

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO



**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN
CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA
MOLITALIA S.A. – LIMA 2017”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANIFICACIÓN OPERATIVA
TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN Y
NEGOCIOS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS.**

TESISTA:

ISOLINA VALVERDE MIRAVAL

ASESOR:

DR. DAVID MARTEL ZEVALLOS

HUÁNUCO – PERÚ

2019

Dedicatoria

A mi madre Casimira por su fuerza espiritual y su eterno Amor. Siempre serás razón y motivo de mi existencia.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, a la vida por las oportunidades de aprendizaje que me impulsan a dar lo mejor de mí, para servir a quienes más lo necesitan.

A Ernesto Nicolás Godoy, por su apoyo incondicional durante el periodo de estudio.

A mi asesor Dr. David Martel Zevallos por su paciencia y apoyo constante.

Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017.

En la metodología, se considera un estudio de nivel correlacional, cuyo tipo de estudio por su finalidad constituye una investigación aplicada; la población fue de 200 trabajadores del área de logística de la empresa Molitalia S.A, Lima, año 2017, se consideró una muestra probabilística y estuvo compuesta por 65 trabajadores elegidos mediante un muestreo aleatorio simple. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta cuyos instrumentos fueron el cuestionario sobre cultura organizacional de 27 ítems y el cuestionario sobre desempeño laboral de 12 ítems.

Los resultados del análisis estadístico de las relaciones entre las variables de estudio para los trabajadores, refleja un coeficiente de correlación de Rho de Spearman (r) = 0.415**, siendo esta una correlación positiva moderada, a un nivel de significancia de 5%, entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Por lo tanto, se concluye que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017; es decir, que a un nivel sobresaliente de cultura organizacional le pertenece un nivel sobresaliente de desempeño laboral, a un nivel deficiente de cultura organizacional le pertenece un nivel deficiente de desempeño laboral.

Palabras Clave: cultura organizacional, desempeño laboral, área de logística.

Abstract

The purpose of this research is to determine the relationship between the organizational culture and the work performance of the logistics workers Molitalia S.A - Lima 2017.

In the methodology, it is considered a study of correlational level, whose type of study by its purpose constitutes an applied investigation; the population was 200 workers of the logistics area of the company Molitalia S.A, Lima, 2017, it was considered a probabilistic sample and was composed of 65 workers chosen by simple random sampling. To collect the data, the survey technique was applied, whose instruments were the questionnaire on organizational culture of 27 items and the questionnaire on 12-item work performance.

The results of the statistical analysis of the relations between the variables of study for the workers, reflects a correlation coefficient of Spearman's Rho (r) = 0.415 **, this being a moderate positive correlation, at a level of significance of 5%, between the organizational culture and work performance.

Therefore, it is concluded that there is a significant relationship between the organizational culture and the work performance of the workers in the logistics area of Molitalia SA - Lima 2017; that is to say, an outstanding level of performance belongs to an outstanding level of organizational culture. labor, at a deficient level of organizational culture, there is a deficient level of work performance.

Keywords: organizational culture, work performance, logistics area.

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Introducción	x
I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Fundamentación del problema de investigación.....	1
1.2. Justificación.....	3
1.3. Importancia	4
1.4. Limitaciones	5
1.5. Formulación del problema de investigación general y específicos.....	5
1.6. Formulación de objetivos generales y específicos.....	6
1.7. Formulación de hipótesis generales y específicos.....	7
1.8. Variables	88
1.9. Operacionalización de variables.....	10
1.10. Definición de términos operacionales.....	11
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Bases teóricas.....	15
2.3. Bases conceptuales	38
III. METODOLOGÍA	41
3.1. Ámbito.....	41
3.2. Población	41
3.3. Muestra	41
3.4. Nivel y tipo de estudio	42
3.5. Diseño de la investigación.....	42
3.6. Técnicas e instrumentos.....	42
3.7. Validación y confiabilidad del instrumento	45
3.8. Procedimiento	47

3.9. Tabulación.....	47
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
4.1. Análisis descriptivo.....	49
4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis	64
4.3. Discusión de resultados	72
4.4. Aporte de la investigación	76
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS	85
Anexo 01. Matriz de consistencia	86
Anexo 02. Consentimiento informado	88
Anexo 03. Instrumentos	89
Anexo 04. Validación de instrumentos por jueces.....	93
Anexo 05. Base de datos de prueba piloto	111
Anexo 06. Resultados de la prueba piloto (print de pantallas)	113
Anexo 07. Panel fotográfico.....	114
Nota biográfica.....	115

Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Agrupación de frecuencias para la variable 01: Cultura organizacional	49
<i>Tabla 2.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 01 de la variable 01: Orientación a resultados	50
<i>Tabla 3.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 02 de la variable 01: Orientación a la gente	51
<i>Tabla 4.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 03 de la variable 01: Orientación a los equipos.....	52
<i>Tabla 5.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 04 de la variable 01: Agresividad	53
<i>Tabla 6.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 05 de la variable 01: Estabilidad.....	54
<i>Tabla 7.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 05 de la variable 01: Innovación y toma de riesgo	55
<i>Tabla 8.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 07 de la variable 01: Atención al detalle.....	56
<i>Tabla 9.</i> Agrupación de frecuencias para la variable 02: Desempeño laboral	57
<i>Tabla 10.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 01 de la variable 02: Resultados	58
<i>Tabla 11.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 02 de la variable 02: Puntualidad y responsabilidad.....	59
<i>Tabla 12.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 03 de la variable 02: Iniciativa	61
<i>Tabla 13.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 01 de la variable 02: Relaciones interpersonales	62
<i>Tabla 14.</i> Agrupación de frecuencias de la dimensión 01 de la variable 02: Conocimiento del puesto	63
<i>Tabla 15.</i> Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis general	64
<i>Tabla 16.</i> Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 01	65
<i>Tabla 17.</i> Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 02	67
<i>Tabla 18.</i> Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 03	68
<i>Tabla 19.</i> Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 04	69
<i>Tabla 20.</i> Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 05	70
<i>Tabla 21.</i> Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 06	71
<i>Tabla 22.</i> Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 07	72

Índice de gráficos

<i>Gráfico 1. Cultura organizacional</i>	50
<i>Gráfico 2. Orientación a resultados</i>	51
<i>Gráfico 3. Orientación a la gente</i>	52
<i>Gráfico 4. Orientación a los equipos</i>	53
<i>Gráfico 5. Agresividad</i>	54
<i>Gráfico 6. Estabilidad</i>	55
<i>Gráfico 7. Innovación y toma de riesgo</i>	56
<i>Gráfico 8. Atención al detalle</i>	57
<i>Gráfico 9. Desempeño laboral</i>	58
<i>Gráfico 10. Resultados</i>	59
<i>Gráfico 11. Puntualidad y responsabilidad</i>	60
<i>Gráfico 12. Iniciativa</i>	61
<i>Gráfico 13. Relaciones interpersonales</i>	62
<i>Gráfico 14. Conocimiento del puesto</i>	63

Introducción

En el presente estudio se determinó la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017; con el afán de demostrar estadísticamente el nivel de relación entre las dos variables, y a partir de ello la empresa elabora planes o programas para mantener una cultura organizacional adecuada dentro del centro de trabajo, con el fin de mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

Conforme a una investigación lógica y científica, el estudio se ha estructurado en cuatro capítulos:

El primer capítulo comprende la descripción del problema de investigación, donde se realiza la fundamentación del problema de investigación, justificación, importancia, limitaciones, formulación del problema, objetivos del estudio, hipótesis del estudio, variables, operación de variables y definición de los términos operacionales.

El segundo capítulo contiene el marco teórico, donde se analizan antecedentes, bases teorías consideradas válidas para el presente estudio, bases conceptuales; las cuales son explicaciones tentativas del fenómeno a investigar.

El tercer capítulo integra la parte metodológica del estudio, el ámbito del estudio, la población, la muestra, el nivel y el tipo estudio, el diseño de la investigación; además de las técnicas e instrumentos, validación y confiabilidad del instrumento, procedimiento y la tabulación de los datos.

El cuarto capítulo, se presenta los resultados y discusiones de la investigación; el análisis descriptivo, análisis inferencial y contrastación de hipótesis, discusión de resultados y aportes de la investigación

En el marco de la síntesis se consignan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

En último lugar se detallan la bibliografía utilizada y se consideran los anexos.

I. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema de investigación

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por ésta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar. El conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño empresarial (Méndez, 2014).

La cultura organizacional es un acuerdo colectivo sobre la manera en que se hacen las cosas, desarrolladas a través del tiempo. Las personas por ejemplo aprenden qué funciona y qué no. Lo que la mayoría describe como una cultura tóxica e incomprensiva es realmente un sistema y el modo de hacer las cosas. Cuando estos comportamientos se vuelven anticuados, también se hacen inefectivos y pueden quebrar una empresa (Gaviria, 2011, citado por Quevedo, 2015).

Asimismo, la cultura organizacional es la base del funcionamiento de una organización, constituye la fuente no visible en la cual la estrategia, la estructura y los sistemas potencian su energía. Para garantizar que los proyectos de transformación sean exitosos, es preciso destacar el talento y la aptitud de la gerencia para orientar el cambio de la cultura organizacional la cual mueve a toda la organización a asumir nuevos retos acorde a las exigencias de la sociedad y el mundo actual (Flores, 2017).

En estos tiempos el factor humano desempeña el papel más importante dentro de las empresas y se le considera la clave del éxito de la misma. En este sentido, la gestión de recursos humanos es interpretada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización puede desenvolverse de manera eficiente, permitiendo así ayudar a crear una mejor

condición y ambiente de trabajo en la cual sus empleados estén motivados, seguros y preparados para realizar sus funciones. La gestión de recursos humanos constituye un factor básico para que la empresa pueda adquirir altos niveles de competitividad, calidad y productividad (Quevedo, 2015).

Por otro lado, el desempeño laboral es la manera cómo los individuos se desenvuelven en su puesto de trabajo, por este motivo, existen diferentes formas de evaluarlo, con la finalidad de encontrar anticipadamente fortalezas u oportunidades de mejora para el trabajador. Los nuevos esquemas gerenciales son el reflejo de la forma cómo la organización piensa y opera, es decir, exigiendo, entre otros aspectos, un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos institucionales, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil y reducida a la mínima expresión, que cree un ambiente de trabajo, que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo, y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización (Sagástegui, 2018).

La cultura y el desempeño son dos variables presentes en las organizaciones y en los individuos que laboran en ellas, el desempeño de un trabajador va a depender del grado de conocimiento de la cultura en la organización. Por otro lado, el desempeño es la manera como los individuos se desenvuelven en su cargo o área de trabajo, por tal motivo, en las organizaciones existen diferentes formas para evaluar el desempeño, con la finalidad de determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un empleado en la misma, aprovechamiento del potencial de un empleado por su desenvolvimiento en un mejor cargo, etc.

Molitalia S.A es una empresa dedicada a la fabricación y venta de productos masivos. Tiene por objetivo brindar productos de primera con servicio de calidad, para así obtener mayores volúmenes de ventas, generando ventajas competitivas con un costo unitario más bajo y llegar de esta manera a otros mercados, todo lo cual, contribuye a nuestro crecimiento permanente, medible y duradero, haciéndonos una empresa sólida y de gran prestigio.

Así también, nuestro objetivo es la reducción de costos haciendo más eficiente nuestros procesos, realizando nuestras tareas de despacho a nuestros clientes en el menor tiempo posible, manteniendo la calidad de nuestros productos. Ésta se caracteriza por su enorme complejidad estructural y la coexistencia de varias áreas, como recursos humanos, contabilidad, finanzas, ventas, logística, marketing, producción.

La cultura organizacional de Molitalia S.A, está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por el personal que en ella labora, entre los cuales se encuentran: las normas, las actitudes, los valores. La gerencia de esta compañía ha hecho énfasis en que sus trabajadores conozcan los valores centrales, la visión, la misión, valores y los objetivos de la organización, a través de carteles y revistas , pero a pesar de sus esfuerzos, éstos casi nunca son del conocimiento pleno del personal, por lo que, los miembros de esta organización no muestran, entre otras cosas, responsabilidad, acorde a los objetivos de la empresa, además de no sentirse identificados, por la falta de estabilidad laboral y por el trato de algunos jefes que a veces suele ser rudo y poco participativo en las diferentes actividades que se realizan, creando así una situación desfavorable y no positiva para la cultura organizacional que es necesario cambiar para que el comportamiento de los trabajadores y los objetivos trazados coincidan con lo que se espera, como es la identificación e integración de sus colaboradores.

Por tal motivo, de continuar así la empresa se verá afectada en el desempeño laboral de sus colaboradores y por ende la productividad de estos, ocasionando pérdidas a la organización. Por lo cual, la presente investigación pretende evaluar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores para proponer estrategias que ayuden a mejorarla.

1.2. Justificación

La presente investigación se justifica teóricamente porque pretende poner en práctica los conceptos y teorías de la gestión de recursos humanos a través de las variables de cultura organizacional y desempeño laboral, y, todas sus definiciones, características y enfoques, para diseñar una propuesta que

mejore el clima organizacional y eleve el desempeño de los trabajadores. Además, este estudio permite poner en evidencia la problemática existente con respecto al desempeño de los trabajadores y su relación con la cultura organizacional, lo cual, ayudará corroborar los postulados teóricos referente a dichos temas. Por otro lado, se justifica metodológicamente pues la manera como se aborda esta investigación propone una herramienta de medición de las variables que servirá de base para futuras investigaciones.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se necesitan fundamentos científicos, tecnológicos y humanísticos para tener un conocimiento eficiente de la satisfacción laboral que remite a una actitud común de un empleado hacia su empleo. Aunque la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento, es un corolario que interesa a la mayoría de los gerentes. (Robbins et al, 2010). La cultura organizacional se ha expuesto como, principios, valores, formas y tradiciones de hacer un trabajo, que determina, la forma en que los miembros hacen las cosas en la organización. En casi todas las empresas estos principios y maneras compartidas han progresado con el tiempo y logran definir como se hacen las cosas en esta empresa. El concepto de cultura de Robbins y Coulter determina tres cosas. Una, es una percepción, No es tangible ni objetiva, no se ve, pero se siente y el trabajador lo percibe dentro de la empresa. Dos, la cultura organizacional es descriptiva, significa cómo captan los trabajadores la cultura y no es cuestión de gusto. Tres, las personas suelen experimentar distintas vivencias, o laborar en estratos diferentes de la empresa, suelen relatar la cultura de la organización en apreciaciones parecidas. Ese es el punto común de la Cultura. Después de todo la cultura organizacional es el bagaje de creencias y hábitos logrados a fuerza de expectativas, valores, actitudes y normas que todos los trabajadores de la Organización comparten; el sistema de conceptos comunes entre los miembros que caracteriza una organización de las demás; la manera institucionalizada de actuar y pensar de una organización. (Chiavenato, 2007).

1.3. Importancia

La importancia del estudio se fundamenta en incorporar la figura de la cultura organizacional dentro de análisis del área de logística, en el sector

privado; además de tener una evidencia científica de cómo dicha cultura organizacional influye el desempeño laboral de los colaboradores que laboran en el sector privado, en este caso particular dentro del área de logística de la empresa Molitalia S.A.

1.4. Limitaciones

Una limitante para esta investigación es que es aplicable únicamente al caso específico de la empresa Molitalia S.A donde se llevó a cabo, sus resultados no pueden ser extrapolados para instituciones gubernamentales nacionales o de otros países con características similares, aunque, si es posible utilizarlos como punto de referencia.

1.5. Formulación del problema de investigación general y específicos

1.5.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017?

1.5.2. Problemas específicos:

- a. ¿Cuál es la relación que existe entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017?
- b. ¿Cuál es la relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017?
- c. ¿Cuál es la relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017?
- d. ¿Cuál es la relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017?

- e. ¿Cuál es la relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017?
- f. ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación y toma de riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017?
- g. ¿Cuál es la relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017?

1.6. Formulación de objetivos generales y específicos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017.

1.6.2. Objetivos específicos:

- a. Establecer la relación que existe entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017
- b. Establecer la relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017
- c. Establecer la relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017
- d. Establecer la relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística de la empresa de Molitalia S.A. – Lima 2017
- e. Establecer la relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017

- f. Establecer la relación que existe entre la innovación y toma de riesgo y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017
- g. Establecer la relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017

1.7. Formulación de hipótesis generales y específicas

1.7.1. Hipótesis general

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

1.7.2. Hipótesis específicas:

a. H1: Existe relación significativa entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

b. H2: Existe relación significativa entre la orientación a la gente y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la orientación a la gente y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017.

c. H3: Existe relación significativa entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

d. H4: Existe relación significativa entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017.

e. H5: Existe relación significativa entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

f. H6: Existe relación significativa entre la innovación y toma de riesgos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la innovación y toma de riesgos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

g. H7: Existe relación significativa entre la atención al detalle y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la atención al detalle y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

1.8. Variables

1.8.1. Variable 1

Cultura organizacional

Dimensiones:

- Orientación a resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos
- Agresividad
- Estabilidad
- Innovación y toma de riesgos
- Atención al detalle

1.8.2. Variable 2

Desempeño laboral

Dimensiones:

- Resultados
- Puntualidad y responsabilidad
- Iniciativa
- Relaciones interpersonales
- Conocimientos del puesto

1.8.3. Variables intervinientes

Aspectos sociodemográficos

Dimensiones:

- Edad
- Sexo
- Género
- Año de servicio
- Profesión

1.9. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES (ESCALA DE LIKERT)	INSTRUMENTOS
Variable 1 Cultura Organizacional	Orientación a resultados Orientación a la gente Orientación a los equipos Agresividad Estabilidad Innovación y toma de riesgos Atención al detalle	Deficiente Bajo Regular Bueno Sobresaliente	(Escala de Likert) Cuestionario
Variable 2 Desempeño Laboral	Resultados Puntualidad y responsabilidad Iniciativa Relaciones interpersonales Conocimientos del puesto	Deficiente Bajo Regular Bueno Sobresaliente	(Escala de Likert) Cuestionario
Variables intervinientes Aspectos Sociodemográficos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Edad ○ Género ○ Año de servicio ○ Profesión 	<ul style="list-style-type: none"> ○ De 18 a 65 años ○ F- M ○ Estable, contratado ○ Secund. Tecn. Univ 	Ficha Socio Demográfico

Elaboración: propia

1.10. Definición de términos operacionales

1.10.1. Variable 1. Cultura organizacional

Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización (Robbins, 1987).

1.10.2. Variable 2. Desempeño laboral

Desempeño Laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción labora. (Chiavenato, 2002)

1.10.3. Variable interviniente. Aspectos sociodemográficos

Son las características sociodemográficas de la población en estudio.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. A nivel internacional

Delgado (2009). *La cultura organizacional como detonante en el desempeño empresarial en la ciudad de Guadalajara-México el año 2009* (Tesis de grado). Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México. Dicho estudio buscó formular un modelo que represente las intervenciones que incrementen los resultados empresariales con mayor probabilidad, para lo cual, realizó un análisis teórico y conceptual de la cultura organizacional y su desempeño manifestado por su productividad, así como, los respectivos instrumentos de medición. Llegando a la conclusión de que en la variable de cultura organizacional, las conductas y actitudes de los empleados no solo están afectadas por la disposición y la habilidad personal, sino que el comportamiento también se ve influenciado por la organización y un entorno social específico, por lo que, la cultura organizacional es el filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, comunicación, liderazgo y motivación) y al evaluar la cultura se mide cómo es percibida la organización, percepción que generará comportamientos con una extensa variedad de consecuencias para la organización como: desempeño, productividad, satisfacción, rotación, entre otras; así mismo, la cultura se relaciona significativamente con el desempeño laboral. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada con nivel de significancia menor al 5% establecido.

