $p < 0.01$. Por lo que se acepta la hipótesis general de la investigación concluyendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y los equipos

de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.

IV. DISCUSIÓN

A nivel del objetivo general, determinar la relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019, se aprecia en la tabla 3.6 que el valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,752 lo que nos indica que existe una alta relación positiva entre las variables cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), determinando que existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019; estos resultados guardan relación con la investigación realizada por Dávila (2014) en su tesis “Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora nº 400. Ministerio de Salud - MINSA. Tarapoto, periodo 2012 – 2013”, donde concluye que existe una buena relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional, lo cual demuestra los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores. Coinciden con lo que mencionado por los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2017) donde indican que la cultura organizacional es el entrenamiento y emisión de conceptos, estimaciones e ideales de acto a lo largo de un tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante invariable y no cambia tan rápido. Así mismo esta influye en su existencia, y en la circunstancia en que se desempeñan las interpretaciones generales de planeación, táctica, integración de personal, lo que conlleva a mejorar el desempeño de los colaboradores. También Chirinos (2017) señala, que “una cultura organizacional sólida e inmersa en sus colaboradores favorecerá de manera natural la medición, seguimiento, mejoramiento y adecuación de los procedimientos, estructuras y estrategias para asegurar productos y servicios de alta calidad, y la satisfacción de los clientes”

Según el primer objetivo específico identificar el nivel de la cultura organizacional de las compañías de seguro y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019, de acuerdo a los resultados de la tabla 3.2, se encontró que el nivel de la cultura organizacional es bueno (77.42%); estos resultados no guardan relación con la investigación realizada por Baca y Olivares (2017) en su tesis “Cultura organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo 2017” donde concluye que el nivel de cultura organizacional del Banco de la Nación sucursal Trujillo es medio; pero si coincide con lo que menciona el autor Navarro (2012), que la cultura organizacional es de significativa importancia para sostener a todas aquellas empresas que deseen transformarse en entidades más competitivas. Este Objetivo también se relaciona con lo mencionado por Shein (2013), que señala a la cultura organizacional como un conjunto de supuestos sobre las cuales los individuos basan sus conductas, por ello es imprescindible definir la cultura organizacional.

A nivel del segundo objetivo específico identificar el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019; de acuerdo a lo encontrado en la tabla 3.4 el nivel de los equipos de alto desempeño en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo es bueno (87.10%); al respecto Dávila (2014) en su tesis “Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora nº 400. Ministerio de Salud - MINSA. Tarapoto, periodo 2012 – 2013”, donde concluye que el trabajo en equipo se encuentra identificado y comprometido y participa en la formulación, logros y evaluación de los objetivos común de la organización identificándose con el trabajo en equipo y desarrolla la comunicación asertiva de manera eficiente la cual permite un ambiente que implanta acciones que generan productividad. Estos resultados coinciden con lo mencionado por el autor Chiavenato (2015); “los equipos de alto desempeño se caracterizan por el elevado compromiso de las personas y por la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras ante los cambios en el entorno de negocios a fin satisfacer las demandas crecientes de los clientes”. También, en este orden de ideas, Ángel Alfredo (citado en Malpica et al. 2014); señala que un equipo de trabajo de alto desempeño es: “un número pequeño de personas, que comparten conocimientos,

habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas en forma compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

De acuerdo al tercer objetivo específico, determinar la relación entre la cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019; se aprecia en la tabla 3.7 que el valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,824 lo que nos indica que existe una alta relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, que existe relación directa y significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. Al respecto Romero (2014) en su tesis “Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional”, donde menciona que los equipos de alto desempeño se pueden convertir en una ventaja competitiva cuando se logra que los miembros desarrollen sus habilidades, tengan los conocimientos necesarios, la motivación y la lealtad hacia la compañía lo cual proporciona un recurso difícil de imitar y no fácilmente sustituible, lo cual concuerda con lo mencionado por el autor Morales (2015), donde nos indica que la identidad “es la naturaleza de los trabajadores el generar un sentido de pertenencia e identidad con la institución, así como con sus compañeros llegando a lograr establecer vínculos amicales y afectivos”. Así se determina la íntima relación entre la cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo.

Según el cuarto objetivo específico es determinar la relación entre la cultura organizacional y la dimensión comunicación de los Equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019, se aprecia en la tabla 3.8 que el valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,671 lo que nos indica que existe

una moderada relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión comunicación de los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, que existe relación directa y significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión comunicación de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. Al respecto Balderas (2016) en su tesis “Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V.” donde señala que en un inicio el común denominador era la falta de comunicación efectiva con el personal obrero, dando como resultado una operación lenta en la ejecución de proyectos que llevaran a la mejora continua de indicadores clave y con un ambiente de trabajo inadecuado para el desarrollo del personal y sus capacidades creativas. Pero si guarda relación con lo mencionado por el autor Morales (2015) considera que “La clave de una buena comunicación en las empresas reside en que ella fluye entre los miembros del equipo generando buenos niveles de confianza y coordinación óptima”.

Según el quinto objetivo específico determinar la relación significativa de la cultura organizacional y la dimensión ejecución de los Equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019, se aprecia en la tabla 3.9 que el valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,654 lo que nos indica que existe una moderada relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión ejecución de los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, que existe relación directa y significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión ejecución de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. Al respecto Balderas (2016) en su tesis “Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V.” Se puede concluir que el avance en el cambio de cultura de trabajo es significativo, se ha mejorado no sólo los indicadores operacionales y la situación financiera de la planta que eran dos de los objetivos

principales, sino, además, el ambiente de trabajo, pasando de un sistema muy individualista y de alta tarea por parte de los supervisores, a uno de colaboración grupal y alta supervisión. Pero también coincide con lo mencionado por el autor Louffat (2013) afirmó que: “Luego de la participación activa en la planificación y la toma de decisiones el paso siguiente que se debe ejecutar colectivamente es la ejecución de las diferentes tareas para lo cual se confía en el rendimiento del colectivo”

A nivel del sexto objetivo específico determinar la relación significativa entre la cultura organizacional y la dimensión regulación de los Equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019, se aprecia en la tabla 3.10 que el valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,497 lo que nos indica que existe una moderada relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión regulación de los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, que existe relación directa y significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión regulación de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. Estos resultados tienen relación con Romero (2014) en su tesis “Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional”, donde menciona que el trabajo en equipos de alto desempeño se puede convertir en una ventaja competitiva cuando se logra que los miembros desarrollen sus habilidades, tengan los conocimientos necesarios, la motivación y la lealtad hacia la compañía lo cual proporciona un recurso difícil de imitar y no fácilmente sustituible. También se relaciona con lo mencionado por el autor Louffat (2013) donde afirmó que: “El trabajo en equipo debe ser regulado de una manera formal por parte de la autoridad en las tareas que están orientadas hacia el logro de los objetivos”.

V. CONCLUSIONES

1. El valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,752 lo que nos indica que existe una alta relación positiva entre las variables cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), determinando que existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019.
2. Se encontró que el nivel de la cultura organizacional en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo es bueno (77.42%). Esto es importante porque genera mayor satisfacción y compromiso en los colaboradores y por otro lado mejora la gestión comercial.
3. El nivel de los equipos de alto desempeño en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo es bueno (87.10%). Esto es significativo porque se logra mayor rendimiento y desempeño laboral en beneficio de los trabajadores y empleadores.
4. El valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,824 lo que nos indica que existe una alta relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, que existe relación directa y significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.
5. El valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,671 lo que nos indica que existe una moderada relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión comunicación de los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, que existe relación directa y significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión

comunicación de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

6. El valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,654 lo que nos indica que existe una moderada relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión ejecución de los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, que existe relación directa y significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión ejecución de los equipos de alto desempeño en ventas en compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.
7. El valor del coeficiente de correlación entre las variables determinada por Rho de Spearman es igual a 0,497 lo que nos indica que existe una moderada relación positiva entre la variable cultura organizacional y la dimensión regulación de los equipos de alto desempeño en ventas, asimismo el grado de significancia estadística indica el valor $p < 0,01$, que existe relación directa y significativa entre la variable cultura organizacional y la dimensión regulación de los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguro y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las compañías de seguro y los bancos de la ciudad de Trujillo promover una cultura organizacional que incentive el compromiso y considere las expectativas laborales y profesionales de los colaboradores, para así generar el desarrollo de equipos de alto desempeño en ventas.
2. Las compañías de seguros y bancos dentro del planeamiento de sus estrategias, consideren al factor humano como elemento clave en el logro de sus objetivos, para lo cual determinen competencias necesarias del colaborador y así establecer un programa de línea de carrera que les permita a los asesores de ventas visualizar oportunidades para mejorar y desarrollar su desempeño y rendimiento laboral.
3. Evaluación anual de la cultura organizacional, como herramienta de cambio organizacional y mejora del clima laboral, para avanzar a la competitividad e innovación empresarial.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguayo, M. y Lora, E. (2007). Cómo realizar “paso a paso” un contraste de hipótesis con SPSS para Windows: (III) Relación o asociación y análisis de la dependencia (o no) entre dos variables cuantitativas. Correlación y regresión lineal simple. Fundación Andaluza Beturia para la investigación en Salud. España. Recuperado de: http://www.fabis.org/html/archivos/docuweb/contraste_hipotesis_3r.pdf.
- Baca y Olivares (2017). *Cultura organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo 2017*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte. Trujillo. Perú.
- Balderas (2016). *Aplicación de Metodologías de Formación de Equipos de Alto Desempeño como Base del Desarrollo del Personal Operativo y sus Beneficios en la Operación de la Planta Tisamatic S. de R. L. de C. V.* (Tesis de grado). Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. San Luis de Potosí. México.
- Bodwell, D. (2002). *High performance teams*. Obtenido de <http://www.highperformanceteams.org/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones*. (2da ed.) México. Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones*. (3ra ed.) México. Editorial McGraw-Hill/Interamericana.
- Chirinos C. (2017). *Importancia de la cultura empresarial*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-la-cultura-empresarial/>
- Dávila (2014). *Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora nº 400. Ministerio de Salud - MINSA. Tarapoto, periodo 2012 – 2013*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto. Perú.
- Drucker, Peter. “Cambiar las conductas, no la cultura”, en Revista América Economía, N° 60, abril, 1992.

- Fernández, I. y Winter, T. (2003). *Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones*. Bogotá: Tendencias en Psicología – Serie Azul.
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/>
- Gestión (2015). Management & Empleo. Extraído de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>
- Gómez, A. y Arboleda, C. (2008). *Los equipos de alto desempeño en la gestión curricular: Propuesta para la facultad de administración de empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana*. Revista Ciencias Estratégicas.
- Heinzmann, L. y Neto, D. (2014). *Cultura Organizacional e Estrategias de Internacionalización: Brazilian*. Obtenido de Business Review, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9cb174c4-3e4c44d9-b018-d57521769559%40sessionmgr120&vid=15&hid=128>
- Hernández, C., Mendoza, J. Y Gonzales, L. (2007). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. Revista Dialnet.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta ed.). México: McGraw
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2010). *Administración Estratégica*. México D.F.: Thomson Editores.
- Humanos Coaching (2013). Diferencias entre desempeño y rendimiento laboral. Extraído de <https://www.linkedin.com/pulse/diferencias-entre-desempeño-y-rendimiento-laboral-humanos-coaching>
- Katzenbach, J. R.; Smith, D. K. (1994). La fuerza y el poder de los equipos. São Paulo. Makron.
- Louffat, E. (2013). *Administración de Equipos Humanos*. Buenos Aires: Cengage.
- Malpica, R., Rossell, R y Hoffmann, I. Equipos de trabajo de alto desempeño. Vol. 7, N° 14, Julio - Diciembre, 2014: 69-83. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Marín, A y García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*. España. Editorial Mac Graw Hill.
- McShane I., y Von Glinow M., (2010) Liderazgo y recursos humanos. Análisis del comportamiento Organizacional. (1ea Ed) Barcelona. Bresca Editorial.

- Montiel, G. (2010). *Dimensión Simbólica. El nuevo diario*. Nicaragua. Recuperado de: <http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/80865-dimensión-simbólica/>
- Morales, M. (2015). *Equipos de trabajo efectivos*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Navarro M. (2012). *NegociosyManagement.com*. Obtenido de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=311>
- Pérez (2017). Desempeño VS Rendimiento – Juntos, pero no revueltos. Extraído de <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/desempeno-vs-rendimiento-juntos-pero-no-revueltos/>
- Puerta (2017). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del servicio nacional de sanidad agraria – dirección ejecutiva amazonas, año 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo. Chachapoyas. Perú.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. Y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13a. ed.). México. Prentice Hall
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ta ed.). México: Pearson.
- Romero (2014). *Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional*. (Tesis de grado). Universidad de San Buenaventura. Santiago de Cali. Colombia.
- Romero N. (2016). *Recursos Humanos*. Mexico: Gedisa. Extraído de <https://revistarecursoshumanos.com/2016/04/01/la-importancia-de-la-cultura-organizacional/>
- Romero, A.; Pérez, M.; Valderrama, G. (2017). Análisis de la formación de equipos de alto desempeño (EAD) para la mejora continua en áreas operativas de la corporación aceros Arequipa. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Schein, E. (2013). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational dynamics.
- Stanford, Naomi (2010). *Diseño de Organización. Como lograr compañías sólidas*. Lima. The Economist.
- Stoner, F., R. Freeman y D. Girbert (1996). *Administración*. Editorial Préntice Hall Hispanoamericana S.A. sexta edición. México.

Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15ª Ed). Editorial Mac Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 01.

Instrumento de recolección de datos cultura organizacional

INSTRUCTIVO: Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente y llene los espacios en blanco.

Alternativas para el recuadro: 1. Completamente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Completamente de acuerdo.

Dimensión	Ítems	5	4	3	2	1
Simbólica	1. Observo que los asesores de ventas tienen un alto nivel de responsabilidad.					
	2. Observo que los asesores de ventas son honestos en la solución de problemas inherentes a la actividad comercial.					
	3. Considero que los asesores de ventas habitualmente actúan de acuerdo a las normas establecidas por la compañía.					
	4. La empresa busca a través de capacitaciones continuas desarrollar asesores competentes.					
	5. Los asesores de ventas cumplen con los objetivos establecidos por la empresa.					
	6. Los asesores de ventas están comprometidos con los objetivos de la empresa.					
Instrumental	7. Practican dinámicas emotivas para reforzar los aprendizajes de los asesores de ventas.					
	8. La empresa ofrece líneas de carrera según sus méritos.					
	9. Los asesores de ventas poseen las competencias requeridas para el logro de sus objetivos.					
	10. Existe trabajo en equipo entre los asesores de ventas.					
	11. El trabajo que desarrollan los asesores de ventas, se basa en una metodología de mejora continua.					

	12. Las competencias a desarrollar en los asesores de ventas tienen como base la innovación.					
Estabilizadora	13. Considero que los asesores de ventas están dispuestos al cambio para lograr mejoras operacionales en la empresa.					
	14. Los asesores de ventas involucran la aspiración y propósito de la empresa en la gestión de ventas.					
	15. Los asesores de ventas están comprometidos con la línea de carrera determinada por el área comercial.					
	16. Existen reconocimientos públicos a los asesores de ventas por su labor que desempeñan.					
	17. Los asesores de ventas, están satisfechos con los incentivos económicos por sus metas alcanzadas.					
	18. Observo que los asesores de ventas tiene un clima laboral basados en el respeto a la normativa establecida.					
	19. Es parte de la cultura organizacional disminuir la rotación de personal de ventas.					
	20. Realizan los asesores de ventas su trabajo con entusiasmo.					

Anexo 02.

Validación por juicio de expertos – Instrumento: Cultura Organizacional

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	SEGUNDO CESAR TAPIA CABRERA		
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (X)	
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()	
	Educación Secundaria (X)	Ciencias Empresariales ()	
	Psicólogo ()		
Otro:			
Áreas de experiencia profesional:	DOCENTE E INVESTIGADOR		
Institución donde labora:	UNIVERSIDAD CESAR VALDEJO		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()		
	Más de 5 años (X)		
Experiencia en Investigación Psicométrica:			

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de la Cultura organizacional
Autor:	Bachiller Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 03 dimensiones. Cada dimensión consta de 03 indicadores y veinte ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Simbólica.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Valores	Observo que los asesores de ventas tienen un alto nivel de responsabilidad.	4	4	4	
	Observo que los asesores de ventas son honestos en la solución de problemas inherentes a la actividad comercial.	4	4	4	
Costumbres y Creencias.	Considero que los asesores de ventas habitualmente actúan de acuerdo a las normas establecidas por la compañía.	4	4	4	
	La empresa busca a través de capacitaciones continuas desarrollar asesores competentes.	4	4	4	
Objetivos	Los asesores de ventas cumplen con los objetivos establecidos por la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas están comprometidos con los objetivos de la empresa.	5	4	4	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Instrumental.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Orientación al crecimiento y energía.	Practican dinámicas emotivas para reforzar los aprendizajes de los asesores de ventas.	4	4	4	
	La empresa ofrece líneas de carrera según sus méritos.	4	4	4	
Orientación a resultados y al equipo.	Los asesores de ventas poseen las competencias requeridas para el logro de sus objetivos.	4	4	4	
	Existe trabajo en equipo entre los asesores de ventas.	4	4	4	
Culto a la innovación y al detalle	El trabajo que desarrollan los asesores de ventas, se basa en una metodología de mejora continua.	5	4	4	
	Las competencias a desarrollar en los asesores de ventas tienen como base la innovación.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Estabilizadora

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Mejora operacional	Considero que los asesores de ventas están dispuestos al cambio para lograr mejoras operacionales en la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas involucran la aspiración y propósito de la empresa en la gestión de ventas.	4	4	4	
Motivación de personal	Los asesores de ventas están comprometidos con la línea de carrera determinada por el área comercial.	4	4	4	
	Existen reconocimientos públicos a los asesores de ventas por su labor que desempeñan.	4	4	4	
	Los asesores de ventas, están satisfechos con los incentivos económicos por sus metas alcanzadas.	4	4	4	
Clima laboral	Observo que el asesor de ventas tiene un clima laboral basados en el respeto a la normativa establecida.	4	4	4	
	Es parte de la cultura organizacional disminuir la rotación de personal de ventas.	4	4	4	
	Realizan los asesores de ventas su trabajo con entusiasmo.	5	4	4	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de cultura organizacional en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo 2019.

DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

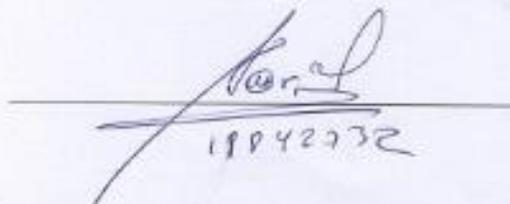
TAPIA COBRERA, SEGUNDO CESAR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
✓	


19942232

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	LIZETTE DEL CARMEN VILLAVICENCIO POLAUS		
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (X)	
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()	
	Educación Secundaria (X)	Ciencias Empresariales ()	
	Psicólogo ()		
Otro:			
Áreas de experiencia profesional:	DOCENTE E INVESTIGADORA		
Institución donde labora:	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)	
Experiencia en Investigación Psicométrica :			

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de la Cultura organizacional
Autor:	Bachiller Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 03 dimensiones. Cada dimensión consta de 03 indicadores y veinte ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Simbólica.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Valores	Observo que los asesores de ventas tienen un alto nivel de responsabilidad.	4	4	5	
	Observo que los asesores de ventas son honestos en la solución de problemas inherentes a la actividad comercial.	4	4	4	
Costumbres y Creencias.	Considero que los asesores de ventas habitualmente actúan de acuerdo a las normas establecidas por la compañía.	4	4	4	
	La empresa busca a través de capacitaciones continuas desarrollar asesores competentes.	4	4	4	
Objetivos	Los asesores de ventas cumplen con los objetivos establecidos por la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas están comprometidos con los objetivos de la empresa.	5	4	4	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Instrumental.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Orientación al crecimiento y energía.	Practican dinámicas emotivas para reforzar los aprendizajes de los asesores de ventas.	4	4	4	
	La empresa ofrece líneas de carrera según sus méritos.	4	4	4	
Orientación a resultados y al equipo.	Los asesores de ventas poseen las competencias requeridas para el logro de sus objetivos.	4	4	4	
	Existe trabajo en equipo entre los asesores de ventas.	4	4	4	
Culto a la innovación y al detalle	El trabajo que desarrollan los asesores de ventas, se basa en una metodología de mejora continua.	4	4	4	
	Las competencias a desarrollar en los asesores de ventas tienen como base la innovación.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Estabilizadora

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Mejora operacional.	Considero que los asesores de ventas están dispuestos al cambio para lograr mejoras operacionales en la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas involucran la aspiración y propósito de la empresa en la gestión de ventas.	4	4	4	
Motivación de personal	Los asesores de ventas están comprometidos con la línea de carrera determinada por el área comercial.	4	4	4	
	Existen reconocimientos públicos a los asesores de ventas por su labor que desempeñan.	4	4	4	
	Los asesores de ventas, están satisfechos con los incentivos económicos por sus metas alcanzadas.	4	4	4	
Clima laboral	Observo que el asesor de ventas tiene un clima laboral basados en el respeto a la normativa establecida.	4	4	5	
	Es parte de la cultura organizacional disminuir la rotación de personal de ventas.	4	4	4	
	Realizan los asesores de ventas su trabajo con entusiasmo.	4	4	4	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de cultura organizacional en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo 2019.

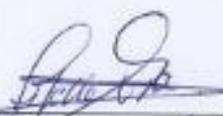
DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:
VILLAVICENCIO PALACIOS, LIETTE DEL CARMEN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	



Dra. Liette del Carmen Villavicencio Palacios.
DNI: 18033075

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	CAROLINA GUZMAN VILCA		
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>)	Doctor ()	
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()	
	Educación Secundaria ()	Ciencias Empresariales (x)	
	Psicólogo ()	Otro:	
Áreas de experiencia profesional:	ASESORIA E INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL		
Institución donde labora:	SUNAT - CHIMBOTE		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Experiencia en Investigación Psicométrica:			

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de la Cultura organizacional
Autor:	Bachiller Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 03 dimensiones. Cada dimensión consta de 03 indicadores y veinte ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Simbólica.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Valores	Observo que los asesores de ventas tienen un alto nivel de responsabilidad.	4	4	4	
	Observo que los asesores de ventas son honestos en la solución de problemas inherentes a la actividad comercial.	4	4	4	
Costumbres y Creencias.	Considero que los asesores de ventas habitualmente actúan de acuerdo a las normas establecidas por la compañía.	4	4	4	
	La empresa busca a través de capacitaciones continuas desarrollar asesores competentes.	4	4	4	
Objetivos	Los asesores de ventas cumplen con los objetivos establecidos por la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas están comprometidos con los objetivos de la empresa.	4	4	4	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Instrumental.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Orientación al crecimiento y energía.	Practican dinámicas emotivas para reforzar los aprendizajes de los asesores de ventas.	4	4	5	
	La empresa ofrece líneas de carrera según sus méritos.	4	4	4	
Orientación a resultados y al equipo.	Los asesores de ventas poseen las competencias requeridas para el logro de sus objetivos.	4	4	4	
	Existe trabajo en equipo entre los asesores de ventas.	4	4	4	
Culto a la innovación y al detalle	El trabajo que desarrollan los asesores de ventas, se basa en una metodología de mejora continua.	4	5	4	
	Las competencias a desarrollar en los asesores de ventas tienen como base la innovación.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Estabilizadora

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Mejora operacional.	Considero que los asesores de ventas están dispuestos al cambio para lograr mejoras operacionales en la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas involucran la aspiración y propósito de la empresa en la gestión de ventas.	4	4	4	
Motivación de personal	Los asesores de ventas están comprometidos con la línea de carrera determinada por el área comercial.	4	4	4	
	Existen reconocimientos públicos a los asesores de ventas por su labor que desempeñan.	4	4	4	
	Los asesores de ventas, están satisfechos con los incentivos económicos por sus metas alcanzadas.	4	4	4	
Clima laboral	Observo que el asesor de ventas tiene un clima laboral basados en el respeto a la normativa establecida.	4	4	4	
	Es parte de la cultura organizacional disminuir la rotación de personal de ventas.	4	4	4	
	Realizan los asesores de ventas su trabajo con entusiasmo.	4	4	4	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de cultura organizacional en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019

DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

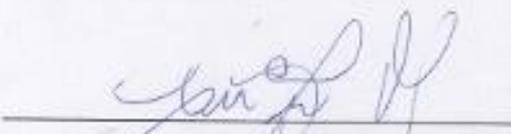
GUZMAN VILCA, CAROLINA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MAESTRA EN TRIBUTACIÓN Y ASESORIA FISCAL DE EMPRESAS

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	



DNI=18120717

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	JUAN JOSE VEGA VASQUEZ		
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ()		
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()	
	Educación Secundaria ()	Ciencias Empresariales (X)	
	Psicólogo ()	Otro:	
Áreas de experiencia profesional:	INVESTIGACIÓN EDUCATIVA		
Institución donde labora:	UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA-ASCOPE		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)	
Experiencia en Investigación Psicométrica:			

