

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES EN LA
EMPRESA GEOFUSIÓN, INGENIERÍA Y SERVICIOS GENERALES S.R.L –
2022.**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

CERQUIN MOSQUEIRA, MANUEL JESÚS

ASESOR:

Dr. VÁSQUEZ RUIZ, ALEJANDRO

Cajamarca – Perú

2022

COPYRIGHT © 2022 by

MANUEL JESÚS CERQUIN MOSQUEIRA

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES EN LA
EMPRESA GEOFUSIÓN, INGENIERÍA Y SERVICIOS GENERALES S.R.L –
2022.**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

CERQUIN MOSQUEIRA, MANUEL JESÚS

ASESOR:

Dr. VÁSQUEZ RUIZ, ALEJANDRO

Cajamarca – Perú

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

Escuela Académica Profesional De Administración

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador designados según resolución de consejo de Facultad N° _____ aprueban la tesis desarrollada por el bachiller RONAL GUERRERO OLANO, denominada

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES EN LA
EMPRESA GEOFUSIÓN, INGENIERÍA Y SERVICIOS GENERALES S.R.L –
2022.**

PAJARES ARANA, Marco Antonio

PAREDES SÁNCHEZ, Mario Oswaldo

MENDOZA ESQUIVES, Rosa Bertha

VÁSQUEZ RUÍZ, Alejandro

DEDICATORIA

Principalmente a Dios que guía mis pasos y me da la fuerza y sabiduría necesaria para seguir adelante en el cumplimiento de mis objetivos.

A mis queridos padres: Isidro Cerquín Quispe y Melchora Mosqueira Alcántara, por ser mis más grandes inspiraciones durante toda mi vida, gracias por su amor incondicional y por brindarme el placer de ser su hijo y sobre todo por estar conmigo en los momentos buenos y malos.

A mi esposa: Marina Caja Lucano

A mi hijo: Lucas Mateo Cerquín Caja

Manuel Jesús Cerquín Mosqueira.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por la vida y por la fuerza espiritual que me otorgó para poder culminar con éxito esta investigación. A mis padres, que confiaron en mí y me brindaron su apoyo constante para culminar mi carrera profesional.

De igual manera a todos los docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración por contribuir con un granito de arena en mi formación profesional y en especial a mi asesor, el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, por su paciencia y por guiarme con sus conocimientos y contribuciones a culminar con éxito mi meta propuesta.

A todos los que de alguna manera me apoyaron en la realización de esta tesis.

Manuel Jesús Cerquin Mosqueira.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Identificación del problema	4
1.2. Formulación del problema.....	7
1.2.1. Problema general.....	7
1.2.2. Problemas específicos	7
1.3. Objetivo general	7
1.4. Objetivos específicos.....	7
1.5. Justificación e importancia de la investigación.	8
1.5.1. Justificación teórica.....	8
1.5.2. Justificación práctica	8
1.5.3. Justificación académica.....	8
1.6. Limitaciones de la investigación.	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.1.1. Internacionales	10
2.1.2. Nacionales	13
2.1.3. Locales	24
2.2. Bases teóricas	31
2.2.1. Teoría neoclásica de la administración	32
2.2.2 Teoría de las relaciones humanas.....	33
2.2.3 Teoría de sistemas.....	34
2.2.4. Teoría bifactorial de Herzberg	34

2.2.5. Teoría de las necesidades de Maslow	35
2.3. Bases conceptuales	35
2.3.1 Cultura organizacional.....	35
2.3.2 Desempeño laboral.....	47
2.4. Definición de términos básicos.....	52
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	54
3.1. Hipótesis	54
3.1.1. Hipótesis general	54
3.1.2. Hipótesis específicas	54
3.2. Identificación de variables.....	54
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....	56
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	56
4.2. Diseño de la investigación.....	56
4.3. Métodos de investigación	56
4.4. Población y muestra.....	58
4.4.1. Población.....	58
4.4.2. Muestra.....	58
4.5. Unidad de análisis.....	58
4.6. Operacionalización de variables.....	58
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información.	59
4.7.1. Técnica de recolección de información.....	59
4.7.2. Validez del instrumento	61
4.7.3. Confiabilidad del instrumento.....	62
4.8. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	63
CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	64
5.1. Resultados.....	64
5.1.1 Análisis Univariado: Cultura Organizacional.	64
5.1.2 Análisis Univariado: Desempeño Laboral.....	73
5.1.3 Análisis Bivariado: Cultura organizacional y Factores actitudinales.....	77
5.1.4 Análisis Bivariado: Cultura organizacional y Factores operativos.....	78
5.1.5 Análisis Bivariado: Cultura organizacional y Desempeño laboral.....	80
5.2. Prueba de hipótesis.	81
5.3. Discusión de resultados	84

CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS	91
ANEXOS	96
1. Matriz de Consistencia Metodológica	97
2. Instrumentos para la obtención de información.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Colaboradores que laboran en el área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	57
Tabla 2. Matriz de operacionalización de las variables.....	58
Tabla 3. Validación de Cuestionario – Cultura organizacional.....	60
Tabla 4. Validación de Cuestionario – Desempeño laboral.....	61
Tabla 5. Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach	61
Tabla 6. Confiabilidad de Cuestionario – Cultura Organizacional.....	61
Tabla 7. Confiabilidad de Cuestionario – Desempeño laboral.....	62
Tabla 8. La implicación en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	64
Tabla 9. La consistencia en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	66
Tabla 10. La adaptabilidad en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	68
Tabla 11. La misión en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	70
Tabla 12. La cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	72
Tabla 13. Los Factores actitudinales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	73
Tabla 14. Los Factores operativos en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	75
Tabla 15. El desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	76
Tabla 16. Los Factores actitudinales y la cultura organizacional en los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	77
Tabla 17. Medidas simétricas: Factores actitudinales y cultura organizacional.....	78
Tabla 18. Los Factores operativos y la cultura organizacional en los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	79

Tabla 19. Medidas simétricas: Factores operativos y cultura organizacional.....	79
Tabla 20. Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	80
Tabla 21. Medidas simétricas: Cultura organizacional y desempeño laboral.....	80
Tabla 22. Pruebas de normalidad: Cultura organizacional y desempeño laboral.....	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La implicación en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	65
Figura 2. La consistencia en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	67
Figura 3. La adaptabilidad en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	69
Figura 4. La misión en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	71
Figura 5. La cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	72
Figura 6. Los Factores actitudinales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	74
Figura 7. Los Factores operativos en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	75
Figura 8. El desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.....	76

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L en el distrito de Cajamarca.

El tipo de investigación es aplicada, de nivel descriptivo – correlacional, de diseño no experimental y por su temporalidad de corte transaccional, teniendo como periodo de análisis el año 2022. Se formuló como hipótesis que “la cultura organizacional tiene una relación positiva y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L”, se tomó como unidad de análisis a dicha empresa, se utilizó el método analítico – sintético e inductivo – deductivo y el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación entre las dos variables y su nivel de significancia. La población estuvo conformada por los 20 colaboradores que laboran en el área de operaciones de dicha empresa, siendo la muestra la misma por ser una población pequeña, respondiendo todos por completo la encuesta. Los instrumentos que se utilizaron fueron: El cuestionario de cultura organizacional del Dr. Daniel Denison, cuyo modelo fue adaptado a nuestra realidad y estuvo conformado por 29 preguntas cerradas, que se encuentran divididas estratégicamente para realizar un diagnóstico en sus cuatro dimensiones: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión; y fue validado por juicio de expertos y presentó un nivel de confianza de 0,753 mediante el Alfa de Cronbach. Así mismo, se utilizó un cuestionario para evaluar el desempeño laboral que está compuesto por 30 ítems, los mismos que se encuentran divididos estratégicamente en sus dos (02) dimensiones: factores actitudinales y factores operativos en una escala tipo Likert, que fue validado por juicio de expertos y presentó un nivel de confianza de 0,940 mediante el Alfa de Cronbach.

Como resultado del análisis estadístico, se evidenció que la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, es considerado fuerte, respaldado por el 87% (17) de ellos; y en lo que se refiere a desempeño laboral, es considerado óptimo, habiendo alcanzado el 85% de ellos (17) un puntaje promedio de 3, según la escala establecida para su medición: y finalmente, se demostró que existe una correlación positiva ($r = 0,546$) y significativa ($p = 0,013 < 0.05$) entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L. Por lo que la presente investigación permitió contrastar la hipótesis, concluyendo que la cultura organizacional tiene una relación positiva y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Palabras claves: Cultura organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between the organizational culture and the work performance of the employees of the operations area in the company Geofusion Engineering and General Services S.R.L in the district of Cajamarca.