Torres & Rivas (2000). *“Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca, sucursal Plaza Piar* (Tesis de grado). Universidad de Oriente Núcleo Monagas, Maturín, Venezuela. Se plantearon analizar la cultura organizacional de esa institución; y encontraron que Corp Banca “posee una cultura organizacional fuerte, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, los cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización”. (p.52)

Challa (1994). *Cultura organizacional y desempeño laboral Universidad de Oriente Núcleo Monagas* (Tesis de grado), Universidad de Oriente Núcleo

Monagas. Maturín, Venezuela. Con el objetivo de relacionar estas dos variables en una institución educativa y se encontró en el estudio realizado la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituye una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional. (p.53).

Ojeda (2011). *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral* (Tesis de Grado). Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F. La investigación llegó a la siguiente conclusión: El clima organizacional es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

2.1.2. A nivel nacional

Sánchez (2010). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de carga y encomiendas de la empresa de transportes línea S.A. de la ciudad de Trujillo-2010* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. El diseño de esta investigación es no experimental correlacional, de corte transversal y tiene como principal objetivo determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño de los agentes comerciales y personal operativo, para lograr esto se aplicaron encuestas para determinar la cultura organizacional. Luego se aplicó una metodología para saber cuál era el nivel de desempeño en estos trabajadores. Como principal conclusión se tiene el grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, según el coeficiente de Pearson. En los agentes comerciales muestra un nivel de correlación negativa fuerte (-0.713) y un nivel de significancia de (.009), en el personal operativo muestra un nivel de correlación positiva débil (0.318) y un nivel de significancia de (0.290).

Oscoco (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014* (Tesis de grado). Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas. Apurímac, Perú. La investigación llegó a la siguiente conclusión: la gestión del talento se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman.

Osorio (2009). *Comparaciones de una cultura organizacional bajo las teorías de Stephen P. Robbins y Timothy Judge en el año 2009* (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú. El estudio buscó la descripción y análisis de la cultura organizacional en una empresa multinacional dedicada a la alimentación industrial, directamente en su filial en Colombia Compass Group en base a 7 dimensiones: Innovación y aceptación al riesgo, Atención al detalle, Orientación a los resultados, orientación a la Gente, orientación a los Equipos. Agresividad y estabilidad; hallando descripciones cualitativas sobre cada una de las dimensiones de cultura organizacional, no menciona valores cuantitativos, pero hace un análisis extenso sobre cada una de las dimensiones basado en revisión bibliográfica de la empresa.

2.1.3. A nivel local

Torres (2015). *Relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Yarinacocha-Pucallpa* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Huánuco, Perú. El objetivo fue determinar el grado de relación existente entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Apoyo N° 2 de Yarinacocha. Mediante un tipo de estudio descriptivo correlacional, con una población de 49 enfermeros que laboran en el Hospital.

Se utilizaron el cuestionario de motivación al trabajo y la lista de cotejo validado previamente. Los resultados demuestran en cuanto a las condiciones motivacionales internas, el factor relevante fue el poder con una correlación significativa con el rendimiento laboral de 0.63, concerniente al rendimiento laboral y el factor reconocimiento es significativo, se señala la correlación de 0.37; en cuanto al grupo de factores los medios preferidos para obtener

retribuciones deseadas en el trabajo, se evidenció una correlación de 0.34 entre la expectativa y el rendimiento laboral. En lo que respecta a condiciones motivacionales externas, la correlación más significativa es de 0.45, entre la supervisión y el rendimiento laboral, y, por último el factor promoción con una correlación de 0.44 con rendimiento laboral; respecto a rendimiento laboral, los factores más relevantes fueron el factor de crecimiento personal con un 67% ejecutan sus actividades con eficiencia, seguido de factor de liderazgo con un 65.3% y en tercer lugar el factor de satisfacción al cliente con un 59.2%. Como conclusión se comprueba estadísticamente que existe un alto porcentaje de correlación positiva entre el trabajo motivacional y el rendimiento laboral en un 95% según el coeficiente de contingencia (16).

2.2. Bases teóricas

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se necesitan fundamentos científicos, tecnológicos y humanísticos para tener un conocimiento eficiente de la satisfacción laboral que remite a una actitud común de un empleado hacia su empleo. Aunque la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento, es un corolario que interesa a la mayoría de los gerentes. (Robbins, et al, 2010).

2.2.1. Evolución histórica de la cultura organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

El origen del concepto de cultura organizacional, puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1980, hasta entonces la cultura carecía de importancia. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. (Debates I.E.S.A, 1997, p.59, citado por Rivas & Samra, 2006).

Hace años se pensaba que las empresas eran, en su mayor parte medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las instituciones son más que eso, porque a semejanza de los individuos, también poseen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables, innovadoras o conservadoras.

En años recientes los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. La cultura organizacional es aprendida y compartida por los integrantes de la empresa con el fin de solventar los conflictos que se presentan y fundamentalmente para la gestión empresarial.

2.2.2. Concepto de cultura organizacional

Es un acuerdo colectivo sobre la manera en que se hacen las cosas desarrolladas a través del tiempo. Las personas por ejemplo aprenden qué funciona y qué no. Lo que la mayoría describe como una cultura tóxica e incomprensiva es realmente un sistema y el modo de hacer las cosas. Cuando estos comportamientos se vuelven anticuados, también se hacen inefectivos y pueden quebrar una empresa. (Gaviria, 2011, citado por Quevedo, 2015).

La cultura también funciona como una gran ventaja competitiva. Las compañías que se toman el tiempo para entender y, proactivamente, formar sus culturas son competentes en desarrollarse y cumplir con la demanda del entorno del negocio mucho más rápido y fácil que la competencia quienes dejan todo al azar. Su rendimiento es mejor en el largo plazo porque sus empleados están alineados con su dirección, ansiosos por agregar valor y dispuestos para adaptarse con cualquier cambio organizacional. La investigación empírica muestra que las compañías que priorizan la cultura tienen un mejor rendimiento que aquellas que no. ¿Entonces por qué muchos negocios aún están atrapados en climas inefectivos? Se presume que muchos de estos líderes saben que las culturas de sus compañías están impactando negativamente en el rendimiento, pero ellos no saben cómo evaluar el

comportamiento de sus empleados y la alineación con sus estrategias globales. (Cancialosi, 2015, citado por Quevedo, 2015).

Los gerentes deben desarrollar una comprensión profunda de la forma en que los valores operan en la empresa, entendimiento, qué, por lo regular sólo llega mediante la experiencia. Una vez lograda, esta comprensión se puede usar para evaluar el desempeño de otras personas de la empresa. El hecho de articular los valores de la organización puede ser útil para manejar las conductas de los demás. Los altos directivos que entienden la cultura de su organización pueden comunicar una comprensión a los individuos de niveles inferiores. Con el tiempo, conforme estos gerentes de más bajo nivel empiezan a entender y aceptar la cultura de la empresa, requieren menor supervisión directa. Su comprensión de los valores corporativos guiará su toma de decisiones. La socialización organizacional empieza cuando los nuevos miembros ingresan a la organización, el proceso de socialización organizacional les ayuda a integrarse a sus papeles, es decir, se produce una interacción entre los nuevos miembros que ingresan y el sistema social. Dicho proceso implica que el nuevo miembro pierda, hasta cierto punto, su individualidad. La socialización organizacional es el sistema mediante el cual los empleados aprenden la cultura de la empresa y transmiten a otros sus conocimientos y comprensión. Con el tiempo aprenden lo que es aceptable en la organización y aquello que no lo es, como comunicar sus sentimientos e interactuar con los demás. (Hellriegel, 2009, citado por Quevedo, 2015). La misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura determinan la esencia compleja en que laboran e interactúan las personas en las organizaciones.

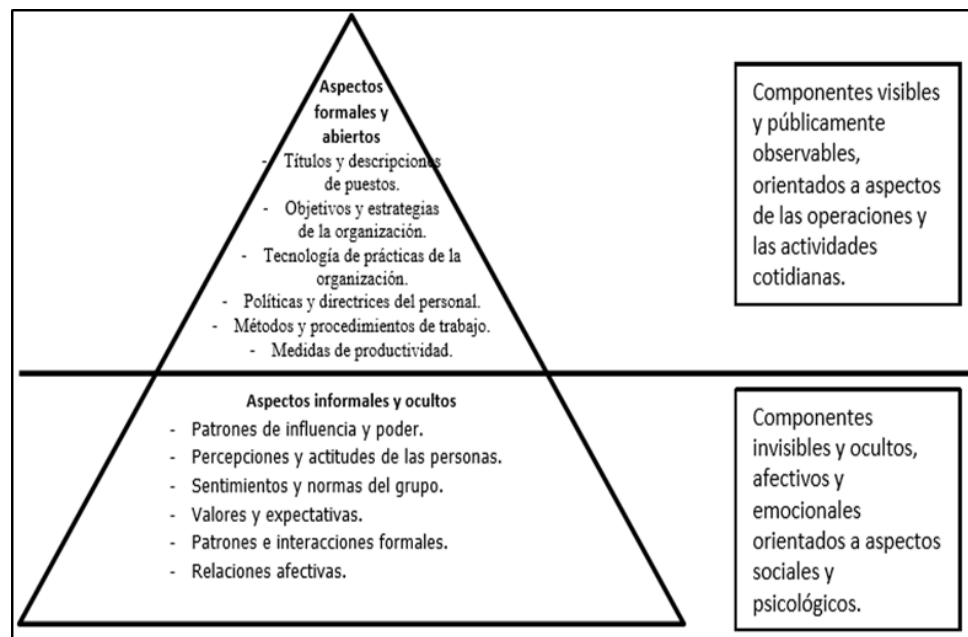
La cultura organizacional es fortalecida y es modelada activamente por el liderazgo de la organización (Gaviria, 2011, citado por Quevedo, 2015), por lo cual es importante tener en cuenta los tipos de líderes existentes en la organización. -Líder autocrático: Exige y obliga obediencia, es escolástico y positivo e implementa un método de quitar o conceder premios o castigos; - Líder participativo o democrático: Conversa con sus dirigidos, les hace conocer sobre los planes y decisiones propuestos, incentiva la participación de sus dirigidos. -Líder liberal o de rienda suelta (*laissez faire*).

El concepto de cultura de Robbins & Coulter (2010) determina tres cosas.

- Una, es una percepción, no es tangible ni objetiva, no se ve, pero se siente y el trabajador lo percibe dentro de la empresa.
- Dos, la cultura organizacional es descriptiva, significa como captan los trabajadores la cultura y no es cuestión de gusto.
- Tres, las personas suelen experimentar distintas vivencias, o laborar en estratos diferentes de la empresa, suelen relatar la cultura de la organización en apreciaciones parecidas.

Los aspectos profundos e invisibles están escondidos, por eso son difíciles de interpretar y comprender, más aún, de percibir y observar (aspectos y derivados psicológicos y sociológicos de la cultura). En la figura 1 podemos observar, la comparación con iceberg tiene una explicación inherente: la cultura organizacional representa varios estratos, que tienen diferentes pisos de arraigo y profundidad. Para conocer la cultura de la organización es preciso, observarla en todos sus niveles. (Chiavenato, 2007).

Figura 1. El iceberg de la cultura organizacional.

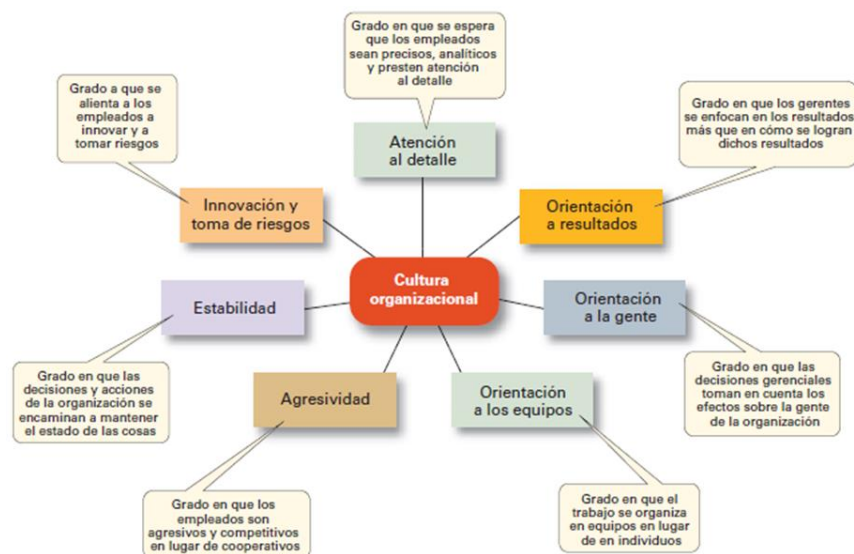


Fuente: Libro Gestión del Talento Humano – Hidalberto Chiavenato

En la **figura 2** podemos ver las dimensiones de la cultura organizacional que menciona Robbins y Coulter, son orientación a resultados, que es el nivel

en que los que deciden toman en cuenta los resultados más que en cómo se consiguen estos; orientación a la gente, que es el nivel en que las precisiones gerenciales, se basan en los resultados sobre los individuos de la organización; orientación a los equipos, nivel en que el trabajo forma equipos en lugar de personas; agresividad, nivel en que los trabajadores son proactivos y competitivos en vez de cooperativos; estabilidad, nivel en que las acciones y decisiones de la organización se orientan a un estado permanente de las cosas; innovación y toma de riesgos; aquí se incentiva a los trabajadores a ser creativos y tomar decisiones nuevas e incluso riesgos; atención al detalle; nivel en que se incentiva a los trabajadores a que precisen, analicen y se fijen hasta en el detalle. (Robbins, et al, 2010).

Figura 2. Dimensiones de la cultura organizacional.



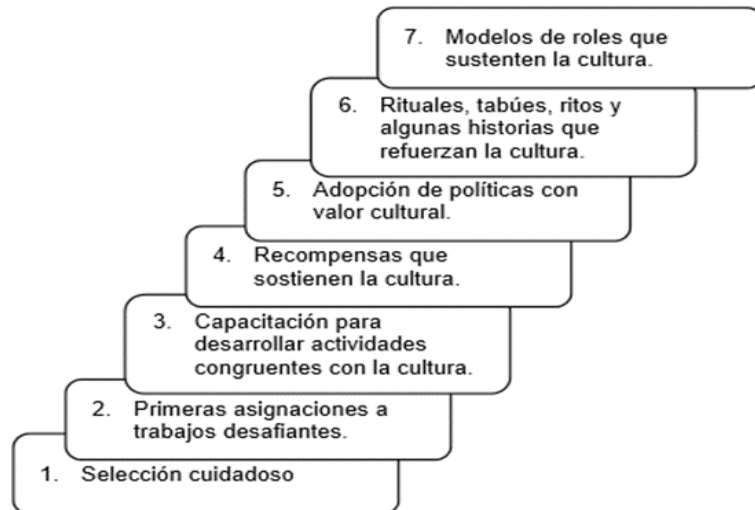
Fuente: Libro Administración de recursos humanos – Robbins, Stephen.

La figura 3 nos muestra los diversos medios de socialización que emplean las organizaciones:

1. Selección de nuevos integrantes: Es el primer paso para la socialización, en el cual los candidatos pasan a convertirse en socios o asociados de la organización. Los seleccionadores encuentran espacios específicos para el desempeño eficaz, y, así entrevistan a los candidatos para comprobar si son adecuados a la cultura de la organización. 2. Integración al puesto: Ocurre después de que se ha admitido a los nuevos miembros. No obstante, al comenzar sus acciones, las organizaciones buscan incluirlos en su complejo acomodándolos a las prácticas y la filosofía preponderantes

haciéndolos participar en ceremonias de iniciación y de transculturación social, a la vez que procuran quitarlos de hábitos y prejuicios que traen consigo y que deben abandonar en su nuevo comportamiento. 3. Entrenamiento en el puesto: Para la adaptación al puesto y al refuerzo de las habilidades y las competencias del nuevo integrante, incluye la adaptación a la cultura y el énfasis en todos los aspectos de esta. El iniciado tiene que renunciar a un estado de libertad de acción para incorporarse a la organización y asumir sus preceptos internos, acoplarse a un horario de trabajo, hacer determinadas actividades, secundar la orientación de su jefe inmediato, asumir normas, etc. 4. Evaluación del desempeño y recompensas: Consiste en medir en forma cuidadosa los resultados de las operaciones con el fin de recompensar el desempeño del individuo o del grupo. 5. Adherencia a los valores de la organización: Cuidadoso cumplimiento por parte de las personas, de los valores más importantes de la organización. Identificar los valores ayuda a las personas a tratar de conciliar los sacrificios personales para continuar participando en la organización con la necesidad de aprender a aceptar los valores y de confiar en que la organización los valorará y los premiará. 6. Refuerzo de historias y tradición de la organización: Para validar e incentivar la cultura de la organización y su manera de hacer las cosas. La tradición ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular. 7. Reconocimiento y promoción: De las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de modelo a las personas que están iniciando en la organización; estas personas pueden ser señaladas como vencedoras o modelos, que alientan a otros a seguir su ejemplo.

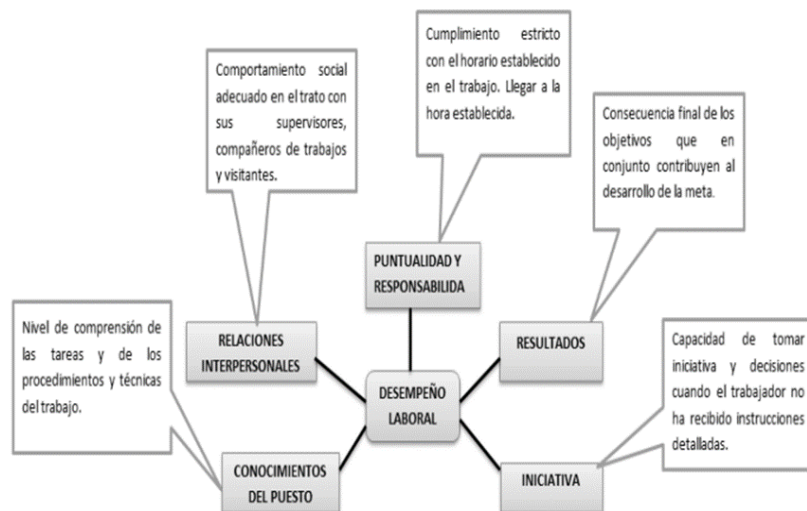
Figura 3. Proceso de socialización.