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de la Cultura organizacional
Autor:	Bachiller Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 03 dimensiones. Cada dimensión consta de 03 indicadores y veinte ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Simbólica.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Valores	Observo que los asesores de ventas tienen un alto nivel de responsabilidad.	4	4	4	
	Observo que los asesores de ventas son honestos en la solución de problemas inherentes a la actividad comercial.	4	4	4	
Costumbres y Creencias.	Considero que los asesores de ventas habitualmente actúan de acuerdo a las normas establecidas por la compañía.	4	4	4	
	La empresa busca a través de capacitaciones continuas desarrollar asesores competentes.	4	4	4	
Objetivos	Los asesores de ventas cumplen con los objetivos establecidos por la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas están comprometidos con los objetivos de la empresa.	4	4	4	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Instrumental.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Orientación al crecimiento y energía.	Practican dinámicas emotivas para reforzar los aprendizajes de los asesores de ventas.	4	4	4	
	La empresa ofrece líneas de carrera según sus méritos.	4	4	4	
Orientación a resultados y al equipo.	Los asesores de ventas poseen las competencias requeridas para el logro de sus objetivos.	4	4	5	
	Existe trabajo en equipo entre los asesores de ventas.	4	4	4	
Culto a la innovación y al detalle	El trabajo que desarrollan los asesores de ventas, se basa en una metodología de mejora continua.	4	4	4	
	Las competencias a desarrollar en los asesores de ventas tienen como base la innovación.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Estabilizadora

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Mejora operacional.	Considero que los asesores de ventas están dispuestos al cambio para lograr mejoras operacionales en la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas involucran la aspiración y propósito de la empresa en la gestión de ventas.	4	4	4	
Motivación de personal	Los asesores de ventas están comprometidos con la línea de carrera determinada por el área comercial.	4	4	4	
	Existen reconocimientos públicos a los asesores de ventas por su labor que desempeñan.	4	4	4	
	Los asesores de ventas, están satisfechos con los incentivos económicos por sus metas alcanzadas.	4	4	4	
Clima laboral	Observo que el asesor de ventas tiene un clima laboral basados en el respeto a la normativa establecida.	4	4	4	
	Es parte de la cultura organizacional disminuir la rotación de personal de ventas.	4	5	4	
	Realizan los asesores de ventas su trabajo con entusiasmo.	4	4	4	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de cultura organizacional en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019

DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

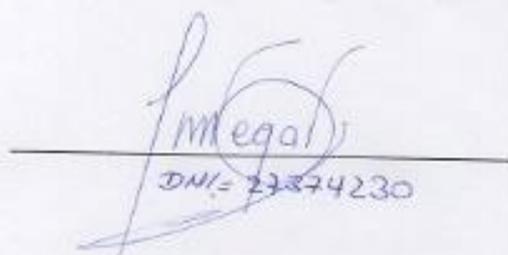
VEGA VASQUEZ, JUAN JOSE

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MAGISTER EN EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	


DNI = 27374230

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	Cecilia Eugenia Mendoza Alva	
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (X)
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()
	Educación Secundaria (X)	Ciencias Empresariales ()
	Psicólogo ()	
	Otro:	
Áreas de experiencia profesional:	INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	
Institución donde labora:	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	
	Más de 5 años (X)	
Experiencia en Investigación Psicométrica :		

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de la Cultura organizacional
Autor:	Bachiller Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 03 dimensiones. Cada dimensión consta de 03 indicadores y veinte ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Simbólica.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Valores	Observo que los asesores de ventas tienen un alto nivel de responsabilidad.	4	4	4	
	Observo que los asesores de ventas son honestos en la solución de problemas inherentes a la actividad comercial.	4	4	4	
Costumbres y Creencias,	Considero que los asesores de ventas habitualmente actúan de acuerdo a las normas establecidas por la compañía.	4	4	4	
	La empresa busca a través de capacitaciones continuas desarrollar asesores competentes.	4	4	4	
Objetivos	Los asesores de ventas cumplen con los objetivos establecidos por la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas están comprometidos con los objetivos de la empresa.	4	4	4	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Instrumental.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Orientación al crecimiento y energía.	Practican dinámicas emotivas para reforzar los aprendizajes de los asesores de ventas.	4	4	4	
	La empresa ofrece líneas de carrera según sus méritos.	4	4	4	
Orientación a resultados y al equipo.	Los asesores de ventas poseen las competencias requeridas para el logro de sus objetivos.	4	4	4	
	Existe trabajo en equipo entre los asesores de ventas.	4	4	4	
Culto a la innovación y al detalle	El trabajo que desarrollan los asesores de ventas, se basa en una metodología de mejora continua.	4	4	4	
	Las competencias a desarrollar en los asesores de ventas tienen como base la innovación.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Estabilizadora

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Mejora operacional.	Considero que los asesores de ventas están dispuestos al cambio para lograr mejoras operacionales en la empresa.	4	4	4	
	Los asesores de ventas involucran la aspiración y propósito de la empresa en la gestión de ventas.	4	4	4	
Motivación de personal	Los asesores de ventas están comprometidos con la línea de carrera determinada por el área comercial.	4	4	4	
	Existen reconocimientos públicos a los asesores de ventas por su labor que desempeñan.	4	4	4	
	Los asesores de ventas, están satisfechos con los incentivos económicos por sus metas alcanzadas.	4	4	4	
Clima laboral	Observo que el asesor de ventas tiene un clima laboral basados en el respeto a la normativa establecida.	4	4	4	
	Es parte de la cultura organizacional disminuir la rotación de personal de ventas.	4	4	4	
	Realizan los asesores de ventas su trabajo con entusiasmo.	4	4	4	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de cultura organizacional en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo 2019.

DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

MENDOZA OLVA, CECILIA EUGENIA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	



TINE 18120004

Anexo 03.

Base de datos de la variable Cultura organizacional

Entidad	Nro.	CLIMA ORGANIZACIONAL																								TOTAL VARIABLE CO
		Dimensión Simbólica							Dimensión Instrumental							Dimensión Estabilizadora										
		P01	P02	P03	P04	P05	P06	TOTAL DS	P07	P08	P09	P10	P11	P12	TOTAL DI	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	TOTAL DE		
BANCO	E01	5	5	5	4	4	4	27	4	2	5	5	5	5	26	4	4	4	3	2	4	3	4	28	81	
BANCO	E02	2	4	4	5	4	2	21	2	2	2	4	4	2	16	2	2	2	5	2	4	4	2	23	60	
BANCO	E03	4	5	4	4	3	4	24	3	4	4	5	5	4	25	4	4	4	5	4	5	4	5	35	84	
BANCO	E04	5	3	4	5	4	5	26	4	5	4	4	5	4	26	5	5	4	4	4	5	5	5	37	89	
BANCO	E05	5	5	4	5	3	4	26	5	5	5	4	5	5	29	5	4	4	3	4	4	5	5	34	89	
BANCO	E06	4	4	4	4	4	4	24	3	3	4	4	4	4	22	4	4	4	3	4	4	4	4	31	77	
BANCO	E07	3	3	4	5	4	4	23	4	5	4	4	5	4	26	3	4	2	5	5	4	5	4	32	81	
BANCO	E08	5	5	5	5	4	5	29	3	3	5	5	5	4	25	4	4	5	5	5	5	5	5	38	92	
BANCO	E09	4	4	5	5	5	5	28	5	5	3	3	5	4	25	4	5	5	4	4	5	5	4	36	89	
BANCO	E10	4	4	5	5	5	5	28	5	5	4	4	5	4	27	4	5	5	4	4	5	5	4	36	91	
BANCO	E11	4	4	4	4	3	4	23	2	4	4	4	4	4	22	3	4	3	5	3	5	3	4	30	75	
BANCO	E12	3	4	4	3	3	4	21	3	3	4	3	4	3	20	4	3	3	4	3	4	3	4	28	69	
BANCO	E13	4	4	4	5	3	3	23	3	4	4	3	3	4	21	3	3	3	4	4	3	3	3	26	70	
BANCO	E14	3	4	4	3	4	4	22	3	3	4	3	4	3	20	4	4	3	4	3	4	3	4	29	71	
BANCO	E15	4	4	3	4	4	4	23	3	3	4	3	3	3	19	4	4	4	3	3	4	3	4	29	71	
BANCO	E16	4	4	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	3	23	3	3	4	4	3	4	4	4	29	75	
BANCO	E17	5	5	5	5	4	4	28	4	5	5	4	5	5	28	4	4	5	5	5	5	5	5	38	94	
SEGURO	E18	4	5	5	5	4	4	27	5	4	4	4	4	4	25	4	4	4	5	4	4	5	4	34	86	
SEGURO	E19	5	5	4	5	4	5	28	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	5	4	5	5	5	36	94	
SEGURO	E20	4	4	3	5	4	4	24	5	5	4	4	4	4	26	3	4	4	5	4	4	4	5	33	83	
SEGURO	E21	4	4	4	5	4	5	26	5	5	4	5	5	4	28	4	4	4	5	4	5	5	5	36	90	

