

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UGEL 04 –
COMAS, Lima, 2018”

Preparado por:

Bach. Adm. Olivera Correa, Janeth Elisa

Bach. Adm. Córdova Córdova, Fanny Yuddyt

Bach. Adm. Alba Santiago, Nataly Janeth

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios, por enseñarme que no importa
cuán largo sea el camino, con él a mi lado,
todo es posible.

A mis padres, por confiar en mis
decisiones y ser mi gran soporte.

A mis hijas, por impulsarme y darme las
fuerzas para seguir adelante.

A mi esposo, por confiar en mí y siempre
estar a mi lado.

DEDICATORIA

A Dios, por ayudarme a concretar esta etapa, por acompañarme en cada momento de mi vida, a mi madre con todo mi amor y agradecimiento por forjarme con valores, por sus consejos y su apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a encarar las adversidades.

Con todo mi amor y cariño a mi amado hijo Sebastián, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por saber guiar nuestros pasos y darnos fortaleza para saber afrontar los retos que se nos presentan a lo largo de nuestras vidas.

A nuestros padres, por sus consejos y su apoyo incondicional.

A nuestros hijos por ser el motor y la motivación para seguir creciendo académicamente.

A nuestro profesor porque gracias a su paciencia y enseñanzas nos permitió terminar con éxito esta etapa.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presentamos a vuestra consideración la tesis titulada: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UGEL 04 – COMAS, Lima, 2018”**, con el deseo de alcanzar el **título profesional de Licenciada en Administración**.

Esperamos que la presente tesis sea de su satisfacción y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, octubre del 2018

ÍNDICE

Contenido	
DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática.....	1
1.2 Problemas de la Investigación.....	6
1.2.1Problema General.....	6
1.2.2Problemas Específicos	6
1.3 Justificación.....	6
1.3.1Justificación teórica.....	6
1.3.2Justificación práctica.....	7
1.4 Objetivos de la Investigación	7
1.4.1Objetivo General:	7
1.4.2Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes de la Investigación	9
2.2 Bases Teóricas	15
2.3 Glosario de Términos	59
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	61
3.1 Hipótesis General	61

3.2 Hipótesis Específicas.....	61
3.3 Identificación de Variables.....	61
3.4 Operacionalización de variables.....	62
3.5 Matriz de consistencia.....	63
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	64
4.1 Tipo de la Investigación	64
4.2 Diseño de la investigación.....	64
4.3 Unidad de análisis	65
4.4 Población de estudio.....	65
4.5 Tamaño de muestra	66
4.6 Selección de muestra.....	66
4.7 Técnicas de recolección de datos.	67
4.8 Análisis e interpretación de la información.....	67
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	69
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados	69
5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS.....	87
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	102
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	108

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 ¿Considera usted que, en la entidad se utilizan adecuadamente los canales de comunicación como, correos, memorándums, etc.?	69
Tabla N° 2 ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada, entre el empleado y su jefe inmediato?	70
Tabla N° 3 ¿Cree usted que la comunicación de los directivos hacia los empleados de la entidad es fluida?	71
Tabla N° 4 ¿Considera usted que cumple los horarios de entrada y salida establecidos por la entidad?	72
Tabla N° 5 ¿Considera usted que lo más importante en la entidad es el cumplimiento de metas?	73
Tabla N° 6 ¿Considera usted las tareas encomendadas por la entidad se realizan dentro de los plazos establecidos?	74
Tabla N° 7 ¿Piensa usted que la entidad resuelve sus procedimientos en base a manuales?	75
Tabla N° 8 ¿Considera usted que la entidad aplica correctamente su reglamento interno?	76
Tabla N° 9 ¿Considera usted que la entidad resuelve su problemática de acuerdo a las directivas vigentes? Fuente: Elaboración propia.....	77
Tabla N° 10 ¿Considera usted que los jefes toman en cuenta su capacidad técnica para el desarrollo de sus funciones?	78
Tabla N° 11 ¿Cree usted que su productividad ayuda a conseguir los objetivos de la entidad?	79
Tabla N° 12 ¿Considera usted que puede aplicar sus conocimientos adquiridos en su formación para el desarrollo del puesto que ocupa en la entidad?	80
Tabla N° 13 ¿Considera usted que la evaluación del desempeño se realiza de manera responsable por la comisión evaluadora?	81
Tabla N° 14 ¿Considera usted que el método utilizado para su evaluación de desempeño es el adecuado?	82
Tabla N° 15 ¿Considera usted que los procesos de evaluación de desempeño se dan de manera equitativa?	83

Tabla N° 16 <i>¿Considera usted que las capacitaciones que brinda la entidad ayudan a desarrollar sus habilidades?</i>	84
Tabla N° 17 <i>¿Considera usted que los temas desarrollados en la capacitación por la entidad es el más adecuado de acuerdo a las funciones que realiza?</i>	85
Tabla N° 18 <i>¿Considera usted que las horas de capacitación recibidas durante el año por la entidad, son suficientes?</i>	86
Tabla N° 19 <i>Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica</i>	89
Tabla N° 20 <i>Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica</i>	90
Tabla N° 21 <i>Chi cuadrada de la primera hipótesis específica</i>	91
Tabla N° 22 <i>Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Específica</i>	93
Tabla N° 23 <i>Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Específica</i>	93
Tabla N° 24 <i>Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica</i>	94
Tabla N° 25 <i>Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Específica</i>	96
Tabla N° 26 <i>Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Específica</i>	96
Tabla N° 27 <i>Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica</i>	97
Tabla N° 28 <i>Frecuencias Observadas de la Hipótesis General</i>	99
Tabla N° 29 <i>Frecuencias Observadas de la Hipótesis General</i>	99
Tabla N° 30 <i>Chi cuadrada de la hipótesis general</i>	100

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 <i>¿Considera usted que, en la entidad se utilizan adecuadamente los canales de comunicación como, correos, memorándums, etc.?</i>	69
Gráfico N° 2 <i>¿Considera usted que existe una comunicación adecuada, entre el empleado y su jefe inmediato?</i>	70
Gráfico N° 3 <i>¿Cree usted que la comunicación de los directivos hacia los empleados de la entidad es fluida?</i>	71
Gráfico N° 4 <i>¿Considera usted que cumple los horarios de entrada y salida establecidos por la entidad?</i>	72
Gráfico N° 5 <i>¿Considera usted que lo más importante en la entidad es el cumplimiento de metas?</i>	73
Gráfico N° 6 <i>¿Considera usted las tareas encomendadas por la entidad se realizan dentro de los plazos establecidos en la norma?</i>	74
Gráfico N° 7 <i>¿Piensa usted que la entidad resuelve sus procedimientos en base a manuales?</i>	75
Gráfico N° 8 <i>¿Considera usted que la entidad aplica correctamente su reglamento interno?</i>	76
Gráfico N° 9 <i>¿Considera usted que la entidad resuelve su problemática de acuerdo a las directivas vigentes?</i>	77
Gráfico N° 10 <i>¿Considera usted que los jefes toman en cuenta su capacidad técnica para el desarrollo de sus funciones?</i>	78
Gráfico N° 11 <i>¿Cree usted que su productividad ayuda a conseguir los objetivos de la entidad?</i>	79
Gráfico N° 12 <i>¿Considera usted que puede aplicar sus conocimientos adquiridos en su formación para el desarrollo del puesto que ocupa en la entidad?</i>	80
Gráfico N° 13 <i>¿Considera usted que la evaluación del desempeño se realiza de manera responsable por la comisión evaluadora?</i>	81
Gráfico N° 14 <i>¿Considera usted que el método utilizado para su evaluación de desempeño es el adecuado?</i>	82
Gráfico N° 15 <i>¿Considera usted que los procesos de evaluación de desempeño se dan de manera equitativa?</i>	83

Gráfico N° 16 <i>¿Considera usted que las capacitaciones que brinda la entidad ayudan a desarrollar sus habilidades?</i>	84
Gráfico N° 17 <i>¿Considera usted que los temas desarrollados en la entidad con respecto a las capacitaciones son los más adecuados de acuerdo a las funciones que realiza?</i>	85
Gráfico N° 18 <i>¿Considera usted que las horas de capacitación recibidas durante el año por la entidad, son suficientes?</i>	86
Gráfico N° 19 Región de rechazo de la hipótesis nula	88
Gráfico N° 20 Chi cuadrada de la primera hipótesis específica.....	92
Gráfico N° 21 <i>Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica</i>	95
Gráfico N° 22 Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica	98
Gráfico N° 23 Chi cuadrada de la hipótesis general	101

RESUMEN

La presente tesis titulada: “LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA UGEL 04 – COMAS, Lima, 2018”, es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental.

La población de la investigación estuvo constituida por 92 empleados de la entidad, la muestra fue definida de forma probabilística alcanzando un resultado de 74 personas.

Para recoger los datos respecto al comportamiento de las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El estudio de resultados se realizó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La presentación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, posteriormente para contrastar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado, demostrando la hipótesis general donde la Cultura Organizacional se relaciona directa y positivamente con el Desempeño Laboral de la entidad Unidad de Gestión Educativa Local N° 04 – Comas.

Finalmente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas del estudio.

Palabras claves: Cultura Organizacional, desempeño, eficiencia, servicio.

ABSTRACT

The present thesis entitled: "THE ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON THE LABOR PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES OF THE UGEL 04 - COMAS, Lima, 2018", is of quantitative approach, applied type, correlational level and non-experimental design.

The population of the investigation was constituted by 92 employees of the entity, the sample was determined in a probabilistic way obtaining a result of 74 people.

To collect the data regarding the behavior of the Organizational Culture and Work Performance variables, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument, which consisted of 18 items with a Likert rating scale.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The presentation of the results was through tables and graphs, later to test the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the Organizational Culture is directly and positively related to the Labor Performance of the entity Local Educational Management Unit N ° 04 - Commas.

Keywords: Organizational Culture, performance, efficiency, service.

INTRODUCCIÓN

La UGEL N° 04 es la Institución tutelar encargada de velar por el desarrollo de una política educativa local basada en la gestión estratégica por procesos y resultados en 457 escuelas públicas y más de 1,500 escuelas privadas ubicadas en los distritos de Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Ancón y Santa Rosa..

La investigación tiene como propósito identificar la Cultura Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados, teniendo en cuenta los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se identificó el planteamiento del problema, La importancia de la Cultura Organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el desempeño laboral de los empleados, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión. Es evidente que el conocimiento de la Cultura Organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y la entidad. Por consiguiente, consideramos que un adecuado conocimiento de la cultura organizacional influirá directamente sobre el desempeño laboral de los empleados.

En el **capítulo II**, presentamos el marco teórico de la investigación; contiene los antecedentes relacionados con el problema de investigación; internacional, nacional y local así mismo la información teórica tanto de las variables a estudiar como de sus respectivas dimensiones con la finalidad de enriquecer dicha investigación.

En el **capítulo III**, presentamos las hipótesis y variable; En este capítulo se presenta los supuestos que ayudarán a resolver el problema de la investigación,

así mismo estableceremos indicadores para facilitar la medición de las dimensiones de cada una de nuestras variables.

En el **capítulo IV**, presentamos la metodología de la investigación, mediante la cual nos da a conocer el método que emplearemos que en este caso es el descriptivo correlacional, que consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se dan en el presente trabajo de investigación, así mismo el diseño de la investigación es no experimental transversal; decimos que nuestra investigación es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único y es correlacional porque se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

En el **capítulo V**: encontrará la presentación de resultados, en este capítulo desarrollaremos el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las encuestas las cuales fueron demostrados estadísticamente fiables para determinar la influencia entre ambas variables, a su vez demostraremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se realizan con el propósito de mejora la cultura organización, mejorando los medios de comunicación ascendente y descendente, fortaleciendo los valores organizacionales y reforzando las normas y directivas vigentes a fin de mejorar el desempeño de los empleados.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

La Cultura Organizacional es el compuesto de percepciones, sentimientos, actitudes, costumbres, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las entidades.

Las entidades públicas establecen objetivos, para lo cual los empleados tienen que ejercer diversas tareas y así puedan permanecer en el cargo o ser ascendidos a uno mejor, esta condición frecuentemente es modificada por la normatividad vigente (leyes laborales para el sector público peruano), donde el empleado muchas veces no tiene continuidad laboral, por ende los trámites se vuelven burocráticos, debido a la deficiencia de los empleados por sus condiciones laborales (CAS y CAP), al agilizar los procesos administrativos.

Contratos Administrativos de Servicios (CAS)*, La Ley 29849 establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057.

Cuadro de Asignación de Personal – CAP*, es un documento técnico-normativo de gestión institucional que contiene los cargos que una entidad anticipa como necesarios para su normal funcionamiento en base a su estructura orgánica vigente y durante un periodo de tiempo determinado.

Chiavenato (2014)

“Cultura Organizacional, es un compuesto de costumbres y convicciones constituidos en base a normas, valores, conductas y perspectivas distribuidas por la integración de una organización. Así mismo la cultura fortifica la mentalidad sobresaliente que se difunden a los futuros integrantes de manera apropiada, con el fin de comprender los problemas”.

En la actualidad la eficiencia en el desempeño laboral de los empleados en las entidades públicas y privadas, muchas veces no es fácil de observar, ya que los funcionarios no se encuentran preparados para afrontar los diversos cambios que ha generado la globalización, tales como: la buena preparación e información de los empleados, lo que contribuye a un cambio sustancial en el manejo de personas en las entidades, la alta competitividad de los empleados y su mayor grado de conocimiento y preparación. La nueva realidad trasformaría sustancialmente la conducción de personas en las entidades, ocasionado que prevalezca un ambiente de trabajo grato y hospitalario donde los empleados se sientan complacidos para realizar sus funciones diarias.

Terán & Lorenzo (2011)

“Indican, que las entidades deben poseer una cultura, la cual identifica las técnicas que se muestran respaldadas por circunstancias externas e internas, lo que puede generar consecuencias en el rendimiento del cumplimiento de sus funciones”.

La Unidad de Servicio Educativo (USE) N° 04 mediante Resolución Ministerial N° 166-96-ED, el 31 de julio de 1996, y delimitada por Decreto Supremo N° 004-96-ED. Posteriormente, en el año 2003, las USE cambian su nomenclatura, convirtiéndose en Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).

De esta manera, el 31 de octubre de 2003 nace la UGEL N° 04, como consecuencia de la fusión de la Unidad de Servicios Educativos (USE) N° 05 con la USE N° 08.

Anteriormente, en el año 1986, con el Decreto Supremo N° 012-86-ED, se desactivan las ex Zonas de Educación, creándose la USE 05 mediante la Resolución Viceministerial N° 231-86-ED. La UGEL N° 04 es la Institución tutelar encargada de velar por el desarrollo de una política educativa local basada en la gestión estratégica por procesos y resultados en 457 escuelas públicas y más de 1,500 escuelas privadas ubicadas en los distritos de Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Ancón y Santa Rosa.

La UGEL 04, tiene como ámbito jurisdiccional 5 distritos de Lima Norte: Comas, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa y Ancón, donde funcionan tres sedes:

- Sede Principal: Av. Carabayllo 561 – Comas – Sede administrativa.
- Sede Av. El Maestro Peruano Cdra. 3 - Sede Pedagógica.
- Sede Av. El Maestro Peruano Cdra. 4 - Sede acervo documentario.

En las entidades públicas como en la UGEL 04 - COMAS, no le brindan la importancia a la Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño de sus Empleados, ya que los funcionarios esperan que sus empleados presenten un resultado de su trabajo eficiente, sin tomar en cuenta la cultura participativa y colaborativa que están dentro de los valores

organizacionales y que siempre priorizan solucionar situaciones urgentes e importantes dejando de lado lo fundamental o cotidiano. Además, la práctica de los valores organizacionales, es la base fundamental para superar las brechas de la situacional actual, ya que ayudará a fortalecer el desempeño laboral, mejorando la eficiencia y eficacia, lo que contribuirá al desarrollo sostenible de la institución. Por otro lado, el desempeño laboral de los empleados se ve afectada por conflictos internos, así como el limitado reconocimiento de los funcionarios inmediatos a los empleados de las diferentes áreas de los logros obtenidos a favor de la entidad. En efecto esto conlleva al desinterés y desánimo de los empleados en sus labores cotidianas.

Los empleados y funcionarios de la UGEL 04, en su Sede Administrativa – Av. Carabayllo, muestran un desempeño no favorable para la organización, esto a causa de la existencia de problemas principalmente en la comunicación, puesto que, al no recibir una información clara, precisa y adecuada, los empleados brindan datos distintos que confunden al usuario, ya que se ha evidenciado que la misma pregunta realizada en varias oportunidades a los empleados de dos áreas distintas no concuerdan.

Por otro lado, la remuneración, por estar enmarcado en una norma de escala salarial que no satisfacen a los empleados. Simultáneamente produce una desmotivación en el cumplimiento de sus tareas y funciones encomendadas, lo que conlleva a un bajo rendimiento laboral.

En cuanto a la capacitación, existe una deficiencia tecnológica, como el hecho de que la entidad pública no cuenta con equipos tecnológicos calificados de última generación, para

una mejor atención en la plataforma de servicio; lo que ocasiona una lentitud en el proceso de atención al usuario.

Teniendo en cuenta que, contando con un personal no capacitado en las funciones que se le encargan y de tener un contrato (CAP) por ser nombrado, se generaría una sobrecarga de trabajo al personal contratado (CAS). Así pues, al tratar de buscar eficiencia con personal nuevo se van incrementado los costos de operación innecesariamente.

Por consiguiente, debido a estos inconvenientes que se presentan en el trabajo diario, se identifica un problema grave dentro de la entidad, puesto que se disminuyen el desempeño y eficiencia laboral, trayendo consecuencias negativas, dado que, si no se maneja a tiempo y en forma acertada, probablemente estarían arriesgando la calidad de los servicios administrativos.

En efecto, estos hechos podrían entenderse y evitarse fomentando la comunicación descendente y ascendente, con el fin de que el empleado conozca claramente los procesos que se manejan en la entidad y así lograr la mejor calidad de servicio al usuario. Al mismo tiempo contribuye en los valores organizacionales, ocasionando un avance y progreso en los empleados que trabajan dentro de la entidad, modificando la cultura organizacional, valorizando procesos que promuevan el desarrollo de la entidad, concientizando el trabajo en equipo de manera que sea equitativo; con el fin de que no exista una sobrecarga laboral en los empleados independientemente del tipo de contrato que mantengan.

Por último, promover las normas organizaciones de la entidad donde los empleados conozcan y las apliquen como herramientas de trabajo, con el fin de agilizar los procesos administrativos en la entidad.

1.2 Problemas de la Investigación

La Cultura Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de sus empleados de la UGEL 04, y sus acontecimientos en la gestión administrativa, nos lleva a desarrollar lo siguiente:

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04?

1.2.2 Problemas Específicos

Para describir el problema antes mencionado, nos planteamos las siguientes interrogantes:

- a) ¿De qué manera la comunicación influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04?
- b) ¿De qué manera los valores organizacionales influyen en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04?
- c) ¿De qué manera las normas organizacionales influyen en el desempeño laboral de los empleados, de acuerdo a los objetivos colectivos de la UGEL 04?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

En el aspecto teórico se podrá verificar que la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de la UGEL 04, se relaciona con los antecedentes posteriores a las investigaciones referidas al tema, planteando como base

resultados relacionados a nuestra investigación, definiendo los puntos críticos que se sugiere dentro de la labor de búsqueda bibliográfica o de autores a las que se les pueda adaptar y sugerir algunas recomendaciones para mejorar la gestión administrativa.