Fuente: Libro Comportamiento Organizacional – Hellriegel y Slocum John

En la figura 4 observamos las dimensiones del desempeño a medir, evaluar y controlar en una organización. Robbins propone 5 dimensiones fundamentales: Resultados, son las consecuencias finales de los objetivos que en conjunto contribuyen al desarrollo de la meta, Puntualidad y responsabilidad, son el cumplimiento estricto con el horario establecido en el trabajo y la conciencia del trabajador al realizar sus tareas, Iniciativa, es la habilidad de decidir cuando el colaborador no tiene instrucciones precisas, emplea su criterio. Relaciones interpersonales, es la actitud que asume el colaborador como comportamiento social con los visitantes, compañeros de trabajo y supervisores, Conocimientos del puesto, es el nivel de comprensión de las tareas y de los procedimientos y técnicas del trabajo. (Robbins, y otros, 2010).

Figura 4. Dimensiones del desempeño laboral



Fuente: Libro Administración de Recursos Humanos – Robbins, Stephen

2.2.3. Funciones de la cultura organizacional

Carrión (2007) señala que existen cuatro funciones básicas de la cultura organizacional:

1. Proporciona una identificación a los miembros de una institución.
2. Facilita el compromiso de los empleados.
3. Fomenta la estabilidad del sistema social.
4. Facilita la coordinación a través de la conducta de las personas, proporcionando a los empleados normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir.

2.2.4. Tipos de cultura organizacional

Hellriegel (2009), describe las siguientes:

- **Cultura burocrática:** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales

y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas (p.388).

- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización (pp. 389, 390).

- **Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras (p.390).

- **Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales.

Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros (pp. 390,391).

2.2.5. Características de la cultura organizacional

Amorós (2007) muestra que existen siete características esenciales que definen la cultura en una institución:

1. Innovación y toma de riesgos
2. Atención al detalle
3. Orientación a los resultados
4. Orientación hacia las personas
5. Orientación al equipo
6. Energía
7. Estabilidad

2.2.6. Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño permite tomar buenas decisiones en los ascensos o ubicaciones cuando se conoce el desempeño, nos permite planificar ciclos de capacitación, ubica fallas en el diseño del puesto y permite conocer problemas personales del trabajador en la efectividad del cargo. La evaluación de desempeño no es un juicio simple, superficial y unilateral del gerente; es preciso conocer profundamente las causas del comportamiento del subordinado que localicen las causas verdaderas del problema, para establecer perspectivas concordadas con el evaluado. Si se decide cambiar el desempeño, el evaluado, debe saber del criterio del cambio planeado y además por qué y para qué debe hacerse y si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño de los miembros puede realizarse por cualquier equipo de trabajo de cualquier área y podrá programar con cada uno las medidas acordadas para que cada vez sea mejor. El equipo se hace responsable de evaluar objetivos y metas tras la evaluación del desempeño de sus miembros. Las áreas de gestión personal son vistas como entes centralistas y burocráticos en extremo, aunque es una alternativa corriente en las organizaciones, la tendencia es dejar de practicarlas.

En esta temática Muchinsky (2002) define el desempeño laboral como el conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana.

De la misma manera, menciona que la efectividad va relacionada con el desempeño laboral, puesto que, a través de la medición de ésta, se pueden encontrar factores por los cuales muchas veces se ven influidos los trabajadores y que repercuten en su desempeño.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Alles (2006) indica que una evaluación del desempeño facilita:

- La detección de necesidades de capacitación
- Descubrir personas claves
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Encontrar la persona idónea para un puesto

- Motivar a las personas a través de la comunicación de su desempeño, involucrándolos en la definición de los objetivos de la organización.
- Reuniones clave para que jefes y empleados expongan cómo están realizando las labores.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Problemas comunes en la evaluación del desempeño

Alles (2006) indica que los problemas más comunes en la evaluación del desempeño son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos
- Falta de comunicación entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Retroalimentación deficiente
- Comunicación negativa

2.2.7. Agentes que se tienen en cuenta a la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores.

Generalmente estos agentes son los siguientes:

Conocimientos de puesto, cantidad de trabajo, planificación, calidad de trabajo, iniciativa, relaciones con el supervisor, control de costos, relaciones con el público, desarrollo de los subordinados, relaciones con el supervisor, dirección y responsabilidades. El esperado beneficio a corto, mediano y largo plazo es consecuencia de la planificación, coordinación y desarrollo de un programa de evaluación correctamente elegido y aplicado, definitivamente el gerente, la organización, la comunidad y el individuo son los primeros beneficiarios. (Ayala, 2012).

2.2.8. Métodos de evaluación más usados en los trabajadores son:

Método de comparación por pares, método de elección forzada, métodos de escala gráfica, método de incidentes gráficos, método de evaluación por competencias, método de investigación de campo. (Robbins, et al, 2010) Ensayo escrito: El evaluador hace una descripción de las debilidades y fortalezas del empleado y las escribe en su desempeño potencial; alcanza propuestas para mejorar. Su uso es sencillo. Realmente la habilidad de escritura del evaluador, determina la medida del desempeño laboral del empleado. Incidentes críticos: El examinador se centra en conductas críticas que diferencian la labor efectiva de la no efectiva. Modelos ricos; fundados en el comportamiento. Requieren tiempo, imposible cuantificar. Escalas gráficas de calificación: Es el más usado de los métodos y hace un rol conjunto de factores de desempeño logrando una escala incremental; el examinador escribe la lista y valora a los trabajadores en cada factor.

Las escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS): Es también un método muy común que integra elementos de un suceso crítico y escalas gráficas de calificación; el examinador usa un nivel de calificación, con ejemplos de conducta habitual con el puesto.

Se centra en conductas específicas y conmensurables en el cargo. Implican un largo tiempo, tienen un grado de dificultad en su desarrollo. Comparaciones multipersonales: Los colaboradores se ordenan en comparación con sus similares del grupo de trabajo. Relaciona a los colaboradores entre sí, su dificultad aumenta con el número de empleados; los aspectos legales están siempre presentes. Administración por objetivos (MBO): Se examina la manera cómo el empleado cumple con sus objetivos específicos, ponderándolos. Se centra en objetivos; en función a resultados, requiere y emplea bastante tiempo. Evaluación de 360 grados: También requiere mucho tiempo, es estricto, pues hace uso de la retroalimentación, de compañeros, empleados y supervisores. (Robbins, et al, 2010)

La evaluación de desempeño laboral es un curso técnico que en forma sistemática, integral y continua valora el conjunto de rendimientos,

actitudes y comportamiento laboral del trabajador, en función de su actitud en el cargo y eficiencia de sus funciones, referente a la oportunidad, calidad y cantidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos nos da la oportunidad de implementar un proceso que nos permite comunicar y determinar a los colaboradores la manera eficiente de su desempeño y trabajo y además le da la posibilidad de elaborar planes de mejora.

Los determinantes del desempeño son inherentes al colaborador o empleado, entre las características inherentes destaca la inteligencia, las habilidades, la personalidad, los hábitos y las aptitudes. Algunos ejemplos relacionados con este planteamiento, son los siguientes: El rendimiento de una persona, cuyas funciones están orientadas hacia la relación con el público, puede verse afectado significativamente por un componente de introversión en su personalidad, los hábitos inadecuados de un motorista pueden afectar su rendimiento y acortar la vida útil del equipo a su cargo. Es importante tener en cuenta que, en materia de desempeño, muchos empleados capaces fracasan en sus puestos de trabajo por falta de recursos adecuados o problemas de orden organizacional.

2.2.9. La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades: (a) básicas/fisiológicas (necesidad de orden inferior): esta categoría incluye el hambre, la sed, el sexo y el sueño, entre otras; (b) de seguridad (necesidad de orden inferior): como estabilidad personal, protección contra los peligros, entre otras; (c) sociales/afiliación (necesidad de orden superior): lo cual se refiere a la pertenencia, el amor, la aceptación social, la amistad, entre otras; (d) autoestima (necesidad de orden superior): esta categoría incluye el respeto a sí mismo y el reconocimiento; (e) autorrealización (necesidad de orden superior): lo cual se refiere al perfeccionamiento, la satisfacción personal y el desarrollo (Quispe, 2015, p. 32).

2.2.10. Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Quispe (2015, pp. 35 y 36) Frederick Herzberg 1959; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Es el ambiente que rodea a las personas y cómo desempeñar su trabajo. Éstos están fuera del control de las personas. Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos. En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea. Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, o sea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor, pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados

para atender los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo. Herzberg la llama factores de satisfacción. En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla. La satisfacción de realizar algo o de conseguirlo no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción. Para utilizar la teoría de los dos factores en el lugar de trabajo, Herzberg recomendó un proceso de dos etapas. Primero, el gerente debe tratar de eliminar situaciones que ocasionan insatisfacción. Una vez que existe un estado de no satisfacción, tratar de mejorar aún más la motivación por medio de factores higiénicos es un desperdicio de tiempo. En este punto, se deberían aumentar las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad, avance y crecimiento.

Esto es lo que ayudaría a los trabajadores a sentirse satisfechos y motivados. Los factores descubiertos por Herzberg et al. (1959) en su importante estudio se presentan a continuación en detalle, con la mención de que se ha seguido al pie de la letra sus interpretaciones:

- a. Reconocimiento. Reconocimiento para la persona que cuenta su historia. De su trabajo, procedente de otras personas (superiores, compañeros, clientes, colegas, público en general, entre otros). Elogios (reconocimiento positivo) y críticas (reconocimiento negativo). Se diferencian dos subfactores: las situaciones en las que los actos de reconocimiento se acompañan con premios y las situaciones en las que no hay recompensas concretas. Hay situaciones cuando el evento central es una promoción o incremento del salario, y no hay reconocimiento verbal; sin embargo, el trabajador percibe el evento como acto de reconocimiento. En este caso, el factor se considera dentro del presente factor.
- b. Logro/realización. Terminar el trabajo con éxito, solucionar problemas complejos, ver los resultados del propio trabajo.
- c. Posibilidad de crecimiento/formación y desarrollo. Formación que proporciona la empresa y posibilidad de desarrollarse personal y/o profesionalmente. Posibilidad de cambio. Existen situaciones en las que el individuo siente que la ausencia de una mejor educación hace imposible que avance dentro de la compañía. Esto sería codificado como “posibilidad de crecimiento negativo”. En esta categoría, se incluyen también situaciones en las cuales el individuo tiene posibilidades de mejorar sus habilidades.
- d. Promoción. Cambio de posición o estatus en la empresa. Para que la respuesta del individuo encaje en esta categoría, es necesario el cambio de estatus. Las situaciones en las cuales el individuo cambia de un departamento al otro dentro de la compañía, sin un cambio en el estatus, aunque con un incremento de responsabilidades, no se considera como promoción. Parte negativa: degradación.
- e. Salario/remuneración. Todo lo que se refiere a sueldos, comisiones, pago de movilidad, entre otros.

- f. Relaciones interpersonales. Se incluyen las relaciones con el superior, subordinado o personas del mismo nivel (colegas) dentro de la empresa. Historias que enfatizan las características de la interacción.
- g. Supervisión técnica. Competencia o incompetencia de los superiores, justicia o injusticia de los supervisores/superiores, su capacidad para contestar preguntas técnicas o ayudar en el trabajo. Las historias que hablan sobre la voluntad o renuencia del supervisor para delegar responsabilidad o enseñar encajan en esta categoría.
- h. Responsabilidad. Trabajo con baja supervisión, responsabilidad sobre el propio trabajo o el de otros, trabajo importante. También, se incluyen las situaciones contrarias. Pero en los casos en los cuales la historia del individuo gira en torno a una gran distancia entre la autoridad de la persona y la autoridad que necesita para llevar a cabo sus responsabilidades, el factor identificado será “política y dirección de la empresa”. La razón de ello es que esta discrepancia entre las responsabilidades de autoridad y de empleo se considera evidencia de mala gestión.
- i. Política y dirección de la empresa. Competencia de la organización y de la dirección de la empresa, claridad de las políticas y de los sistemas de dirección. Una situación en la cual el individuo tiene líneas de comunicación que cruzan de tal manera que realmente no sabe para quién trabaja, en la que tiene autoridad inadecuada para la conclusión satisfactoria de su trabajo o en la cual una política de la empresa no se lleva a cabo por la falta de organización del trabajo.
- j. Condiciones de trabajo. Ambiente físico (iluminación, ruido, ventilación, espacio, entre otros), cantidad de trabajo, medios/materiales disponibles, condiciones de seguridad.

- k. El trabajo mismo. Esta categoría se utiliza cuando el individuo menciona el trabajo como fuente de buenos o malos sentimientos. Trabajo atrayente, creativo, desafiante y variado; o al revés, trabajo rutinario, sofocante y muy difícil.
- l. Vida personal. No se incluyen factores de la vida personal del individuo (que no están relacionados con el trabajo) que afectan el trabajo. Se incluyen situaciones en las cuales algunos aspectos del trabajo afectan la vida personal del individuo, de tal manera que el efecto es un factor mencionado en los sentimientos del individuo sobre el trabajo.
- m. Estatus. Se considera esta categoría solamente cuando el individuo realmente menciona alguna señal o pertenencia de la condición de ser un factor en sus sentimientos sobre el trabajo. Por ejemplo, cuando una persona menciona que en su nueva posición tiene secretaria, celular de la compañía, carro de la compañía u otras facilidades.
- n. Seguridad en el trabajo. Señales de presencia o ausencia de la seguridad en el trabajo. Se incluyen consideraciones tales como la estabilidad o inestabilidad de la empresa, lo que refleja, de alguna manera objetiva, sobre la seguridad laboral de una persona.

2.2.11. El lado humano de las organizaciones Douglas McGregor

Quispe (2015, pp. 36 - 38) McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denomina teoría X y teoría Y los directivos de la primera considera a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. El autor lo distingue de la siguiente manera.

- a. Teoría X: Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio; el

trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí (trabajar están maluco que hasta le pagan a uno), lo cual, presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano no le gusta trabajar y evita a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda.
- Los trabajadores son como los caballos; si no se les espuelea no trabajan; la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amanecen con castigos para que se esfuercen por son seguir los objetivos de la empresa.
- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.
- Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y autodisciplina; las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración.

b. Teoría Y: Los directivos consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerzan siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. La premisa de la teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y

puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

- Ampliación del cargo para mayor satisfacción del trabajo, para que las personas puedan conocer el significado de lo que hacen y tener una idea de su contribución personal para las operaciones de la empresa como un todo.
- Descentralización de las decisiones y delegaciones de responsabilidades, para que las personas dirijan ellas mismas sus tareas y asuman los desafíos y satisfagan sus necesidades de autorrealización.

2.2.12. Reseña histórica de Molitalia S.A

Los inicios de Molitalia S.A. se remontan al 2 octubre del año 1964, fecha en que un grupo de descendientes de inmigrantes italianos, fundan la empresa.

Inicialmente, el objeto social de Molitalia se limitaba a la producción de harina de trigo, comercializada bajo marca del mismo nombre. Con este fin se montaron equipos de molienda adquiridos de la compañía OCRIM Spa, de Cremona, Italia. Es con esta línea de producto que se acuña el ya famoso lema “Como en Italia”, el cual se ha mantenido invariable en el tiempo, transmitiendo el posicionamiento que vincula a la marca Molitalia con la calidad, tradición y tecnología italiana.

Más adelante, en el año 1968, Molitalia decide ampliar su oferta e ingresar a la producción de fideos, para lo cual adquiere maquinaria de la fábrica OM Pavan Spa, de Pavona, Italia. Las primeras líneas instaladas fueron las de fideo cortado, pastina y largo, pastas que también fueron comercializadas bajo la marca Molitalia.

En la década de los setenta, debido al éxito experimentado en este mercado, se instala un segundo molino para aumentar la capacidad de producción de harina de trigo. Posteriormente, el mismo éxito se tuvo en Fideos, por lo que en el año 1986 se adquiere maquinaria para la ampliación de la capacidad productiva de las líneas existentes.

Ya entrados en los años 90's, en el afán de continuar mejorando la calidad de los productos, se decide ingresar en el segmento de fideos con trigo duro, para lo cual el segundo molino es transformado para la molienda de este tipo de trigo. La producción y comercialización de los fideos de este nuevo segmento se inicia en 1992, bajo la marca Molitalia, siendo estos el emblema de la calidad de los productos de la compañía.

En el año 1997, un importante grupo empresarial latinoamericano adquiere el 100% de acciones de Molitalia S.A., iniciando un acelerado proceso de expansión e innovación para la compañía.

Pasado un año de la adquisición de Molitalia S.A., absorbe por fusión a la empresa Costa Perú S.A., posteriormente en el año 2001 se adquiere por fusión la empresa Ambrosoli Perú S.A.

En el año 2006 se adquiere la marca de cereales O'Rayan, para participar en el segmento de productos para el desayuno.

Así, en breve resumen, Molitalia S.A se encuentra ubicada en la Av. Venezuela 2850, cercado de Lima y se describe la trayectoria de una empresa peruana, con más de 40 años de experiencia en proveer productos de la mejor calidad en el mercado de alimentos y golosinas, cuya operación en los últimos años se traduce en un acelerado crecimiento de sus ventas y que es fuente de trabajo para muchas familias peruanas.

a. Visión:

Desarrollar el espíritu empresarial creando actividades productivas exitosas en el rubro alimenticio, dentro del marco de una cultura familiar que trascienda de generación en generación; satisfaciendo plenamente a sus clientes y consumidores, impulsando el crecimiento de la empresa y su personal y contribuyendo al engrandecimiento del país.

b. Objetivos estratégicos:

El principal objetivo es brindar productos de primera con servicio de calidad, para así obtener mayores volúmenes de ventas, generando ventajas competitivas con un costo unitario

más bajo y llegar de esta manera a otros mercados, todo lo cual, contribuyó a nuestro crecimiento permanente, medible y duradero, haciendo una empresa sólida y de gran prestigio.

Así también otro objetivo es la reducción de costos haciendo más eficiente nuestros procesos, realizando las tareas de despacho a los clientes en el menor tiempo posible manteniendo la calidad de los productos.

Molitalia S.A está planeando las estrategias necesarias para competir a nivel global ya que con la apertura de los mercados internacionales acrecienta la competencia en su rubro.

c. Valores Corporativos

Molitalia S.A. hace negocios teniendo en cuenta que es responsables del bienestar de la comunidad, por eso, sus acciones están guiadas por los siguientes valores:

- Respeto por las personas

Valorar la individualidad y los derechos de las personas, como se espera que sean respetados y valorados los de cada uno de nosotros. Respetar su dignidad, reconocer sus méritos, asegurar igualdad de oportunidades, propiciar y velar por la existencia de un buen ambiente de trabajo.

- Lealtad

Obligación moral de actuar acorde con los valores, principios, misión y objetivos de la organización. La lealtad se desarrolla y fortalece en el tiempo, operando en un contexto que considera tanto a los superiores, como a los subordinados.

- Honestidad

Actuar con transparencia, veracidad, franqueza y probidad; poniendo en ello nuestro mejor esfuerzo y capacidad.

- Austeridad

Actuar permanentemente con sencillez y sobriedad. Administrar haciendo uso de los recursos estrictamente necesarios, buscando el justo equilibrio que evite los excesos, sin afectar la productividad y/o la imagen de la empresa.