The type of research is applied, with a descriptive-correlational level, a non-experimental design and, due to its temporality, a transactional cut, with the year 2022 as the analysis period. It was formulated as a hypothesis that "organizational culture has a positive and significant relationship with the labor performance of the collaborators of the operations area in the company Geofusion Engineering and General Services S.R.L", said company was taken as the unit of analysis, the analytical method was used - synthetic and inductive - deductive and the Pearson correlation coefficient for determine the relationship between the two variables and their level of significance. The population was made up of the 20 collaborators who work in the area of operations of said company, the sample being the same because it is a small population, all answering the survey completely. The instruments that were used were: The organizational culture questionnaire of Dr. Daniel Denison, whose model was adapted to our reality and was made up of 29 closed questions, which are strategically divided to make a diagnosis in its four dimensions: Implication, consistency, adaptability and mission; and it was validated by expert judgment and presented a confidence level of 0.753 using Cronbach's Alpha. Likewise, a questionnaire was used to evaluate job performance, which is composed of 30 items, which are strategically divided into two (02) dimensions: attitudinal factors and operational factors on a Likert-type scale, which was validated by trial. of experts and presented a confidence level of 0.940 through Cronbach's Alpha. As a result of the statistical analysis, it was evidenced that the organizational culture

of the collaborators of the operations area in the company Geofusion Engineering and General Services S.R.L, is considered strong, supported by 87% (17) of them; and with regard to job performance, it is considered optimal, with 85% of them (17) having reached an average score of 3, according to the scale established for its measurement: and finally, it was shown that there is a positive correlation ($r = 0.546$) and significant ($p = 0.013 < 0.05$) between the organizational culture and the work performance of the employees of the operations area in the company Geofusion Engineering and General Services S.R.L. Therefore, the present investigation allowed to contrast the hypothesis, concluding that the organizational culture has a positive and significant relationship with the work performance of the collaborators of the operations area in the company Geofusion Engineering and General Services S.R.L.

Keywords: Organizational culture, job performance.

INTRODUCCIÓN

Cualquier estudio que nos ayude a comprender el mundo en que vivimos resulta interesante y enriquecedor, y tratándose del ser humano y de las sociedades que ha creado, resulta más fascinante y representa un reto dada la complejidad de su naturaleza. Sin embargo, toda disciplina que se enfoque en comprender la amplia gama de características propias del ser humano, se encuentra en la posibilidad de abordar su naturaleza a través del proceso de investigación.

Todas las organizaciones son pensadas por personas, están integradas por personas y orientan sus esfuerzos a satisfacer sus necesidades, por eso el ámbito de su comprensión requiere de dicho estudio.

Aun cuando hoy en día existe un campo de conocimientos que se orienta a comprender el comportamiento del ser humano en el contexto laboral, todavía existen zonas susceptibles de abordar para abonar a éste conocimiento. Una de éstas zonas es la cultura, y con mayor precisión la denominada cultura organizacional. La cultura organizacional está compuesta de supuestos y creencias que rigen la conducta de las personas. Si la cultura no es la adecuada, las personas no se sienten identificadas ni comprometidas con los objetivos de la organización, esto hace que el desempeño y la productividad se vean afectados de manera negativa.

La presente investigación se realizó con la finalidad de servir como marco de referencia u apoyo para otros estudios de investigación sobre el tema de la cultura organizacional en empresas privadas y de servicio. Además, ofrece al directivo de la Empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L en el distrito de Cajamarca, un diagnóstico de la cultura actual que le permita ejecutar medidas correctivas que encamine a lograr una cultura más adecuada a las estrategias y objetivos de la empresa, y de ésta manera mejorar el

desempeño de los colaboradores del área de operaciones que redunde en brindar un mejor servicio en general a sus clientes.

La investigación se llevó a cabo con el desarrollo de los siguientes capítulos.