SEGURO	E22	5	4	5	5	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30	4	4	4	5	5	5	5	5	37	94
SEGURO	E23	4	4	5	5	4	4	26	3	4	4	4	4	3	22	4	4	5	4	4	4	3	4	32	80
SEGURO	E24	4	4	4	4	5	5	26	4	5	4	5	4	5	27	4	4	5	3	5	5	5	4	35	88
SEGURO	E25	3	3	4	4	3	3	20	3	4	3	3	3	3	19	2	3	3	4	1	3	3	3	22	61
SEGURO	E26	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	3	23	4	4	4	3	3	4	4	4	30	77
SEGURO	E27	4	4	3	2	3	4	20	4	4	3	4	5	4	24	5	4	4	5	3	5	4	4	34	78
SEGURO	E28	4	4	4	5	4	4	25	3	5	4	4	5	5	26	4	4	4	5	3	4	4	4	32	83
SEGURO	E29	4	4	4	4	3	5	24	3	4	4	4	4	4	23	3	4	4	5	3	4	4	4	31	78
SEGURO	E30	4	4	3	3	4	4	22	3	3	4	3	3	3	19	4	4	3	3	3	4	3	4	28	69
BANCO	E31	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	4	4	32	80

Anexo 04.
Calculo del Alpha Cronbach – Cultura Organizacional

Encuesta	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Total
1	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	3	2	4	3	4	81.00
2	2	4	4	5	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	2	5	2	4	4	2	60.00
3	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	84.00
4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	89.00
5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	5	89.00
6	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	77.00
7	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	2	5	5	4	5	4	81.00
8	5	5	5	5	4	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	92.00
9	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	89.00
10	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	91.00
11	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	5	3	4	75.00
12	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	69.00
13	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	70.00
14	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	71.00
15	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	71.00
16	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	75.00
17	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	94.00
18	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	86.00
19	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	94.00
20	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	83.00
21	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	90.00
22	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	94.00
23	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	80.00
24	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	88.00
25	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	1	3	3	3	61.00
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	77.00
27	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	78.00
28	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4	83.00
29	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	78.00
30	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	69.00
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80.00
Varianza	0.5	0.32	0.38	0.64	0.36	0.45	0.86	0.86	0.43	0.47	0.49	0.62	0.51	0.36	0.65	0.65	0.91	0.36	0.69	0.47	

K	20.000
∑Vi	7.908
Vt	93.839

seccion 1	1.053
seccion 2	0.916
absoluto s2	0.916

α =	0.964
-----	-------

$$\alpha = \frac{k}{k-1} [1 - \sum Vi/Vt]$$

Anexo 05

Instrumento de recolección de datos equipos de alto desempeño

INSTRUCTIVO: Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente y llene los espacios en blanco.

Alternativas para el recuadro: 1. Nunca, 2. Casi nunca, 3. A veces, 4. Casi siempre, 5. Siempre.

Dimensión	Ítems	5	4	3	2	1
Identidad	1. Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.					
	2. Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva.					
	3. Los asesores de ventas se identifican con el grupo.					
	4. Existen tareas claras para todos los integrantes del equipo de trabajo.					
	5. Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.					
	6. Los Objetivos de la compañía son alcanzables por todos los miembros del equipo.					
	7. Los asesores de ventas se identifican con el propósito de la compañía.					
	8. La empresa promueve dinámicas o actividades estratégicas para lograr una mayor identificación de la compañía con el asesor de ventas.					
Comunicación	9. Se promueve la comunicación asertiva para mejorar la interacción entre los miembros de equipo.					
	10. La comunicación establece condiciones para una mejor interacción.					
	11. La participación y lluvia de ideas es una práctica continua en el equipo de ventas.					
	12. Se promueve la participación de todos para expresar ideas.					
	13. Las decisiones se toman por consenso.					
	14. Las reuniones líder de ventas y asesor se coordinan en un clima armonioso.					
	15. Se practica la crítica constructiva en lo miembros del equipo de ventas.					
Ejecución	16. Existe apoyo mutuo ante las dificultades que se presentan en el desarrollo de las actividades.					

	17. El miembro del equipo de ventas expresa los conflictos de forma abierta para su resolución en grupo.					
	18. Se establecen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.					
	19. Se desarrollan planes alternativos de trabajo.					
	20. Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.					
	21. La ejecución de la estrategia se realiza en forma coordinada por los integrantes del grupo.					
Regulación	22. Se establecen periodos para mostrar avances en el logro de los objetivos.					
	23. Existe algún salario emocional por el logro de Objetivos como equipo.					
	24. Los asesores de ventas muestran interés por los resultados obtenidos.					
	25. Se establece una reunión de equipo para comunicar los resultados obtenidos.					
	26. La retroalimentación se da tanto individual como grupal con sentido constructivo.					
	27. Al final de la retroalimentación se asumen compromisos cuantitativos y cualitativos de mejora señalando un plazo determinado para la próxima revisión de estas mejoras.					

Anexo 06

Validación por juicio de expertos. Instrumento: Equipos de Alto Desempeño

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área DE ESTUDIO, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	SEGUNDO CESAR TAPIA CABRERA	
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)	
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()
	Educación Secundaria (X)	Ciencias Empresariales ()
Otro:		
Áreas de experiencia profesional:	DOCENTE E INVESTIGADOR	
Institución donde labora:		
Tiempo de experiencia profesional en el área :	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica :		

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas.
Autor:	Bach. Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 04 dimensiones. Con un total de 10 indicadores y veintisiete ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Identidad.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
	Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.	4	4	4	
	Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva.	4	4	4	
	Los asesores de ventas se identifican con el grupo.	4	4	4	
	Existen tareas claras para todos los integrantes del equipo de trabajo.	4	4	4	
	Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.	4	4	4	
	Los Objetivos de la compañía son alcanzables por todos los miembros del equipo.	4	4	4	
	Los asesores de ventas se identifican con el propósito de la compañía.	4	4	4	
	La empresa promueve dinámicas o actividades estratégicas para lograr una mayor identificación de la compañía con el asesor de ventas.	4	5	4	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Comunicación.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Interacción.	Se promueve la comunicación asertiva para mejorar la interacción entre los miembros de equipo.	4	4	4	
	La comunicación establece condiciones para una mejor interacción.	4	4	4	
	La participación y lluvia de ideas es una práctica continua en el equipo de ventas.	4	4	4	
	Se promueve la participación de todos para expresar ideas.	4	4	4	
Coordinación y confianza	Las decisiones se toman por consenso.	4	4	4	
	Las reuniones líder de ventas y asesor se coordinan en un clima armonioso.	4	4	4	
	Se practica la crítica constructiva en lo miembros del equipo de ventas.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Ejecución.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Ejecución de la tarea.	Existe apoyo mutuo ante las dificultades que se presentan en el desarrollo de las actividades.	4	4	4	
	El miembro del equipo de ventas expresa los conflictos de forma abierta para su resolución en grupo.	4	4	4	
Ejecución de la estrategia.	Se establecen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.	4	4	4	
	Se desarrollan planes alternativos de trabajo.	4	4	4	
	Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.	4	4	4	
	La ejecución de la estrategia se realiza en forma coordinada por los integrantes del grupo.	4	4	4	

7. CUARTA DIMENSIÓN: Regulación
Objetivos de la dimensión

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Logro de Objetivos.	Se establecen periodos para mostrar avances en el logro de los objetivos.	4	4	4	
	Existe algún salario emocional por el logro de Objetivos como equipo.	4	4	4	
Resultados obtenidos.	Los asesores de ventas muestran interés por los resultados obtenidos.	4	4	4	
	Se establece una reunión de equipo para comunicar los resultados obtenidos.	4	4	4	
Retroalimentación.	La retroalimentación se da tanto individual como grupal con sentido constructivo.	4	4	4	
	Al final de la retroalimentación se asumen compromisos cuantitativos y cualitativos de mejora señalando un plazo determinado para la próxima revisión de estas mejoras.	4	4	4	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de los equipos de alto desempeño en ventas en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo 2019.

DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo 2019.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

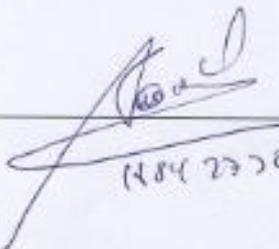
TAPIA CARRERA, SEGUNDO CESAR

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	


14842772

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área DE ESTUDIO, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	LILETTE DEL CARMEN VILLALBAZCANTO PALACIOS	
Grado profesional:	Maestría ()	Doctor (X)
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()
	Educación Secundaria (X)	Ciencias Empresariales ()
Otro:		
Áreas de experiencia profesional:	DOCENTE E INVESTIGADORA	
Institución donde labora:	UNIVERSIDAD VALLEJO	
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)
Experiencia en Investigación Psicométrica:		

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas.
Autor:	Bach. Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 04 dimensiones. Con un total de 10 indicadores y veintisiete ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Identidad.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
	Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.	4	4	4	
	Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva.	4	4	4	
	Los asesores de ventas se identifican con el grupo.	4	5	4	
	Existen tareas claras para todos los integrantes del equipo de trabajo.	4	4	4	
	Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.	4	4	4	
	Los Objetivos de la compañía son alcanzables por todos los miembros del equipo.	4	4	5	
	Los asesores de ventas se identifican con el propósito de la compañía.	4	4	4	
	La empresa promueve dinámicas o actividades estratégicas para lograr una mayor identificación de la compañía con el asesor de ventas.	4	4	5	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Comunicación.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Interacción.	Se promueve la comunicación asertiva para mejorar la interacción entre los miembros de equipo.	4	4	4	
	La comunicación establece condiciones para una mejor interacción.	4	4	4	
	La participación y lluvia de ideas es una práctica continua en el equipo de ventas.	4	4	4	
	Se promueve la participación de todos para expresar ideas.	4	4	4	
Coordinación y confianza	Las decisiones se toman por consenso.	4	4	4	
	Las reuniones líder de ventas y asesor se coordinan en un clima armonioso.	4	4	4	
	Se practica la crítica constructiva en lo miembros del equipo de ventas.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Ejecución.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Ejecución de la tarea.	Existe apoyo mutuo ante las dificultades que se presentan en el desarrollo de las actividades.	5	4	4	
	El miembro del equipo de ventas expresa los conflictos de forma abierta para su resolución en grupo.	4	4	4	
Ejecución de la estrategia.	Se establecen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.	4	4	4	
	Se desarrollan planes alternativos de trabajo.	4	4	4	
	Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.	4	4	4	
	La ejecución de la estrategia se realiza en forma coordinada por los integrantes del grupo.	4	4	4	

7. CUARTA DIMENSIÓN: Regulación
Objetivos de la dimensión

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Logro de Objetivos.	Se establecen periodos para mostrar avances en el logro de los objetivos.	4	4	4	
	Existe algún salario emocional por el logro de Objetivos como equipo.	5	4	4	
Resultados obtenidos.	Los asesores de ventas muestran interés por los resultados obtenidos.	4	4	4	
	Se establece una reunión de equipo para comunicar los resultados obtenidos.	4	4	4	
Retroalimentación.	La retroalimentación se da tanto individual como grupal con sentido constructivo.	4	4	4	
	Al final de la retroalimentación se asumen compromisos cuantitativos y cualitativos de mejora señalando un plazo determinado para la próxima revisión de estas mejoras.	4	4	5	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de los equipos de alto desempeño en ventas en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo 2019.

DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo 2019.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

VILLAVICENCIO PALACIOS, LISETTE DEL CARMEN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	

Dr. Lisette del Carmen Villavicencio, Especialista -
D.N.S.: 18033075

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área DE ESTUDIO, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	CAROLINA GUZMAN VILCA	
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>) Doctor ()	
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()
	Educación Secundaria ()	Ciencias Empresariales (<input checked="" type="checkbox"/>)
Otro:		
Áreas de experiencia profesional:	ASesoría e INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL	
Institución donde labora:	SUNAT - CHIMBOTE	
Tiempo de experiencia profesional en el área :	2 a 4 años ()	
Experiencia en Investigación Psicométrica :	Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)	

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas.
Autor:	Bach. Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 04 dimensiones. Con un total de 10 indicadores y veintisiete ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Identidad.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
	Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.	4	4	4	
	Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva.	4	4	4	
	Los asesores de ventas se identifican con el grupo.	4	4	4	
	Existen tareas claras para todos los integrantes del equipo de trabajo.	4	4	4	
	Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.	4	4	4	
	Los Objetivos de la compañía son alcanzables por todos los miembros del equipo.	4	4	4	
	Los asesores de ventas se identifican con el propósito de la compañía.	4	4	4	
	La empresa promueve dinámicas o actividades estratégicas para lograr una mayor identificación de la compañía con el asesor de ventas.	4	4	4	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Comunicación.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Interacción.	Se promueve la comunicación asertiva para mejorar la interacción entre los miembros de equipo.	4	4	4	
	La comunicación establece condiciones para una mejor interacción.	4	4	4	
	La participación y lluvia de ideas es una práctica continua en el equipo de ventas.	4	4	4	
	Se promueve la participación de todos para expresar ideas.	4	4	4	
Coordinación y confianza	Las decisiones se toman por consenso.	4	4	4	
	Las reuniones líder de ventas y asesor se coordinan en un clima armonioso.	4	4	4	
	Se practica la crítica constructiva en los miembros del equipo de ventas.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Ejecución.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Ejecución de la tarea.	Existe apoyo mutuo ante las dificultades que se presentan en el desarrollo de las actividades.	4	4	4	
	El miembro del equipo de ventas expresa los conflictos de forma abierta para su resolución en grupo.	4	4	4	
Ejecución de la estrategia.	Se establecen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.	4	4	4	
	Se desarrollan planes alternativos de trabajo.	4	4	4	
	Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.	4	4	4	
	La ejecución de la estrategia se realiza en forma coordinada por los integrantes del grupo.	4	4	4	

7. CUARTA DIMENSIÓN: Regulación
Objetivos de la dimensión

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Logro de Objetivos.	Se establecen periodos para mostrar avances en el logro de los objetivos.	4	4	4	
	Existe algún salario emocional por el logro de Objetivos como equipo.	4	4	4	
Resultados obtenidos.	Los asesores de ventas muestran interés por los resultados obtenidos.	4	4	4	
	Se establece una reunión de equipo para comunicar los resultados obtenidos.	4	4	4	
Retroalimentación.	La retroalimentación se da tanto individual como grupal con sentido constructivo.	4	4	4	
	Al final de la retroalimentación se asumen compromisos cuantitativos y cualitativos de mejora señalando un plazo determinado para la próxima revisión de estas mejoras.	4	4	4	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de los equipos de alto desempeño en ventas en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo 2019.

DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo 2019.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

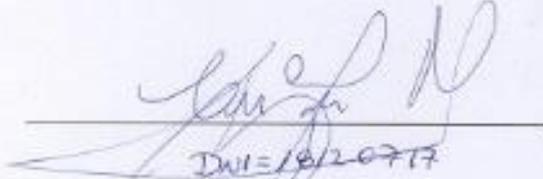
GUZMAN VILCA, CAROLINA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MAESTRA EN TRIBUTACIÓN Y ASESORIA FISCAL DE EMPRESAS

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	


DNI=18120717

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área DE ESTUDIO, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	JUAN JOSE VEGA VASQUEZ		
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>)	Doctor ()	
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()	
	Educación Secundaria ()	Ciencias Empresariales (<input checked="" type="checkbox"/>)	Otro:
Áreas de experiencia profesional:	INVESTIGACIÓN EDUCATIVA		
Institución donde labora:	UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA - ASCOPE		
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años ()	Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Experiencia en Investigación Psicométrica :			

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas.
Autor:	Bach. Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 04 dimensiones. Con un total de 10 indicadores y veintisiete ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Identidad.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
	Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.	4	4	4	
	Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva.	4	4	4	
	Los asesores de ventas se identifican con el grupo.	4	4	4	
	Existen tareas claras para todos los integrantes del equipo de trabajo.	4	4	4	
	Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.	5	4	4	
	Los Objetivos de la compañía son alcanzables por todos los miembros del equipo.	5	4	4	
	Los asesores de ventas se identifican con el propósito de la compañía.	4	4	4	
	La empresa promueve dinámicas o actividades estratégicas para lograr una mayor identificación de la compañía con el asesor de ventas.	4	4	4	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Comunicación.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Interacción.	Se promueve la comunicación asertiva para mejorar la interacción entre los miembros de equipo.	4	4	4	
	La comunicación establece condiciones para una mejor interacción.	4	4	4	
	La participación y lluvia de ideas es una práctica continua en el equipo de ventas.	4	4	4	
	Se promueve la participación de todos para expresar ideas.	4	4	4	
Coordinación y confianza	Las decisiones se toman por consenso.	4	4	4	
	Las reuniones líder de ventas y asesor se coordinan en un clima armonioso.	4	4	4	
	Se practica la crítica constructiva en lo miembros del equipo de ventas.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Ejecución.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Ejecución de la tarea.	Existe apoyo mutuo ante las dificultades que se presentan en el desarrollo de las actividades.	4	4	4	
	El miembro del equipo de ventas expresa los conflictos de forma abierta para su resolución en grupo.	4	4	4	
Ejecución de la estrategia.	Se establecen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.	4	4	4	
	Se desarrollan planes alternativos de trabajo.	4	4	4	
	Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.	4	4	4	
	La ejecución de la estrategia se realiza en forma coordinada por los integrantes del grupo.	4	4	4	

7. CUARTA DIMENSIÓN: Regulación

Objetivos de la dimensión

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Logro de Objetivos.	Se establecen periodos para mostrar avances en el logro de los objetivos.	4	4	4	
	Existe algún salario emocional por el logro de Objetivos como equipo.	4	4	4	
Resultados obtenidos.	Los asesores de ventas muestran interés por los resultados obtenidos.	4	4	4	
	Se establece una reunión de equipo para comunicar los resultados obtenidos.	4	5	4	
Retroalimentación.	La retroalimentación se da tanto individual como grupal con sentido constructivo.	4	4	4	
	Al final de la retroalimentación se asumen compromisos cuantitativos y cualitativos de mejora señalando un plazo determinado para la próxima revisión de estas mejoras.	4	4	4	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de los equipos de alto desempeño en ventas en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo 2019.

DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo 2019.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

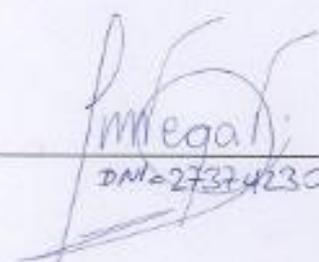
VEGA VASQUEZ, JUAN JOSE

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

MAGISTER EN EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
X	


M Vega V
DNI=27374230

Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "CUESTIONARIO TIPO LIKERT PARA EVALUAR NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO". La evaluación de este documento es de gran relevancia, para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área DE ESTUDIO, como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

1. DATOS GENERALES DEL JUEZ.

Nombre del juez:	CECILIA EUGENIA MENDOZA ALVA		
Grado profesional:	Maestría () Doctor (X)		
Área de Formación académica:	Educación Inicial ()	Educación Primaria ()	
	Educación Secundaria (X)	Ciencias Empresariales ()	
	Otro:		
Áreas de experiencia profesional:	INVESTIGACION CIENTIFICA		
Institución donde labora:			
Tiempo de experiencia profesional en el área :	2 a 4 años ()	Más de 5 años (X)	
Experiencia en Investigación Psicométrica :			

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

- Validar lingüísticamente el instrumento, por juicio de expertos.
- Juzgar la pertinencia de los ítems de acuerdo a la dimensión y a la variable de estudio del área según el autor.

3. DATOS DEL CUESTIONARIO.

Nombre de la Prueba:	Instrumento para medir el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas.
Autor:	Bach. Mariano Miguel Blas Gil
Procedencia:	Trujillo, Perú.
Administración:	Individual
Tiempo de aplicación:	Entre 30 minutos
Ámbito de aplicación:	
Significación:	Este cuestionario está compuesto por 04 dimensiones. Con un total de 10 indicadores y veintisiete ítems que son valorados con una escala de tiempo y puntajes de 5, 4, 3, 2, y 1.

4. PRIMERA DIMENSIÓN: Identidad.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
	Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades individuales.	5	4	4	
	Las personas del equipo aceptan las críticas de forma positiva.	4	4	5	
	Los asesores de ventas se identifican con el grupo.	4	4	4	
	Existen tareas claras para todos los integrantes del equipo de trabajo.	4	4	4	
	Se han establecido indicadores que facilitan información sobre el cumplimiento de los objetivos.	5	4	4	
	Los Objetivos de la compañía son alcanzables por todos los miembros del equipo.	4	4	4	
	Los asesores de ventas se identifican con el propósito de la compañía.	5	4	4	
	La empresa promueve dinámicas o actividades estratégicas para lograr una mayor identificación de la compañía con el asesor de ventas.	4	4	4	

5. SEGUNDA DIMENSIÓN: Comunicación.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Interacción.	Se promueve la comunicación asertiva para mejorar la interacción entre los miembros de equipo.	4	4	4	
	La comunicación establece condiciones para una mejor interacción.	4	4	4	
	La participación y lluvia de ideas es una práctica continua en el equipo de ventas.	5	4	4	
	Se promueve la participación de todos para expresar ideas.	4	4	4	
Coordinación y confianza	Las decisiones se toman por consenso.	5	4	4	
	Las reuniones líder de ventas y asesor se coordinan en un clima armonioso.	4	4	4	
	Se practica la crítica constructiva en los miembros del equipo de ventas.	4	4	4	

6. TERCERA DIMENSIÓN: Ejecución.

Objetivos de la dimensión:

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Ejecución de la tarea.	Existe apoyo mutuo ante las dificultades que se presentan en el desarrollo de las actividades.	4	4	4	
	El miembro del equipo de ventas expresa los conflictos de forma abierta para su resolución en grupo.	4	4	4	
Ejecución de la estrategia.	Se establecen indicadores para evaluar la eficacia de las alternativas.	5	4	4	
	Se desarrollan planes alternativos de trabajo.	4	4	4	
	Se analizan las posibles consecuencias de cada alternativa.	4	4	4	
	La ejecución de la estrategia se realiza en forma coordinada por los integrantes del grupo.	5	4	4	

7. CUARTA DIMENSIÓN: Regulación
Objetivos de la dimensión

Indicador	Ítems	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones / Recomendaciones
Logro de Objetivos.	Se establecen periodos para mostrar avances en el logro de los objetivos.	4	5	4	
	Existe algún salario emocional por el logro de Objetivos como equipo.	4	4	4	
Resultados obtenidos.	Los asesores de ventas muestran interés por los resultados obtenidos.	4	4	4	
	Se establece una reunión de equipo para comunicar los resultados obtenidos.	4	4	4	
Retroalimentación.	La retroalimentación se da tanto individual como grupal con sentido constructivo.	4	4	4	
	Al final de la retroalimentación se asumen compromisos cuantitativos y cualitativos de mejora señalando un plazo determinado para la próxima revisión de estas mejoras.	4	4	4	

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: GUIA DE ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.

OBJETIVO: Recoger información sobre la práctica de los equipos de alto desempeño en ventas en las empresas de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo 2019.

DIRIGIDO A: Líderes de ventas de las empresas de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo 2019.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

MENDOZA ALVA, CECILIA EUGENIA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

VALORACIÓN:

Aprobado	Desaprobado
x	



DNI. 18120004

Anexo 07

Base de datos de la variable Equipos de alto desempeño

Entidad	Nro.	EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO																													TOTAL VARIABLE EAD		
		Dimensión Identidad									Dimensión Comunicación							Dimensión Ejecución							Dimensión Regulación								
		P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	TOTAL DI	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	TOTAL DC	P16	P17	P18	P19	P20	P21	TOTAL DE	P22	P23	P24	P25	P26		P27	TOTAL DR
BANCO	E01	5	5	5	5	4	3	4	3	34	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	4	5	29	5	3	5	5	5	5	28	126
BANCO	E02	3	3	4	5	5	4	3	2	29	4	4	2	5	1	4	4	24	4	4	4	3	4	4	23	5	5	4	5	5	5	29	105
BANCO	E03	4	4	5	5	5	4	4	4	35	4	4	4	4	4	5	5	30	5	5	5	5	5	4	29	4	4	5	5	5	5	28	122
BANCO	E04	5	4	4	5	5	5	5	4	37	5	5	5	5	4	5	5	34	5	4	5	4	4	4	26	5	3	5	4	4	4	25	122
BANCO	E05	5	5	4	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	30	5	4	4	5	5	5	28	132
BANCO	E06	4	4	4	4	4	3	4	2	29	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	4	4	4	23	103
BANCO	E07	4	4	4	5	5	4	5	3	34	5	5	5	5	5	5	5	35	4	3	4	4	4	4	23	5	3	5	5	5	5	28	120
BANCO	E08	5	5	5	5	5	4	5	5	39	4	4	5	5	5	5	4	32	5	4	4	4	3	5	25	5	5	5	5	5	5	30	126
BANCO	E09	4	4	5	5	5	4	5	4	36	5	5	4	4	4	5	5	32	4	4	5	4	4	4	25	4	4	5	5	4	5	27	120
BANCO	E10	5	4	5	5	5	4	5	4	37	5	5	4	5	4	5	5	33	4	4	5	4	5	4	26	5	3	4	5	4	5	26	122
BANCO	E11	4	5	4	5	5	4	5	3	35	5	5	4	4	3	5	5	31	5	5	5	4	4	4	27	5	5	5	5	5	4	29	122
BANCO	E12	4	3	4	4	4	3	4	3	29	3	3	4	4	3	3	3	23	4	3	3	2	3	3	18	4	3	4	4	4	4	23	93
BANCO	E13	3	3	3	3	4	4	4	5	29	5	5	5	5	3	5	4	32	4	4	4	4	2	4	22	3	5	4	5	5	4	26	109
BANCO	E14	4	2	3	4	3	4	4	3	27	3	4	2	3	3	4	2	21	3	4	3	3	2	3	18	4	3	4	4	3	4	22	88
BANCO	E15	4	3	4	4	4	3	4	3	29	3	4	3	4	3	3	4	24	3	3	2	3	3	3	17	4	3	4	4	4	4	23	93
BANCO	E16	5	4	4	5	5	3	3	4	33	4	4	4	5	4	5	4	30	5	4	4	4	4	4	25	5	3	4	5	5	5	27	115
BANCO	E17	4	4	4	5	5	5	4	4	35	5	5	4	5	4	4	5	32	5	5	4	5	4	4	27	5	5	4	5	4	5	28	122
SEGURO	E18	4	5	5	5	5	4	5	5	38	5	5	5	5	5	4	4	33	5	4	5	5	5	4	28	4	5	5	5	5	5	29	128
SEGURO	E19	5	4	5	5	5	4	5	5	38	5	5	5	5	4	5	5	34	4	5	5	5	4	5	28	5	5	5	5	5	5	30	130
SEGURO	E20	4	4	4	4	5	4	5	5	35	4	4	4	4	4	5	5	30	5	4	5	5	4	4	27	5	5	5	5	5	5	30	122