- Calidad integral

Compromiso personal permanente con el mejoramiento de la calidad de nuestros productos y servicios, así como, de todas las actividades de la empresa y las personas que la conforman, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

2.3. Bases conceptuales

Cultura

Conjunto de conocimientos, costumbres, modos de vida, nivel de desarrollo científico artístico en un tiempo y espacio determinado.

Organización

Sociedad de personas cuyas relaciones se encuentran reguladas por normas en función del logro de fines determinados en su misión.

Cultura organizacional

Conjunto de conocimiento, valores y actividades que se llevan a cabo dentro de una organización con el propósito de alcanzar las metas y objetivos preestablecidos.

Desempeño

Nivel de habilidades que una persona puede desplegar en la ejecución de las actividades.

Laboral

Se entiende por laboral a todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual a cambio de una remuneración.

Desempeño laboral

Conjunto de habilidades físicas e intelectuales que se requieren para desarrollarse en un puesto de trabajo.

Área logística

Cubre la gestión y la planificación de actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

Orientación a resultados

Conjunto de acciones encaminadas al logro de resultados medibles, más que a los procesos utilizados para alcanzarlos.

Orientación a la gente

Acciones cuyos resultados van a medirse por los efectos que tengan en los individuos de la organización.

Orientación al equipo

Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

Agresividad

Los trabajadores son competitivos en lugar de cooperativos.

Estabilidad

Decisiones y acciones de la organización orientados a mantener un estado de cosas, sin modificaciones.

Innovación y toma de riesgos

Se incentiva a los trabajadores a desarrollar su creatividad, a tomar decisiones nuevas e incluso asumir riesgos.

Atención al detalle

Se incentiva a los trabajadores a que presten atención y cuidado en los detalles.

Iniciativa

Acción para dar inicio a algo.

Relaciones interpersonales

Conexión o trato entre dos o más personas.

III. METODOLOGÍA

3.1. **Ámbito**

La investigación se realizó en la empresa Molitalia S.A, que se encuentra ubicado en la provincia y departamento de Lima.

3.2. **Población**

La población motivo de esta investigación estuvo constituida por 200 trabajadores que laboran en el área de logística Molitalia S.A.

3.3. **Muestra**

La muestra fue probabilística y estuvo compuesta por 65 trabajadores elegidos mediante un muestreo aleatorio simple. Los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo/análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El cálculo de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{200 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2 (200 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.5} = 65$$

Dónde:

N = Población.

n = Tamaño de la muestra que deseamos calcular.

Z= valor de la tabla asociado al nivel de confianza (95%)=1.96.

p= proporción de éxito se considera el valor 0.5.

q= proporción de fracaso se considera el valor 0.5.

d= error de estimación (0.10).

3.4. Nivel y tipo de estudio

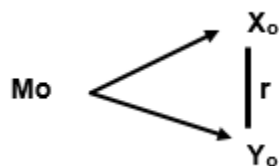
Es un estudio de nivel correlacional (Hernández & et al, 2010), que permitió al investigador describir la relación que existe entre la cultura organizacional y desempeño laboral.

El tipo de estudio por su finalidad constituye una investigación aplicada (Hernández & et al, 2010), porque su propósito inmediato es ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad.

3.5. Diseño de la investigación

Diseño no experimental transaccional, recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 & Tucker, 2004) citado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Al esquematizar este diseño de investigación obtendremos el siguiente diagrama:



Dónde:

M_o	=	Muestra/Observación
X_o	=	Observación de la variable 1
Y_o	=	Observación de la variable 2
r	=	Relación entre las variables

La r expresa relación probable entre variables y se puede calcular a través del coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

3.6. Técnicas e instrumentos

Se empleó instrumentos preestablecidos con la finalidad de recoger la información y efectuar la recolección de datos:

- **Técnicas** tomando en consideración la naturaleza de la investigación y los particularidades del mismo, las técnicas utilizadas fueron los siguientes.

Técnica de fichaje. Esta técnica conceptual fue empleada para estructurar la información relacionada al tema de la investigación.

Técnica de encuesta. Esta técnica permitió acopiar información mediante un instrumento organizado por preguntas y alternativas de respuesta.

- **Instrumentos**

Fichas. Dicho instrumento se utilizó para la compilación de la información, para desarrollar la parte teórica y metodológica del estudio.

Cuestionario. Se usó como instrumento el cuestionario, para la recopilación de información de cada variable involucrada en la investigación.

a. Cuestionario sobre cultura organizacional.

Estuvo estructurado en 7 dimensiones, con un total de 27 afirmaciones, con opciones de respuesta.

FICHA TECNICA:	
Nombre:	Cuestionario para evaluar la cultura organizacional
Autor:	Quevedo (2015) según las 7 dimensiones de Robbins y Coulter
Año de edición	2015
Dimensiones	Orientación a resultados Orientación a la gente Orientación a los equipos Agresividad Estabilidad Innovación y toma de riesgos Atención al detalle
Ámbito de aplicación:	Trabajadores del área de Logística Molitalia S.A
Administración:	Individual y colectiva
Duración:	20 minutos aproximadamente
Objetivo:	Evaluar la variable cultura organizacional y sus dimensiones

Validez:	La validez del contenido se logra mediante la aplicación de las pautas teóricas sobre la cultura organizacional en la formulación de la tesis titulada "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A-Planta galletas Trujillo en el año 2015" a cargo de Quevedo (2015).
Confiabilidad	Análisis de confiabilidad por prueba estadística alfa de Cronbach - cuestionario para evaluar la cultura organizacional. El valor 0.875
Campo de aplicación:	Trabajadores del área de Logística Molitalia S.A
Aspectos a evaluar:	El cuestionario está constituido por 7 dimensiones, contiene 27 afirmaciones Dimensión I : Orientación a resultados Dimensión II : Orientación a la gente Dimensión III : Orientación a los equipos Dimensión IV : Agresividad Dimensión V : Estabilidad Dimensión VI : Innovación y toma de riesgo Dimensión VII : Atención al detalle
Calificación:	Nunca (1 punto) Casi nunca (2 puntos) Algunas veces (3 puntos) Casi siempre (4 puntos) Siempre (5 puntos)
Categorías:	27-48 Deficiente 49-70 Bajo 71-92 Regular 93-114 Bueno 115-135 Sobresaliente

Fuente: Elaboración propia

b. Cuestionario sobre desempeño laboral

Estuvo estructurado en 5 dimensiones, con un total de 12 afirmaciones, con opciones de respuesta.

FICHA TECNICA:	
Nombre:	Cuestionario para evaluar el desempeño laboral
Autor:	Quevedo (2015) según las 5 dimensiones de Robbins y Coulter
Año de edición	2015
Dimensiones	Resultados Puntualidad y responsabilidad Iniciativa Relaciones interpersonales Conocimientos del puesto

Ámbito de aplicación:	Trabajadores del área de Logística Molitalia S.A
Administración:	Individual y colectiva
Duración:	20 minutos aproximadamente
Objetivo:	Evaluar la variable desempeño laboral y sus dimensiones
Validez:	La validez del contenido se logra mediante la aplicación de las pautas teóricas sobre la cultura organizacional en la formulación de la tesis titulada "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A-Planta galletas Trujillo en el año 2015" a cargo de Quevedo (2015).
Confiabilidad	Análisis de confiabilidad por prueba estadística alfa de Cronbach - cuestionario para evaluar el desempeño laboral. El valor 0.875
Campo de aplicación:	Trabajadores del área de Logística Molitalia S.A
Aspectos que evaluar:	El cuestionario está constituido por 5 dimensiones, la cual contiene 12 afirmaciones Dimensión I : Resultados Dimensión II : Puntualidad y responsabilidad Dimensión III : Iniciativa Dimensión IV : Relaciones interpersonales Dimensión V : Conocimientos del puesto
Calificación:	Nunca (1 punto) Casi nunca (2 puntos) Algunas veces (3 puntos) Casi siempre (4 puntos) Siempre (5 puntos)
Categorías:	12-21 Deficiente 22-32 Bajo 32-41 Regular 42-51 Bueno 52-60 Sobresaliente

Fuente: Elaboración propia

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento

Validez

Fue mediante juicio de expertos (técnica juicio de expertos) es como se logró la validez del contenido, el cual determinó si el cuestionario reúne la condición mínima según la muestra de investigación.

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento

N°	Grado académico	Apellidos y nombres del experto	Apreciación
1	Doctor	Lozano Dávila Reiter	Aplicable
2	Magister	Rojas Matos Juan C.	Aplicable
3	Magister	Jesús Aquino Jorge L.	Aplicable
4	Magister	Zevallos Choy Edward L	Aplicable
5	Magister	Rasmuzzen Santamaría Rocio	Aplicable

Fuente: elaboración propia

Confiabilidad

El instrumento por ser politómico se sometió a la prueba de fiabilidad interna de Alpha de Cronbach con la cual se determinó el cálculo de consistencia interna, se obtuvo el valor de Alfa de Cronbach = 0.875.

Frías (2014) cita a George & Mallery (2003) quienes sugieren como razonamiento frecuente las recomendaciones siguientes a fin de valorar el alfa de Cronbach con sus respectivos coeficientes (p. 3):

- Factor alfa > 0.9, quiere decir que existe una fiabilidad interna calificado como excelente
- Factor alfa > 0.8, quiere decir que existe una fiabilidad interna calificado como bueno
- Factor alfa > 0.7, quiere decir que existe una fiabilidad interna calificado como aceptable
- Factor alfa > 0.6, quiere decir que existe una fiabilidad interna calificado como cuestionable

- Factor alfa > 0.5 , quiere decir que existe una fiabilidad interna calificado como pobre

- Factor alfa < 0.5 , quiere decir que existe una fiabilidad interna calificado como inaceptable

3.8. Procedimiento

En el estudio inicialmente se efectuó la revisión de los instrumentos de recaudación de datos; a continuación, se pasó a coordinar con el director de la empresa Molitalia S.A, con el fin de conseguir la autorización para hacer uso los instrumentos de medición. Durante el proceso de selección, la evaluación fue dirigida conforme a las pautas establecidas en la ficha técnica, para ello fueron coordinadas anticipadamente la hora y fecha de la evaluación. Al aplicar los instrumentos se dio a conocer las instrucciones y se explicó la forma en que deben ser marcados las respuestas de acuerdo con las alternativas de la encuesta. Una vez desarrollada la evaluación, las respuestas fueron analizadas y los valores obtenidos se transfirieron a un banco de data que se realizó para las dos variables en estudio (Guillén & Valderrama, 2015, pp. 84-85).

3.9. Tabulación

- **Programas estadísticos.** La indagación requerida para el estudio fue recogida a través de los cuestionarios y los datos se trasladaron a una base de datos, haciendo uso del programa SPSS v22 y Excel para el procesamiento correspondiente.

- **Análisis descriptivo.** Se hizo uso del análisis descriptivo para:

Distribución de frecuencia. A fin de resumir toda la información recogida en campo de ambas variables de estudio, se utilizó tablas de datos en donde se presenta las frecuencias absolutas y relativas porcentuales.

Gráficos. Los datos fueron analizados y presentados mediante gráficos estadísticas de tipo barra, cuyo propósito es alcanzar un rápido análisis visual.

- **Análisis inferencial**

Para la prueba de hipótesis, se hizo un análisis inferencial. Las variables en estudio no siempre se miden en un grado o nivel por razón o intervalos; de igual forma se logran examinar datos nominales y ordinales (variables categóricas), como fue para la presente investigación (escala ordinal) (Guillén & Valderrama, 2015, p 100).

Para evaluar la hipótesis la prueba no paramétrica que se usó fue:

Coefficiente de correlación de Rho de Sperman (r). Se utilizó este coeficiente para conocer los grados o niveles de correlación o asociación entre cada variable que se estudió. La prueba permitió realizar la medición de la asociación o relación de las dos variables; dicha prueba se utiliza cuando se miden en una escala ordinal, para el caso de las clasificaciones por categorías (Guillen, 2013, citado por Guillén & Valderrama, 2015, p 86). El coeficiente puede variar de -1 a + 1 donde:

Valor de r	Fuerza de relación
-1.0 a -0.5 o 1.0 a 0.5	Fuerte
-0.5 a -0.3 o 0.3 a 0.5	Moderada
-0.3 a -0.1 o 0.1 a 0.3	Débil
-0.1 a 0.1	Ninguna o muy débil

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis descriptivo

Los resultados que se obtuvieron fue con base en los cuestionarios aplicados a los trabajadores del área de logística Molitalia S.A. - Lima 2017, los cuales estuvieron organizados y tabulados, sistematizados en las tablas de agrupación de frecuencia simple, interpretados y analizados mediante procedimiento estadístico en el programa SPSS v22; dichos resultados se revelan en las siguientes páginas.

a) Variable 01

Tabla 1. Agrupación de frecuencias para la variable 01: Cultura organizacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	13	20.0	20.0	20.0
Bajo	18	27.7	27.7	47.7
Regular	17	26.2	26.2	73.8
Válido Bueno	10	15.4	15.4	89.2
Sobresaliente	7	10.8	10.8	100.0
Total	65	100.0	100.0	

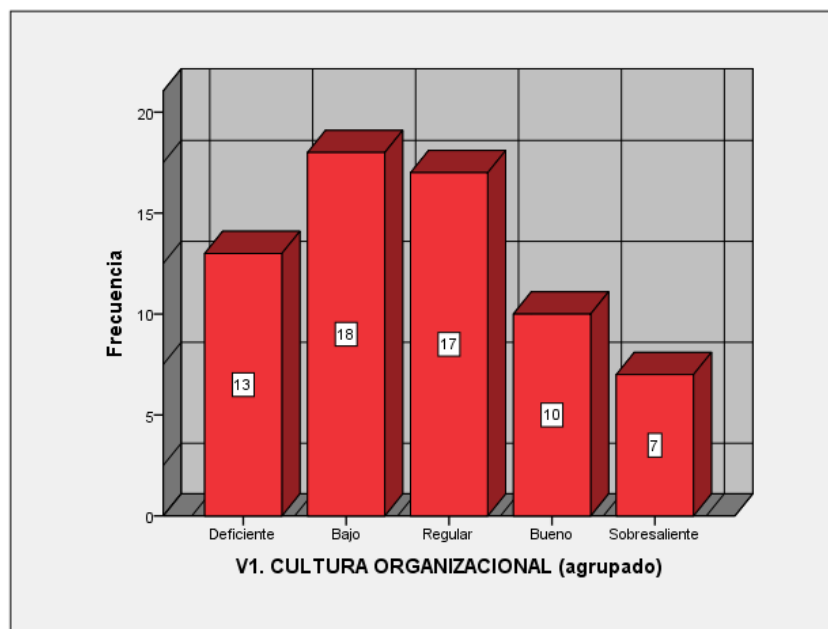
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 1 se aprecia que 18 trabajadores equivalente al 27.7% de la muestra estudiada señalaron que la cultura organizacional es bajo, 17 trabajadores, equivalente al 26.2% de la muestra estudiada manifestaron que la cultura organizacional es regular, 13 trabajadores, equivalente al 20% de la muestra revelan que la cultura organizacional es deficiente, 10 trabajadores, equivalente al 15.4% de la muestra revelan que la cultura organizacional es bueno y 7 trabajadores equivalente al 10.8% de la muestra estudiada dijeron que la cultura organizacional es sobresaliente.

En el gráfico 1, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 1. Cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

➤ **Dimensión 01 de la variable 01**

Tabla 2. Agrupación de frecuencias de la dimensión 01 de la variable 01: Orientación a resultados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	17	26.2	26.2	26.2
Bajo	14	21.5	21.5	47.7
Regular	12	18.5	18.5	66,2
Válido Bueno	16	24.6	24.6	90.8
Sobresaliente	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

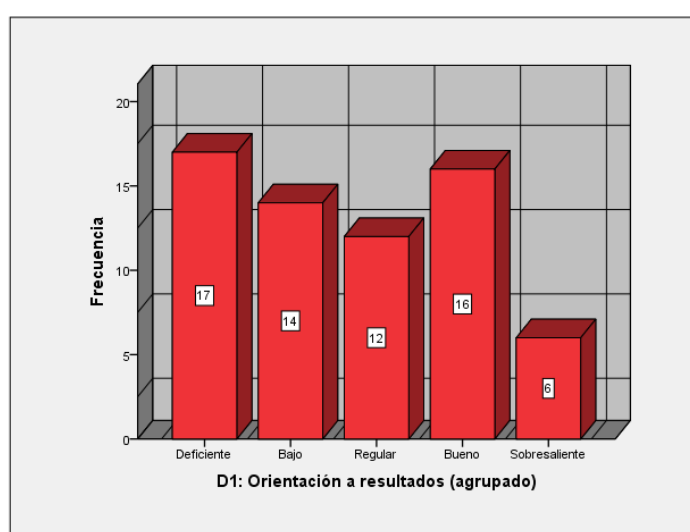
Interpretación:

De acuerdo a la tabla 2 se aprecia que 17 trabajadores, equivalente al 26.2% de la muestra estudiada señalaron que la orientación a resultados es deficiente, 16 trabajadores, que equivalente al 24.6% de la

muestra estudiada manifestaron que la orientación a resultados es buena, 14 trabajadores, equivalente al 21.5% de la muestra revelan que la orientación a resultados es baja, 12 trabajadores, equivalente al 18.5% de la muestra revelan que la orientación a resultados es regular y 6 trabajadores, equivalente al 9.2% de la muestra estudiada dijeron que la orientación a resultados es sobresaliente.

En el gráfico 2, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 2. Orientación a resultados



Fuente: elaboración propia

➤ **Dimensión 02 de la variable 01**

Tabla 3. Agrupación de frecuencias de la dimensión 02 de la variable 01: Orientación a la gente

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	13	20.0	20.0	20.0
	Bajo	15	23,1	23.1	43.1
	Regular	20	30.8	30.8	73.8
	Bueno	11	16.9	16.9	90.8
	Sobresaliente	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

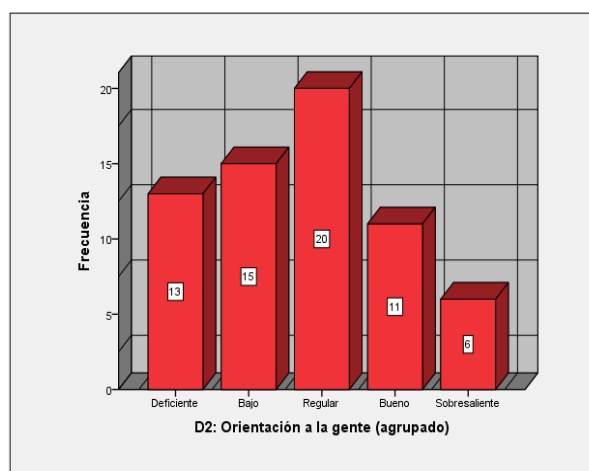
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 3 se aprecia que 20 trabajadores equivalente al 30.8% de la muestra estudiada señalaron que la orientación a la gente es regular, 15 trabajadores, equivalente al 23.1% de la muestra estudiada manifestaron que la orientación a la gente es baja, 13 trabajadores, equivalente al 20% de la muestra revelan que la orientación a la gente es deficiente, 11 trabajadores, equivalente al 16.9% de la muestra revelan que la orientación a la gente es buena y 6 trabajadores, equivalente al 9.2% de la muestra estudiada dijeron que la orientación a la gente es sobresaliente.