1.3.2 Justificación práctica

La presente investigación, propone promover una cultura organizacional, con una planificación estratégica efectiva, aplicando técnicas que se encuentren asociadas al desarrollo de la metodología tanto estadística como de búsqueda y referencia, promoviendo la colaboración absolutista orientada a la eficacia en sus objetivos, resaltando las tareas en conjunto, planteando modernidad institucional y administrativa; con el empleo de sistemas de dirección administrativa convenientes y el uso apropiado del presupuesto institucional, brindando un servicio de calidad y así mismo contribuyendo a la gestión administrativa de los empleados, simultáneamente fomentando la práctica de los valores organizacionales, como compromiso, responsabilidad, solidaridad, confianza, autoestima, equidad y honradez, mediante el desarrollo de capacidades y actitudes; asimismo las normas organizacionales se apliquen como herramientas de trabajo, con el fin de agilizar los procesos administrativos, lo que influirá en el desempeño laboral en la UGEL 04.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Establecer si la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Establecer de qué manera la comunicación influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.
- b) Establecer en qué medida los valores organizacionales influyen en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.
- c) Establecer de qué manera influyen las normas organizacionales en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Internacionales (5 tesis internacionales)

Velázquez, Vázquez, & Ochoa (2013) en su investigación concluyen:

La cultura organizacional es un fundamento que incurre en el estilo en que guían las especificaciones y así alcanzan el producto en una institución. En una Institución de Educación Superior se toman determinaciones que van dirigidas a la innovación de interés en la preparación académica del educando. En el Instituto Tecnológico de Cajeme (ITESCA) se sugiere un planteamiento de guía de planes de mejora para implantar un nivel de competencia en la capacitación académica de sus educandos; este curso nos da un diagnóstico del estudio de la cultura organizacional y el vínculo con la gestión de productividad hacia objetivos y así poder reconocer fundamentos que aportan o en caso contrario prohíben la implementación del proyecto antes descrito. De igual manera se debe proponer aspectos que logran la productividad esperada en este proceso.

Saénz, Chang, & Martínez (2016) en su investigación concluyen:

El propósito de este estudio es entender la influencia de la cultura organizacional en la estrategia competitiva empresarial y su impacto en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia. Dicho estudio

fue realizado en los meses de agosto a noviembre del año 2015 y se usó la aplicación de un examen vía telefónica a una muestra de 136 compañías, de una población de 165 empresas en el área, y un nivel de respuesta de 50 empresas. (p. 7-16).

Barreto & Bonilla (2011) en su investigación concluyen:

Este programa de estudio examina cada una de las particularidades y orientación que vincula, la cultura organizacional en la Empresa Ecocapital Internacional S.A E.S.P en la Ciudad de Bogotá DC - fundamentándose en el modelo DENISAN ORGANIZATION CULTURE SURVEY (DOCS), empleando como instrumento de recaudación y estudio de información las encuestas, las cuales se llevaron a cabo de manera general con los empleados. La investigación facilita distinguir aspectos delicados y engorrosos de la cultura de los factores de capacidad, renovación, modernización, equiparándose con otras empleando para ello un método o plan en la que garantice que todos entiendan, que tienen la oportunidad de participar en el mejoramiento, fomentando a desarrollar técnicas para perfeccionar y mejorar el desempeño y capacidad de los empleados en torno a la organización.

Rodríguez & Paredes (2015) en su investigación concluyen:

La siguiente investigación es sobre la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en Psicología Industria. De acuerdo a la evaluación se debe establecer la relación de las dos variables (cultura y desempeño).

Por consiguiente, se basa en la teoría de Kurt Lewin. La metodología de investigación correlacional, no experimental con método inductivo.

Para concluir, se señala que la Cultura de la empresa “Vaud Confecciones” es aceptable pero no la más adecuada, ya que de alguna manera está influenciando en el rendimiento de los empleados a pesar de que un gran porcentaje está en un nivel medio- alto, para lo cual se sugiere tomar las medidas correctivas pertinentes en los factores más relevantes de la cultura y ajustarlo a la realidad actual de la empresa, orientados a mantener y restablecer el rendimiento laboral.

Vivanco & Franco (2010) en su investigación concluyen:

Es una inquietud en el mundo el crecimiento y la continuación de las Pymes en el mercado, dada su alta cuota en los indicadores económicos fundamentales; con el objetivo de obtener opciones que promuevan esta estabilidad y rentabilidad, se analizan los diferentes estilos de Cultura Organizacional según Quinn (1988), para lo cual se elaboraron 400 encuestas a Pymes de diferentes sectores empresariales del Estado de Aguascalientes, en los meses de Febrero y Marzo del 2010; utilizando estudios multivariados, para comprobar la significancia entre las variables.

Así pues, la Cultura Organizacional y Rendimiento de las Pymes en Aguascalientes, permaneciendo una alta influencia positiva entre la adopción de las características de la Cultura Organizacional tipo adhocrática y tipo Jerárquica, con el incremento del rendimiento empresarial en las Pymes de Aguascalientes.

Antecedentes Nacionales (5 tesis nacionales)

Mejia & Cachay (2013) en su investigación concluyen:

El propósito del presente estudio, fue examinar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de Municipalidad Distrital de Pillco Marca: se efectuó una inspección de campo de nivel descriptivo, con un personal de 51 residentes, utilizándose un muestreo poblacional, las conclusiones fueron expuestas en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, los que contribuyen a diversas deducciones entre las que sobresalen: que la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, ostenta un tipo de cultura normativista, pero frágil, hay un elevado margen de alternancia de personal, lo cual retrasa para obtener una información completa de la cultura actual real. Para consiguiente, se estableció que existe influencia de la cultura organizacional y el desempeño laboral, que son dos variables que relacionan entre sí, para conseguir que los empleados constituyan parte esencial, que haya potencial empresarial, para obtener los propósitos ideas y proyectos organizacionales establecidos. Se tiene que definir un método que garantice que todos los empleados tomen conciencia que tienen la oportunidad de participar en el mejoramiento de la cultura y desempeño laboral.

Gordillo (2012) en su investigación concluye:

La presente investigación tiene como propósito explicar de qué forma la cultura organizacional puede contribuir en el desempeño laboral de los interventores de programas masivos de SUNAT-La Libertad, durante el periodo Julio - Diciembre 2012. Con ello quedó comprobado que la cultura organizacional ha influido en forma positiva, ya que para ello se realizaron encuestas a 47 interventores de

SUNAT, entrevistas a los coordinadores de programas masivos con la finalidad de corroborar la información la información presentada por los interventores de programas masivos de SUNAT.

Cabe precisar, que la cultura organizacional de SUNAT es de tipo constructiva dirigida a la realización de los logros, objetivos, valores organizacionales, visión y metas de los trabajadores de la institución; así mismo el desempeño laboral de los IPM de SUNAT - La Libertad durante el periodo Julio – Diciembre 2012 fue aceptable.

Por lo anteriormente dicho, se sabe que la cultura organizacional de SUNAT influyó en la mejora del desempeño laboral de los interventores de Programas Masivos de SUNAT La Libertad durante el periodo Julio - Diciembre 2012.

Chávez (2016) en su investigación concluye:

El objetivo fue, determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados del Servicio Nacional de Sanidad Agraria-Dirección Ejecutiva Amazonas, año 2016. La investigación fue descriptiva, cruzada, no empírico, 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 de treinta y una preguntas y otro destinado a los jefes y directivos para medir el desempeño laboral de dieciséis preguntas. Los principales hallazgos fueron: La forma del Liderazgo impulsa a trabajar en equipo y a cumplir efectivamente el trabajo; existe una buena comunicación, no es necesario el reconocimiento a los trabajadores. Se pueden manifestar con franqueza y sin miedo y aportar propuestas y soluciones, no hay

ascensos por méritos, no se otorgan aumentos, bonificaciones y no hay tolerancia por los errores cometidos. Existe un excelente valor de cooperación, tiene facilidad para trabajar con los demás, capacidad de percepción, intuición y comprensión de situaciones para generar buenas ideas; siempre muestran empeño, dedicación y entusiasmo en la atención con los usuarios; tienen habilidad para aprender y nunca terminan de aumentar sus conocimientos, es por eso que tienen competencia para lograr y ejecutar los modelos y diseños.

Cabezas (2017) en su investigación concluye:

EL estudio tuvo como finalidad primordial instaurar la influencia de la Cultura Organizacional en el desempeño de los trabajadores del BCP - Pueblo Libre año 2017. El grupo de estudio , estuvo constituido por 52 empleados de la agencia del Banco de Crédito del Perú – Pueblo libre , la muestra investigada fue la totalidad de los empleados del área de administración , la información fue obtenida a través de la técnica de encuestas desarrollándose como herramienta un cuestionario de 23 preguntas, la información fue desarrollada a través del programa estadístico SPSS, Obteniendo como consecuencia que existe una influencia favorable, elevada de cultura organizacional en el desempeño de los empleados.

López (2015) en su investigación concluye:

“La Cultura Organizacional Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores Del Colegio Médico Consejo Regional La Libertad-Trujillo 2015”, tiene como finalidad precisar cómo influye el desarrollo de la Cultura

Organizacional con el Desempeño Laboral del personal adscrito al Colegio Médico
- Consejo Regional La Libertad.

Se logró diseñar un análisis de tipo no experimental, descriptivo y transversal.

Se emplearon técnicas de encuestas a manera de entrevistas en una serie de actitudes y opiniones y como instrumento un cuestionario y la escala de Likert- Las unidades
- sujeto de investigación- lo conformaron 21 trabajadores de la institución.

Con esto antes expuesto, se concluye que, si hay influencia entre la cultura, por lo que podemos deducir que en donde hay una cultura organizacional existe mejor desempeño por parte de los trabajadores. No obstante, según los datos obtenidos en el presente estudio del Colegio Médico Consejo Regional La Libertad; la cultura organizacional es baja por ello el 58 % de los trabajadores, presenta un nivel bajo de desempeño laboral. Información confirmada mediante la prueba estadística de Influencia por Rangos: 0.4807.

2.2 Bases Teóricas

La cultura organizacional está orientada al estudio del comportamiento de los miembros de una empresa, mediante la observación del comportamiento tratan de moldear los valores a fin de alcanzar victorias de los objetivos organizacionales.

La cultura puede utilizar el liderazgo como una herramienta que permite esclarecer actividades importantes de las personas y enaltecen los valores de la organización.

En efecto, la cultura organizacional busca evaluar la forma en que los empleados observan a su entidad, midiendo el trabajo en equipo, recompensando las mejoras y apoyando los proyectos. Simultáneamente el desempeño laboral influye en el comportamiento de varias maneras como, las decisiones estratégicas para determinar las tareas de la organización, asignación de recursos, cambios en la estructura organizacional, conflictos en la corporación y así combinar la eficiencia y eficacia de una organización.

Resumiendo, en los últimos años el 50% de las personas consideran que su evaluación de desempeño laboral es inaceptable. Además, en su mayoría desaprueban las evaluaciones de desempeño en su trayectoria laboral. Y un 28% de gerentes de recursos humanos, piensan que los jefes y gerentes solo llenan los formularios de evaluación de desempeño por formalidad.

Sin embargo, lo beneficioso y positivo de estas evaluaciones es que permiten que las personas sean informadas de su desempeño laboral de forma periódica y, como consecuencia, se pueda establecer una meritocracia para ascensos y aumentos de sueldo. Lo negativo es que los usuarios la sienten como un proceso burocrático que no aporta ningún valor.

Con motivo de sustentar nuestro estudio, mostramos las ideas fundamentales desarrolladas en materia de Gestión del Potencial Humano.

Conceptualización de la variable Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional

Según Robbins (2013) afirma que:

La Cultura organizacional, se explica en fin de ideales, fundamentos, costumbres y maneras de realizar las tareas que se distribuyen los miembros de la organización, afectando la forma en la que estos se manejan y hacen sobresalir a la organización con referencia a las demás. En casi todas las entidades, estas experiencias compartidas han cambiado con el paso del tiempo y determinan en gran medida sus ocupaciones y costumbres.

Por consiguiente, la descripción de cultura organizacional implica tres cosas.

En primer lugar, la cultura es una apreciación. Es impalpable, en segundo lugar, la cultura organizacional es representativa.

En conclusión, los empleados tienen diferentes hipótesis, todos coinciden acerca de la cultura de la empresa en un solo concepto, que se refiere a una cultura compartida.

La indagación sugiere que siete dimensiones la esencia de la cultura organizacional (Atención al detalle, innovación y manera de riesgos, Orientación a resultados, Estabilidad, Orientación al personal, Agresividad, Orientación a equipos.

Culturas Fuertes

Cualquier entidad tiene una cultura, pero no todas las culturas predominan de igual forma en las prácticas y las funciones de los empleados. Las culturas fuertes, son aquellas que se basan en valores claves intensamente arraigados y compartidos por la gran mayoría de los colaboradores de la empresa, por ello tienen mayor influencia.

Culturas débiles

En esta cultura, los valores son distribuidos precisamente por algunas personas, usualmente por los integrantes de la alta dirección. Las culturas difunden mensajes ilógicos sobre puntos que son importantes.

Los miembros de la empresa no conocen a profundidad la historia de la entidad y de sus más destacadas figuras.

En pocas palabras no reconocen los valores y conductas en su magnitud, por lo que no se relacionan entre sí.

Orígenes y destino de la cultura Organizacional

Los orígenes de la cultura se han establecido, para ello existen algunas prácticas organizacionales que ayudan a mantenerla. Las acciones del gerente de más alto nivel también tienen un fuerte impacto que es definitivo en la cultura de la entidad.

- Establecimiento y mantenimiento de la cultura organizacional.
- Filosofía de los fundadores.
- Criterios de la selección
- Alta Dirección

Socialización.

Por último, las empresas contribuyen a la adaptación de sus empleados a la cultura organizacional mediante la Socialización, que es un procedimiento a través del cual los nuevos empleados aprenden como se realizan los procesos en la compañía.

Tipos de decisiones gerenciales que se ven afectadas por la cultura organizacional.

- **Planeación.**

- El nivel de riesgo que deben incorporar los planes.
- Si los planes deben ser desarrollados por una sola persona o en equipos.
- El grado de estudio del entorno que debe realizar la dirección.

- **Organización.**

- Que punto de autonomía debe otorgarse a los empleados.
- Si las tareas deben ser ejecutadas por una sola persona o en equipos.
- El nivel en que los gerentes departamentales interactúan entre sí.

- **Dirección.**

- El grado en que los gerentes se interesan en que pueda crecer la satisfacción laboral de los empleados.
- Conocimiento de los estilos de liderazgo adecuados.

- Si todas las disconformidades, incluso aquellos que son constructivos, deben ser excluidos.
- **Control**
 - Si se deben imponer controles externos o proporcionar que los empleados controlen sus propias actividades.
 - Si deben hacer hincapié de algunos criterios al realizar las evaluaciones del desempeño de los empleados.
 - Qué consecuencias habrá cuando se supera el presupuesto de un área específica. (p. 51,52, 54, 58).

Según Chiavenato (2017) afirma que:

Cada organización tiene características diferentes, cada una tiene rasgos distintivos que no son palpables. Muchas ocurrencias que suceden en una organización se da por su cultura, por lo que entenderla es imprescindible para conocer su comportamiento organizacional. En realidad, la cultura organización de las organizaciones es lo que las determina.

La cultura organizacional no es algo visible, podemos decir que está estructurada por el estudio de comportamiento humano que se ve plasmado en los valores organizacionales. Solo puede contemplarse en razón de sus impactos y consecuencias.

Por consiguiente, podemos comparar a la cultura como una pirámide que en la parte superior están los elementos palpables de las organizaciones los cuales provienen de

la cultura tales como la infraestructura, la metodología de trabajo, los perfiles de puestos, entre otros, en la parte inferior de la pirámide, se encuentra la parte social, psicológica de la cultura.

La cultura organización es compleja y cuenta con características de las cuales las seis más importantes son las siguientes:

1. El lenguaje común entre los miembros.
2. La manera de hacer las cosas (normas).
3. Las bases fundamentales de la organización (principios).
4. El trato que se les da a los empleados.
5. Reglamentos de las organizaciones.
6. El trato hacia los clientes.

También existen valores culturales los cuales pueden ser instrumentales y terminales:

Valores instrumentales:

- Compromiso.
- Regocijo.
- Cariño.
- Autocontrol.
- Capacidad, entre otros.

Valores terminales:

- Armonía interna.
- Estabilidad familiar.
- Reconocimiento social.

- Conocimiento.
- Igualdad, entre otros.

Además, existen valores organizacionales, así como:

- El honor.
- El modelo a seguir, en los negocios.
- La moral.
- Respeto.
- Transparencia.

La cultura, no es algo palpable, la cultura influye en el comportamiento organizacional, mediante los valores compartidos, hábitos costumbres, conductas, tradiciones, pero si se ve reflejado en sus objetivos y metas de las organizaciones. (p. 301,321).

Según Louffat (2018) afirma que:

Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional, representa un escenario más firme y sostenible a lo largo de su existencia en forma de una “película” por la dinámica. De este modo es necesario aplicar conocimientos de psicología organizacional y de sociología organizacional para poder explicar estos temas que están relacionados en el comportamiento organizacional.

Por consiguiente, la psicología organizacional es indispensable, ya que permite conocer individualmente las actitudes de los empleados, la forma en que se estimulan al

comportarse de una u otra forma; así como sus fortalezas y debilidades, su personalidad, valores, percepciones, sus motivaciones, sus decisiones, etc.

Características de la Cultura Organizacional.

- Su procedencia se describen en variantes que favorecen pautas aprobadas por la entidad y cumplidas por todos los empleados.
- Es producto de la conciencia común que orienta el proceder de las personas.
- Posee estabilidad condicional en el tiempo.
- Se especifica, es una acción por la cual ciertas personas que la conforman lo ratifican con sus prácticas.
- Desde el punto de los procesos de interacción social puede ser considerado como una categoría mayor que guía la conducta colectiva.
- Los atributos y características que producen de su descripción, constituyen el marco que regula las relaciones sociales.

Dimensiones para descubrir y gestionar la cultura organizacional

Los elementos que ayudan a distinguir y gestionar la cultura organizacional según ALVES (1997-45-50) son:

Artefactos visibles, son aquellos elementos que son observables a simple vista pero que subliminalmente representan a la empresa y se constituyen en señales iniciales del tipo de cultura de la misma. Algunos de los citados pueden ser:

Nombre de la empresa, logotipo, uniforme, colores, arquitectura, mobiliarios.

Ambiente empresarial, se ocupa de mostrar los ejemplos de vínculo e incorporación que se encuentran con los stakeholders (grupo de interés) de la empresa como son los accionistas, personal, proveedores, clientes, competidores, comunidad, gobiernos locales, sindicatos.

El Sistema gerencial-administrativo, señala el desarrollo de los aspectos centrales de la administración:

- ✓ Proceso administrativo; como se planea, organiza, dirige y controla.
- ✓ Áreas administrativas, con los conocimientos y aplicaciones especializadas en áreas de finanzas, logística, operaciones, personal, tecnología de información, etc.
- ✓ Empleo de recursos administrativos, financieros, de materiales e infraestructura, de personal.
- ✓ Sistema de comunicación, muestra el aspecto y el fundamento del canal integrador de toda organización:
 - Imagen y auto-imagen de la empresa, lo que se dice de la empresa y lo que ella dice sobre sí misma en sus informes, balances, auditorías, encuestas, entrevistas, reportajes, frases, periódicos internos, murales, audiovisuales y publicidad, folletos, catálogos, etc.
 - Sistemas de lenguaje, vocabularios, jergas utilizadas.
 - Naturaleza, flujo y dirección de las informaciones.