En el capítulo I, se describe el problema de la investigación, se formula el problema de investigación, los objetivos que se desea lograr y la justificación, así como las limitaciones del trabajo de investigación.

En el capítulo II, se describe el marco teórico, en donde se enuncian los antecedentes de la investigación, se describen las bases teóricas científicas y bases conceptuales que fundamentan la investigación, y se definen los términos básicos.

En el capítulo III, se presentan las hipótesis y variables de la investigación además de su operacionalización.

En el capítulo IV, se describe la metodología utilizada en la investigación, precisando el tipo, diseño y método de investigación, se determina la población y se especifica la muestra, la unidad de análisis, así como las técnicas e instrumentos tanto de recolección como de procesamiento, análisis e interpretación de la información.

En el capítulo V, se presenta los resultados obtenidos del análisis e interpretación de la información, la prueba de hipótesis y discusión de los resultados.

Y finalmente se presenta las conclusiones a las que se arribó como resultado del trabajo de investigación y algunas recomendaciones orientadas a fortalecer la cultura organizacional y por ende a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones de la empresa, la bibliografía utilizada y algunos anexos que se consideraron de importancia para la presente investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del problema

Los avances tecnológicos y del conocimiento, como efecto de la globalización, generan cambios rápidos y dinámicos en los factores económicos, sociales y culturales que afectan el comportamiento tradicional de las naciones, organizaciones y personas. De ahí que, comunicación, conocimiento y acceso a la información son pilares fundamentales para el desarrollo y bienestar de las sociedades (Carrillo, 2017).

En pleno siglo XXI, el conocimiento se ha vuelto recurso clave, tanto para la fortaleza militar de una nación, así como para su fortaleza económica, de tal forma que se necesita trabajar sistemáticamente en la calidad del conocimiento y la productividad del mismo, como generador de innovaciones que puedan brindar ventajas competitivas en el mercado. (Drucker, 1994, p. 58).

Todas las organizaciones están conformadas por grupos de personas que se unen para satisfacer sus intereses, tanto comunes como particulares, de grupo ó individuales, donde la suma de esfuerzos y los aportes de cada una son de vital importancia. A través de las organizaciones las personas se integran a la comunidad en busca de oportunidades para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, seguridad, vivienda, entre otras, y las necesidades de orden superior de integración social, realización y la trascendencia como lo indica Maslow en su pirámide de necesidades. En razón a ello, existe una cultura que se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Las organizaciones, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos éstos elementos es lo que constituye la cultura.

Desde ésta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura y es considerada en la actualidad como un factor clave en la gestión de organizaciones.

La mayoría de autores coinciden en que la cultura organizacional es una variable que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos, y a la vez se puede convertir en una ventaja competitiva y principal activo para mejorar el desempeño de una organización si es coherente y apoya los objetivos institucionales.

Las organizaciones buscan permanentemente estrategias modernas para competir con mayor éxito en este mundo globalizado enfatizando en aspectos materiales, mercadológicos, tecnológicos, etc., Y, la gestión de la cultura organizacional, es un medio que permite elevar el desempeño laboral de los colaboradores en las organizaciones que desean alcanzar el éxito, debido a que fomenta, motiva e incentiva la mejora en la realización de las actividades para las cuáles han sido contratados y lograr los objetivos empresariales.

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

El desempeño laboral de los colaboradores es muy importante, puesto que define el rendimiento laboral y actuación del trabajador al efectuar sus tareas y funciones; por ello es que se conocen que muchos factores influyen en el desempeño laboral como el clima organizacional, personalidad, creatividad, liderazgo, integridad, cooperación, satisfacción y el cumplimiento de objetivos de los trabajadores; los cuáles al ser gestionados adecuadamente harán que los colaboradores apoyen y busquen lograr los objetivos de la organización; por tal motivo, es importante buscar la satisfacción laboral del trabajador, con miras a lograr un mejor desempeño y compromiso de los colaboradores.

La Empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, es una empresa cien por ciento peruana, con 10 años en el mercado nacional, teniendo como actividad principal las actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica, y como actividad secundaria la de transporte de carga por carretera, alquiler y arrendamiento de otros tipos de maquinaria, equipo y bienes tangibles, ofreciendo sus servicios a diversas empresas públicas y privadas, y no es ajena a esta problemática, ya que está enfocado a poner énfasis en la calidad de servicio que ofrece, pero se olvida que el factor humano es fundamental para lograr sus objetivos, y que la cultura de la empresa debe ser compartida por todos sus integrantes y que debe utilizarse como un instrumento ó medio para un mejor desempeño individual, grupal y por ende organizacional. La empresa no conoce exactamente cuáles son sus fortalezas y debilidades culturales, ante éste desconocimiento se encuentra limitada al no poder trabajar sobre las debilidades de su cultura y aprovechar las fortalezas que los llevan a obtener mayor productividad mediante un cambio de aspectos que estén influenciándola negativamente, con el propósito final de ser competitivos en el mercado. Y al no tener presente las variables que pueden intervenir en el desarrollo competitivo y que deben ser coherentes con las políticas de la misma, la empresa se encuentra vulnerable a las acciones negativas e improductivas que conllevan pérdidas no sólo económicas, sino también de posicionamiento ya que repercuten directamente en el cliente final.

Últimamente, Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, ha presentado algunos reclamos de los clientes, básicamente con respecto a la calidad del trabajo realizado y el tiempo de entrega del mismo, además de un trato inapropiado por parte de los colaboradores. Así mismo, se ha observado unas débiles relaciones interpersonales en donde cada uno trata de hacer su trabajo de una manera individual para cumplir con su responsabilidad, descuidando el trabajo en equipo.

Es por ésta razón, que se hace necesario, estudiar y analizar la cultura de la empresa y establecer su relación con el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones de la Empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, con la finalidad de fortalecerla, difundirla y compartirla entre todos los colaboradores, orientada a mejorar su nivel de desempeño, lo que a su vez le permitirá lograr sus objetivos empresariales.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo es la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L?
- ¿Cómo es la relación entre la cultura organizacional y la dimensión factores actitudinales de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L?
- ¿Cómo es la relación entre la cultura organizacional y la dimensión factores operativos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L?

1.3. Objetivo General

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L

1.4. Objetivos específicos

- Describir la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.
- Describir el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.
- Establecer la relación entre la cultura organizacional y la dimensión factores actitudinales de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

- Establecer la relación entre la cultura organizacional y la dimensión factores operativos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, el presente trabajo de investigación se justifica ya que los aportes del mismo, permitirán construir un marco referencial con respecto al estudio de la cultura organizacional y el desempeño laboral en las empresas privadas y de servicios, y la relación entre ambas variables.

1.5.2. Justificación práctica

Desde una perspectiva práctica, el presente trabajo de investigación se justifica ya que permitirá concientizar a la gerencia de la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, de la importancia del estudio y tratamiento de la cultura organizacional y de la forma cómo contribuye a mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.

1.5.3. Justificación académica

Desde una perspectiva académica, el presente trabajo de investigación se justifica ya que permitirá afianzar mis conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante mi formación profesional en la universidad, para además obtener el título profesional de Licenciado en Administración en la Escuela Académico Profesional de Administración. De igual manera, la presente investigación es requisito primordial para dar cumplimiento al reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.6. Limitaciones de la investigación

- Falta de predisposición y disponibilidad de tiempo de los colaboradores para responder el cuestionario y brindar la información requerida.
- Temor a represalias por parte de los colaboradores, al brindar información a través de los instrumentos de recolección de datos.
- Falta de recursos económicos propios para ampliar y profundizar sobre el tema de investigación y la problemática de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del problema

2.1.1 Antecedentes internacionales

- **Figueroa, L. K. (2015).** *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental* (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>