En el gráfico 3, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 3. Orientación a la gente



Fuente: elaboración propia

➤ Dimensión 03 de la variable 01

Tabla 4. Agrupación de frecuencias de la dimensión 03 de la variable 01: Orientación a los equipos

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Deficiente	9	13.8	13.8	13.8
	Bajo	17	26.2	26.2	40.0
Válido	Regular	18	27.7	27.7	67.7
	Bueno	17	26.2	26.2	93.8
	Sobresaliente	4	6.2	6.2	100.0

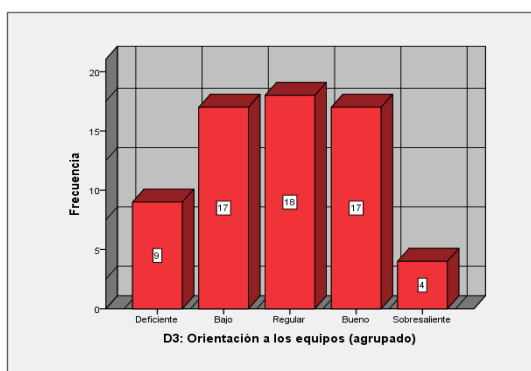
Total	65	100.0	100.0
--------------	-----------	--------------	--------------

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 4 se aprecia que 18 trabajadores equivalente al 27.7% de la muestra estudiada señalaron que la orientación a los equipos es regular, 17 trabajadores, equivalente al 26.2% de la muestra estudiada manifestaron que la orientación a los equipos es baja, asimismo 17 trabajadores, equivalente al 26.2% de la muestra revelan que la orientación a los equipos es buena, 9 trabajadores, equivalente al 13.8% de la muestra revelan que la orientación a los equipos es deficiente y 4 trabajadores, equivalente al 6.2% de la muestra estudiada dijeron que la orientación a los equipos es sobresaliente.

En el gráfico 4, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 4. Orientación a los equipos

Fuente: elaboración propia

➤ **Dimensión 04 de la variable 01**

Tabla 5. Agrupación de frecuencias de la dimensión 04 de la variable 01: Agresividad

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	8	12.3	12.3	12.3
	Bajo	7	10.8	10.8	23.1
	Regular	21	32.3	32.3	55.4
	Bueno	19	29.2	29.2	84.6

Sobresaliente	10	15.4	15.4	100.0
Total	65	100.0	100.0	

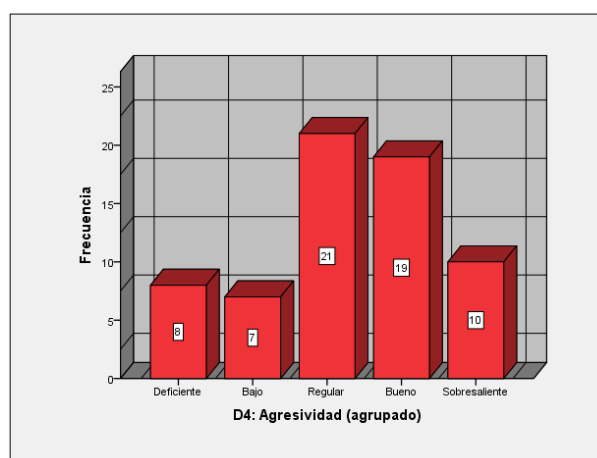
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 5 se aprecia que 21 trabajadores, equivalente al 32.3% de la muestra estudiada señalaron que la agresividad es regular, 19 trabajadores, equivalente al 29.2% de la muestra estudiada manifestaron que la agresividad es buena, 10 trabajadores, equivalente al 15.4% de la muestra revelan que la agresividad es sobresaliente, 8 trabajadores, equivalente al 12.3% de la muestra revelan que la agresividad es deficiente y 7 trabajadores, equivalente al 10.8% de la muestra estudiada dijeron que la agresividad es baja.

En el gráfico 5, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 5. Agresividad



Fuente: elaboración propia

➤ Dimensión 05 de la variable 01

Tabla 6. Agrupación de frecuencias de la dimensión 05 de la variable 01: Estabilidad

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	7	10.8	10.8	10.8
	Bajo	17	26.2	26.2	36.9
	Regular	12	18.5	18.5	55.4

Bueno	14	21.5	21.5	76.9
Sobresaliente	15	23.1	23.1	100.0
Total	65	100.0	100.0	

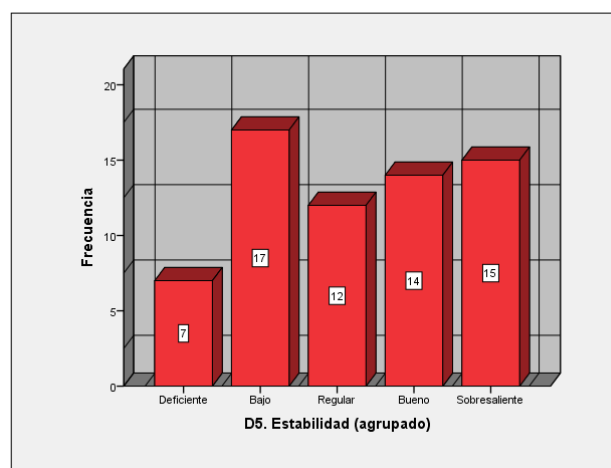
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 6 se aprecia que 17 trabajadores equivalente al 26.2% de la muestra estudiada señalaron que la estabilidad es bajo, 15 trabajadores, equivalente al 23.1% de la muestra estudiada manifestaron que la estabilidad es sobresaliente, 14 trabajadores equivalente al 21.5% de la muestra revelan que la estabilidad es buena, 12 trabajadores, equivalente al 18.4% de la muestra revelan que la estabilidad es regular y 7 trabajadores, equivalente al 10.8% de la muestra estudiada dijeron que la estabilidad es deficiente.

En el gráfico 6, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 6. Estabilidad



Fuente: elaboración propia

➤ Dimensión 06 de la variable 01

Tabla 7. Agrupación de frecuencias de la dimensión 05 de la variable 01: Innovación y toma de riesgo

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	22	33.8	33.8	33.8
	Bajo	11	16.9	16.9	50.8

Regular	20	30.8	30.8	81.5
Bueno	9	13.8	13.8	95.4
Sobresaliente	3	4.6	4.6	100.0
Total	65	100.0	100.0	

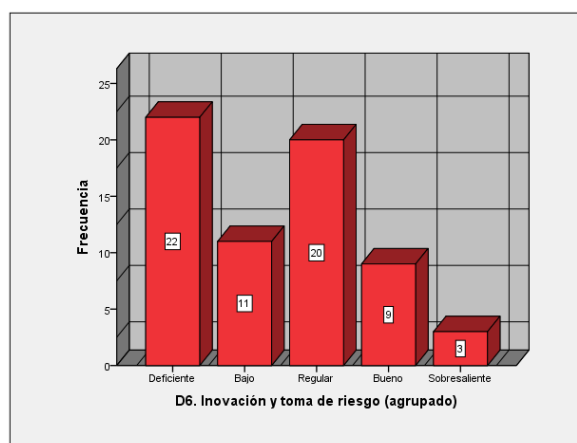
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 7 se aprecia que 22 trabajadores equivalente al 33.8% de la muestra estudiada señalaron que la innovación y toma de riesgo es deficiente, 20 trabajadores, equivalente al 30.8% de la muestra estudiada manifestaron que la innovación y toma de riesgo es regular, 11 trabajadores, equivalente al 16.9% de la muestra revelan que la innovación y toma de riesgo es baja, 9 trabajadores, equivalente al 13.8% de la muestra revelan que la innovación y toma de riesgo es buena y 3 trabajadores, equivalente al 4.6% de la muestra estudiada dijeron que la innovación y toma de riesgo es sobresaliente.

En el gráfico 7, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 7. Innovación y toma de riesgo



Fuente: elaboración propia

➤ Dimensión 07 de la variable 01

Tabla 8. Agrupación de frecuencias de la dimensión 07 de la variable 01: Atención al detalle

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
-------------	------------	------------	-------------------	----------------------

	Deficiente	24	36.9	36.9	36.9
Válido	Bajo	13	20.0	20.0	56.9
	Regular	14	21.5	21.5	78.5
	Bueno	9	13.8	13.8	92.3
	Sobresaliente	5	7.7	7.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

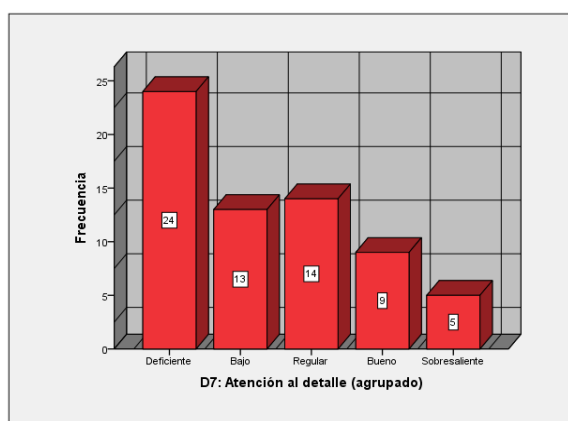
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 8 se aprecia que 24 trabajadores, equivalente al 36.9% de la muestra estudiada señalaron que la atención al detalle es deficiente, 14 trabajadores, equivalente al 21.5% de la muestra estudiada manifestaron que la atención al detalle es regular, 13 trabajadores, equivalente al 20% de la muestra revelan que la atención al detalle es baja, 9 trabajadores, equivalente al 13.8% de la muestra revelan que la atención al detalle es bueno y 5 trabajadores, equivalente al 7.7% de la muestra estudiada dijeron que la atención al detalle es sobresaliente.

En el gráfico 8, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 8. Atención al detalle



Fuente: elaboración propia

b) Variable 02

Tabla 9. Agrupación de frecuencias para la variable 02:

Desempeño laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
-------------	------------	------------	-------------------	----------------------

	Deficiente	8	12.3	12.3	12.3
	Bajo	9	13.8	13.8	26.2
	Regular	15	23.1	23.1	49.2
Válido	Bueno	22	33.8	33.8	83.1
	Sobresaliente	11	16.9	16.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

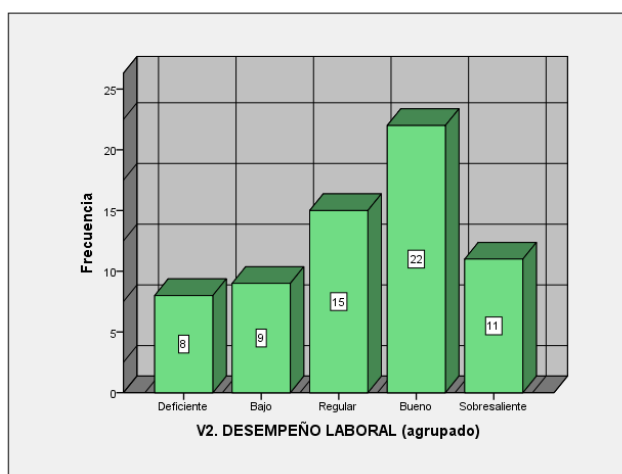
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 9 se aprecia que 22 trabajadores, equivalente al 33.8% de la muestra estudiada señalaron que el desempeño laboral es bueno, 15 trabajadores, equivalente al 23.1% de la muestra estudiada manifestaron que el desempeño laboral es regular, 11 trabajadores, equivalente al 16.9% de la muestra revelan que el desempeño laboral es sobresaliente, 9 trabajadores, equivalente al 13.8% de la muestra revelan que el desempeño laboral es bajo y 8 trabajadores, equivalente al 12.3% de la muestra estudiada dijeron que el desempeño laboral es deficiente.

En el gráfico 9, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 9. Desempeño laboral



Fuente: elaboración propia

➤ Dimensión 01 de la variable 02

Tabla 10. Agrupación de frecuencias de la dimensión 01 de la variable 02: Resultados

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	8	12.3	12.3	12.3
	Bajo	3	4.6	4.6	16.9
	Regular	21	32.3	32.3	49.2
	Bueno	16	24.6	24.6	73.8
	Sobresaliente	17	26.2	26.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

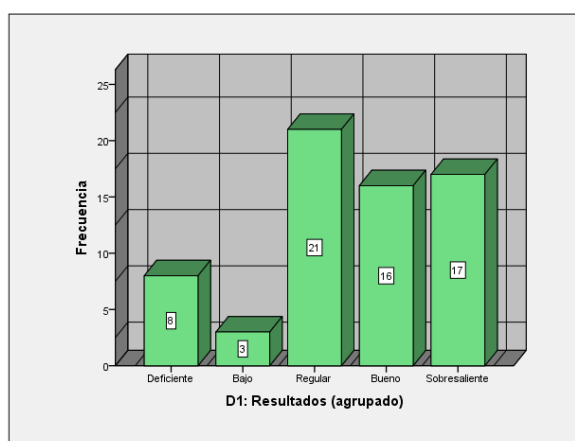
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 10 se aprecia que 21 trabajadores equivalente al 32.3% de la muestra estudiada señalaron que el resultado es regular, 17 trabajadores, equivalente al 26.2% de la muestra estudiada manifestaron que el resultado es sobresaliente, 16 trabajadores, equivalente al 24.6% de la muestra revelan que el resultado es bueno, 8 trabajadores, equivalente al 12.3% de la muestra revelan que el resultado es deficiente y 3 trabajadores, equivalente al 4.6% de la muestra estudiada dijeron que el resultado es bajo.

En el gráfico 10, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 10. Resultados



Fuente: elaboración propia

➤ Dimensión 02 de la variable 02

Tabla 11. Agrupación de frecuencias de la dimensión 02 de la variable 02: Puntualidad y responsabilidad

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	1.5	1.5	1.5
	Bajo	2	3.1	3.1	4.6
	Regular	14	21.5	21.5	26.2
	Bueno	36	55.4	55.4	81.5
	Sobresaliente	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

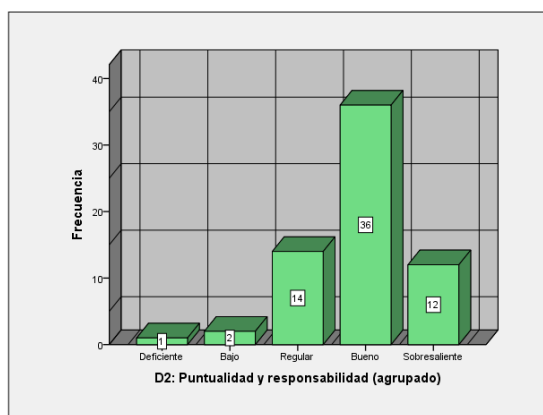
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 11 se aprecia que 36 trabajadores, equivalente al 55.4% de la muestra estudiada señalaron que la puntualidad y responsabilidad es bueno, 14 trabajadores, equivalente al 21.5% de la muestra estudiada manifestaron que la puntualidad y responsabilidad es regular, 12 trabajadores, equivalente al 18.5% de la muestra revelan que la puntualidad y responsabilidad es sobresaliente, 2 trabajadores, equivalente al 3.1% de la muestra revelan que la puntualidad y responsabilidad es bajo y 1 trabajador, equivalente al 1.5% de la muestra estudiada dijo que la puntualidad y responsabilidad es deficiente.

En el gráfico 11, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 11. Puntualidad y responsabilidad



Fuente: elaboración propia

➤ Dimensión 03 de la variable 02

Tabla 12. Agrupación de frecuencias de la dimensión 03 de la variable 02: Iniciativa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	6	9.2	9.2	9.2
Bajo	10	15.4	15.4	24.6
Regular	17	26.2	26.2	50.8
Válido Bueno	13	20.0	20.0	70.8
Sobresaliente	19	29.2	29.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

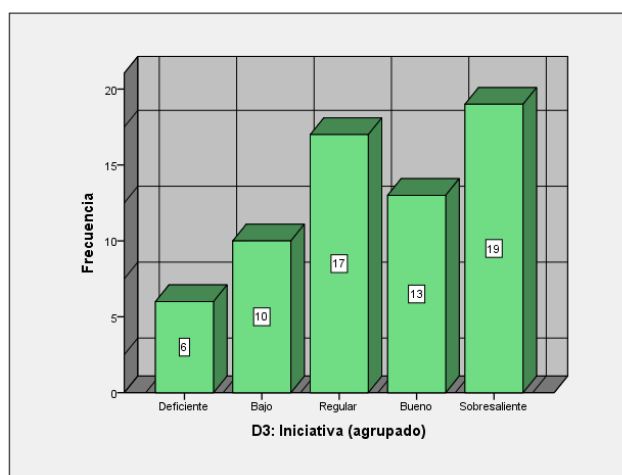
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 12 se aprecia que 19 trabajadores, equivalente al 29.2% de la muestra estudiada señalaron que la iniciativa es sobresaliente, 17 trabajadores, equivalente al 26.2% de la muestra estudiada manifestaron que la iniciativa es regular, 13 trabajadores, equivalente al 20% de la muestra revelan que la iniciativa es bueno, 10 trabajadores, equivalente al 15.4% de la muestra revelan que la iniciativa es bajo y 6 trabajadores, equivalente al 9.2% de la muestra estudiada dijeron que la iniciativa es deficiente.

En el gráfico 12, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 12. Iniciativa



Fuente: elaboración propia

➤ **Dimensión 04 de la variable 02**

Tabla 13. Agrupación de frecuencias de la dimensión 01 de la variable 02: Relaciones interpersonales

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	10	15.4	15.4	15.4
	Bajo	6	9.2	9.2	24.6
	Regular	10	15.4	15.4	40.0
	Bueno	14	21.5	21.5	61.5
	Sobresaliente	25	38.5	38.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

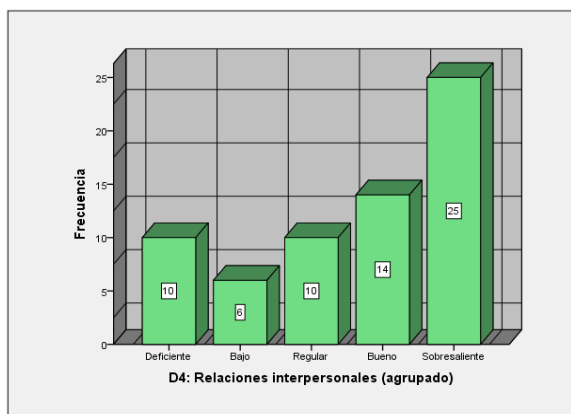
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 13 se aprecia que 25 trabajadores, equivalente al 38.5% de la muestra estudiada señalaron que las relaciones interpersonales es sobresaliente, 14 trabajadores, equivalente al 21.5% de la muestra estudiada manifestaron que las relaciones interpersonales es buena, 10 trabajadores, equivalente al 15.4% de la muestra revelan que las relaciones interpersonales es deficiente y regular respectivamente y 6 trabajadores, equivalente al 9.2% de la muestra estudiada dijeron que las relaciones interpersonales es bajo.