- Medios de comunicación escritos como: manuales, informes, oficios, memorándums, circulares, etc. Teniendo en cuenta el origen, la finalidad, la autoría, los datos, las circunstancias, el destino, el contenido y estilo.
- Procesos de la comunicación orales como discursos, reuniones, telefonemas y conversaciones, sobre historias, anécdotas, etc.
- Discurso de la empresa, contenido y estructura predominante de los argumentos.
- Proceso decisorio, para poder observar si es: Centralizado o descentralizado, Grupal o individual, Lento o rápido, Racional o intuitivo, Autoritario o participativo.
- Sistemas de símbolos, permite observar manifestaciones intrínsecas y valiosas de señales o elementos de vivencias con significados profundos:
 - Héroes, quienes son, cuantos con, cómo y por qué son respetados.
 - Ritos, fiestas y ceremonias, por qué motivos, cuál es la frecuencia, dónde se realiza.
 - Mitologías de la empresa, son manifestadas a través de historias o leyendas.
 - Tótems, son representaciones en forme de muñecos o figuras.
- ✓ Socialización y entrenamiento, se refieren al proceso de integración de un trabajador a la empresa:
 - Tenor del proceso de socialización de los nuevos integrantes.

- Estrategias de integración de los novatos.
- Reacción de la empresa para las conductas consideradas perjudiciales o descentradas del camino trazado.
- Prácticas de enseñanza- aprendizaje.
- Formas de reclutamiento y criterios de selección.
- Modelos de comportamiento (perfil de las personas) que conquistan el éxito (competitivas, cooperativas, leales, capaces, creativas, etc.).
- Sucesión y sistemas de carrera.
- Prioridades y oportunidades de entrenamiento y desarrollo.
- Importancia y énfasis en el entrenamiento y capacitación.
- Cooperación y competición, lo que se conoce como relaciones de tipo co-opotition, es decir de amigos y de rivales simultáneamente:
 - Nivel de cooperación o de competición entre personas y grupos.
 - Intensidad de compartir los sentimientos personales.
 - Cómo y por quién son generados los conflictos.
- Sistema de creencias y valores, referido a niveles muy intrínsecos de los funcionarios y de la empresa:
 - Conocimiento en relación a las personas claves de la organización: origen social, estudios escolares, carrera profesional, edad, religión, posición familiar, opciones políticas, etc.

- Caracterización de la personalidad de los líderes: firme, justo, impersonal, igualitario, accesible, motivador, etc.

En conclusión, el análisis de cómo la empresa ha reaccionado a los incidentes críticos o acontecimientos que marcaron su existencia a lo largo del tiempo.

Taxonomía de la Cultura Organizacional

Existen varias distribuciones sobre cultura organizacional, una de las más citadas es la que formula dos ejes de conexión: de un lado la abscisa que se encarga de presentar las maneras de interés o distribución de la entidad desde el funcionamiento interno al externo y, de otro lado, la ordenada que manifiesta la orientación al control relativo de la entidad, desde la situación permanente hasta la flexible. En base a dichas conexión se unifican cuatro tipos de cultura organizacional:

Cultura burocrática

Es una entidad donde prevalece la afinidad a los reglamentos y estatutos oficialmente constituidos. Las labores, desarrollos, métodos, se resuelven, mediante pautas estandarizados, “no se pueden salir del libreto”. La comunicación de trabajo entre los altos mandos y subalternos son formales y jerarquizadas. El empleado es un fiable ejecutor de los manuales y/o directrices previamente proyectados y aceptados, no existe manera alguna de eludirlos. Los fundamentales principios en los cuales se sustenta la institución son: la formalidad, la racionalidad, el orden, la obediencia.

Cultura de clan

Es una organización en la que predomina el compromiso verdadero y genuino del personal, aquel que “viste la camiseta de la empresa”, en las buenas y en las malas.

Hay un mensaje sólido y fuerte de la “identidad organizacional” creado por los fundadores y transmitido de generación en generación a su personal a lo largo del tiempo, basado en un proceso de socialización permanente. Los principales valores en los cuales se sustenta la institución son: la cooperación, la consideración, la coincidencia, la equidad y la igualdad social.

Cultura emprendedora (adaptable)

Es una organización donde predomina y se fomenta en el personal la creatividad, la innovación, el ofrecer productos diferenciados de “última generación”. La iniciativa personal y el empoderamiento son bienvenidos y constantes. Subyace una actitud proactiva antes las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores. Los principales valores en los cuales se sustenta la institución son: la creatividad, la experimentación, el riesgo, la autonomía, la flexibilidad, la capacidad de dar respuestas rápidas.

Cultura de mercado (resultado)

Es una organización que vive y depende apenas del resultado, no es su prioridad las relaciones humanas de bienestar del empleado, predica “el fin justifica los medios”, donde el mercado es una “selva de piedra”, donde se tiene que luchar y enfrentar la competencia con todas las “armas posibles”.

La relación trabajador-empresa apenas es contractual, se estipulan deberes y derechos a cumplir rigurosamente, no hay una integración sólida. Mientras las partes logren sus intereses, todo va bien, pero en el caso se vean afectados, se ejerce mucha presión por el cumplimiento de indicadores y resultados, sean de rentabilidad, de nuevos

mercados, de disminución de costos, etc. La relación laboral podría concluir inmediatamente, en caso de que el trabajador no alcance los resultados (indicadores de rendimiento) esperados. Los esenciales valores en los cuales se fundamenta la organización son: competencia, primacía, empuje, individualidad y diligencia. (p.239-250).

Según Robbins & Coulter (2010) afirman que:

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, criterios, costumbres y formas de hacer las cosas que contribuyen en la manera en que actúan los empleados que constituyen la organización.

Así pues en casi todas las organizaciones, estos valores y costumbres distribuidas se han de transformar con el tiempo y disponen en gran medida la manera en que se deberían elaborar las cosas en la institución . Nuestra explicación de cultura conlleva tres cosas.

Primero, es una captación. No es algo que pueda palparse o visualizarse presencialmente, pero los empleados la conciben según lo que perciben en la institución.

Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. Esto quiere decir en cómo aprecian los empleados la cultura, no si les complace.

Por último, aunque los empleados tienen diversas destrezas, o trabajan en categorías distintas de la organización, suelen especificar la cultura de la organización en palabras semejantes. Esa es la figura con relación a la cultura.

Los especialistas mencionan que existen siete facetas que especifican la cultura de una organización. Cada una de ellas va de menor a mayor, esto quiere decir que no es muy típica de la cultura (menos) o que es muy típica (más).

Detallar una organización por medio de estas siete facetas, nos brinda una imagen universal de la cultura de la organización. Continuamente, en varias de ellas una faceta cultural se enfoca más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y cómo trabajan sus miembros.

Cómo influye la Cultura a los Gerentes, Apache Corp. con sede en Houston se ha convertido en uno de los mas destacados en la implementación y proliferación del negocio individualista de perforación de pozos petroleros, con una adecuada cultura innovadora que valora la forma mas agil de desarrollo de decisiones. Los contratos mas importantes se evaluan mediante el emprendimiento que se haya evidenciado en obtener proyectos en otras empresas, y los empleados de la organización son excelentemente premiados y su desempeño va de la mano con los propositos de productividad y utilidades.

Puesto que la cultura de una institución impide en cierta forma lo que debe o no se debe hacer, lo que es considerable para los gerentes. Estos obstáculos pocas veces son claros; no están transcritos y son menos factibles que sean discutidos, pero ya depende de los gerentes que de alguna forma puedan saber en muchos casos como actuar.

Por ejemplo, no se encontraran los siguientes normas escritos, pero cada uno pertenece a una institución existente:

- Debe aparentar estar ocupado, aun cuando no lo esté.
- Si toma riesgos y no se cumplen, pagará las consecuencias por ello.
- Antes de tomar una determinación , comuníquesele a su jefe para que no se vea sorprendido ante alguna eventualidad.
- Lo que nos hizo triunfar en el pasado, nos hará triunfar en el futuro.
- Si quiere llegar al apogeo, debe trabajar en equipo.

El vínculo entre normas como éstos y la conducta de los altos mandos es suficientemente directa. Por ejemplo, examine la cultura de "investigo y luego actúo". En una institución de este tipo, los altos mandos investigan y analizan a profundidad los planes y diseños planteados antes de aceptarlos.

De otra manera , en una cultura de "actúo y luego investigó, los altos mandos entran en actividad y luego examinan lo que se ha desarrollado. O bien, podemos decir que la cultura de una organización ayuda la creencia de que las utilidades se incrementan por medio de la disminucion de costos y que lo ideal para las expectativas de la institución es lograr un aumento pausado pero continuo en las ganancias trimestrales. Es casi imposible que los gerentes promuevan proyectos innovadores, aventurandose a largo plazo o de expansión. En una institución donde la cultura difunde dudas constantes hacia los empleados, es más factible que los gerentes empleen un método de liderazgo dictador que uno pluralista. ¿Por qué? Porque la cultura fija el comportamiento apropiado y oportuno de los gerentes. (p.46,51).

Según Daft (2011) afirma que:

La popularidad del tema de la cultura corporativa plantea varias preguntas. ¿Podemos identificar las culturas? ¿Es posible equiparar la cultura con la estrategia? ¿Cómo se pueden administrar o transformar las culturas? La mejor forma de empezar es definir la cultura y explicar cómo se refleja en las organizaciones.

La cultura realiza un papel vital en la formación de ambiente organizacional que proporciona una formación y una respuesta innovadora a los desafíos, las desafiantes competencias o las recientes oportunidades. Una cultura fuerte que promueve la aprobación y la transformación acrecienta el desempeño organizacional, al dar fuerza a los empleados e incentivarlos, agrupando a las personas en base a logros compartidos y de una misión más alta y formando y encaminando el comportamiento, de esta forma las operaciones de todos estén ordenadas con las prioridades estratégicas. Por ende, el establecimiento de una cultura de aclimatación y su influencia es uno de las tareas más esenciales de un gerente. La cultura adecuada transmite a un elevado desempeño.

Cultura organizacional y valores éticos

Es la fracción no escrita de los sentimientos de la institución, los principios que conforman la cultura de una organización, en la actualidad se distingue que los éticos destacan entre los más esenciales. Los divulgados escándalos contables corporativos y los desasieros éticos entre los líderes del negocio y el gobierno han atiborrado las noticias en años recientes, los altos directivos corporativos se

encuentran bajo el escrutinio público como nunca antes, e incluso las pequeñas empresas están descubriendo la necesidad de darle más énfasis a la ética, con el fin de restaurar la confianza entre sus clientes y entre los miembros de la comunidad.

El liderazgo fundamentado en los principios éticos, es el método de valores implícito de una institución no puede dirigirse de manera típica. Por ejemplo, el acto de emitir un dictamen imperativo tiene muy limitado o cero efecto sobre el sistema de principios de una institución. Los principios organizacionales se acrecientan y se fortalecen primordialmente, utilizando un liderazgo fundamentado en un vínculo entre quien esta a la cabeza y sus adeptos. Cada acción y cada pronunciación de los gerentes tienen un impacto sobre la cultura y los valores.

Interpretación de la cultura

Para identificar e interpretar la cultura se requiere que las personas hagan inferencias basadas en artefactos observables. Los artefactos se pueden estudiar, pero es difícil descifrarlos con precisión. Una ceremonia de entrega de premios en una empresa puede tener un significado diferente del que tiene en otra.

Los principios culturales se pueden reconocer en los rituales y reuniones, las actividades producidas y programadas conforman una celebración especial y que frecuentemente se realizan en beneficio de un auditorio. Los jefes conmemoran ritos y reuniones para brindar ejemplos radicales de lo que valora una empresa. Esas son circunstancias especiales que fortalecen valores específicos, creando lazos

entre las personas para convivencia una comprensión importante y unigen a los héroes y heroínas celebrados que representan importantes creencias y actividades.

Diseño y Cultura de la Organización

Los gerentes necesitan una cultura corporativa que fortalezca la táctica y el poryecto estructural que requiere la organización para ser eficaz dentro de su ámbito. Por ejemplo, si el entorno externo requiere flexibilidad y capacidad de respuesta, como en el caso del entorno para las empresas basadas en Internet como Twitter, Netflix, Facebook o Flickr, la cultura debe fomentar la adaptabilidad. La relación correcta entre los valores culturales, la estrategia y la estructura organizacional y el entorno puede mejorar el desempeño organizacional.

La cultura agrupa los valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización, sirven a dos funciones importantes, vincular a los miembros de esta forma podran saber cómo intregarce unos con otros y de esta manera apoyar a la organización a adaptarse. La cultura se observar mediante ritos y costumbres, sistemas de control y relaciones de poder de la organización. Los gerentes también pueden utilizar estos elementos para influir en la cultura.

Es necesario que para tener éxito en la organización su entorno tenga un holgado consenso referente de la consideración de valores específicos, y a su vez tener en cuenta lo poderosa y cohesiva que pueden surgir las organizaciones grandes.

Las culturas poderosas pueden ser o no adaptables, las culturas sólidas, pero que no son saludables, pueden resultar en detrimento de las probabilidades de éxito de una empresa.

Por otro lado, las culturas adaptables sólidas pueden desempeñar un rol importante en la creación de un alto nivel de desempeño y de respuestas innovadoras a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades. (p.374,425).

Según Robbins & Judge (2013) afirma que:

La cultura organizacional describe a un proceso de concepto de participación por los trabajadores, la cual diferencia a una organización de otra. hay 7 atributos básicos significativos que perciben la naturaleza de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos.
2. Atención a los detalles.
3. Disposición a los resultados.
4. Orientación a la gente.
5. Orientación a los equipos.
6. Dinamismo.
7. Estabilidad.

Estas particularidades aparecen en una constante que se dirige de un mínimo a un máximo grado, por lo tanto, al examinar la organización correspondiente, se logra una perspectiva total de la cultura, así pues un soporte en la manera en que los trabajadores ven la organización, procedimiento en que se ejecutan los procesos y el modo en que todos deben conducirse.

La cultura de una organización no aparece porque sí y, cuando está constituida, casi nunca la determinan y mantiene la desaparece. Como inicia la cultura. Los hábitos, manifestaciones y creencias actualmente de una organización y su manera habitual de desarrollar los procesos, se originan en su gran mayoría a lo que ha venido desarrollando a lo largo de los años y mediante los logros que han obtenido, por medio del empeño, energía y voluntad. Dado que esto nos conduce al origen fundamental de la cultura de una organización: Sus Líderes, liberados de hábitos, creencias y doctrinas anticipadas, los líderes poseen una persecución de lo que la organización tiene que, el volumen pequeño de la organización favorece implantar esta visión en todos los trabajadores.

Conservar latente la Cultura, ya que se ha constituido la cultura, el desarrollo de algunos procesos internos de la organización permiten ofrecer a los empleados un cúmulo de prácticas similares. El procedimiento de elegir, las pautas de evaluación del desempeño, las tareas de instrucción y crecimiento, y los métodos para brindar promociones, asegura que quienes sean elegidos para contratar se adecuen a la Cultura, se premia a quienes constituyan un apoyo firme y se inhabilita (o despida) a aquellos que la retan y enfrentan. Existen tres fuerzas que tienen desempeñan un papel altamente notable en el sostenimiento de una cultura: los procesos de elección, los planes de la alta gerencia y las tácticas de relacionarse con el entorno.

La cultura organizacional evidencia, la forma en que los trabajadores contemplan la peculiaridad de la cultura de una institución, no si les agrada. Esto quiere decir que se trata de una conclusión descriptiva, que viene hacer esencial por ser necesario ya que distingue entre cultura y satisfacción laboral.

El estudio referente a la cultura organizacional persigue evaluar la forma en que los empleados perciben a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? Sin embargo, la satisfacción laboral permite calcular la empatía de los empleados con relación a las perspectivas de la organización, el desarrollo de incentivos y otras facetas semejantes. Es muy cierto que los dos conceptos se relacionan sin duda tienen particularidades que se entrecruzan y relacionan, tenemos que identificar que el concepto cultura organizacional es descriptivo, mientras que la satisfacción laboral es evaluativa.

En conclusión, la formalización y la cultura deberían visualizarse como dos trayectos distintos, que se enfocan a una dirección en común. A más sólida sea la cultura de una organización, disminuirá la necesidad de la gerencia de dedicarse por acrecentar normas y directrices formales que encaminen el comportamiento de los empleados, ya que deben tomar conciencia y asimilar esa normatividad cuando aceptan la cultura de la organización. (p. 512-516).

Según Werther & Davis (2008) afirma que:

Los retos de la cultura organizacional, existe mucha predilección actualmente por modernizar la calidad de la vida laboral. el papel del area de recursos humanos es el perfeccionamiento de la categoria de la vida laboral, la manera mas frecuente de comunicación descendente y ascendente que se emplea es el balance que debe existir entre la producción y la calidad de la vida laboral para obtener elevados niveles de productividad. En muchos casos, varias organizaciones procuran impedir la formación de gremios sindicales. En estas condiciones, es posible que los empleados

sean indebidamente despojados de las prestaciones que conseguirían al agruparse, lo cual desencadena un entorno complicado en la organización.

Los sindicatos entran en un proceso en que sus propuestas se vuelven inflexibles, y conllevan que las organizaciones se vean en la necesidad de habituarse y tener flexibilidad que le permita enfrentar y sobresalir ante la competencia.

La comunicación: consiste en la fuente de energía que mueve a la organización. La información sobre ella, su entorno, sus productos y servicios, y las personas que la integran.

Los administradores no pueden tomar decisiones efectivas respecto a mercados, recursos, compras y ventas. Especialmente por lo que hace al empleado.

Uno de los factores de éxito de las organizaciones es el contar con una estrategia de comunicación de los aspectos estratégicos como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo a las personas que integran una la empresa. Existen sistemas de comunicaciones, sea éste formal o informal.

En las empresas muy pequeñas o de bajo nivel tecnológico, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables, los especialistas en comunicación emplean un sistema mixto, que van adecuando a sus necesidades. Estos sistemas se pueden ser descendentes, transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y ascendentes, tienen el propósito de llevar a los niveles altos información procedente de la base de la organización.

La transcendencia de informar y estar abierto a la recepción de información es primordial en las empresas modernas.

La comunicación descendente es la información que se inicia en algún punto medio o alto de la organización, y que se disemina a niveles jerárquicamente inferiores, es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la organización, se utilizan una variedad de métodos para la comunicación descendente, porque al emplear los diversos canales es más probable que el mensaje llegue a las personas a quienes se destina, (boletines electrónicos y periódicos internos, folletos informativos, pizarras con materiales varios, mensajes y reuniones con los empleados).

La comunicación ascendente se da ya que es la que más inmediatamente requiere perfeccionamiento en gran parte de las organizaciones modernas, se presenta en grados jerárquicamente medios o bajos de las empresas, y tiene la finalidad de alcanzar los niveles superiores, probablemente ciertas clases de comunicación de la institución sean convenientes y otros no, (tener una buena relación con su supervisor, mantenimiento de los equipos, inventarios).

Hay sistemas de comunicación electrónica en donde todos los miembros de la entidad a su vez, los ordenadores personales respectivamente habren la posibilidad de la comunicación genuinamente democrática a todos los niveles.

Ya no existe la comunicación entre un empleado de menor rango con un jefe de mayor jerarquía, solo se da mientras este dentro de parámetros de apertura y respeto. Perjudica los niveles de agrado y motivación en el empleo. De igual modo, se facilita

la valiosa retroalimentación sobre muchos aspectos, por lo que los supervisores no atinan a evaluar esta forma de información en toda su magnitud.

A lo largo de la historia reciente de la administración de capital humano, jamás algún gerente haya establecido en su entidad un método para confrontar los mecanismos de la comunicación informal.

Constantemente se agrupan personas en diferentes circunstancias que pretenden intercambiar ideas. Las asambleas abiertas pueden resistir en encuentros no estructurados entre la gerencia y grupos de empleados, para contradecir quejas, sugerencias, opiniones o preguntas. Esas asambleas pueden dar inicio con los escritos de la gerencia que decide compartir con los empleados, pero cuya finalidad elemental es producir comunicación ascendente.

Se opta por dar a estas asambleas gran elasticidad en cuanto a los asuntos que se tocan, pues el propósito es identificar los temas que realmente inquietan al trabajador. Por consiguiente, estas asambleas encaminan a sugerencias positivas. Los sistemas de sugerencias establecen un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados. Si falta cualquiera de estos tres elementos: generador, evaluativo o práctico, el sistema no podrá obtener éxito.