SEGURO	E21	4	5	5	5	4	3	4	5	35	5	5	4	4	5	5	5	33	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	5	5	5	27	120
SEGURO	E22	5	4	5	5	5	5	5	5	39	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	5	5	30	5	5	4	5	5	5	29	133
SEGURO	E23	5	4	4	5	5	4	5	3	35	4	4	4	4	4	5	5	30	4	4	4	3	4	5	24	4	4	4	4	4	4	24	113
SEGURO	E24	5	5	4	4	4	5	4	5	36	5	5	4	5	4	4	4	31	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	5	5	5	30	122
SEGURO	E25	4	3	3	4	4	3	3	3	27	3	3	4	4	4	5	4	27	4	4	4	4	4	4	24	4	4	3	5	5	4	25	103
SEGURO	E26	4	4	4	4	4	4	3	4	31	3	3	4	4	4	4	4	26	4	4	3	4	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24	104
SEGURO	E27	5	5	4	4	5	4	4	3	34	5	5	5	5	4	5	5	34	4	5	4	3	4	4	24	4	5	4	4	5	5	27	119
SEGURO	E28	4	3	3	4	4	3	3	3	27	4	3	3	3	3	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	5	4	4	4	4	4	25	100
SEGURO	E29	4	4	5	5	5	3	3	4	33	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	3	4	4	4	23	5	4	4	5	5	5	28	118
SEGURO	E30	4	3	4	4	4	3	3	3	28	3	4	3	4	3	3	2	22	3	3	3	2	2	3	16	4	3	4	4	4	3	22	88
BANCO	E31	4	3	4	4	4	3	4	4	30	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	3	4	4	23	4	4	4	4	5	5	26	106

Anexo 08.
Calculo del Alpha Cronbach – Equipos de Alto Desempeño en Ventas

Encuesta	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	Total
1	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	126.00
2	3	3	4	5	5	4	3	2	4	4	2	5	1	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	105.00
3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	122.00
4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	122.00
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	132.00
6	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	103.00
7	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	120.00
8	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	126.00
9	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	120.00
10	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	122.00
11	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	122.00
12	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	93.00
13	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	2	4	3	5	4	5	5	4	109.00
14	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	4	88.00
15	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	93.00
16	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	115.00
17	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	122.00
18	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	128.00
19	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	130.00
20	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	122.00
21	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	120.00
22	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	133.00
23	5	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	113.00
24	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	122.00
25	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	103.00
26	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	104.00
27	5	5	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	119.00
28	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	100.00
29	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	118.00
30	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	3	88.00
31	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	106.00
Varianza	0.35	0.66	0.43	0.32	0.32	0.49	0.61	0.89	0.63	0.51	0.69	0.39	0.85	0.46	0.7	0.4	0.43	0.65	0.73	0.65	0.33	0.32	0.7	0.29	0.24	0.32	0.32	

K	27.000
ΣVi	8.305
Vt	169.789

seccion 1	1.038
seccion 2	0.951
absoluto s2	0.951

α =	0.988
------------	-------

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right] \left[1 - \frac{\sum Vi^2}{Vt^2} \right]$$

Anexo 09

Matriz de consistencia

Título: Cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguro y bancos, Trujillo, 2019.

Autor: Lic. Mariano Miguel Blas Gil.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE/DIMENSIÓN	METODOLOGICO
<p>1.-Problema General</p> <p>¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguros y bancos, Trujillo, 2019?</p>	<p>1.-Objetivo General Determinar la relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño de ventas en las compañías de seguro, Trujillo, 2019.</p> <p>1.1.-Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de la cultura organizacional de las compañías de seguro y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019. Determinar el nivel de los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019. Determinar la relación de la cultura organizacional y la dimensión Identidad de los Equipos de alto desempeño en ventas de las compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. Determinar la relación de la cultura organizacional y la dimensión Comunicación de los Equipos de alto desempeño en ventas de las 	<p>1.-Hipotesis General. H₁: Existe relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguro y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019. H₀: No existe relación entre la cultura organizacional y los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguros y bancos en la ciudad de Trujillo, 2019.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación entre la cultura organizacional y la dimensión identidad de los equipos de alto desempeño en ventas en las compañías de seguro y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. Existe relación entre la cultura organizacional y la dimensión comunicación de los Equipos de alto desempeño en ventas de las compañías de 	<p>1.- Variable 1 Cultura organizacional Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Simbólica Instrumental Estabilizadora <p>2.-Variable 2 Equipos de alto desempeño Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Identidad Comunicación Ejecución Regulación 	<p>Población y Muestra. La población lo conformaron los líderes de ventas de compañías de seguros (Pacífico, Rímac, Mapfre, Positiva e Interseguro); y bancos (Scotiabank, Interbank, Banco Continental, Banco de Crédito, Banco Azteca, Banco Ripley, Banco Saga Falabella y Mi Banco), de la ciudad de Trujillo, que hacen un total de 31 colaboradores. Por ser una población pequeña, se considera a toda la población como muestra: 31 líderes de ventas.</p> <p>Diseño de estudio. La investigación es no experimental – transeccional, porque trata de describir al fenómeno tal como se</p>

	<p>compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación de la cultura organizacional y la dimensión Ejecución de los Equipos de alto desempeño en ventas de las compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. • Determinar la relación de la cultura organizacional y la dimensión regulación de los Equipos de alto desempeño en ventas de las compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. 	<p>seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre la cultura organizacional y la dimensión ejecución de los Equipos de alto desempeño en ventas de las compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. • Existe relación entre la cultura organizacional y la dimensión regulación de los Equipos de alto desempeño en ventas de las compañías de seguros y bancos de la ciudad de Trujillo, 2019. 		<p>presenta en un momento dado. Se trata de un diseño descriptivo y correlacional, ya que busca establecer la relación de variables medidas en una muestra, en un único momento del tiempo.</p>
--	--	---	--	---

Anexo 10.

Relación de líderes de ventas a los que se aplicó el cuestionario

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	INSTITUCION
1	Zavaleta Linares, Luis Felipe	18056572	BCP
2	Mesías Vera, Norma Cecilia	18193854	BCP
3	Villanueva Costa, Mercedes	18110187	Scotiabank
4	Fabián Álvarez, Nelson	70347878	Scotiabank
5	Alcántara Benites, Antony	43488784	Banco Azteca
6	Cherre Gutiérrez, Pedro Miguel	42008029	Banco Azteca
7	Malca del Castillo, Mónica	45074726	Banco Azteca
8	Zúñiga Hinostroza, Cristopher	47353433	Banco Ripley
9	Castañeda Bazán, Ulises Tomy	43964698	Banco Ripley
10	Sevillano Gonzales , Víctor Carlos	44782477	Banco Ripley
11	Olaya Reyes, Diana del Rocío	44987547	Banco Interbank
12	Fasshauer Maghlorio, Litz	18196022	Banco Interbank
13	Gestido Ramírez, Milagros Eugenia Beatriz	18026244	Banco Interbank
14	Ramírez Zavaleta, Ronald	18225436	Mi Banco
15	Siancas Ascoy , Cecilia de Lourdes	40732588	Mi Banco
16	Villar Biffi, Giovanni	41172015	Banco Falabella
17	Mujica Domínguez , Shyla Aurora	42881103	Banco Falabella
18	Ochoa Martínez , John Humberto	08205741	Banco Continental
19	Flores Gonzales , Rolando Napoleón	06210376	Pacífico
20	Álvarez Alayo, Silvia	41588729	Pacífico
21	Encomenderos Cazuzo, Ana Cecilia	18132956	MAPFRE
22	Cervantes Mendoza, Hugo	41034487	Mapfre
23	López García, Mariela	17927578	MAPFRE
24	Abanto Vargas, Vanessa	40756740	Positiva
25	Romero Vargas , Julio Alfredo	29717609	Positiva
26	Reyes Peche, Khaterine	18142762	Rímac
27	Solís Rosas, Diego	44608268	Rímac
28	López Rodríguez, Sadith Rocío	40720588	Rímac
29	Delgado Camino, Maritza	29657835	Rímac
30	Freyre Pérez, Mechy	00124240	Rímac
31	Chuquipona Moreno, Paola	41927851	Interseguro