En el gráfico 13, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 13. Relaciones interpersonales



Fuente: elaboración propia

➤ **Dimensión 05 de la variable 02**

Tabla 14. Agrupación de frecuencias de la dimensión 01 de la variable 02: Conocimiento del puesto

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	5	7.7	7.7	7.7
	Bajo	2	3.1	3.1	10.8
	Regular	15	23.1	23.1	33.8
	Bueno	19	29.2	29.2	63.1
	Sobresaliente	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

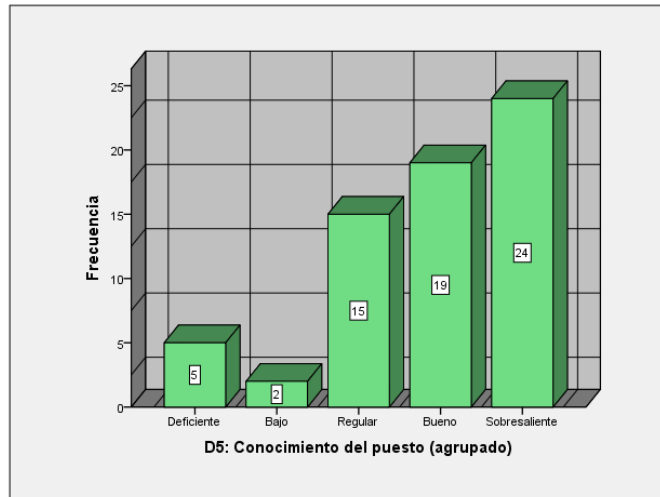
Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 14 se aprecia que 24 trabajadores, equivalente al 36.9% de la muestra estudiada señalaron que el conocimiento del puesto es sobresaliente, 19 trabajadores, equivalente al 29.2% de la muestra estudiada manifestaron que conocimiento del puesto es bueno, 15 trabajadores, equivalente al 23.1% de la muestra revelan que el conocimiento del puesto es regular, 5 trabajadores, equivalente al 7.7% de la muestra revelan que el conocimiento del puesto es deficiente y 2 trabajadores, equivalente al 3.1% de la muestra estudiada dijeron que el conocimiento del puesto es bajo.

En el gráfico 14, se tiene una representación manifiesta de los resultados:

Gráfico 14. Conocimiento del puesto



Fuente: elaboración propia

4.2. Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

Se usó la prueba de Rho de Spearman para hallar el grado de correlación de las variables que fueron estudiadas, debido a que los datos fueron cualitativos ordinales.

a) Hipótesis general

Formulación de hipótesis:

Hi: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

Nivel de significancia teórica:

$$\alpha = 0.05$$

Medida de decisión:

Se rechaza la hipótesis nula, si $p < \alpha$

Estadístico de prueba:

Tabla 15. Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis general

		V1. CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	V1. CULTURA ORGANIZACIONAL (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 65
			0.415** 0.001 65
	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 65
			0.415** 0.001 65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 15 el coeficiente de correlación de Spearman, indica la existencia de correlación positiva moderada entre las dos variables, cultura organizacional y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente ($r = 0.415^{**}$, $p = 0.001 < 0.05$).

b) Hipótesis específica 01

Formulación de hipótesis:

H1: Existe relación significativa entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.

Nivel de significancia teórica:

$$\alpha = 0.05$$

Medida de decisión:

Se rechaza la hipótesis nula, si $p < \alpha$

Estadístico de prueba:

Tabla 16. Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 01

		D1: Orientación a resultados (agrupado)	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	D1: Orientación a resultados (agrupado)	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	.
		N	65
	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	0.420**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	65

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 16 el coeficiente de correlación de Spearman, indica la existencia de correlación positiva moderada entre la variable uno dimensión uno y la variable dos, cultura organizacional de orientación a resultados y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente ($r = 0.420^{**}$, $p = 0.000 < 0.05$).

c) Hipótesis específica 02

Formulación de hipótesis:

H2: Existe relación significativa entre la orientación a la gente y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la orientación a la gente y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A – Lima 2017.

Nivel de significancia teórica:

$$\alpha = 0.05$$

Medida de decisión:

Se rechaza la hipótesis nula, si $p < \alpha$

Estadístico de prueba:

Tabla 17. Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 02

			D2: Orientación a la gente (agrupado)	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	D2: Orientación a la gente (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	0.270*
		Sig. (bilateral)	.	0.029
		N	65	65
	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	0.270*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.029	.
		N	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 17 el coeficiente de correlación de Spearman, indica la existencia de correlación positiva débil entre la variable uno dimensión dos y la variable dos, cultura organizacional de orientación a la gente y el desempeño laboral; además es significativa estadísticamente ($r = 0.270^*$, $p = 0.029 < 0.05$).

d) Hipótesis específica 03

Formulación de hipótesis:

H3: Existe relación significativa entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.

Nivel de significancia teórica:

$$\alpha = 0.05$$

Medida de decisión:

Se rechaza la hipótesis nula, si $p < \alpha$

Estadístico de prueba:

Tabla 18. Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 03

			D3: Orientación a los equipos (agrupado)	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	D3: Orientación a los equipos (agrupado)	Coeficiente de correlación	1.000	0.333**
		Sig. (bilateral)	.	0.007
		N	65	65
	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Coeficiente de correlación	0.333**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.007	.
		N	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 18 el coeficiente de correlación de Spearman, indica la existencia de correlación positiva moderada entre la variable uno dimensión tres y la variable dos, cultura organizacional de orientación a los equipos y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente ($r = 0.433^{**}$, $p = 0.007 < 0.05$).

e) Hipótesis específica 04**Formulación de hipótesis:**

H4: Existe relación significativa entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A – Lima 2017.

Nivel de significancia teórica:

$$\alpha = 0.05$$

Medida de decisión:

Se rechaza la hipótesis nula, si $p < \alpha$

Estadístico de prueba:

Tabla 19. Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 04

		D4: Agresividad (agrupado)	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000
	D4: Agresividad (agrupado)	Sig. (bilateral)	0.355**
		N	65
		Coefficiente de correlación	0.355**
	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Sig. (bilateral)	0.004
		N	65

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 19 el coeficiente de correlación de Spearman, indica la existencia de correlación positiva moderada entre la variable uno dimensión cuatro y la variable dos, cultura organizacional de agresividad y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente ($r = 0.335^{**}$, $p = 0.004 < 0.05$).

f) Hipótesis específica 05

Formulación de hipótesis:

H5: Existe relación significativa entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.

Nivel de significancia teórica:

$$\alpha = 0.05$$

Medida de decisión:

Se rechaza la hipótesis nula, si $p < \alpha$

Estadístico de prueba:

Tabla 20. Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 05

		D5. Estabilidad (agrupado)	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000
	D5. Estabilidad (agrupado)	Sig. (bilateral)	0.571**
		N	65
		Coefficiente de correlación	0.571**
	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Sig. (bilateral)	1.000
		N	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 20 el coeficiente de correlación de Spearman, indica la existencia de correlación positiva fuerte la variable uno dimensión cinco y la variable dos, cultura organizacional de estabilidad y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente ($r = 0.571^{**}$, $p = 0.000 < 0.05$).

g) Hipótesis específica 06

Formulación de hipótesis:

H6: Existe relación significativa entre la innovación y toma de riesgos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la innovación y toma de riesgos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.

Nivel de significancia teórica:

$$\alpha = 0.05$$

Medida de decisión:

Se rechaza la hipótesis nula, si $p < \alpha$

Estadístico de prueba:

Tabla 21. Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 06

			D6. Innovación y toma de riesgo (agrupado)	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman	D6. Innovación y toma de riesgo (agrupado)	Coefficiente de correlación	1.000	0.333**
		Sig. (bilateral)	.	0.007
		N	65	65
	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Coefficiente de correlación	0.333**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.007	.
		N	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 21 el coeficiente de correlación de Spearman, indica la existencia de correlación positiva moderada entre la variable uno dimensión seis y la variable dos, cultura organizacional de innovación y toma de riesgo y el desempeño laboral; además es significativa estadísticamente ($r = 0.333^{**}$, $p = 0.007 < 0.05$).

h) Hipótesis específica 07**Formulación de hipótesis:**

H7: Existe relación significativa entre la atención al detalle y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

H0: No existe relación significativa entre la atención al detalle y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.

Nivel de significancia teórica:

$$\alpha = 0.05$$

Medida de decisión:

Se rechaza la hipótesis nula, si $p < \alpha$

Estadístico de prueba:

Tabla 22. Técnica no paramétrica de correlación de la hipótesis específica 07

			D7: Atención al detalle (agrupado)	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000	0.506**
	D7: Atención al detalle (agrupado)	Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	65	65
		Coefficiente de correlación	0.506**	1.000
	V2. DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	65	65

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la tabla 22 el coeficiente de correlación de Spearman, indica la existencia de correlación positiva fuerte entre la variable uno dimensión siete y la variable dos, cultura organizacional de atención al detalle y el desempeño laboral; además es significativa estadísticamente ($r = 0.506^{**}$, $p = 0.000 < 0.05$).

4.3. Discusión de resultados

El estudio determinó la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A – Lima 2017.

Teniendo en consideración los resultados conseguidos en el estudio se alcanzó determinar que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A, al alcanzar un coeficiente de correlación de Rho de Spearman positiva moderada de $r = 0.415^{**}$ y un $p = 0.001 < 0.05$ (tabla 15); es decir, que a un nivel sobresaliente de cultura organizacional le pertenece un nivel sobresaliente de desempeño laboral, a un nivel

deficiente de cultura organizacional le pertenece un nivel deficiente de desempeño laboral.

Estos resultados son similares a los otros estudios realizados, entre ellos a Torres (2015). *Relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Yarinacocha-Pucallpa* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo. Huánuco, Perú. El objetivo fue determinar el grado de relación existente entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Apoyo N° 2 de Yarinacocha. Mediante un tipo de estudio descriptivo correlacional, con una población de 49 enfermeros que laboran en el Hospital. Los resultados demuestran en cuanto a las condiciones motivacionales internas, el factor relevante fue el poder con una correlación significativa con el rendimiento laboral de 0.63, concerniente al rendimiento laboral y el factor reconocimiento es significativo se señala la correlación de 0.37; en cuanto al grupo de factores los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se evidenció una correlación de 0.34 entre la expectativa y el rendimiento laboral. En lo que respecta a condiciones motivacionales externas, la correlación más significativa es de 0.45, entre la supervisión y el rendimiento laboral, y por último el factor promoción con una correlación de 0.44 con rendimiento laboral.

Delgado (2009). *La cultura organizacional como detonante en el desempeño empresarial en la ciudad de Guadalajara-México el año 2009* (Tesis de grado). Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México. Llegó a la conclusión de que en la variable de cultura organizacional, las conductas y actitudes de los empleados no solo están afectadas por la disposición y la habilidad personal, sino que el comportamiento también se ve influenciado por la organización y un entorno social específico, por lo que la cultura organizacional es el filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, comunicación, liderazgo y motivación) y al evaluar la cultura se mide como es percibida la organización, percepción que generará comportamientos con una extensa variedad de consecuencias para la organización como: desempeño, productividad, satisfacción,

rotación, entre otras; así mismo, la cultura se relaciona significativamente con el desempeño laboral.

Sánchez (2010). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de carga y encomiendas de la empresa de transportes línea S.A. de la ciudad de Trujillo-2010* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. Como principal conclusión se tiene el grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, según el coeficiente de Pearson. En los agentes comerciales muestra un nivel de correlación negativa fuerte (-7.13) y un nivel de significancia de (.009), en el personal operativo muestra un nivel de correlación positiva débil (0.318) y un nivel de significancia de (0.290).

En cuanto a las hipótesis específicas se consiguieron los siguientes resultados:

En la hipótesis específica 01; se señala que: Existe relación significativa entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Rho de Spearman positiva moderada de $r = 0.420^{**}$ y un $p = 0.000 < 0.05$ (tabla 16) entre la cultura organizacional de orientación a resultados y el desempeño laboral; es decir, que a un nivel sobresaliente de orientación a resultados le pertenece un nivel sobresaliente de desempeño laboral, a un nivel deficiente de orientación a resultados le pertenece un nivel deficiente de desempeño laboral.

En la hipótesis específica 02; se señala que: Existe relación significativa entre la orientación a la gente y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Rho de Spearman positiva débil de $r = 0.270^*$ y un $p = 0.029 < 0.05$ (tabla 17) entre la cultura organizacional de orientación a la gente y el desempeño laboral; es decir, que a un nivel sobresaliente de orientación a la gente le pertenece un nivel sobresaliente de desempeño laboral, a un nivel deficiente de orientación a la gente le pertenece un nivel deficiente de desempeño laboral.

En la hipótesis específica 03; se señala que: Existe relación significativa entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Rho de Spearman positiva moderada de $r = 0.433^{**}$, $p = 0.007 < 0.05$ (tabla 18) entre la cultura organizacional de orientación a los equipos y el desempeño laboral; es decir, que a un nivel sobresaliente de orientación a los equipos le pertenece un nivel sobresaliente de desempeño laboral, a un nivel deficiente de orientación a los equipos le pertenece un nivel deficiente de desempeño laboral.

En la hipótesis específica 04; se señala que: Existe relación significativa entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A – Lima 2017. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Rho de Spearman positiva moderada de $r = 0.335^{**}$ y un $p = 0.004 < 0.05$ (tabla 19) entre la cultura organizacional de agresividad y el desempeño laboral; es decir, que a un nivel sobresaliente de agresividad le pertenece un nivel sobresaliente de desempeño laboral, a un nivel deficiente de agresividad le pertenece un nivel deficiente de desempeño laboral.

En la hipótesis específica 05; se señala que: Existe relación significativa entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Rho de Spearman positiva fuerte de $r = 0.571^{**}$ y un $p = 0.000 < 0.05$ (tabla 20) entre la cultura organizacional de estabilidad y el desempeño laboral; es decir, que a un nivel sobresaliente de estabilidad le pertenece un nivel sobresaliente de desempeño laboral, a un nivel deficiente de estabilidad le pertenece un nivel deficiente de desempeño laboral.

En la hipótesis específica 06; se señala que: Existe relación significativa entre la innovación y toma de riesgos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Rho de Spearman positiva moderada de $r = 0.333^{**}$, $p = 0.007 < 0.05$ (tabla 21) entre cultura organizacional de innovación y toma de riesgo y el desempeño laboral; es decir, que a un

nivel sobresaliente de innovación y toma de riesgo le pertenece un nivel sobresaliente de desempeño laboral, a un nivel deficiente de innovación y toma de riesgo le pertenece un nivel deficiente de desempeño laboral.

En la hipótesis específica 07; se señala que: Existe relación significativa entre la atención al detalle y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017. Esta hipótesis se valida al obtener un coeficiente de correlación de Rho de Spearman positiva fuerte de $r = 0.506^{**}$, $p = 0.000 < 0.05$ (tabla 22) entre la cultura organizacional de atención al detalle y el desempeño laboral; es decir, que a un nivel sobresaliente de atención al detalle le pertenece un nivel sobresaliente de desempeño laboral, a un nivel deficiente de atención al detalle le pertenece un nivel deficiente de desempeño laboral.

4.4. Aporte de la investigación

Desde el punto de vista teórico, el principal aporte de la investigación está en la consolidación de información de las variables estudiadas, la cual permitió tener un panorama global de la cultura organizacional y el desempeño laboral, además de los comentarios añadidos y el marco conceptual de acuerdo al contexto de la investigación.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación aporta que, a través del método científico, se puede construir toda la parte metódica del estudio con la finalidad de llegar a contrastar la hipótesis planteada en el estudio, para ello se utilizó instrumentos que cuenta con validez y confiabilidad, que fueron sometidos a pruebas estadísticas que comprobaron su valor o validez, de acuerdo al escenario de la investigación realizada.

Desde el punto de vista práctico, permitió evidenciar estadísticamente el nivel de correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. El resultado de la investigación ayudará a los responsables del área de logística de la empresa Molitalia S.A en la mejora la forma en que se aborda al personal y crear mecanismos óptimos. Esto ayudará a perfeccionar o fortalecer los métodos y obtener efectos óptimos para la

entidad; que, permita el reconocimiento del valor de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Finalizado el estudio se tiene las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017; ya que del total encuestados (65), 48 manifestaron que la cultura organizacional es bajo, regular, deficiente; alcanzando un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0.415^{**}$ y un $p = 0.001 < 0.05$, que muestra que existe correlación positiva moderada entre la variable cultura organizacional y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente.
2. Se estableció que existe relación significativa entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017; ya que del total encuestados (65), 43 manifestaron que la orientación a resultados es bajo, regular y deficiente; alcanzando un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0.420^{**}$ y un $p = 0.000 < 0.05$, que muestra que existe correlación positiva moderada entre la cultura organizacional de orientación a resultados y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente.
3. Se estableció existe relación significativa entre la orientación a la gente y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A – Lima 2017; ya que del total encuestados (65), 48 manifestaron orientación a la gente es bajo, regular y deficiente; alcanzando un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0.270^*$ y un $p = 0.029$, que muestra que existe correlación positiva débil entre la cultura organizacional de orientación a la gente y el desempeño laboral; además es significativa estadísticamente.
4. Se estableció que existe relación significativa entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017; ya que del total encuestados (65), 44 manifestaron que la orientación a los equipos es bajo, regular y deficiente; alcanzando un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0.433^{**}$ y un $p = 0.007 < 0.05$, que muestra que existe correlación positiva moderada entre la cultura

organizacional de orientación a los equipos y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente.

5. Se estableció que existe relación significativa entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A – Lima 2017; ya que del total encuestados (65), 36 manifestaron que la agresividad es bajo, regular y deficiente; alcanzando un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0.335^{**}$ y el $p = 0.004 < 0.05$, que muestra que existe correlación positiva moderada entre la cultura organizacional de agresividad y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente.
6. Se estableció que existe relación significativa entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017; ya que del total encuestados (65), 36 manifestaron que la estabilidad es bajo, regular y deficiente; alcanzando un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0.571^{**}$ y un $p = 0.000 < 0.05$, que muestra que existe correlación positiva fuerte entre la cultura organizacional de estabilidad y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente.
7. Se estableció que existe relación significativa entre la innovación y toma de riesgos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017; ya que del total encuestados (65), 53 manifestaron que la innovación y toma de riesgo es bajo, regular y deficiente; alcanzando un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0.333^{**}$ y un $p = 0.007 < 0.05$, que muestra que existe correlación positiva moderada entre la cultura organizacional de innovación y toma de riesgo y el desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente.
8. Se estableció que existe relación significativa entre la atención al detalle y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017; ya que del total encuestados (65), 51 manifestaron que la atención al detalle es bajo, regular y deficiente; alcanzando un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0.506^{**}$ y un $p = 0.000 < 0.05$, que muestra que existe correlación positiva fuerte entre la cultura organizacional de atención al detalle y desempeño laboral; además es muy significativa estadísticamente.

RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS

Fundamentado en los hallazgos alcanzados con el estudio, se puede recomendar:

1. La empresa Molitalia S.A, área de logística, debe elaborar planes o programas para impulsar una cultura organizacional adecuada dentro del centro de laboral, con el fin de mejorar el desempeño laboral.
2. La empresa Molitalia S.A, área de logística debe impulsar una cultura organizacional de orientación a resultados, con la finalidad de incentivar a los colaboradores a esmerarse al logro de resultados y optimizar el desempeño laboral.
3. La empresa Molitalia S.A, área de logística debe impulsar una cultura organizacional de orientación a la gente, con el fin de brindar un buen servicio a sus clientes, y de esta forma lograr un buen desempeño laboral.
4. La empresa Molitalia S.A, área de logística debe impulsar una cultura organizacional de orientación a equipos, con el fin de mejorar el desenvolvimiento conjunto de los colaboradores, para de este modo mejorar el desempeño laboral.
5. La empresa Molitalia S.A, área de logística debe promover una cultura organizacional de agresividad, con la finalidad de estimular la motivación, el logro personal y laboral de los colaboradores, para de esta manera mejorar el desempeño laboral.
6. La empresa Molitalia S.A. área de logística debe promover una cultura organizacional de estabilidad, con fin de lograr buen nivel de seguridad emocional de los colaboradores, para de esta manera mejorar el desempeño laboral.
7. La empresa Molitalia S.A, área de logística debe estimular una cultura organizacional de innovación y toma de riesgos, con la finalidad de empoderar a los colaboradores, de esta manera mejorar el desempeño laboral.
8. La empresa Molitalia S.A, área de logística debe impulsar una cultura organizacional de atención al detalle, con la finalidad de desarrollar

habilidades de precisión y análisis en los trabajadores, para de esta manera mejorar el desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, Eduardo. (2007). Comportamiento Organizacional. 2007. 695-458-742-12.
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica.
- Ayala, S. (2012). Auditool.org. Auditool. [En línea] Auditool.org, 05 de 2012. [Citado el: 05 de diciembre de 2017.]
<http://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1166-factores-a-tener-en-cuenta-en-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-colaboradores>.
- Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (2ª. ed.) España: ESIC.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Atlas,S.A. 2007. 970-10-6104-7.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Challa. (1994). *Cultura organizacional y desempeño laboral*. Universidad de Oriente núcleo Monagas, Muturín-Venezuela.
- Delgado, Laura. (2009). *La cultura organizacional como detonante en el desempeño empresarial*. Guadalajara – México.
- Frías Navarro, D. (2014). Apuntes de SPSS. Universidad de Valencia. Recuperado de <http://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>.
- Flores Chinchay, E. J. (2017). *La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar – 2016*. Universidad César Vallejo, Lima-Perú.
- Fortune, Revista. (2015). <http://fortune.com/best-companies/>. [Online] WordPress.com VIP, febrero 15, 2015. [Cited: mayo 05, 2017.]
- Flores Chinchay, E. J. (2017). *La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar – 2016*. Universidad César Vallejo, Lima-Perú.
- Frías Navarro, D. (2014). Apuntes de SPSS. *Universidad de Valencia*. Recuperado de <http://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>. Recuperado de <http://www.uv.es/~friasnav/ApuntesSPSS.pdf>

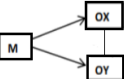
- Guillén Valle, O. R., & Valderrama Mendoza, S. R. (2015). *Guía para elaborar la tesis universitaria escuela de Postgrado*. Recuperado de <http://andoeducandoperu.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/01/GUIA-2015-15-Octubre-Vf-30.pdf>
- Hernández Sampieri, R., & et al. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). México, D.F: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Méndez, R. M. (2014). *Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México*. 7(4), 14.
- Ojeda Galindo. (2011). *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Oscoco Peralta. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014*.
- Osorio D. (2009). *Comparaciones de una cultura organizacional bajo las teorías de Stephen P. Robbins y Timothy Judge en el año 2009*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Perú.
- Quispe Vargas, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Rivas G. M. A. y Samra A. A. J. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A*. Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, Muturín-Venezuela.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación, 2010. 978-607-442-338-4.
- Robbins, Stephen P. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

- Sagástegui Medina, J. D. S. (2018). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en Foncreagro Cajamarca – 2014*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca-Perú.
- Sánchez Cortejana, Carlos Andrés J. (2010). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de carga y encomiendas de la empresa de TRANSPORTES LINEA S.A.* Trujillo. Perú.
- Torres F. E. C. y Rivas M. Y. (2000). *Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca, sucursal plaza piar*. Universidad de Oriente Núcleo Monagas. Muturín-Venezuela.
- Torres Ruiz, Z. (2015). *Relación entre la motivación al trabajo y el rendimiento laboral del profesional de enfermería del Hospital de Yarinacocha-Pucallpa*, Perú.
- Quevedo San Martín, P. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa molinera Inca s.a – planta galletas en el año 2015*. Universidad César Vallejo. Trujillo-Perú.

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de consistencia

Título: Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A. - Lima 2017.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADISTICA
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cuál es la relación que existe entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A?</p> <p>b) ¿Cuál es la relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación que</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>a) Establecer la relación que existe entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A.</p> <p>b) Establecer la relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A.</p>	<p>Hipótesis y/o sistema de hipótesis.</p> <p>H1: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A. – Lima 2017.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>a) H1: Existe relación significativa entre la orientación a resultados y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.</p> <p>b) H2 Existe relación significativa entre la orientación a la gente y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.</p> <p>c) H3: Existe relación significativa entre la orientación a los equipos</p>	<p>Variable 1</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Variable 2</p> <p>Desempeño laboral</p>	<p>Deficiente</p> <p>Bajo</p> <p>Regular</p> <p>Bueno</p> <p>Sobresaliente</p>	<p>Población:</p> <p>Trabajadores del área Logística Molitalia S.A</p> <p>200 trabajadores</p> <p>Muestra:</p> <p>65 trabajadores</p>	<p>Tipo de Investigación.</p> <p>aplicada</p> <p>Diseño: No experimental transaccional</p> <p>El diseño se diagrama de la siguiente manera.</p> 	<p>Encuesta de cultura organizacional a los colaboradores</p> <p>Encuesta de evaluación de desempeño</p>	<p>Estadística inferencial a través de la prueba de estadística coeficiente de correlación de Spearman, mediante el software SPSS vs.22</p> $r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$

<p>existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A?</p> <p>d) ¿Cuál es la relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A?</p> <p>e) ¿Cuál es la relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A?</p> <p>f) ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación y toma de riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A?</p> <p>g) ¿Cuál es la relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística de Molitalia S.A?</p>	<p>c) Establecer la relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A.</p> <p>d) Establecer la relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística de la empresa de Molitalia S.A.</p> <p>e) Establecer la relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de la empresa de Molitalia S.A.</p> <p>f) Establecer la relación que existe entre la innovación y toma de riesgo y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A.</p> <p>g) Establecer la relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A.</p>	<p>y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.</p> <p>d) H4: Existe relación significativa entre la agresividad y el desempeño laboral del área de logística Molitalia S.A – Lima 2017.</p> <p>e) H5: Existe relación significativa entre la estabilidad y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.</p> <p>f) H6: Existe relación significativa entre la innovación y toma de riesgos y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.</p> <p>g) H7: Existe relación significativa entre la atención al detalle y el desempeño laboral del área de logística de Molitalia S.A – Lima 2017.</p>	<p>Variables Intervinientes</p> <p>Edad, sexo, genero, año de servicio, profesión.</p>			<p>Donde:</p> <p>M=Muestra</p> <p>OX,OY=Observaciones en cada variable</p> <p>r = Correlación entre variables.</p>		
--	---	---	---	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Anexo 02. Consentimiento informado**CARTA DE ACEPTACIÓN**

Lima, 16 julio 2018.

Señores:**Escuela de Postgrado****Universidad Nacional Hermilio Valdizán**

Presente,

Yo, Cristi Rommy Llavés Arboleda, autorizo a la Srta. Isolina Valverde Miraval para que realice entrevistas a los trabajadores del área de logística de la empresa Molitalia S.A , para que recabe información vinculada a su tesis titulada "Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A – Lima 2017".



Cristi Rommy Llavés Arboleda
Supervisora Logística
DNI-47625593

Anexo 03. Instrumentos

Encuesta de evaluación de cultura organizacional

Estimado colaborador se solicita su colaboración para contestar las preguntas con total honestidad y sinceridad de manera que los resultados reflejen real y objetivamente la cultura organizacional en el área de logística Molitalia S.A. Su opinión es anónima y confidencial.

Instrucciones: Lea cada pregunta y marque con una X el ítem que corresponde a su respuesta.

DETALLE	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
ITEM	1	2	3	4	5
ORIENTACIÓN A RESULTADOS					
1	Estoy informado sobre las metas que se deben lograr dentro de la empresa				
2	Realizo mi trabajo en función a las metas de la empresa				
3	Se nos informa sobre el avance del cumplimiento de la meta de la empresa				
4	La empresa nos reconoce por el cumplimiento de la meta alcanzada				
ORIENTACIÓN A LA GENTE					
5	Los directivos y líderes de esta organización orientan y motivan a sus colaboradores				
6	Lo más importante en esta organización es el bienestar de sus colaboradores				
7	Esta organización se interesa por mejorar el bienestar de sus colaboradores				
8	La empresa me ofrece oportunidad de desarrollo profesional				
ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS					

9	Esta empresa conforma equipos para cumplir los objetivos					
10	El equipo valora el aporte de sus integrantes					
11	Me siento conforme con la forma de trabajo en equipo					
12	El cumplimiento de los objetivos es reconocido grupalmente					
AGRESIVIDAD						
13	El personal suele ser agresivo en sus acciones					
14	El trato de jefes suele ser rudo					
15	Al grupo le interesa más la competitividad que la colaboración					
16	Realizo mejor mi trabajo porque me enseñan a ser competitivo					
ESTABILIDAD						
17	Me siento bien trabajando en esta empresa					
18	Me siento identificado con la empresa					
19	En esta organización las personas tienen estabilidad laboral					
INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS						
20	Los líderes de esta organización toman en cuenta las apreciaciones de sus empleados en la toma de decisiones					
21	Tengo ideas para mejorar mi trabajo y son valoradas					
22	Mis jefes me alientan para hacer mejor mi trabajo					
23	Tengo libertad para realizar cambios que generen un incremento en la productividad					
ATENCIÓN AL DETALLE						
24	La empresa cuenta con un manual de organización y funciones					

25	La empresa me capacitó desde el inicio, para el desarrollo de mis funciones					
26	La empresa valora la precisión con la cual se realizan los objetivos					
27	La empresa suele capacitarme para hacer mejor mi trabajo					

Fuente: Robbins y Coulter. Citado por Quevedo. Adaptación: Propia

Encuesta de evaluación de desempeño laboral

Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene como objetivo evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de logística de la empresa Molitalia S.A, por lo cual se solicita ser totalmente imparcial a la hora de calificar a su personal a cargo.

Instrucciones: Lea cada pregunta y marque con una X el ítem que corresponde a su respuesta.

DETALLE	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
ITEM	1	2	3	4	5
RESULTADOS					
1	Es constante con lo que se pide y logra las metas establecidas				
2	Se esfuerza por hacer uso adecuado y eficiente de los recursos				
PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD					
3	Llega de manera puntual a su trabajo				
4	Falta injustificadamente a su trabajo				
5	Es responsable en el cumplimiento de su trabajo				
INICIATIVA					
6	Tiene propuestas de mejora y las comunica				

7	Es proactivo en su trabajo (no espera que le estén diciendo que hacer)					
8	Fomenta en sus compañeros el cumplimiento de las normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo					
RELACIONES INTERPERSONALES						
9	Tiene buenas relaciones con los demás colaboradores.					
10	Tiene buena relación con su jefe inmediato.					
CONOCIMIENTO DEL PUESTO						
11	Tiene experiencia en el puesto que se desempeña.					
12	Participa en las capacitaciones y lo aplica en su trabajo diario.					

Fuente: Robbins y Coulter. Citado por Quevedo. Adaptación: Propia

Anexo 04. Validación de instrumentos por jueces

Validación del instrumento cultura organizacional por el Dr. Reiter Lozano Dávila.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: DELIVER LOPEZ SANCHEZ Especialidad: Administración

"Calificar en 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

CULTURA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Estoy informado sobre las metas que se deben lograr dentro de la empresa.	4	4	4	4
	Realizo mi trabajo en función a las metas de la empresa.	3	4	4	4
	Se nos informa sobre el avance del cumplimiento de la meta de la empresa.	4	4	4	4
	La empresa nos reconoce por el cumplimiento de la meta alcanzada.	3	3	4	4
ORIENTACIÓN A LA GENTE	Los directivos y líderes de esta organización orientan y motivan a sus colaboradores.	4	4	4	4
	Lo más importante en esta organización es el bienestar de sus colaboradores.	4	4	3	4
	Esta organización se interesa por mejorar el bienestar de sus colaboradores.	3	4	4	4
	La empresa me ofrece oportunidad de desarrollo profesional.	4	4	4	4
ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	Esta empresa conforma equipos para cumplir los objetivos.	4	4	3	4
	El equipo valora el aporte de sus integrantes.	4	3	4	4
	Me siento conforme con la forma de trabajo en equipo.	4	3	4	3
	El cumplimiento de los objetivos es reconocido grupalmente.	3	4	4	4
AGRESIVIDAD	El personal suele ser agresivo en sus acciones.	4	3	4	4
	El trato de jefes suele ser rudo.	4	4	3	4
	Al grupo le interesa más la competitividad que la colaboración.	4	4	4	4
	Realizo mejor mi trabajo porque me enseñan a ser competitivo.	3	3	4	4


ESTABILIDAD	Me siento bien trabajando en esta empresa.	4	4	4	4
	Me identifico con la empresa.	4	3	4	4
	En esta organización las personas tienen estabilidad laboral.	4	4	3	4
INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS	Los líderes de esta organización toman en cuenta las apreciaciones de sus empleados en la toma de decisiones.	3	4	4	4
	Tengo ideas para mejorar mi trabajo y son valoradas.	4	3	4	3
	Mis jefes me alientan para hacer mejor mi trabajo.	3	4	4	4
	Tengo libertad para realizar cambios que generen un incremento en la productividad.	4	4	3	4
ATENCIÓN AL DETALLE	La empresa cuenta con un manual de organización y funciones.	4	4	4	3
	La empresa me capacitó desde el inicio, para el desarrollo de mis funciones.	4	3	4	4
	La empresa valora la precisión con la cual se realizan los objetivos.	4	4	3	4
	La empresa suele capacitarme para hacer mejor mi trabajo.	3	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de SI, ¿Cuál dimensión o ítem falta? _____
 DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()


 Firma y sello del juez
 DNI: 22514321

Elaboración: Propia

Validación del instrumento desempeño laboral por el Dr. Reiter Lozano Dávila.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: REITER LOZANO DÁVILA Especialidad: ADMINISTRACIÓN

Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RESULTADOS	Es constante con lo que se pide y logra las metas establecidas.	4	4	4	3
	Se esfuerza por hacer uso adecuado y eficiente de los recursos.	4	4	4	4
PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD	Llega de manera puntual a su trabajo	4	3	4	4
	Falta injustificadamente a su trabajo	4	4	4	4
	Es responsable en el cumplimiento de su trabajo.	4	4	3	4
INICIATIVA	Tiene propuestas de mejora y las comunica	3	4	4	4
	Es proactivo en su trabajo (no espera que le estén diciendo que hacer)	4	4	3	4
	Fomenta en sus compañeros el cumplimiento de las normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo	4	3	4	4
RELACIONES INTERPERSONALES	Tiene buenas relaciones con los demás colaboradores.	4	4	4	3
	Tiene buena relación con su jefe	3			
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Tiene experiencia en el puesto que se desempeña.	4	4	4	4
	Participa en las capacitaciones y lo aplica en su trabajo diario.	4	3	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()



 Firma y Sello del juez
 22514721

Fuente: elaboración propia

Validación del instrumento cultura organizacional por el Mg. José Luis Jesús Aquino.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del reportero: José Luis Jesús Aquino Especialista En adm.

"Calificar en 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"


CULTURA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Estoy informado sobre las metas que se deben lograr dentro de la empresa.	3	4	3	4
	Realizo mi trabajo en función a las metas de la empresa.	4	4	3	4
	Se nos informa sobre el avance del cumplimiento de la meta de la empresa.	3	4	4	4
	La empresa nos reconoce por el cumplimiento de la meta alcanzada.	4	4	4	4
ORIENTACIÓN A LA GENTE	Los directivos y líderes de esta organización orientan y motivan a sus colaboradores.	3	4	3	4
	Lo más importante en esta organización es el bienestar de sus colaboradores.	4	4	4	3
	Esta organización se interesa por mejorar el bienestar de sus colaboradores.	3	4	4	4
	La empresa me ofrece oportunidad de desarrollo profesional.	4	4	3	4
ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	Esta empresa conforma equipos para cumplir los objetivos.	4	4	3	4
	El equipo valora el aporte de sus integrantes.	4	4	4	4
	Me siento conforme con la forma de trabajo en equipo.	3	3	4	4
	El cumplimiento de los objetivos es reconocido grupalmente.	4	4	4	4
AGRESIVIDAD	El personal suele ser agresivo en sus acciones.	4	4	4	4
	El trato de jefes suele ser rudo.	3	4	4	4
	Al grupo le interesa más la competitividad que la colaboración.	4	4	4	3
	Realizo mejor mi trabajo porque me enseñan a ser competitivo.	4	4	4	4

ESTABILIDAD	Me siento bien trabajando en esta empresa.	4	4	4	4
	Me identifico con la empresa.	4	3	4	4
	En esta organización las personas tienen estabilidad laboral.	3	4	4	3
INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS	Los líderes de esta organización toman en cuenta las apreciaciones de sus empleados en la toma de decisiones.	4	4	4	4
	Tengo ideas para mejorar mi trabajo y son valoradas.	4	4	3	4
	Mis jefes me alientan para hacer mejor mi trabajo.	4	4	4	3
	Tengo libertad para realizar cambios que generen un incremento en la productividad.	3	4	4	4
ATENCIÓN AL DETALLE	La empresa cuenta con un manual de organización y funciones.	3	4	4	4
	La empresa me capacitó desde el inicio, para el desarrollo de mis funciones.	4	4	4	4
	La empresa valora la precisión con la cual se realizan los objetivos.	4	4	4	4
	La empresa suele capacitarme para hacer mejor mi trabajo.	3	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO () En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI () NO ()


Firma y Sello del juez
DNI: 43332660

Fuente: elaboración propia

Validación del instrumento desempeño laboral por el Mg. Jorge Luís
Jesús Aquino.



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Juan Carlos Rojas Matos Especialidad: Tr. Admin.