Comunica sobre los problemas y sosiego del personal, cuando es incorrecto, pone de relieve baches y lagunas en la comunicación.

Facilita indicadores claros de los metas y la motivación del personal, reconoce problemas de alto contenido emocional, porque los sentimientos intensos se suelen expresar a través del mecanismo del rumor, participa acerca de la posible realidad de

conflictos, es un indicador de la calidad de la supervisión y la gerencia que hay en la entidad. Los reclamos con frecuencia se canalizan por este medio, desea que alguien se entere y tome las medidas que pernescan. Calcula el grado de aprobacion que logran algunas políticas y prácticas nuevas. (p. 471,496).

Conceptualización de la variable Desempeño laboral

Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2017) afirma que:

El desempeño es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, maquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ella alcanzan los objetivos organizacionales y promueve excelentes resultados.

Puede expresarse el desempeño mediante una medida métrica, indicador frente a un índice en relación con las metas, objetivos, requisitos o expectativas previamente definidos. Por tanto, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional en relación estas suposiciones y construir uno de los principales responsables en la productividad y los resultados de la organización en términos de competitividad y sustentabilidad. Es el elemento que produce la excelente operatividad responsable de eficiencia y eficacia de una organización.

Objetivos del Desempeño

Toda estrategia se despliega sobre los niveles de la organización hasta llegar al nivel operativo. Para que esto suceda es necesario el alineamiento en relación con ella a través de objetivos de desempeño para que el nivel operativo pueda aportar algo para mejorar la ventaja competitiva de la empresa.

Los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los siguientes aspectos:

1. Calidad: producción totalmente exenta de errores ofreciendo productividad y servicios dentro de las especificaciones.
2. Velocidad: prontitud y tiempo de entrega reducido.
3. Confiabilidad: producción correcta y entrega segura y confiable.
4. Flexibilidad: a través de la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios.
5. Costo: producción de bajo costo para garantizar precio bajo y margen elevado.

La Gestión del Desempeño:

La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización dirección y control de todo el flujo de actividades de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de las organizaciones y la entrega de resultados excelentes.

El desempeño de las personas puede y debe ser mejorado de modo gradual e incesante. Por lo tanto, el jefe no solo debe supervisar y evaluar el desempeño, sino

sobre todo realizar el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, se desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban realimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puedan alcanzar niveles extraordinarios de desempeño. Esto se denomina excelencia operativa.

La responsabilidad de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión encargada para ello, debe estar conformada por miembros de diferentes áreas y dichos miembros deben ser permanentes y estables, asimismo debe contar con un miembro del directorio, uno del área de recursos humanos, y un especialista del área a la que pertenece el empleado, con el fin de la evaluación mantenga el equilibrio de juicios, y que se sea de manera transparente y objetiva.

La evaluación de desempeño está guiada a la planeación del desempeño futuro, basado en el resultado del mismo, esto ayuda a mejorar el rendimiento del trabajador y las necesidades de la organización mejorando el plan de vida y carrera del evaluado.

Los objetivos de la Evaluación del Desempeño, es mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, es un sistema más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas, la calidad de evaluadores es más importante que la calidad misma.

La retroalimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vistas.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño, pueden ser:

- Permitir mejores condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Que los empleados se traten como personas competitivas de la organización, cuyo desempeño les ayuda a ser más productivo.
- Ofrecer oportunidades de ascensos y mejores condiciones de participación efectiva, sin olvidar los objetivos organizacionales.

Existen problemas en la evaluación de desempeño de grandes grupos, por lo que existen varios métodos de evaluación: el más común y divulgado por ser sencillo es el de escalas gráficas, donde la evaluación es neutral y subjetiva, este método permite medir el desempeño de las personas o factores ya definidos, utilizando un cuestionario de doble entrada, donde las columnas horizontales son factores de la evaluación de desempeño y las columnas verticales son los grados de variación, asimismo existen: escalas graficas continuas, graficas semi-continuas y graficas discontinuas.

La época de las comunicaciones acarrea agilidad y alta competencia, en este entorno la sustentabilidad de las instituciones se basa en alcanzar el mayor alto de rentabilidad de la empresa.

Por consiguiente, las instituciones buscan el mayor medio de inversión en capacitaciones y crecimiento de las personas, que cuentan con mayores conocimientos, los cuales deber desarrollarse y estimularse, hay que tener en cuenta que de nada preparar y acrecentar al personal, si no se cuenta con un proceso de evaluación y desempeño adecuado.

Existen claves para que el desempeño sea favorable:

- Desarrollarse con la necesidad de vivir, amar, aprender y dejar un legado en la vida.
- Que las personas tengan la oportunidad de ejercer iniciativas de manera responsable y latente.
- Asumir un liderazgo, creando condiciones de confianza, apoyo, ayuda, capacitando y resolviendo problemas.
- Realizar una evaluación desempeño anónima, incluyendo una opinión de sus colegas.
- Recibir una remuneración adecuada, que permita un grado de satisfacción elevado.

Informar el resultado de la evaluación del personal evaluado, es un punto fundamental de los sistemas de evaluación, para ello nos entrevistamos con el personal evaluado haciendo conocer las condiciones necesarias para mejorar su trabajo y comunicar en forma clara su patrón de desempeño, asimismo es la oportunidad de conocer y aprender lo que el líder espera de el en términos de calidad y cantidad. Se debe comentar las mediadas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado quien debe comprometerse como mejorar su desempeño e incrementarlo. (p. 206-2015).

Puchol, L (2012) afirma que:

La Evaluación del Desempeño (EDD), es un proceso continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de desarrollo procedimientos referente al personal de una empresa, concerniente a su trabajo usual, que intenta reemplazar a los estudios esporádicos y manifestados mediante diversos juicios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y procura incorporar en un máximo grado los objetivos organizacionales con los individuales. Así la evaluación de desempeño (EDD), es una acción de inspección, pero no de censura.

En consecuencia, no se trata de mostrar lo que se ha desarrollado erróneamente, para colocar un castigo, sino identificar lo que se ha hecho bien, para elogiarlo por ello, del mismo modo ver lo que se hizo mal, no para sancionar por ello, sino para reforzar al evaluado y pueda corregir sus puntos débiles en el mañana.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Se conoce a una persona cuando elige dos decisiones claves con respecto a su ocupación en una entidad: la primera es si accede a la plaza de trabajo que se le ofrece, la segunda es cómo desarrollara su laboriosidad en ella: usualmente o con eficacia y desempeño diario.

La Evaluación de Desempeño colma determinadas carencias más íntimas, cotidianas y trascendentales de los trabajadores de una entidad, pero ¿qué obligaciones de la entidad puede convencer el principio de un método de Evaluación de Desempeño? ¿Qué le sirve a una entidad el lograr una evaluación de la actuación de sus trabajadores?

- Para demostrar, eficiencia del proceso de selección y de ascenso interna. En el artículo utilizado en el cometido del cargo, apreciamos cómo la fase de selección es un pronóstico de la actitud de un aspirante para el desarrollo de un puesto. Mediante la Evaluación de Desempeño constatamos si ese pronóstico se cumplió o no. Y si las infracciones obtienen un porcentaje elevado, señalándonos visiblemente que se precisa de analizar los procesos de selección o de ascenso interna.

- Para identificar las carencias de adiestramiento de los individuos.

La Evaluación de Desempeño localiza los errores en la ocupación de los empleados. La mayoría de los errores pueden ocasionarse por una ineficacia en el desarrollo y especialización en áreas específicas. De esta manera se adquieren datos exactos, y de qué acciones de formación corresponde llevar a cabo, y quiénes son los individuos idóneos para participar en ellas.

- Para ejecutar un balance de las competencias y talentos peculiares no explotadas por la entidad, que facultan realizar una retribución de tareas más equitativa de acuerdo a las capacidades de cada persona.

- Para tomar decisiones referentes de los planes individuales de carrera, y los planes de sucesión.

- Para averiguar los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado.

- Para que el Jefe pueda intimar y entender mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.

- Para que los evaluados, al saber que concepto se han formado sus jefes inmediatos, mediten sobre cómo se han venido conduciendo en la organización y acrecienten su desempeño mediante resultados.
- Para instaurar metas individuales, que el evaluado debe lograr en el intervalo de tiempo que se desarrolla entre dos evaluaciones, de igual forma que se verifica el grado de ejecución de los metas anteriores.
- Para que el evaluador pueda guiar, brindar ayuda y custodiar el desempeño profesional del evaluado.
- Para alcanzar un mayor progreso en las relaciones entre jefe y colaborador, fundamentada en la seguridad confianza y apoyo mutuo.
- Para desarrollar procedimientos de asignaciones más equitativas, fundamentadas en la disparidad de productividad individual y el logro de las metas.
- Para conseguir antecedentes referentes al clima laboral, del mismo modo poder identificar errores escondidos o en periodo de latencia, para que pueden ser identificados y obstaculizados antes de que exploten violentamente. (p. 301,305).

Según Evans & Lindsay (2008) afirman que:

La Evaluación de Desempeño es usada que para definir y originar asesoría acerca de la eficacia y eficiencia de los trabajadores en la entidad. Por otro lado, en la administración de recursos humanos estas evaluaciones establecen una tarea muy difícil. Por consiguiente, las entidades aprovechan las evaluaciones del desempeño

por muchas razones: Prevenir a los empleados, quienes, de esta forma, observan y aseguran sus puntos fuertes y trabajan para superar sus debilidades; determinar aumentos de salarios; determinar las necesidades de capacitación y entrenamiento; reconocer a los trabajadores para los ascensos y manejar aspectos legales de recursos humanos. Por lo que, proponen un registro de antecedentes que les ayuda a desechar lo que no sirve y ejercer como un sistema de advertencia formal para los trabajadores en el límite aceptable. Muchas entidades importantes usan las evaluaciones del desempeño para renovar la cultura corporativa.

Los métodos de evaluación convencionales son a menudo comprenden el establecimiento de la meta por el periodo determinado (por lo regular, para el año siguiente), ya sea en forma unilateral o entre el directivo y su subordinado. Las metas se deben enfatizarse en el desarrollo de conocimientos o habilidades, resultados como la producción y la productividad o el comportamiento. Al establecimiento de objetivos sigue una revisión de los logros por parte del supervisor, las fortalezas y debilidades, o bien, de las características personales del subordinado relacionadas con el trabajo al final del periodo de revisión. A veces, la forma que se emplea para evaluar el desempeño tiene de 10 a 15 categorías tangibles e intangibles, como cantidad de trabajo, calidad del trabajo, trabaja bien con los demás, toma la iniciativa, etc., que se deben evaluar en una escala de cinco a siete puntos, de “excelente” a “insatisfactorio” o “deficiente”. La entrevista para evaluar el desempeño debe ser acompañada por anuncios de aumentos, bonos o ascensos. En algunos casos, la política de la empresa establece cierta distribución de los resultados, como “no más de 10 por ciento de los empleados de cualquier departamento se pueden calificar

como excelentes” o “los aumentos o bonos por méritos sólo se pagarán a los empleados calificados como excelentes o muy buenos”.

La insatisfacción con los sistemas de evaluación del desempeño convencionales es común entre los directivos, quienes realizan las evaluaciones, y los trabajadores, que son los evaluados. General Motors, por ejemplo, descubrió que 90 por ciento de su personal creía estar en el 10 por ciento superior. ¿Qué tan desalentador es recibir una calificación más baja? Muchos directivos se inclinan por dar calificaciones altas debido a los impactos negativos potenciales. Muchos de los estudios de investigación entre las últimas décadas designan problemas y desventajas de las evaluaciones de desempeño. Se pueden mostrar algunas objeciones legítimas:

- Son mezquinos y desalentados ante el enfrentamiento de riesgos.
- Se orientan hacia conclusiones medibles a corto plazo, desanimando la planeación y el raciocinio humano a largo plazo e ignorando conductas importantes más difíciles de medir.
- Se orientan cerca del individuo y, por consiguiente, se desalientan o desbaratan en la entidad.
- El procedimiento está enfocado hacia la detección, en lugar de la prevención.
- Casi siempre son irracionales, ya que siempre a los funcionarios no les es factible hacer sus comentarios con exactitud.
- No diferencian entre las causas que el empleado puede comprobar y los factores señalados por el sistema, que no son de su control.

Casi todas las entidades emplean revisiones de socios, evaluaciones de clientes y autoevaluaciones como parte del proceso de calificación. El planteamiento con mayor aceptación y sobrepasa las objeciones referidas anteriormente se llama retroalimentación de 360 grados. El encauzamiento ideal de 360 grados, es el conjunto de personas que interactúan casi siempre con el trabajador (o equipo) participan tanto en el proceso de establecimiento de metas como en el proceso de evaluación del desempeño. En este conjunto se pueden adicionar proveedores, usuarios, colegas, clientes internos, funcionarios y subordinados. El proceso pretende que la comunicación en ambos sentidos, en la cual las partes observan necesidades tales como niveles de servicio, tiempos de respuesta, exigencia del trabajo, etc., que a menudo se manifiestan como contratos de servicio por escrito. Al término del periodo de desempeño, comisionados distinguidos que participaron en el establecimiento de las metas evalúan como se cumplieron los objetivos de los contratos de servicios y ofrecen retroalimentación.

El resultado final del desempeño consta en examinar con el empleado una síntesis de los comentarios y calificaciones, y vale como un método para implantar los objetivos del siguiente proceso y del crecimiento del trabajador. Como el enfoque es nuevo, se han realizado pocas investigaciones sistemáticas sobre su eficacia; sin embargo, la retroalimentación de los usuarios es positiva.

En la actualidad, muchas empresas líderes se enfocan hacia la identificación de un número reducido de competencias de alto impacto, que son críticas para el éxito de la organización. Estas competencias son las conductas, habilidades y atributos que se espera tengan todos y cada uno de los miembros. Asimismo, utilizan descripciones de

dominio, explicaciones detalladas del comportamiento que, quien las domina, pudiera comprometerse con ellas. Por ejemplo, una descripción de dominio del enfoque hacia el cliente podría ser:

Dedicado a complacer las perspectivas y exigencias de los clientes internos y externos. Sabe quién es cada uno de sus clientes y puede decir cuáles son las expectativas de ese individuo. Obtiene información de primera mano sobre los clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios. Habla y actúa pensando en los clientes. Se pone del lado del cliente en las quejas bien fundamentadas. Es hábil para manejar las expectativas de los clientes. Establece y mantiene relaciones eficaces con los clientes y se gana su confianza y respeto. Busca en forma activa la retroalimentación por parte de los clientes sobre la calidad del servicio que presta.

Casi siempre se utiliza una medida de frecuencia conductible, donde las personas que evalúan indican la frecuencia con que el trabajador evaluado hace las cosas mencionadas en las descripciones de dominio. Por consiguiente, las calificaciones numéricas del desempeño, es como estar a la defensiva y ofrece una guía por encima de lo que debe mejorar. (p. 306-308).

Según Louffat (2018) afirma que:

La evaluación del desempeño es muy esencial porque ayuda a identificar el grado de capacidad de los funcionarios y a partir de eso desarrollar planes pertinentes para perfeccionarlo mediante las fortalezas del funcionario en pro del crecimiento organizacional. Asimismo, ayuda como parámetro de crecimiento de carrera y planes

sucesorios, debido a que los trabajadores destacados y que sobresalen están al frente de la candidatura de los proyectos sucesorios de carreras. Del mismo modo ayuda de referencia de base para brindar niveles remunerativos y de indemnización que se requiera.

Históricamente la evaluación del desempeño fue contemplada como pieza clave vinculado castigo, sanción, etc., cuando debería tomarse como una oportunidad para generar mejoras, corrigiendo las debilidades del personal y explotar las fortalezas del trabajador.

1.- Concepto

La valoración desempeño viene hacer el proceso técnico de la administración del potencial humano, destinado a calcular de manera sistematizada y habitual la eficacia y eficiencia del empleado en la ejecución de sus labores cotidianas. Los principios pautas métodos y variantes a examinar que se hallaran establecidas por las capacidades preliminarmente instauradas por la organización. Esto quiere decir que se tiene que evaluar al funcionario en la magnitud del conocimiento, capacidades competencias y conductas, de igual forma los logros y rendimiento alcanzados en su labor.

2.-Típologia

Los principios de evaluación son:

2.1. Los métodos de jerarquización. Llamado también como método comparativo, tienen la particularidad de encontrar una semejanza “vía ojo clínico” a los diferentes funcionarios ordenándolos y catalogándolos distribuyéndolos unos contra otros, en

orden de sus capacidades y productividad, mediante un 'ranking'. Considerándose como método de catalogación, un juicio global o un juicio analítico referente al trabajador, fundado en el estudio de diferentes características de cada trabajador. Aquí algunas propuestas que corresponden a esta categoría.

Jerarquización directa. El desarrollo de este principio radica en instaurar una calificación del funcionario sobresaliente al funcionario deficiente en una sola dirección vertical, de tipo-down (de arriba hacia abajo).

Jerarquía alterna. El desarrollo de este principio radica en ir señalando al mejor trabajador y paralelamente al último trabajador, después el segundo mejor trabajador y el segundo "menos" peor y así paralelamente, finalizando con los trabajadores "rankeados" en los puestos intermedios.

Jerarquía por pares. El desarrollo de este principio radica en ir equiparando al candidato en estilo matriz, con los demás trabajadores, de esta manera que el que consiga sobresalir más veces obtendrá el primer lugar en recompensa a su buen desempeño.

Jerarquización por factores. En este caso la elección jerárquica de los trabajadores se obtiene utilizando como soporte de análisis comparativo, "factor por factor" esto quiere decir que un trabajador puede ser sobresaliente en algo, pero no necesariamente en todo, el plan es que equilibrando su posición en cada factor al finalizar se instaurará un ranking. El procedimiento sería, obtener el resultado de cada trabajador, y mediante el desempeño obtenido se ordena desde el principio al final.

Jerarquía por distribución forzada. El desarrollo de este principio radica en la curva de distribución normal (estadística) o “campana de GAUSS” se trata de ordenar simétricamente a los diferentes trabajadores dentro de intervalos o categorías preliminarmente equilibradas.

2-2 Los métodos de escalas. Tienen la particularidad de valorar al trabajador de manera personal, tomando en cuenta, diferentes grados, talento, y capacidades y que se sumaran y brindaran un puntaje de productividad y rendimiento o mérito global. Estas estimaciones pueden explicarse en valores absolutos, porcentajes percentiles, etc.

Hay dos categorías de escalas de evaluación.

Jerarquización de escalas por favor o de escalas lineales o gráficas. Representan las distintas jerarquías, posiciones, capacidades de cada trabajador evaluado presenta en relación a cada uno de los factores o competencias en que es evaluado.

Escalas gráficas o continuas. Se desarrollan apenas un simple trazo.

Escalas descriptivas simples. Se muestran en el desarrollo de adjetivos o adverbios.

Escalas alfabéticas. Se muestran en la representación de letras.

Escalas de porcentajes. Fundamentada en la formulación de porcentuales prorrateados.

Escalas con puntajes. Fundamentada en la representación de puntos predefinidos.

Escalas con ponderaciones. Fundamentada en la representación de puntos predefinidos multiplicados por las ponderaciones de cada factor.

Evaluación 360 grados.

La valoración de desempeño tradicional. Estuvo dirigida para el jefe inmediato o jefe jerárquicos del funcionario ser evaluado, esto quiere decir una posición vertical y lineal. Un estudio de esta naturaleza en que solo hay una dirección es muy riesgosa, porque se arriesga “todo o nada” en la decisión.

Por ello, en la actualidad, se ha pensado una mayor colaboración de varias dimensiones o evaluadores, designada o llamada como evaluación de 360 grados, que brinda más coherencia y firmeza a la evaluación del trabajador, debido a que hay diferentes enfoques o usuarios que dan más amplificación, para un dictamen verdadero del desempeño de un funcionario debido a que se vinculan constantemente con él.