Valorar con 1, 2, 3 ó 4 en relación respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RESULTADOS	Es constante con lo que se pide y logra las metas establecidas.	3	4	4	4
	Se esfuerza por hacer uso adecuado y eficiente de los recursos.	4	4	4	4
PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD	Llega de manera puntual a su trabajo	3	3	4	4
	Falta injustificadamente a su trabajo.	4	4	4	4
INICIATIVA	Es responsable en el cumplimiento de su trabajo.	4	4	4	3
	Tiene propuestas de mejora y las comunica	3	3	4	4
	Es proactivo en su trabajo (no espera que le estén diciendo que hacer)	3	4	4	4
RELACIONES INTERPERSONALES	Fomenta en sus compañeros el cumplimiento de las normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo	4	3	3	3
	Tiene buenas relaciones con los demás colaboradores.	3	4	4	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Tiene buena relación con su jefe	4	4	4	4
	Tiene experiencia en el puesto que se desempeña.	4	4	4	4
	Participa en las capacitaciones y lo aplica en su trabajo diario.	3	3	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de SI, ¿Cuál dimensión o ítem falta? _____

DECISION DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()


 Firma y Sello del juez
 DNI: 43773660

Fuente: elaboración propia

Validación del instrumento cultura organizacional por el Mg. Juan Carlos Rojas Matos.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERÓLES VALDEZÁN
HILÁRICO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Luis Carlos Rojas Mateo Especialidad: Gestión y liderazgo

Calificar con 1, 2, 3 o 4 cada ítem de acuerdo a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

CULTURA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Estoy informado sobre las metas que se deben lograr dentro de la empresa.	4	4	4	4
	Realizo mi trabajo en función a las metas de la empresa.	3	4	4	3
	Se nos informa sobre el avance del cumplimiento de la meta de la empresa.	4	4	4	4
	La empresa nos reconoce por el cumplimiento de la meta alcanzada.	3	3	3	3
ORIENTACIÓN A LA GENTE	Los directivos y líderes de esta organización orientan y motivan a sus colaboradores.	4	4	4	3
	Lo más importante en esta organización es el bienestar de sus colaboradores.	3	4	4	4
	Esta organización se interesa por mejorar el bienestar de sus colaboradores.	4	4	4	4
	La empresa me ofrece oportunidad de desarrollo profesional.	4	4	4	4
ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	Esta empresa conforma equipos para cumplir los objetivos.	3	3	4	4
	El equipo valora el aporte de sus integrantes.	4	4	3	3
	Me siento conforme con la forma de trabajo en equipo.	4	4	4	4
	El cumplimiento de los objetivos es reconocido grupalmente.	4	4	3	3
AGRESIVIDAD	El personal suele ser agresivo en sus acciones.	4	4	4	4
	El trato de jefes suele ser rudo.	3	4	4	4
	Al grupo le interesa más la competitividad que la colaboración.	4	4	4	4
	Realizo mejor mi trabajo porque me excitan a ser competitivo.	4	4	4	4

ESTABILIDAD	Me siento bien trabajando en esta empresa.	4	4	4	4
	Me identifico con la empresa.	4	4	3	4
	En esta organización las personas tienen estabilidad laboral.	3	4	4	4
INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS	Los líderes de esta organización toman en cuenta las apreciaciones de sus empleados en la toma de decisiones.	4	4	3	3
	Tengo ideas para mejorar mi trabajo y son valoradas.	4	4	4	4
	Mis jefes me alientan para hacer mejor mi trabajo.	3	3	4	4
	Tengo libertad para realizar cambios que generen un incremento en la productividad.	4	4	4	4
ATENCIÓN AL DETALLE	La empresa cuenta con un manual de organización y funciones.	4	3	4	4
	La empresa me capacitó desde el inicio, para el desarrollo de mis funciones.	4	3	4	4
	La empresa valora la precisión con la cual se realizan los objetivos.	3	4	4	4
	La empresa suele capacitarme para hacer mejor mi trabajo.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluado? SI () NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()


 Firma y Sello del juez
 DNI 78034310

Fuente: elaboración propia

Validación del instrumento desempeño laboral por el Mg. Juan Carlos Rojas Matos.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERNILJO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Juan Carlos Rojas Matos Especialidad: Lic. en Administración

Calificar con 1, 2, 3 o 4 considerando respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

DIMENSIÓN	ÍTEM	DESEMPEÑO LABORAL			
		RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RESULTADOS	Es constante con lo que se pide y logra las metas establecidas.	3	4	4	4
	Se esfuerza por hacer uso adecuado y eficiente de los recursos.	3	3	4	4
PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD	Llega de manera puntual a su trabajo	4	4	4	4
	Falta injustificadamente a su trabajo	4	4	4	4
	Es responsable en el cumplimiento de su trabajo.	3	3	4	3
INICIATIVA	Tiene propuestas de mejora y las comunica	4	4	4	4
	Es proactivo en su trabajo (no espera que le estén diciendo que hacer)	4	4	4	4
	Fomenta en sus compañeros el cumplimiento de las normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo	3	3	4	4
RELACIONES INTERPERSONALES	Tiene buenas relaciones con los demás colaboradores.	4	4	4	4
	Tiene buena relación con su jefe	4	4	4	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Tiene experiencia en el puesto que se desempeña.	4	3	3	3
	Participa en las capacitaciones y lo aplica en su trabajo diario.	4	4	4	3

¿Tiene alguna dimensión o ítem que no fue evaluado? Sí () NO (x) En caso de Sí, ¿Cuál dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (A) NO ()


Firma y Sello del juez
D.N. 90137710

Fuente: elaboración propia

Validación del instrumento cultura organizacional por el Mg. Edward L. Zevallos Choy.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Edward L. Zevallos Choy Especialidad: Administración

"Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

CULTURA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Estoy informado sobre las metas que se deben lograr dentro de la empresa.	4	4	4	4
	Realizo mi trabajo en función a las metas de la empresa.	4	4	4	3
	Se nos informa sobre el avance del cumplimiento de la meta de la empresa.	3	4	4	4
	La empresa nos reconoce por el cumplimiento de la meta alcanzada.	4	4	4	4
ORIENTACIÓN A LA GENTE	Los directivos y líderes de esta organización orientan y motivan a sus colaboradores.	4	4	4	4
	Lo más importante en esta organización es el bienestar de sus colaboradores.	3	3	4	4
	Esta organización se interesa por mejorar el bienestar de sus colaboradores.	4	4	4	4
	La empresa me ofrece oportunidad de desarrollo profesional.	4	4	3	4
ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	Esta empresa conforma equipos para cumplir los objetivos.	4	4	3	4
	El equipo valora el aporte de sus integrantes.	4	4	4	3
	Me siento conforme con la forma de trabajo en equipo.	3	4	3	4
	El cumplimiento de los objetivos es reconocido grupalmente.	3	4	4	4
AGRESIVIDAD	El personal suele ser agresivo en sus acciones.	4	4	3	4
	El trato de jefes suele ser rudo.	3	4	3	4
	Al grupo le interesa más la competitividad que la colaboración.	4	4	4	4
	Realizo mejor mi trabajo porque me enseñan a ser competitivo.	3	3	4	4

ESTABILIDAD	Me siento bien trabajando en esta empresa.	3	4	4	4
	Me identifico con la empresa.	4	4	4	4
	En esta organización las personas tienen estabilidad laboral.	4	3	3	3
INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS	Los líderes de esta organización toman en cuenta las apreciaciones de sus empleados en la toma de decisiones.	4	4	4	4
	Tengo ideas para mejorar mi trabajo y son valoradas.	3	4	4	4
	Mis jefes me alientan para hacer mejor mi trabajo.	4	4	4	3
	Tengo libertad para realizar cambios que generen un incremento en la productividad.	4	4	3	4
ATENCIÓN AL DETALLE	La empresa cuenta con un manual de organización y funciones.	4	4	4	4
	La empresa me capacitó desde el inicio, para el desarrollo de mis funciones.	3	4	4	3
	La empresa valora la precisión con la cual se realizan los objetivos.	4	3	4	4
	La empresa suele capacitarme para hacer mejor mi trabajo.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()


 Firma y Sello del juez
 No. 2213493

Validación del instrumento desempeño laboral por el Mg. Edward L. Zevallos Choy.



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: EDUARDO L. REVALLES CHAY Especialidad: ADMINISTRACIÓN

Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RESULTADOS	Es constante con lo que se pide y logra las metas establecidas.	3	3	4	4
	Se esfuerza por hacer uso adecuado y eficiente de los recursos.	4	4	4	4
PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD	Llega de manera puntual a su trabajo	4	4	4	4
	Falta injustificadamente a su trabajo	3	4	4	4
	Es responsable en el cumplimiento de su trabajo.	4	3	3	3
INICIATIVA	Tiene propuestas de mejora y las comunica	3	4	4	4
	Es proactivo en su trabajo (no espera que le estén diciendo que hacer)	3	3	4	4
	Fomenta en sus compañeros el cumplimiento de las normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo	4	4	4	3
RELACIONES INTERPERSONALES	Tiene buenas relaciones con los demás colaboradores.	3	3	4	4
	Tiene buena relación con su jefe inmediato.	4	4	4	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Tiene experiencia en el puesto que se desempeña.	3	3	4	4
	Participa en las capacitaciones y lo aplica en su trabajo diario.	4	4	3	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()

Firma y Sello del juez

DNI: 22573913

Validación del instrumento cultura organizacional por el Mg. Rocío Rasmuzzen Santamaría.



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: ROCÍO RASMUZZEN SANTAMARÍA Especialidad: ADMINISTRACIÓN

Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

CULTURA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Estoy informado sobre las metas que se deben lograr dentro de la empresa.	4	4	4	4
	Realizo mi trabajo en función a las metas de la empresa.	4	4	4	4
	Se nos informa sobre el avance del cumplimiento de la meta de la empresa.	3	4	4	4
	La empresa nos reconoce por el cumplimiento de la meta alcanzada.	4	4	4	4
ORIENTACIÓN A LA GENTE	Los directivos y líderes de esta organización orientan y motivan a sus colaboradores.	4	4	3	3
	Lo más importante en esta organización es el bienestar de sus colaboradores.	4	4	4	4
	Esta organización se interesa por mejorar el bienestar de sus colaboradores.	4	4	3	3
	La empresa me ofrece oportunidad de desarrollo profesional.	3	3	4	4
ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	Esta empresa conforma equipos para cumplir los objetivos.	4	4	4	4
	El equipo valora el aporte de sus integrantes.	4	4	4	4
	Me siento conforme con la forma de trabajo en equipo.	3	4	4	4
	El cumplimiento de los objetivos es reconocido grupalmente.	4	4	4	3
AGRESIVIDAD	El personal suele ser agresivo en sus acciones.	3	3	3	3
	El trato de jefes suele ser rudo.	4	4	4	4
	Al grupo le interesa más la competitividad que la colaboración.	3	4	4	4
	Realizo mejor mi trabajo porque me enseñan a ser competitivo.	4	4	3	4

ESTABILIDAD	Me siento bien trabajando en esta empresa.	4	4	4	4
	Me identifico con la empresa.	3	4	4	4
	En esta organización las personas tienen estabilidad laboral.	4	3	4	4
INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS	Los líderes de esta organización toman en cuenta las apreciaciones de sus empleados en la toma de decisiones.	4	3	4	4
	Tengo ideas para mejorar mi trabajo y son valoradas.	4	4	4	4
	Mis jefes me alientan para hacer mejor mi trabajo.	3	3	4	4
	Tengo libertad para realizar cambios que generen un incremento en la productividad.	4	4	4	4
ATENCIÓN AL DETALLE	La empresa cuenta con un manual de organización y funciones.	4	4	3	3
	La empresa me capacitó desde el inicio, para el desarrollo de mis funciones.	3	4	4	4
	La empresa valora la precisión con la cual se realizan los objetivos.	4	4	3	4
	La empresa suele capacitarme para hacer mejor mi trabajo.	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? Sí () NO (x) En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: Sí (x) NO ()


Firma y Sello del juez
22520752

Fuente: elaboración propia

Validación del instrumento desempeño laboral por el Mg. Rocío Rasmuzzen Santamaría.



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Rocío Rasmuzzen Santamaría Especialidad: Administración

Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad

DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RESULTADOS	Es constante con lo que se pide y logra las metas establecidas.	3	4	4	4
	Se esfuerza por hacer uso adecuado y eficiente de los recursos.	4	3	3	3
PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD	Llega de manera puntual a su trabajo	4	4	4	4
	Falta injustificadamente a su trabajo	4	4	4	4
	Es responsable en el cumplimiento de su trabajo.	4	4	3	3
INICIATIVA	Tiene propuestas de mejora y las comunica	3	3	4	3
	Es proactivo en su trabajo (no espera que le estén diciendo que hacer)	4	4	4	4
	Fomenta en sus compañeros el cumplimiento de las normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo	3	3	4	3
RELACIONES INTERPERSONALES	Tiene buenas relaciones con los demás colaboradores.	4	4	4	4
	Tiene buena relación con su jefe	3	3	4	4
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Tiene experiencia en el puesto que se desempeña.	3	4	4	4
	Participa en las capacitaciones y lo aplica en su trabajo diario.	4	4	3	3

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO:

El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()


22520752
Firma y Sello del juez

Anexo 05. Base de datos de prueba piloto

Base de datos de cultura organizacional

N°	D1. Orientación a resultados				D2. Orientación a la gente				D3. Orientación a los equipos				D4. Agresividad				D5. Estabilidad			D6. Innovación y toma de riesgo				D7. Atención al detalle			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1	2	1	3	3	2	2	3	3	1	2	4	4	1	4	3	3	3	1	1	3	2	1	2	4	4	2
2	2	2	2	1	1	3	2	4	2	2	2	3	4	2	4	2	1	1	3	2	4	2	2	1	3	4	2
3	2	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	3	4	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	1	3	4	2
4	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	3	4	1	3	1	1	3	1	1	2	3	1	3	2	3	3
5	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	3	4	1	3	1	1	3	1	1	2	3	1	3	2	3	3
6	1	1	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	1	1	2	3	4	2	1	3	2	2	2	3	3	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	1	1	3	4	4	1	1	3	3	2	4	3	4	1	1	3	4	3	1	1	3	3	2	2	3	4	3
9	2	2	3	3	2	2	1	3	4	3	1	4	4	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	4	4	3
10	2	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	4	4	3
11	2	2	4	3	1	2	1	3	3	4	1	3	4	2	2	3	3	1	2	1	3	5	4	3	3	4	3
12	1	1	3	1	3	1	1	4	3	1	4	4	4	1	1	2	3	2	1	1	4	2	1	3	4	4	3
13	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	4	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3	3	2	3
14	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	3
15	1	1	2	1	3	3	1	3	4	3	3	1	2	3	5	3	3	2	2	1	2	5	1	1	4	1	3
16	3	4	4	3	4	1	2	1	3	2	2	2	2	4	4	3	2	3	3	5	4	1	1	2	4	2	4
17	1	1	3	4	4	1	1	3	3	2	4	3	4	1	1	3	4	3	1	1	3	3	2	2	3	4	3
18	3	4	4	1	3	1	2	3	4	3	2	2	5	5	5	2	3	4	2	3	2	4	1	1	5	2	3
19	1	2	2	2	3	1	1	1	3	2	4	1	3	3	5	4	4	2	1	3	1	5	3	1	4	1	2
20	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	3

Fuente: elaboración propia

Base de datos de desempeño laboral

N°	D1. Resultados		D2. Puntualidad y responsabilidad			D3. Iniciativa			D4. Relaciones interpersonales		D5. Conocimiento del puesto	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	4
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1
4	4	2	5	1	5	1	2	4	5	5	5	3
5	1	1	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3
6	2	2	3	3	2	2	1	3	4	3	1	4
7	1	1	3	1	3	1	1	4	3	1	4	4
8	1	3	2	1	2	1	1	3	3	3	3	2
9	2	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	3
10	2	1	5	3	3	1	4	3	5	2	5	1
11	2	4	5	1	4	1	1	1	3	2	5	1
12	1	2	3	3	2	1	2	4	5	2	5	4
13	3	1	4	5	2	1	2	3	4	3	5	3
14	5	3	4	3	5	4	3	4	5	3	4	3
15	5	5	3	2	5	5	5	2	5	3	5	4
16	4	2	4	2	4	4	5	1	2	3	3	5
17	1	5	2	3	3	1	2	3	4	2	4	2
18	3	2	5	4	4	2	2	1	3	3	4	2
19	1	3	2	3	3	3	1	4	2	3	4	4
20	3	3	4	4	2	1	2	1	3	2	2	2

Fuente: elaboración propia

Anexo 06. Resultados de la prueba piloto (print de pantalla)

Prueba de confiabilidad de instrumentos. Esta prueba se determinó a través de una prueba piloto, para ello se encuestó a 20 trabajadores que laboran en el área de logística de la empresa Molitalia S.A, los resultados se procesaron con el software SPSS V22, y se obtuvo el valor de Alfa de Crombach = 0.875, el cual se presenta a continuación:

The screenshot displays the SPSS Statistics interface. The main window shows the results of a reliability analysis for a scale named 'Fiabilidad'. The scale is defined as 'ALL VARIABLES'. The 'Resumen de procesamiento de casos' (Case Processing Summary) table indicates that all 20 cases are valid. The 'Estadísticas de fiabilidad' (Reliability Statistics) table shows a Cronbach's Alpha of .875 for 39 items.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
	,875	39

Anexo 07. Panel fotográfico



NOTA BIOGRÁFICA**Isolina Valverde Miraval.**

Nació en el distrito de Jacas Grande – Huamalíes, hija de los comerciantes Paulino Valverde Principe y Casimira Miraval Cierta. Sus estudios de educación primaria los realizó en su localidad natal y de secundaria en el colegio nacional Nuestra Señora de las Mercedes – Huánuco. Realizó sus estudios universitarios en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Lima, ejerció su especialidad en la empresa Molitalia S.A. área de Logística, desempeñándose como supervisor nacional. Continuó con sus estudios de diplomado en Logística en Ipae, Esan. Posteriormente culminó sus estudios en la Universidad Hermilio Valdizán de Huánuco en la maestría en Gestión y Negocios, mención Gestión de Proyectos.



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Aula 103 de la Escuela de Posgrado, siendo las **17:30h**, del día viernes **25 DE OCTUBRE DE 2019** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. Lilia Lucy CAMPOS CORNEJO	Presidente
Dra. Edith Haydee BERAÚN QUIÑONES	Secretario
Dra. Flor María AYALA ALBITES	Vocal

Asesor de tesis: Dr. David Julio MARTEL ZEVALLOS (Resolución N° 0884-2018-UNHEVAL/EPG-D)

La aspirante al Grado de Maestro en Gestión y Negocios, mención en Gestión de Proyectos, Doña, Isolina VALVERDE MIRAVAL.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA MOLITALIA S.A. – LIMA 2017”.**

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación de la aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- a) Presentación personal.
- b) Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- c) Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- d) Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

.....
.....

Obteniendo en consecuencia la Maestría la Nota de Dieciséis (16)
Equivalente a Bueno, por lo que se declara Aprobado
(Aprobado ó desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 6:45 horas del 25 de octubre de 2019.


.....
PRESIDENTE
DNI N° 22401702


.....
SECRETARIO
DNI N° 22514860


.....
VOCAL
DNI N° 06652046

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 0566-2019-UNHEVAL/EPG-D)

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombres: VALVERDE MIRAVAL ISOLINA
DNI: 41035781 Correo electrónico: valveisolina@gmail.com
Teléfono de casa: 062620056 Celular: 990016431 Oficina: -

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO	
Maestría:	GESTIÓN Y NEGOCIOS
Mención:	GESTIÓN DE PROYECTOS

Grado Académico obtenido:

MAESTRIA EN GESTIÓN Y NEGOCIOS, MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

Título de la tesis:

"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE LOGÍSTICA MOLITALIA S.A. - LIMA 2017.

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marcar "X"	Categoría de acceso	Descripción de acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica, mas no al texto completo.

Al elegir la opción "Público" a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en el Portal Web repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

() 1 año () 2 años () 3 años () 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 06-11-2019


Firma del autor