Los evaluadores están constituidos por:

- El Jefe inmediato del trabajador evaluado.
- El empleado se autoevalúa.
- Subalternos Jerárquicos del evaluado.
- Compañeros del evaluado.
- Clientes externos del evaluado.

También es considerable la identificación o el anonimato del evaluador, debido a que se pueden generar dudas, temores y represalias a la hora de la evaluación.

Proceso

Las fases esenciales de un sistema de evaluación del desempeño son las siguientes:

Etapas 1. Establecer y definir indicadores ideales de desempeño.

Se basa en determinar cuáles serán los elementos, métodos y capacidades a considerar para evaluar a todos los funcionarios de la organización.

Etapas 2. Es el desarrollo concreto funcional de la evaluación de cada trabajador, de esta manera cada evaluador se conduce en principio a los indicadores previamente instaurados a otorgar las graduaciones y calificación correspondiente del trabajador en cada factor, para alcanzar un puntaje total.

Para ejecutar esta fase se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

Local de evaluación

Se debe definir el lugar de la evaluación, hace posible un mecanismo de recolección de información, así como el correspondiente análisis y reflexión de dicha información de la conducta laboral del evaluado. Existen varios procedimientos universales de recopilación de información, análisis de documentos, aplicación de cuestionarios escritos, entrevistas orales y la observación IN SITU de trabajo. Los posibles lugares para poder desarrollar las evaluaciones son: oficinas, lugar de trabajo, ambiente virtual y centros de evaluación (p.159-166,170-171).

Según Robbins & Judge (2013)

¿Qué es el desempeño?

Años atrás, casi todas, las organizaciones solo examinaban la manera en que los empleados efectuaban sus ocupaciones laborales incorporadas en una especificación de lugar de trabajo. En cambio actualmente las compañías, de menor grado y que están más orientadas a la calidad del servicio, necesitan mayor investigación. Los especialistas identifican tres tipos fundamentales de comportamiento que forman el desempeño laboral:

- 1. Desempeño de la tarea.** - Describe la ejecución de los compromisos y deberes que forman parte de la elaboración de un bien o servicio, o a la ejecución de las labores administrativas. Acá comprende la gran parte de las labores en una descripción convencional de puestos.
- 2. Ciudadanía.** - Comportamiento de un individuo que realiza con sus deberes de ciudadano, respeta las leyes y contribuye así al funcionamiento correcto de la sociedad y al bienestar de los demás miembros de la comunidad.
- 3. Falta de productividad.** - Esto interpreta los hechos que fastidian de manera activa a la entidad. Esta conducta abarca el hurto, molestia a la propiedad de la Compañía, proceder de forma violenta con los colegas y faltar con frecuencia. (p. 202,555-556).

2.3 Glosario de Términos

- **Burocracia:** Conjunto de organizaciones legales, juicioso y razonable por excelencia, para resolver un asunto de carácter administrativo.
- **Cadena de mando:** Sistema de autoridad que define las estructuras jerárquicas, desde la parte inferior hasta los mandos superiores de la organización.
- **Capacitación:** Conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.
- **Competitividad:** Es la capacidad para competir de una persona u organización con el fin de obtener una rentabilidad.
- **Compromiso Organizacional:** Es el estudio del comportamiento de los grupos en función al estilo administrativo de una organización.
- **Comunicación:** Intercambio de mensajes entre dos o más personas, por medio de un canal que los separa físicamente.
- **Control:** Es el proceso de comprobar el desempeño de diferentes áreas o funciones de una organización, para que sus actividades logren los resultados esperados.
- **Cultura:** Conjunto de ideas sociales aprendidos de generación en generación, a través de la vida en sociedad.
- **Desempeño:** Conjunto de características y capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización.
- **Dirección:** Es la acción o efecto de dirigir, tomar decisiones. Es la información efectiva de todo lo planificado.

- **Eficiencia:** Capacidad de hacer las cosas bien, de alcanzar el grado de cumplimiento de las metas perseguidas.
- **Formación de personal:** Conjunto de actividades que incluyen la capacitación, adiestramiento e involucramiento en un sistema de valores organizacionales.
- **Grupos de trabajo:** Grupos definidos por la organización y conformados por personas que se juntan para ejecutar una determinada tarea.
- **Liderazgo:** Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas, que un individuo tiene para influir y tomar decisiones acertadas para el grupo de trabajo determinado.
- **Normas:** Son reglas de conductas que nos imponen un determinado modo de obrar o de abstenernos.
- **Organización:** Es un grupo social, compuesto por personas naturales y recursos, estructurada deliberadamente y orientada para alcanzar un objetivo.
- **Rendimiento laboral:** Productividad del trabajador en condiciones laborales normales.
- **Satisfacción Laboral:** Es un grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.
- **Valores:** Creencias básicas sobre lo importante y relevante. Involucra sentimientos y emociones.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04 – Comas, Lima.

3.2 Hipótesis Específicas

- a) La comunicación, contribuye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.
- b) Los valores organizacionales, influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.
- c) Las normas organizacionales, influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable independiente:

Cultura Organizacional.

3.3.2 Variable dependiente:

Desempeño laboral

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Cultura Organizacional	1.1 Comunicación 1.2 Valores organizacionales 1.3 Normas organizacionales
Variable dependiente: Desempeño laboral	2.1 Eficiencia 2.2 Evaluación de desempeño 2.3 Capacitación

3.5 Matriz de consistencia

“La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la UGEL 04 – Comas, Lima”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÒTESIS	VARIABLES Y SUBVARIABLES	INDICADORES
<p>Problema Central</p> <p>¿De qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>¿De qué manera la comunicación influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04?</p> <p>¿En qué medida los valores organizacionales, influyen en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04?</p> <p>¿De qué manera las normas organizacionales influyen en el desempeño laboral de los empleados, de acuerdo a los objetivos colectivos de la UGEL 04?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Establecer si la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Establecer de qué manera la comunicación influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.</p> <p>Establecer en qué medida los valores organizacionales, influyen en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.</p> <p>Establecer de qué manera las normas organizacionales influyen en el desempeño laboral de los empleados, de acuerdo a los objetivos colectivos de la UGEL 04.</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La cultura organizacional influencia en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04 – Comas, Lima.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>La comunicación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.</p> <p>Los valores organizacionales influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.</p> <p>Las normas organizacionales influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.</p>	<p>Identificación de Variables.</p> <p>V1. Independiente:</p> <p>X = Cultura Organizacional</p> <p>V2. Dependiente:</p> <p>Y = Desempeño Laboral</p>	<p>V1. Independiente:</p> <p>Cultura Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación. - Valores organizacionales. - Normas organizacionales. <p>V2. Dependiente:</p> <p>Desempeño Laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> -Eficiencia -Evaluación de desempeño. -Capacitación.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

El actual estudio se encuentra enfocado dentro del modelo de estudio descriptivo y correlacional, de enfoque cuantitativo debido a que especifica y desarrolla la influencia y vinculación entre las variables de estudio en la existencia real de la muestra.

Descriptiva:

Según Hernández (2006, p.102) descriptivo porque “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.

El procesamiento de datos corresponde al enfoque cuantitativo

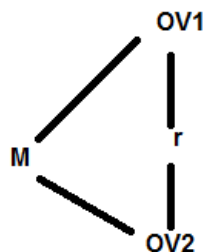
Correlacional:

Según Hernández (2006, p.104) “busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular”. Como es el caso entre la V1 y la V2.

4.2 Diseño de la investigación

Kerlinger (1983) “El estudio responde a un diseño no experimental de corte transversal porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos;

esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo



único”

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Cultura Organizacional

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación será de los empleados de la sede administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

4.4 Población de estudio

La población de estudio estará constituida por un total de 92 empleados.

4.5 Tamaño de muestra

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de los empleados con relación a las variables: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral.

4.6 Selección de muestra

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los 74 empleados, dado que son 92.

Así mismo, se determinará Para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los estudiantes se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la población.

N = Población total: 92 personas.

Z = Nivel de confianza: 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50)(0.50)(92)]}{[(0.05)^2 - (92 - 1)] + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = 74$$

Tamaño de muestra será de 74 usuarios

4.7 Técnicas de recolección de datos.

Para conseguir la información concerniente a las variables arriba indicadas se aplicarán las técnicas:

- a. **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de datos: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.
- b. **La técnica de la encuesta:** empleando como herramienta un cuestionario; solicitando a los empleados de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04; el cual se aplicará para obtener los datos de las variables: La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los empleados de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04.

4.8 Análisis e interpretación de la información.

Los resultados alcanzados durante la práctica de las técnicas y herramientas antes sugeridos, solicitando a los empleados de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 04; fueron ordenados y tabulados para iniciar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán analizados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder interpretar adecuadamente el resultado de cada una de las preguntas.

Así mismo, para la constatación de las hipótesis, se plantearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de

prueba la correlación, toda vez que se trataba de demostrar la relación existente entre las variables involucradas en el estudio.

El resultado de la constatación de las hipótesis, nos permitió tener bases para formular las conclusiones de investigación, y así llegar a la base para formular las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

De la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos se presenta a continuación la siguiente información:

Tabla N° 1

¿Considera usted que, en la entidad se utilizan adecuadamente los canales de comunicación como, correos, memorándums, etc.?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	3	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	28	38%
4 De Acuerdo	40	54%
5 Totalmente De acuerdo	2	3%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

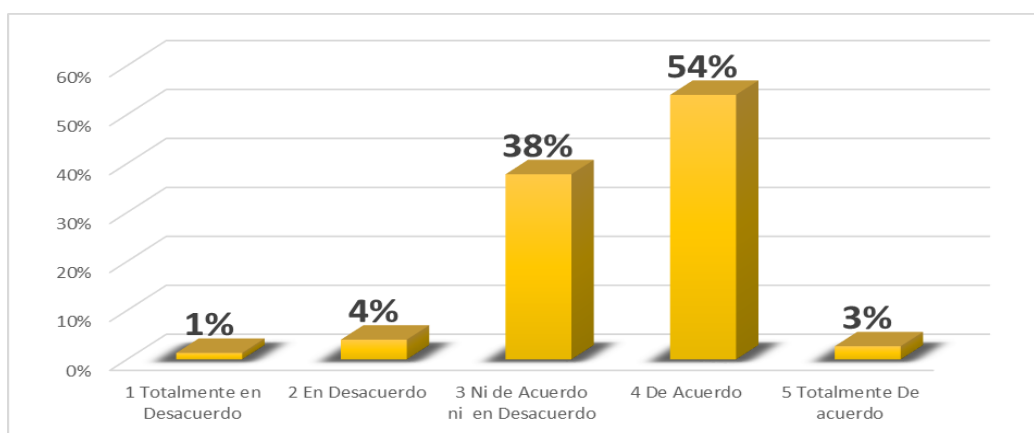


Gráfico N° 1

¿Considera usted que, en la entidad se utilizan adecuadamente los canales de comunicación como, correos, memorándums, etc.?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo en que, en la entidad se utilizan adecuadamente los canales de comunicación como correos, memorándums etc, mientras que el 54%, está de acuerdo. Sin embargo, un 38% no está de acuerdo, ni en desacuerdo; por otro lado, el 4% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 2

¿Considera usted que existe una comunicación adecuada, entre el empleado y su jefe inmediato?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	4	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	22	30%
4 De Acuerdo	45	61%
5 Totalmente De acuerdo	2	3%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

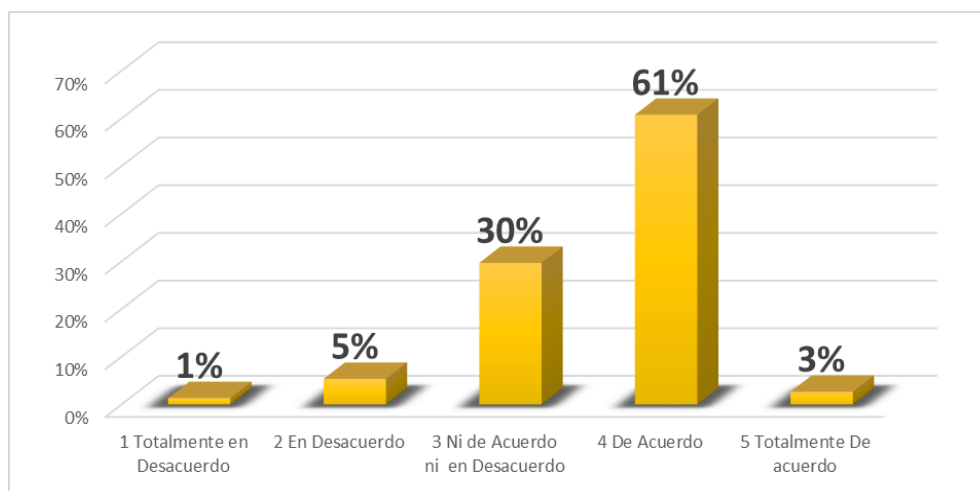


Gráfico N° 2

¿Considera usted que existe una comunicación adecuada, entre el empleado y su jefe inmediato?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que, en la entidad, existe una comunicación adecuada, entre el empleado y su jefe inmediato, mientras que el 61% está de acuerdo. Sin embargo, un 30% no está de acuerdo, ni en desacuerdo, por otro lado, el 5% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 3

¿Cree usted que la comunicación de los directivos hacia los empleados de la entidad es fluida?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	3%
2 En Desacuerdo	28	38%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	20	27%
4 De Acuerdo	22	30%
5 Totalmente De acuerdo	2	3%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

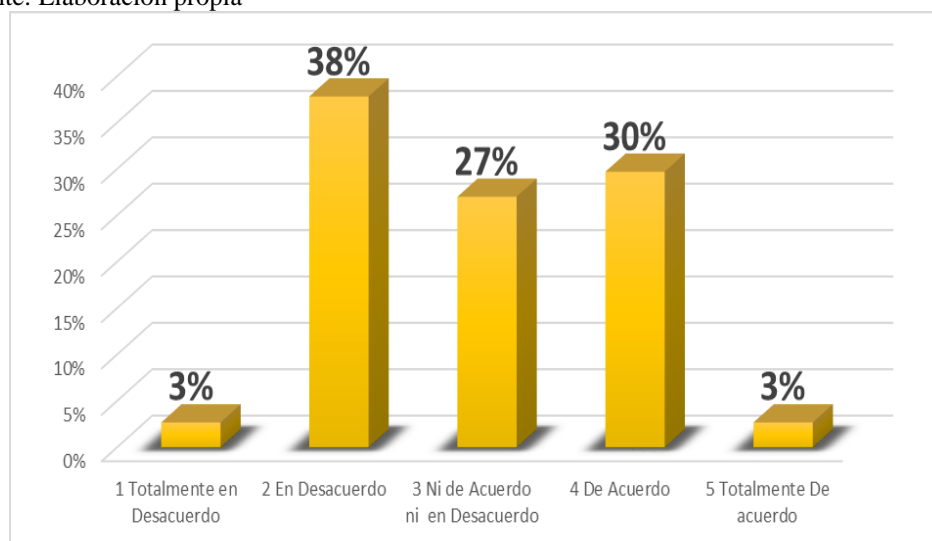


Gráfico N° 3

¿Cree usted que la comunicación de los directivos hacia los empleados de la entidad es fluida?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que la comunicación de los directivos hacia los empleados de la entidad es fluida, mientras que el 30% está de acuerdo. Sin embargo, un 27% no está de acuerdo, ni en desacuerdo, por otro lado, el 38% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 4

¿Considera usted que cumple los horarios de entrada y salida establecidos por la entidad?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	6	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	14%
4 De Acuerdo	33	45%
5 Totalmente De acuerdo	24	32%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

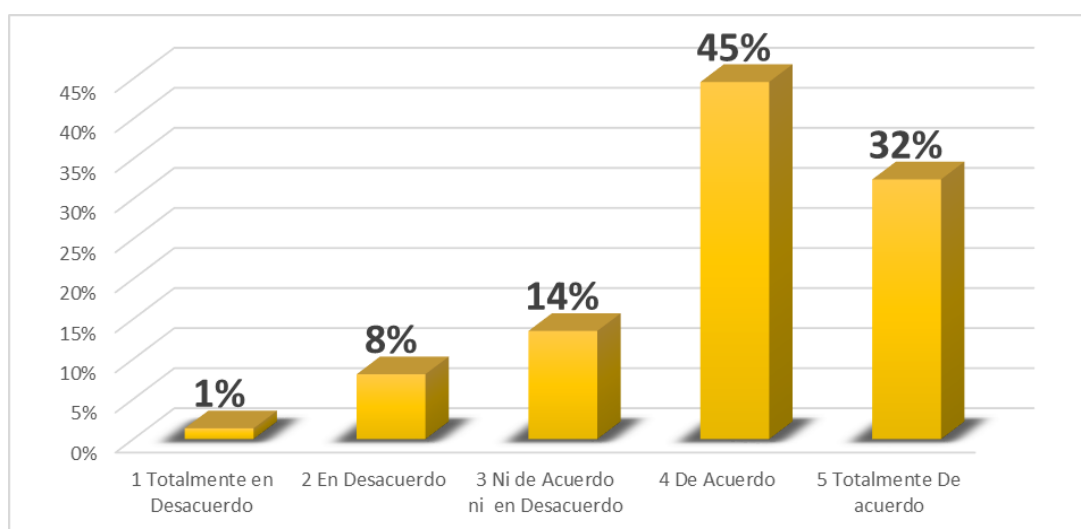


Gráfico N° 4

¿Considera usted que cumple los horarios de entrada y salida establecidos por la entidad?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 32% está totalmente de acuerdo que se cumplen los horarios de entrada y salida establecidos por la entidad, mientras que el 45% está de acuerdo. Sin embargo, un 14% no está de acuerdo, ni en desacuerdo, por otro lado, el 8% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 5

¿Considera usted que lo más importante en la entidad es el cumplimiento de metas?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	1	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	20%
4 De Acuerdo	53	72%
5 Totalmente De acuerdo	4	5%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

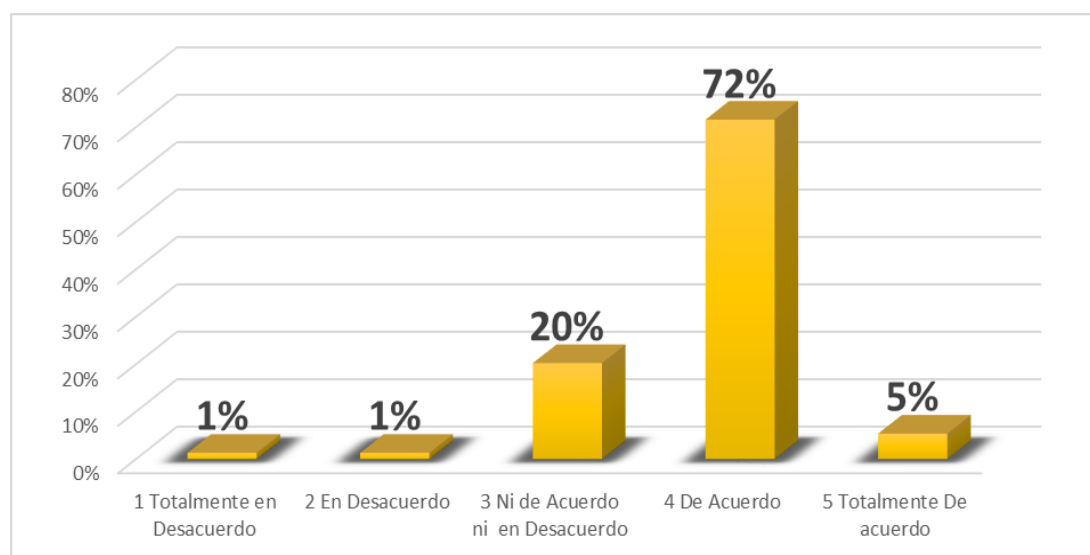


Gráfico N° 5

¿Considera usted que lo más importante en la entidad es el cumplimiento de metas?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que, en la entidad, lo más importante es el cumplimiento de metas, mientras que el 72% está de acuerdo. Sin embargo, un 20% no está de acuerdo, ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 6

¿Considera usted las tareas encomendadas por la entidad se realizan dentro de los plazos establecidos?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	10	14%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	45%
4 De Acuerdo	26	35%
5 Totalmente De acuerdo	4	5%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

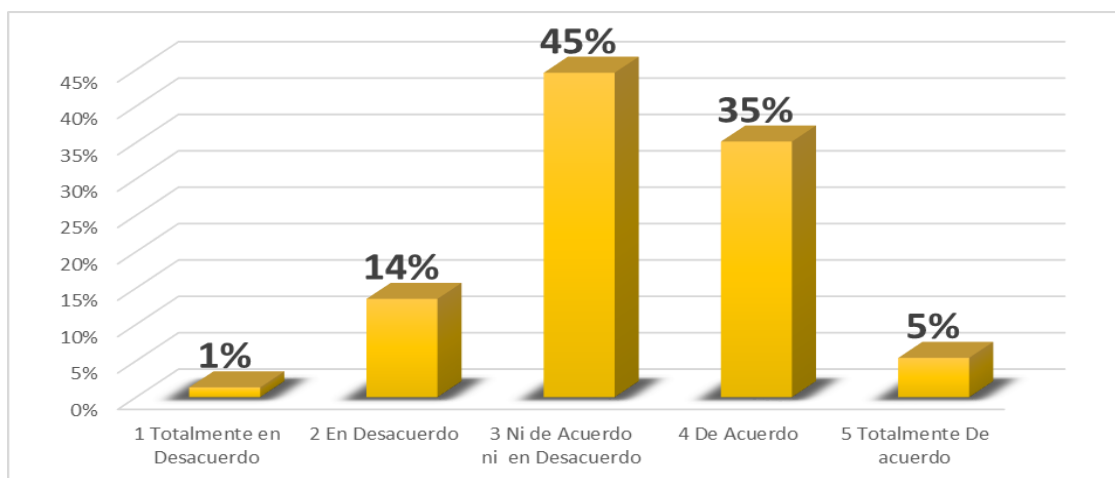


Gráfico N° 6

¿Considera usted las tareas encomendadas por la entidad se realizan dentro de los plazos establecidos en la norma?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente de acuerdo que, las tareas encomendadas por la entidad se realizan dentro de los plazos establecidos, mientras que, el 35% está de acuerdo. Sin embargo, el 45% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, el 14% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 7

¿Piensa usted que la entidad resuelve sus procedimientos en base a manuales?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	4	5%
2 En Desacuerdo	8	11%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	26	35%
4 De Acuerdo	35	47%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

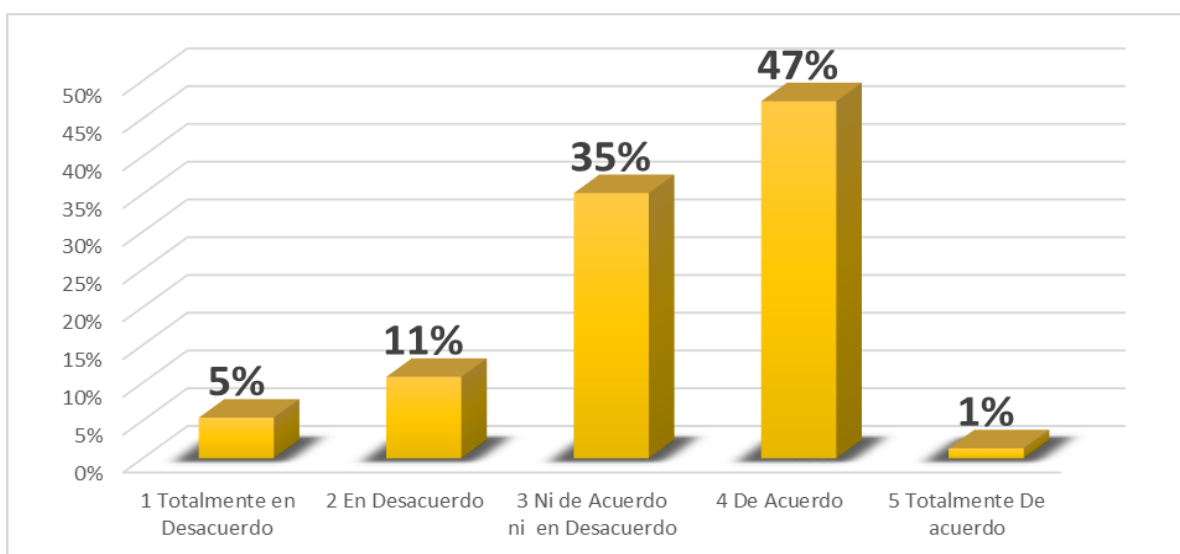


Gráfico N° 7

¿Piensa usted que la entidad resuelve sus procedimientos en base a manuales?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo que, la entidad, resuelve sus procedimientos en base a manuales, mientras que, el 47% está de acuerdo. Sin embargo, un 35% no está de acuerdo, ni en desacuerdo, por otro lado, el 11% está en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 8

¿Considera usted que la entidad aplica correctamente su reglamento interno?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	2	3%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	50	68%
4 De Acuerdo	19	26%
5 Totalmente De acuerdo	2	3%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

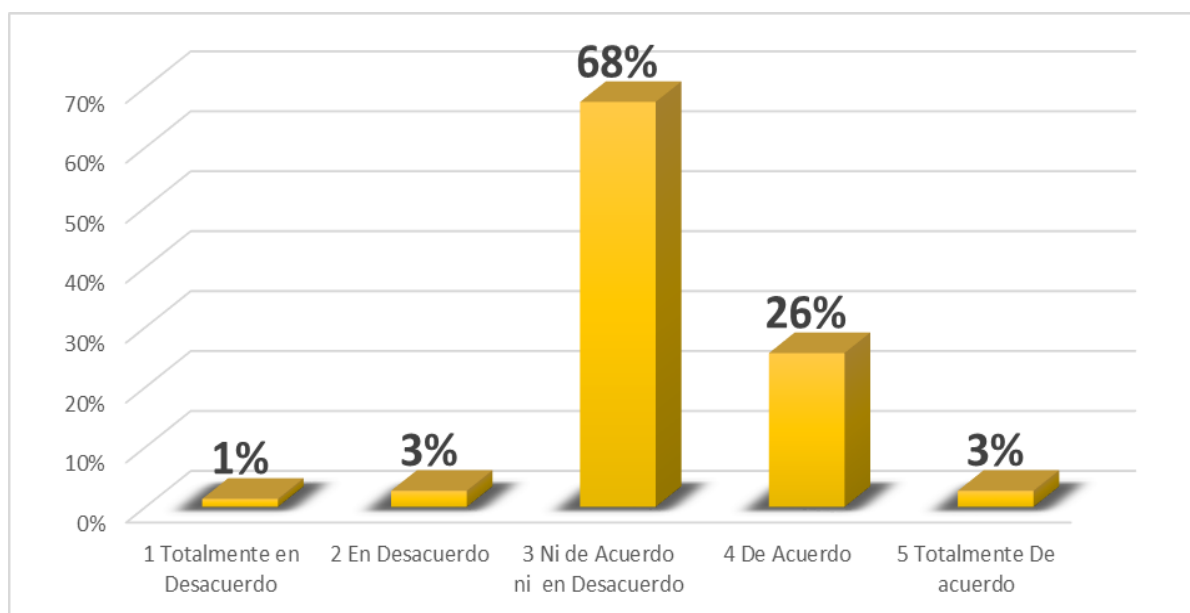


Gráfico N° 8

¿Considera usted que la entidad aplica correctamente su reglamento interno?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que, la entidad, aplica correctamente su reglamento interno, mientras que, el 26% está de acuerdo. Sin embargo, un 68% no está de acuerdo, ni en desacuerdo, por otro lado, el 3% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 9

¿Considera usted que la entidad resuelve su problemática de acuerdo a las directivas vigentes?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	10	14%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	33	45%
4 De Acuerdo	26	35%
5 Totalmente De acuerdo	4	5%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

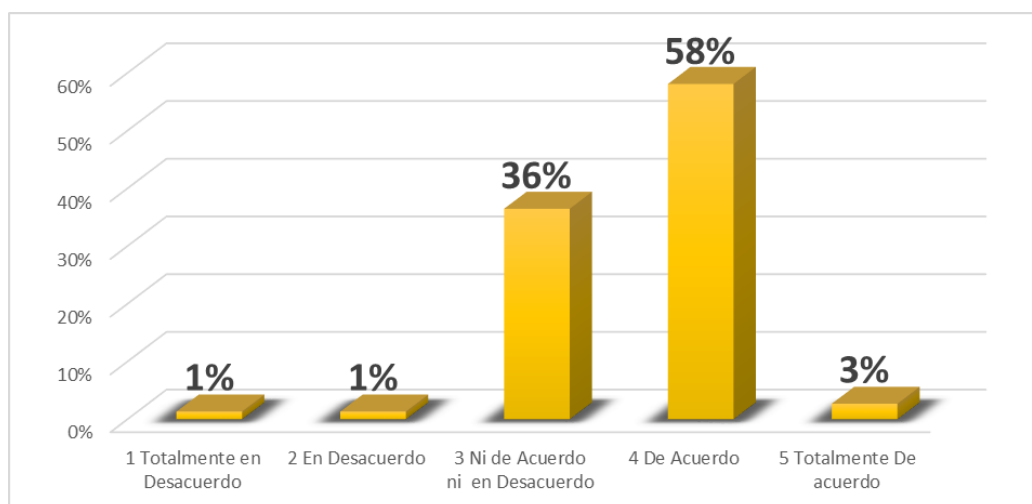


Gráfico N° 9

¿Considera usted que la entidad resuelve su problemática de acuerdo a las directivas vigentes?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que, la entidad, resuelve su problemática de acuerdo a las directivas vigentes, mmientras que, el 58% está de acuerdo. Sin embargo, un 36% no está de acuerdo, ni en desacuerdo, por otro lado, el 1% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 10

¿Considera usted que los jefes toman en cuenta su capacidad técnica para el desarrollo de sus funciones?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	3%
2 En Desacuerdo	13	18%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	34	46%
4 De Acuerdo	19	26%
5 Totalmente De acuerdo	6	8%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

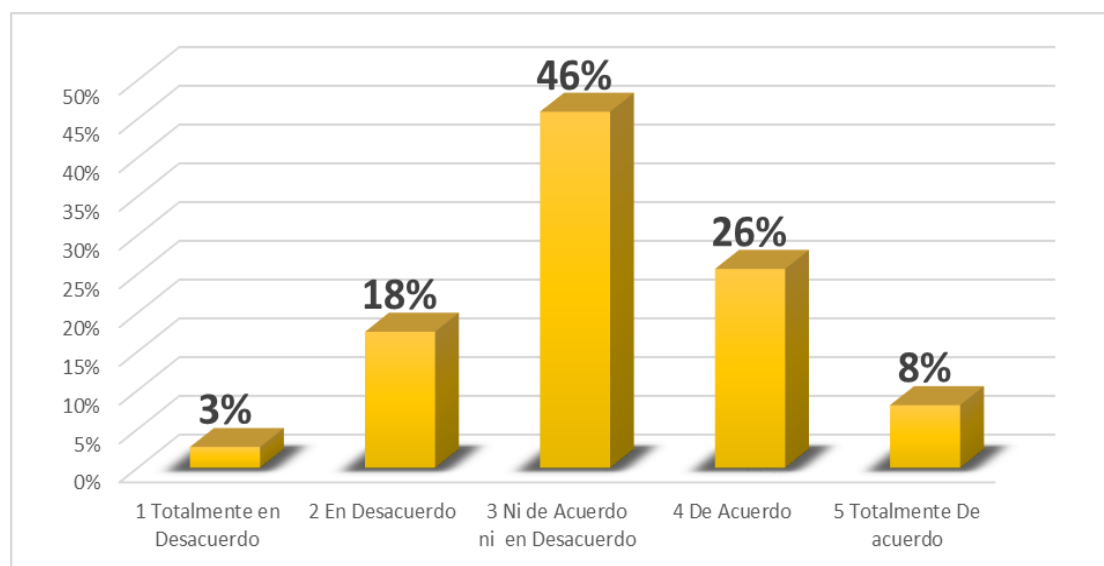


Gráfico N° 10

¿Considera usted que los jefes toman en cuenta su capacidad técnica para el desarrollo de sus funciones?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 8% está totalmente de acuerdo en que, los jefes toman en cuenta su capacidad técnica para el desarrollo de sus funciones, mientras que, el 26% está de acuerdo. Sin embargo, el 46% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 18% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 11

¿Cree usted que su productividad ayuda a conseguir los objetivos de la entidad?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	17	23%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	32	43%
4 De Acuerdo	17	23%
5 Totalmente De acuerdo	7	9%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

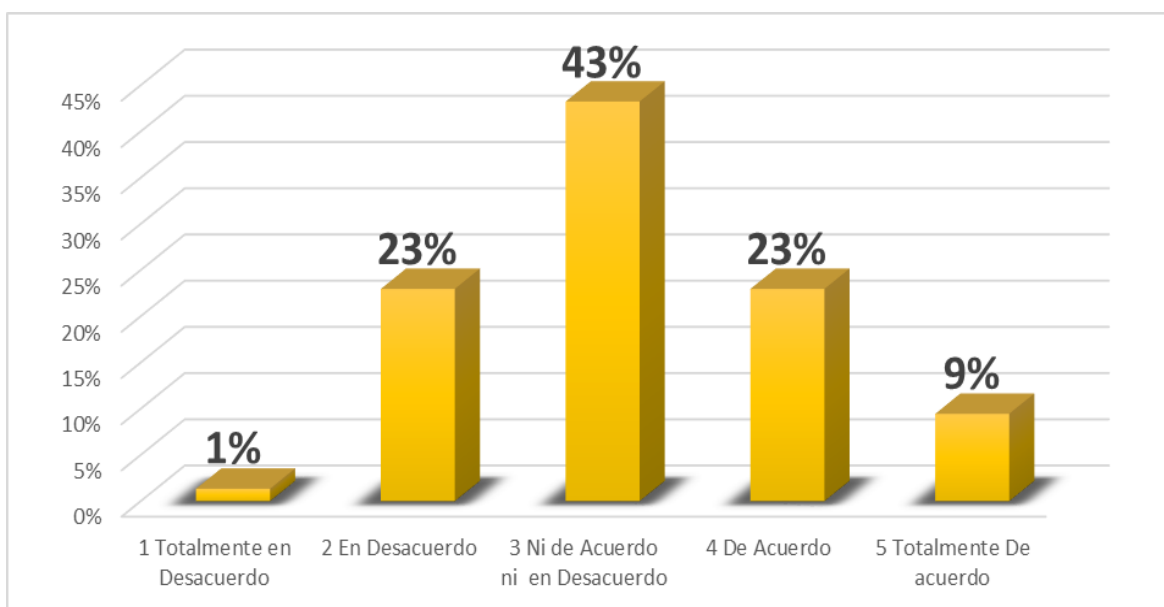


Gráfico N° 11

¿Cree usted que su productividad ayuda a conseguir los objetivos de la entidad?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está totalmente de acuerdo en que, su productividad ayuda a conseguir los objetivos de la entidad, mientras que el 23% está de acuerdo. Sin embargo, el 43% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; por otro lado, el 23% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 12

¿Considera usted que puede aplicar sus conocimientos adquiridos en su formación para el desarrollo del puesto que ocupa en la entidad?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	3%
2 En Desacuerdo	3	4%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	26	35%
4 De Acuerdo	32	43%
5 Totalmente De acuerdo	11	15%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

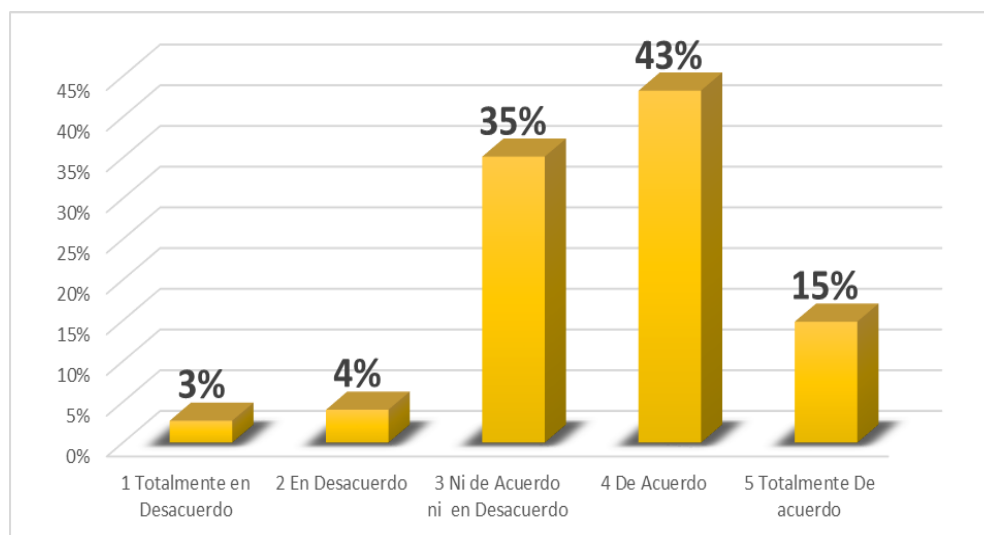


Gráfico N° 12

¿Considera usted que puede aplicar sus conocimientos adquiridos en su formación para el desarrollo del puesto que ocupa en la entidad?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 15% está totalmente de acuerdo en que, usted puede aplicar sus conocimientos adquiridos en su formación para el desarrollo del puesto que ocupa en la entidad, mientras que, el 43% está de acuerdo. Sin embargo, el 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 4% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 13

¿Considera usted que la evaluación del desempeño se realiza de manera responsable por la comisión evaluadora?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	12	16%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	32	43%
4 De Acuerdo	22	30%
5 Totalmente De acuerdo	7	9%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

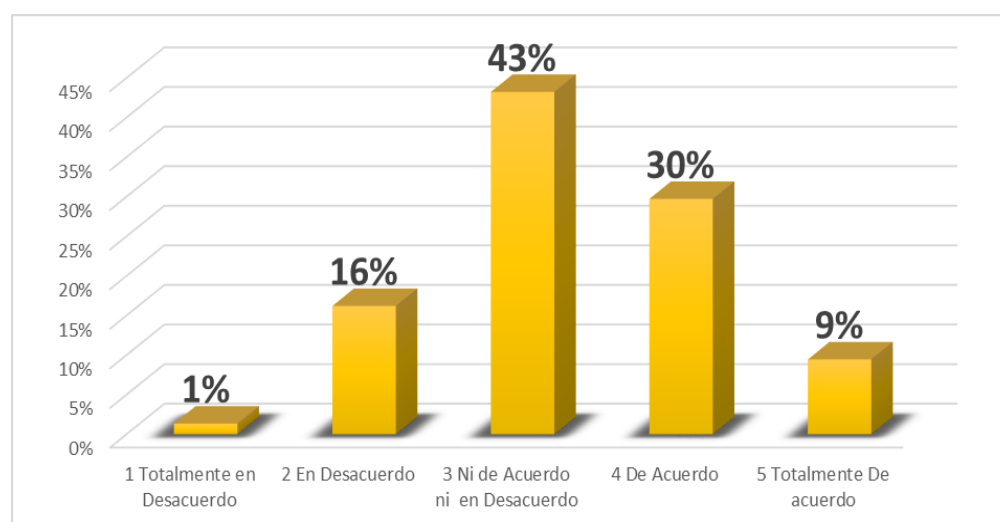


Gráfico N° 13

¿Considera usted que la evaluación del desempeño se realiza de manera responsable por la comisión evaluadora?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está totalmente de acuerdo en que, la evaluación de desempeño se realiza de manera responsable por la comisión evaluadora, mientras que el 30% está de acuerdo, Sin embargo, el 43% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 16% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 14

¿Considera usted que el método utilizado para su evaluación de desempeño es el adecuado?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	4	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	36	49%
4 De Acuerdo	32	43%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

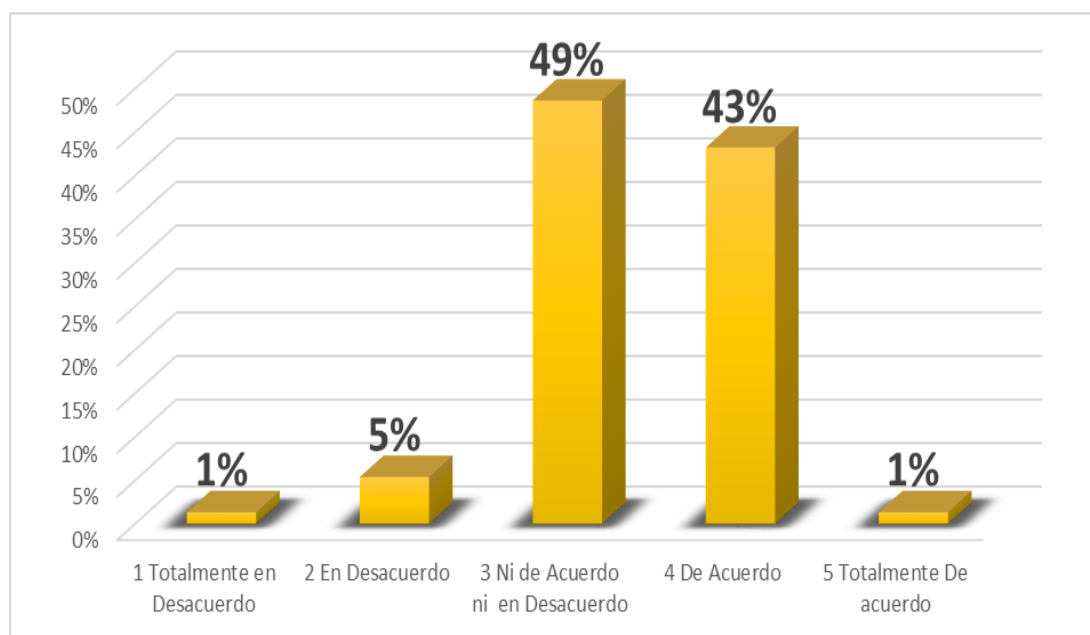


Gráfico N° 14

¿Considera usted que el método utilizado para su evaluación de desempeño es el adecuado?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo en que, el método utilizado para su evaluación de desempeño es el adecuado, mientras que, el 43% está de acuerdo, Sin embargo, el 49% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 5% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 15

¿Considera usted que los procesos de evaluación de desempeño se dan de manera equitativa?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	14	19%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	35	47%
4 De Acuerdo	23	31%
5 Totalmente De acuerdo	1	1%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

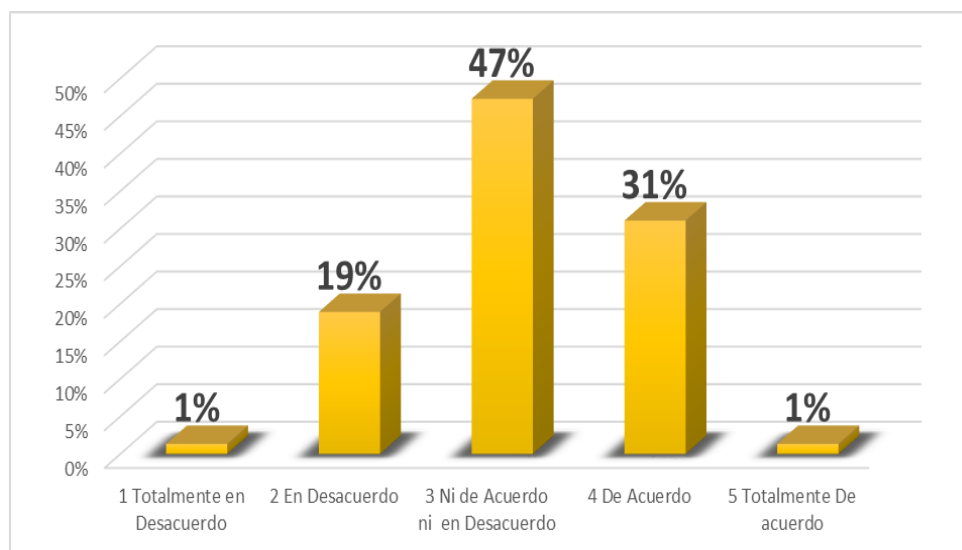


Gráfico N° 15

¿Considera usted que los procesos de evaluación de desempeño se dan de manera equitativa?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente de acuerdo en que, los procesos de evaluación de desempeño se dan de manera equitativa, mientras que, el 31% está de acuerdo. Sin embargo, el 47% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 19% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 16

¿Considera usted que las capacitaciones que brinda la entidad ayudan a desarrollar sus habilidades?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	4	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	38	51%
4 De Acuerdo	24	32%
5 Totalmente De acuerdo	7	9%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

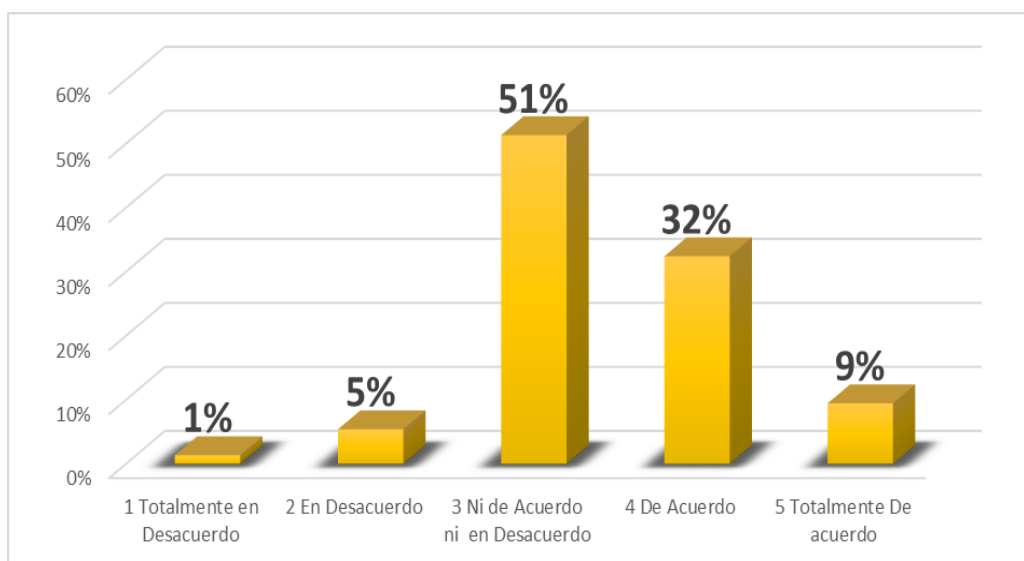


Gráfico N° 16

¿Considera usted que las capacitaciones que brinda la entidad ayudan a desarrollar sus habilidades?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 9% está totalmente de acuerdo que, las capacitaciones que brinda la entidad ayudan a desarrollar sus habilidades, mientras que, el 32% está de acuerdo. Sin embargo, el 51% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 5% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 17

¿Considera usted que los temas desarrollados en la capacitación por la entidad es el más adecuado de acuerdo a las funciones que realiza?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	4	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	37	50%
4 De Acuerdo	30	41%
5 Totalmente De acuerdo	2	3%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

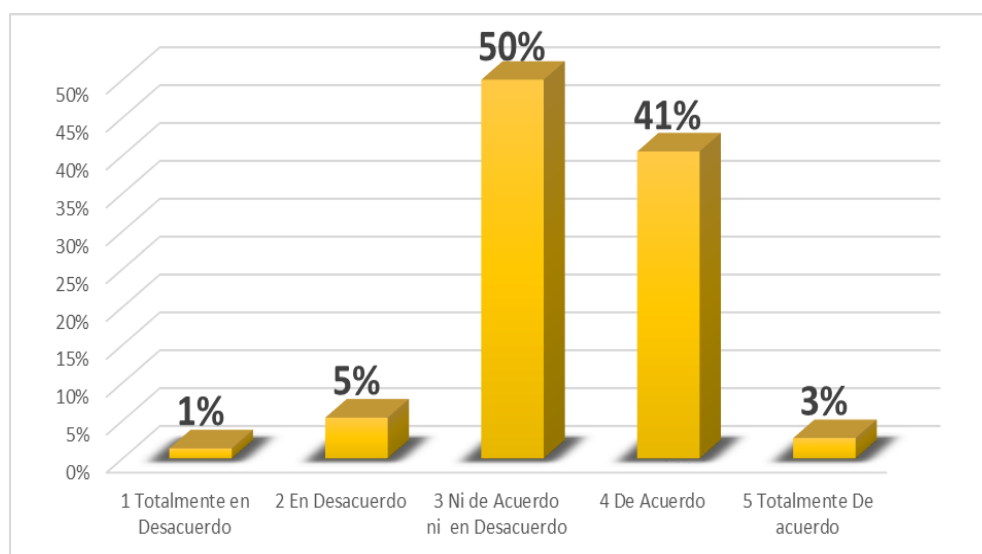


Gráfico N° 17

¿Considera usted que los temas desarrollados en la entidad con respecto a las capacitaciones son los más adecuados de acuerdo a las funciones que realiza?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que, los temas desarrollados en la entidad con respecto a las capacitaciones son los más adecuados de acuerdo a las funciones que realiza, mientras que, el 41% está de acuerdo. Sin embargo, el 50% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 5% está en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 18

¿Considera usted que las horas de capacitación recibidas durante el año por la entidad, son suficientes?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	9	12%
2 En Desacuerdo	29	39%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	26	35%
4 De Acuerdo	8	11%
5 Totalmente De acuerdo	2	3%
Total	74	100%

Fuente: Elaboración propia

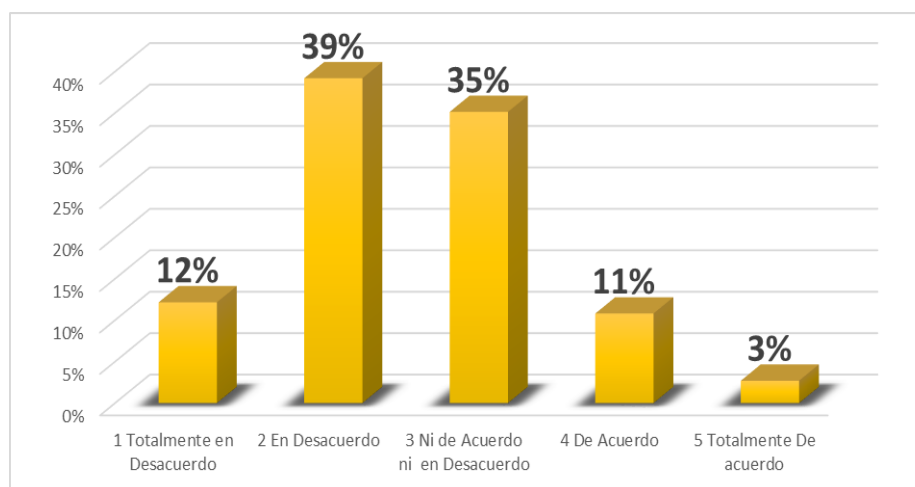


Gráfico N° 18

¿Considera usted que las horas de capacitación recibidas durante el año por la entidad, son suficientes?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente de acuerdo que, las horas de capacitación recibidas durante el año son suficientes, mientras que, el 11% está de acuerdo. Sin embargo, el 35% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 39% está en desacuerdo y el 12% está totalmente en desacuerdo.

5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS

La **Prueba Chi–Cuadrada**, es la adecuada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia esperada se determina de la siguiente manera:

A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

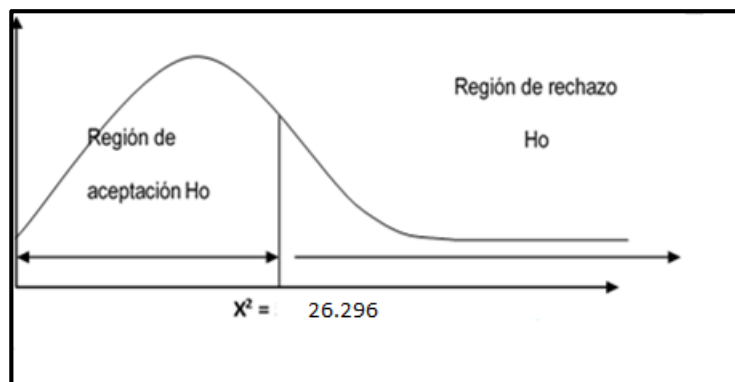
$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

Gráfico N° 19

Región de rechazo de la hipótesis nula

La región de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

a) Hipótesis Específicas.

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H₁

La comunicación, contribuye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

Hipótesis Nula H₀

La comunicación, no contribuye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

Tabla N° 19

Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica

Pregunta 13 ¿Considera usted que la evaluación del desempeño se realiza de manera responsable por la comisión evaluadora?							
Pregunta 3 ¿Cree usted que la comunicación de los directivos hacia los empleados de la entidad es fluida?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	2	0	2
	En desacuerdo	1	12	15	0	0	28
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	8	7	5	20
	De acuerdo	0	0	9	13	0	22
	totalmente de acuerdo	0	0	0	0	2	2
	Total	1	12	32	22	7	74

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 20
Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica

Pregunta 13 ¿Considera usted que la evaluación del desempeño se realiza de manera responsable por la comisión evaluadora?							
Pregunta 3 ¿Cree usted que la comunicación de los directivos hacia los empleados de la entidad es fluida?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.03	0.32	0.86	0.59	0.19	2.00
	En desacuerdo	0.38	4.54	12.11	8.32	2.65	28.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.27	3.24	8.65	5.95	1.89	20.00
	De acuerdo	0.30	3.57	9.51	6.54	2.08	22.00
	totalmente de acuerdo	0.03	0.32	0.86	0.59	0.19	2.00
	Total	1.00	12.00	32.00	22.00	7.00	74.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 21

Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
2	0	0.32	-0.32	0.11	0.32
3	0	0.86	-0.86	0.75	0.86
4	2	0.59	1.41	1.98	3.32
5	0	0.19	-0.19	0.04	0.19
6	1	0.38	0.62	0.39	1.02
7	12	4.54	7.46	55.64	12.25
8	15	12.11	2.89	8.36	0.69
9	0	8.32	-8.32	69.29	8.32
10	0	2.65	-2.65	7.02	2.65
11	0	0.27	-0.27	0.07	0.27
12	0	3.24	-3.24	10.52	3.24
13	8	8.65	-0.65	0.42	0.05
14	7	5.95	1.05	1.11	0.19
15	5	1.89	3.11	9.66	5.11
16	0	0.30	-0.30	0.09	0.30
17	0	3.57	-3.57	12.73	3.57
18	9	9.51	-0.51	0.26	0.03
19	13	6.54	6.46	41.72	6.38
20	0	2.08	-2.08	4.33	2.08
21	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
22	0	0.32	-0.32	0.11	0.32
23	0	0.86	-0.86	0.75	0.86
24	0	0.59	-0.59	0.35	0.59
25	2	0.19	1.81	3.28	17.33
					70.02

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

 $X^2=26.296$

De manera gráfica tenemos:

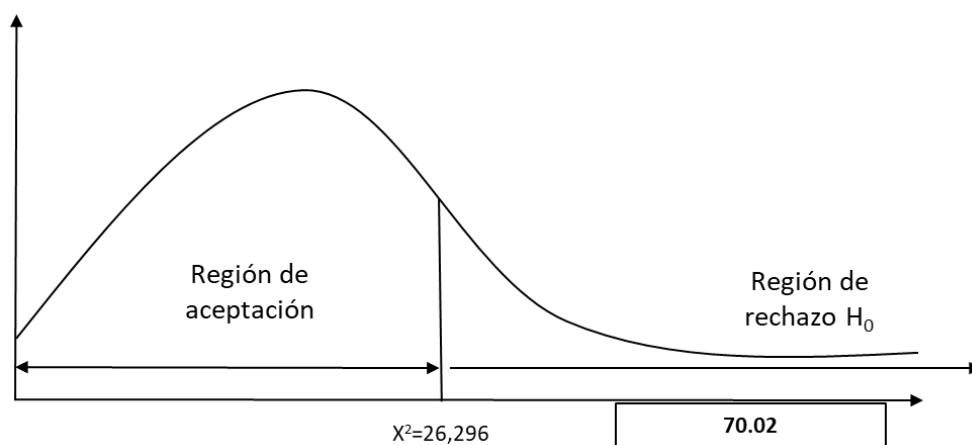


Gráfico N° 20

Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 70.02, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): "Si no mejora la comunicación no contribuiría positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04", queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): "La comunicación, contribuye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04."

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H_1

Los valores organizacionales, influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

Hipótesis Nula H_0

Los valores organizacionales, no influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

Tabla N° 22

Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Específica

	Pregunta 15 ¿Considera usted que los procesos de evaluación de desempeño se dan se manera equitativa?						
Pregunta 06 ¿Considera usted que las tareas encomendadas por la entidad, se realizan dentro de los plazos establecidos?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	En desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	2	22	2	1	27
	De acuerdo	1	12	11	19	0	43
	totalmente de acuerdo	0	0	0	2	0	2
	Total	1	14	35	23	1	74

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 23

Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Específica

	Pregunta 15 ¿Considera usted que los procesos de evaluación de desempeño se dan se manera equitativa?						
Pregunta 06 ¿Considera usted que las tareas encomendadas por la entidad, se realizan dentro de los plazos establecidos?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.01	0.19	0.47	0.31	0.01	1.00
	En desacuerdo	0.01	0.19	0.47	0.31	0.01	1.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.36	5.11	12.77	8.39	0.36	27.00
	De acuerdo	0.58	8.14	20.34	13.36	0.58	43.00
	totalmente de acuerdo	0.03	0.38	0.95	0.62	0.03	2.00
	Total	1.00	14.00	35.00	23.00	1.00	74.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24

Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
2	0	0.19	-0.19	0.04	0.19
3	1	0.47	0.53	0.28	0.59
4	0	0.31	-0.31	0.10	0.31
5	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
6	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
7	0	0.19	-0.19	0.04	0.19
8	1	0.47	0.53	0.28	0.59
9	0	0.31	-0.31	0.10	0.31
10	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
11	0	0.36	-0.36	0.13	0.36
12	2	5.11	-3.11	9.66	1.89
13	22	12.77	9.23	85.19	6.67
14	2	8.39	-6.39	40.86	4.87
15	1	0.36	0.64	0.40	1.11
16	1	0.58	0.42	0.18	0.30
17	12	8.14	3.86	14.94	1.84
18	11	20.34	-9.34	87.20	4.29
19	19	13.36	5.64	31.75	2.38
20	0	0.58	-0.58	0.34	0.58
21	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
22	0	0.38	-0.38	0.14	0.38
23	0	0.95	-0.95	0.89	0.95
24	2	0.62	1.38	1.90	3.06
25	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
					30.95

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

 $X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

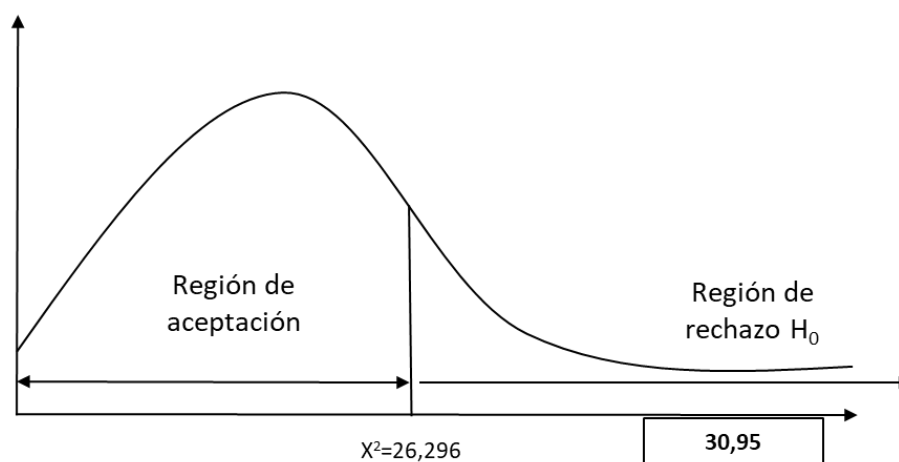


Gráfico N° 21

Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 30.95, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la segunda hipótesis específica nula (H_0): “Los valores organizacionales, no influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.” queda rechazada; aceptándose la segunda hipótesis específica alternativa (H_1): “Los valores organizacionales, influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.”

Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H_1

Las normas organizacionales influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

Hipótesis Nula H_0

Las normas organizacionales no influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

Tabla N° 25*Frecuencias Observadas de la tercera Hipótesis Específica*

Pregunta 18 ¿Considera usted que las horas de capacitación recibidas durante el año por la entidad, son suficientes?							
Pregunta 8 ¿ Considera usted que la entidad aplica correctamente su reglamento interno?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	En desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	5	10	0	0	15
	De acuerdo	9	22	14	8	0	53
	totalmente de acuerdo	0	2	0	0	2	4
	Total	9	29	26	8	2	74

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 26*Frecuencias esperadas de la tercera Hipótesis Específica*

Pregunta 18 ¿Considera usted que las horas de capacitación recibidas durante el año por la entidad, son suficientes?							
Pregunta 8 ¿ Considera usted que la entidad aplica correctamente su reglamento interno?		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	0.12	0.39	0.35	0.11	0.03	1.00
	En desacuerdo	0.12	0.39	0.35	0.11	0.03	1.00
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.82	5.88	5.27	1.62	0.41	15.00
	De acuerdo	6.45	20.77	18.62	5.73	1.43	53.00
	totalmente de acuerdo	0.49	1.57	1.41	0.43	0.11	4.00
	Total	9.00	29.00	26.00	8.00	2.00	74.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 27*Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.12	-0.12	0.01	0.12
2	0	0.39	-0.39	0.15	0.39
3	1	0.35	0.65	0.42	1.20
4	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
5	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
6	0	0.12	-0.12	0.01	0.12
7	0	0.39	-0.39	0.15	0.39
8	1	0.35	0.65	0.42	1.20
9	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
10	0	0.03	-0.03	0.00	0.03
11	0	1.82	-1.82	3.33	1.82
12	5	5.88	-0.88	0.77	0.13
13	10	5.27	4.73	22.37	4.24
14	0	1.62	-1.62	2.63	1.62
15	0	0.41	-0.41	0.16	0.41
16	9	6.45	2.55	6.52	1.01
17	22	20.77	1.23	1.51	0.07
18	14	18.62	-4.62	21.36	1.15
19	8	5.73	2.27	5.15	0.90
20	0	1.43	-1.43	2.05	1.43
21	0	0.49	-0.49	0.24	0.49
22	2	1.57	0.43	0.19	0.12
23	0	1.41	-1.41	1.98	1.41
24	0	0.43	-0.43	0.19	0.43
25	2	0.11	1.89	3.58	33.11
					52.04

Fuente: Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

 $X^2 = 26.296$

De manera gráfica tenemos:

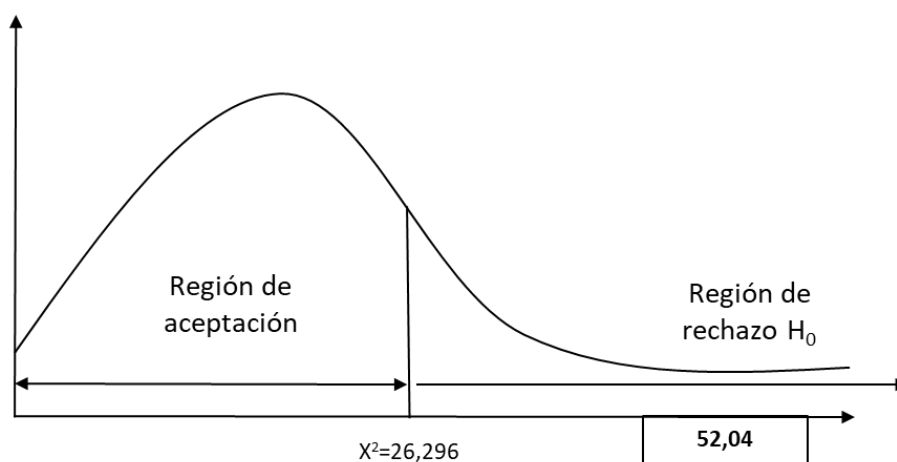


Gráfico N° 22

Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 52.04, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): “Las normas organizacionales no influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa (H_1): “Las normas organizacionales influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04”.

b) Hipótesis General

Tabla N° 28

Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA OBSERVADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 3	2	28	20	22	2	74
Pregunta 13	1	12	32	22	7	74
Pregunta 6	1	1	27	43	2	74
Pregunta 15	1	14	35	23	1	74
Pregunta 8	1	1	15	53	4	74
Pregunta 18	9	29	26	8	2	74
Total	15	85	155	171	18	444

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 29

Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

TABLA DE LA FRECUENCIA ESPERADA						
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 3	2.67	16.83	23.83	28.50	2.17	74.00
Pregunta 13	2.67	16.83	23.83	28.50	2.17	74.00
Pregunta 6	2.67	16.83	23.83	28.50	2.17	74.00
Pregunta 15	2.67	16.83	23.83	28.50	2.17	74.00
Pregunta 8	2.67	16.83	23.83	28.50	2.17	74.00
Pregunta 18	2.67	16.83	23.83	28.50	2.17	74.00
Total	16	101	143	171	13	444

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 30*Chi cuadrada de la hipótesis general*

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	2	2.50	-0.50	0.25	0.10
2	28	14.17	13.83	191.36	13.51
3	20	25.83	-5.83	34.03	1.32
4	22	28.50	-6.50	42.25	1.48
5	2	3.00	-1.00	1.00	0.33
6	1	2.50	-1.50	2.25	0.90
7	12	14.17	-2.17	4.69	0.33
8	32	25.83	6.17	38.03	1.47
9	22	28.50	-6.50	42.25	1.48
10	7	3.00	4.00	16.00	5.33
11	1	2.50	-1.50	2.25	0.90
12	1	14.17	-13.17	173.36	12.24
13	27	25.83	1.17	1.36	0.05
14	43	28.50	14.50	210.25	7.38
15	2	3.00	-1.00	1.00	0.33
16	1	2.50	-1.50	2.25	0.90
17	14	14.17	-0.17	0.03	0.00
18	35	25.83	9.17	84.03	3.25
19	23	28.50	-5.50	30.25	1.06
20	1	3.00	-2.00	4.00	1.33
21	1	2.50	-1.50	2.25	0.90
22	1	14.17	-13.17	173.36	12.24
23	15	25.83	-10.83	117.36	4.54
24	53	28.50	24.50	600.25	21.06
25	4	3.00	1.00	1.00	0.33
26	9	2.50	6.50	42.25	16.90
27	29	14.17	14.83	220.03	15.53
28	26	25.83	0.17	0.03	0.00
29	8	28.50	-20.50	420.25	14.75
30	2	3.00	-1.00	1.00	0.33
					140.30

Fuente: Elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

m: Número de fila = 6

n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$X^2 = 31.41$

De manera gráfica tenemos:

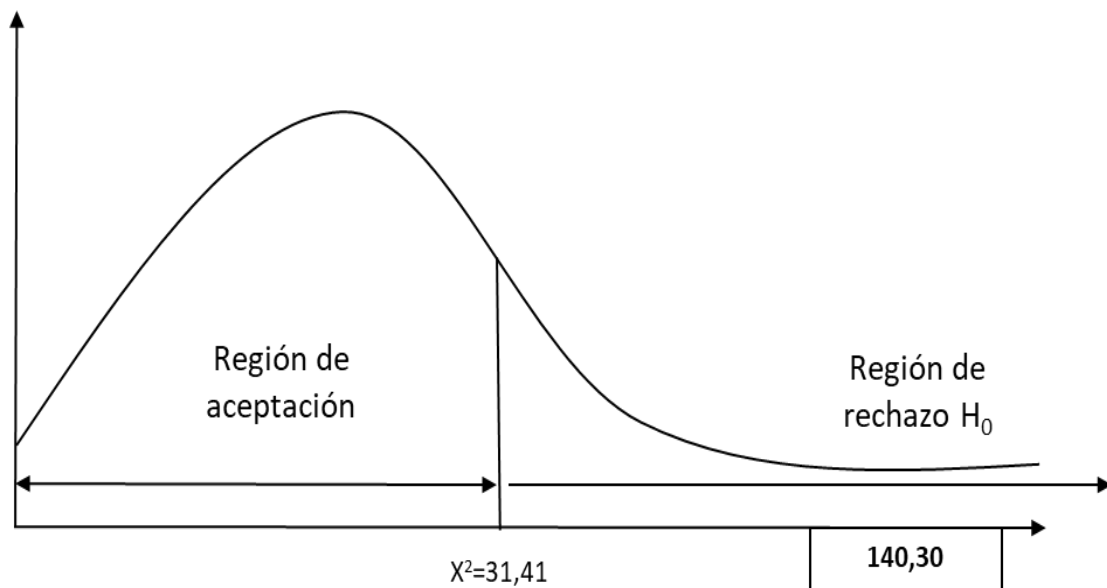


Gráfico N° 23

Chi cuadrada de la hipótesis general

Fuente: Elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 140.30, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se obtiene de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “La cultura organizacional no influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04 – Comas, Lima.” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa (H_1): “La cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04 – Comas, Lima.”

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la hipótesis general que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04 – Comas.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Según Robbins & Judge (2013) quien señala que “El estudio referente a la cultura organizacional persigue evaluar la forma en que los empleados perciben a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? Sin embargo, la satisfacción laboral permite calcular la empatía de los empleados con relación a las perspectivas de la organización, el desarrollo de incentivos y otras facetas semejantes. Es muy cierto que los dos conceptos se relacionan sin duda tienen particularidades que se entrecruzan y relacionan, tenemos que identificar que el concepto cultura organizacional es descriptivo, mientras que la satisfacción laboral es evaluativa.”

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

2. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la primera hipótesis alternativa, que establece que existe relación entre la cultura organizacional y la comunicación, la que contribuye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Werther & Davis (2008) quien señala que “Los retos de la cultura organizacional, existe mucha predilección actualmente por modernizar la calidad de la vida laboral. el papel del área de recursos humanos es el perfeccionamiento de la categoría de la vida laboral, la manera más frecuente de comunicación ascendente y descendente que se emplea es el balance que

debe existir entre la producción y la calidad de la vida laboral para obtener elevados niveles de productividad. En muchos casos, varias organizaciones procuran impedir la formación de gremios sindicales. En estas condiciones, es posible que los empleados sean indebidamente despojados de las prestaciones que conseguirían al agruparse, lo cual desencadena un entorno complicado en la organización.”

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

3. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la segunda hipótesis alternativa que establece que existe relación entre los valores de la organización influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Chiavenato (2017) quien señala que “La cultura organizacional no es algo visible, podemos decir que está estructurada por el estudio de comportamiento humano que se ve plasmado en los valores organizacionales. Solo puede contemplarse en razón de sus impactos y consecuencias. Por consiguiente, podemos comparar a la cultura como una pirámide que en la parte superior están los elementos palpables de las organizaciones los cuales provienen de la cultura tales como la infraestructura, la metodología de trabajo, los perfiles de puestos, entre otros, en la parte inferior de la pirámide, se encuentra la parte social, psicológica de la cultura.”

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

4. A partir de los hallazgos encontrados aceptamos la tercera hipótesis alternativa que establece que existe relación entre las normas organizacionales influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Robbins & Coulter (2010) quien señala que “El vínculo entre normas como éstos y la conducta de los altos mandos es suficientemente directa. Por ejemplo, examine la cultura de "investigo y luego actúo". En una institución de este tipo, los altos mandos investigan y analizan a profundidad los planes y diseños planteados antes de aceptarlos.

Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

CONCLUSIONES

1. Se ha comprobado que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04 – Comas, lo cual implica que la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de Chi cuadrada X^2 la hipótesis general queda aceptada (Tabla N° 30).
2. Se ha demostrado que la comunicación contribuye positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04, lo cual implica que la comunicación se relaciona con el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de Chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 21).
3. Se ha demostrado que los valores organizacionales, influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04, lo cual implica que los valores de la organización se relacionan con el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de Chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 24).
4. Se ha comprobado que las normas organizacionales influyen positivamente en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04, lo cual implica que las normas organizacionales se relacionan con el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de Chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 27).

RECOMENDACIONES

1. Mejorar la cultura organizacional de la UGEL N°04, permitiendo que los colaboradores puedan aportar libremente y sean escuchados, ya que es básico para fortalecer el clima laboral y el trabajo en equipo, pues así se lograría tener mayor conocimiento de la misión y visión de la entidad. Este debe ser el punto de inicio para construir una cultura con bases sólidas para que perdure en un largo plazo.
2. Implementar los medios de comunicación progresivamente para los procesos de atención estandarizados (solicitudes ingresadas por mesa de partes) en el cual se presenten los requisitos y se difundan por todos los canales de comunicación, esto ayudaría a mejorar la atención de los usuarios, optimizando los tiempos de atención y alcanzando las metas necesarias para el crecimiento como entidad; con ello la UGEL N°04 podría brindar un servicio de calidad dentro los plazos establecidos.
3. Fortalecer los valores de la organización de la UGEL N°04, mediante capacitaciones de desarrollo y crecimiento en los empleados que trabajan dentro de la entidad, esto modificaría su cultura organizacional, valorizando los procesos que promuevan el desarrollo de la entidad, concientizando el trabajo en equipo de manera que sea equitativo; con el fin de que no exista una sobrecarga laboral en los empleados independientemente del tipo de contrato que tengan.

Comprometiéndolos con la organización y, sobre todo, que se involucren en el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por la UGEL N°04.

4. Reforzar las normas organizacionales donde los jefes y los empleados realicen grupos de trabajo con la finalidad de analizar las normas y directivas vigentes, para que al momento de aplicarlas en su trabajo diario no se comenten errores y sean pasibles a sanción. Asimismo, el área legal deberá realizar capacitaciones, charlas informativas y/o asesoramiento continuo, con el fin de que el empleado perfeccione los procesos administrativos y optimice las tareas asignadas teniendo mejores resultados dentro de la organización de acuerdo a las normas vigentes y no incurrir en errores administrativos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Barreto, L., & Bonilla, M. (2011). *Perfil Cultural y Desempeño Organizacional en la Empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P.* Colombia, Bogotá, DC: Universidad de la Sabana.
- Cabezas, V. (2017). *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaborares del Banco de Credito del Perú.* Lima, Pueblo Libre: Universidad César Vallejo.
- Chávez, J. (2016). *La Cultura Organizacion y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria.* Chachapoyas, Amazonas: Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional, La Dinámica del éxito de las Organizaciones.* México: MC GRAW HILL.Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Administracion de Recursos Humanos, El capital de las organizaciones; Decima edición.* México: Mac Graw Hill,Interamericana editores S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del exito en las organizaciones; Tercera Edición.* México: Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional, Décima Edición.* México: CENGAGE, Learning.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad.* D.F. México: S.A. de C.V. CENGAGE Learning.
- Gordillo, M. (2012). *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Interventores de Programas Masivos de SUNAT.* Trujillo, La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo.

- Hernández, R. (2006). *Fundamentos de la Metodología de la Investigación, Tercera Edición*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Kerlinger, F. (1983). *Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología, Segunda Edición*. México: Interamericana.
- López, G. (2015). *La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Colegio Medico*. Trujillo, La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo.
- Louffat, E. (2018). *Administración del Potencial Humano*. México: Cengage Learning Editores.
- Mejia, D., & Cachay, E. (2013). *La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca*. Huanuco: Universidad Nacional Hemilo Valdizan.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Setima Edición Actualizada*. Madrid, España; Buenos Aires; México: Diaz de Santos.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración, Cuarta Edición*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Adminsitracion., Decimo Segunda Edición*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición*. México: Pearson.
- Rodríguez, N., & Paredes, J. (2015). *La cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa VAUD CONFECCIONES*. Ecuador, Quito: Universidad Central de Ecuador.
- Saénz, D., Chang, E., & Martínez, J. (2016). *El Impacto de la Cultura Organizacional sobre la Estrategia Competitiva y su Influencia en el Desempeño Exportador de las PYMES*. Colombia, Barranquilla: Tec Empresarial.

- Terán, O., & Lorenzo, J. (2011). *Influencia en la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral y la Productividad de los Trabajadores Administrativos en Instituciones de Educación Superior*. México: Universidad del Zulia.
- Velázquez, C., Vázquez, I., & Ochoa, S. (2013). *Cultura Organizacional y Desempeño en la Gestión de Proyectos de Innovación y Emprendimiento de una Institucion de Educación Superior*. Mexico, Obregón, Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Vivanco, J., & Franco, R. (2010). *Los Tipos de Cultura Organizacional y el Rendimiento de las PYMES en Aguascalientes*. Mexico, Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Werther, W., & Davis, k. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas, Sexta edición*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. .

ANEXO N° 01

V1 Cultura Organizacional

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Comunicación						
1	¿Considera usted que, en la entidad, se utilizan adecuadamente los canales de comunicación como correos, memorándums, etc.?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que existe una comunicación adecuada, entre el empleado y su jefe inmediato?	1	2	3	4	5
3	¿Cree usted que la comunicación de los directivos hacia los empleados de la entidad es fluida?	1	2	3	4	5
Valores organizacionales						
4	¿Considera usted que cumple los horarios de entrada y salida establecidos por la entidad?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que lo más importante en la entidad es el cumplimiento de metas?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted las tareas encomendadas por la entidad se realizan dentro de los plazos establecidos?	1	2	3	4	5
Normas organizacionales						
7	¿Piensa usted que la entidad resuelve sus procedimientos en base a manuales?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que la entidad aplica correctamente su reglamento interno?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que la entidad resuelve su problemática de acuerdo a las directivas vigentes?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

ANEXO N° 02

V2 Desempeño Laboral

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Eficiencia						
1	¿Considera usted que los jefes toman en cuenta su capacidad técnica para el desarrollo de sus funciones?	1	2	3	4	5
2	¿Cree usted que su productividad ayuda a conseguir los objetivos de la entidad?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted que puede aplicar sus conocimientos adquiridos en su formación para el desarrollo del puesto que ocupa en la entidad?	1	2	3	4	5
Evaluación de desempeño						
4	¿Considera usted que la evaluación del desempeño se realiza de manera responsable por la comisión evaluadora?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que el método utilizado para su evaluación de desempeño es el adecuado?	1	2	3	4	5
6	¿Considera usted que los procesos de evaluación de desempeño se dan de manera equitativa?	1	2	3	4	5
Capacitación						
7	¿Considera usted que las capacitaciones que brinda la entidad ayudan a desarrollar sus habilidades?	1	2	3	4	5
8	¿Considera usted que los temas desarrollados en la capacitación por la entidad es el más adecuado de acuerdo a las funciones que realiza?	1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que las horas de capacitación recibidas durante el año por la entidad, son suficientes?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5