La presente investigación tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental y que actualmente en Guatemala existen muchas organizaciones e instituciones que están prestando un interés especial en el tema de la cultura organizacional como aspecto fundamental para mejorar el desempeño de sus empleados a través de nuevos mecanismos y decisiones estratégicas que guíen la actividad organizacional hacia la comprensión de las reacciones de los miembros ante las condiciones internas y presiones externas que finalmente determinan el desempeño y la productividad. La investigación fué de tipo correlacional y el estudio se realizó con un grupo de 47 trabajadores de una dependencia, entre las edades de 18 a 50 años, de diferente sexo. Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios; el primero, destinado para medir la cultura organizacional de Olmos y Socha (2006), el cual se aplicó individualmente a los sujetos del estudio; el instrumento contiene 18 reactivos, evaluando los siguientes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía. El segundo instrumento utilizado fue el Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS) presentado por Levy (1990) se destinó para medir el desempeño laboral de los empleados en relación con sus comportamientos, el mismo fue aplicado a los jefes de la dependencia para que éstos, evaluaran el desempeño de sus subordinados en una escala de calificación desde siempre a nunca; evaluando los siguientes comportamientos: conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad, independencia, negociación, confiabilidad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y compromiso. La

metodología estadística utilizada fueron las frecuencias, porcentajes de tendencia central, la desviación estándar y el coeficiente de correlación de Pearson. De los resultados obtenidos se concluyó que la cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra. Así mismo, se recomendó crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional y motiven al mismo tiempo, el desempeño eficiente de los colaboradores; esto con el propósito de reconocer y seguir promoviendo tanto los valores culturales como el buen desempeño, de tal manera, que con ello se fortalezcan ambos factores, en busca de hacer sentir al colaborador parte importante de la institución gubernamental y orgulloso de pertenecer a la misma.

- **Farias, R. L. (2014).** *La Cultura Organizacional y su relación con los Factores Psicosociales en el Departamento Administrativo Del Municipio De Quito Zona Quitumbe.* Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3657>.

La presente investigación tiene como objetivo establecer si la cultura organizacional tiene relación con los factores psicosociales en el departamento administrativo del Municipio de Quito Zona Quitumbe. Se basa en una investigación descriptiva, no se tomó muestra ya que se trabaja con todo el personal administrativo del Municipio de Quito Zona Quitumbe. Este trabajo se fundamenta teóricamente, en el criterio de lo OIT sobre las condiciones que requiere el trabajador para evitar posibles riesgos psicosociales, que son aquellas condiciones que están presentes en el ámbito laboral, personal e individual de cualquier trabajador afectando la salud tanto física, psíquica y social. Investigación correlacional, no experimental. La conclusión general nos indica que la Cultura organizacional si tiene relación con los factores psicosociales pese a que los indicadores psicosociales son desfavorables para la administración Zonal Quitumbe.

- **Velázquez, C. Vázquez, I. y Ochoa, S. (2013).** *Cultura Organizacional y Desempeño en la Gestión de Proyectos de Innovación y Emprendimiento de una Institución de Educación Superior.* México, Obregón, Sonora: Instituto

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

- **Libreros, A. (2011).** *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca* (Tesis de pregrado), Colombia. Recuperado en <http://www.bdigital.unal.edu.co/4202/1/7709012.2011.pdf>.

El propósito de la presente investigación es mostrar la relación entre la cultura organizacional y bienestar laboral. La investigación - con un enfoque cualitativo- se realizó en la ciudad de Palmira, tomando como fuente primaria de información a la Institución Educativa Cárdenas Centro, con la participación del 50% de los servidores públicos, quienes contestaron la encuesta, también se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a servidores públicos de los diferentes estamentos cardenalicios. Con los resultados obtenidos se hace un contraste de las percepciones que tienen los docentes, directivos docentes, administrativos y otros servidores públicos.

- **Rodríguez, N. y Paredes, J. (2015).** *La cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa VAUD CONFECIONES. Ecuador, Quito: Universidad Central de Ecuador.* <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7848>

El propósito de la presente investigación fué establecer la relación de las dos variables (cultura y desempeño). Por consiguiente, se basa en la teoría de Kurt Lewin. La metodología de investigación correlacional, no experimental con método inductivo.

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

- **Velasco (2015).** *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. Cd. Obregón, Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora – México.* <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/modelodecultura.pdf>

Se aplicó la encuesta de Denison para determinar el perfil cultural de la empresa y, relacionar las dimensiones del modelo de Denison con el desempeño. En suma, los resultados del diagnóstico apuntan que, misión y adaptabilidad influyen en el desempeño de la organización.

2.1.2 Antecedentes nacionales

- **Tejada, J. (2014).** “*Cultura organizacional y satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Enfermería Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 2013*”. Tesis para obtener el grado de Doctor en Educación – Escuela de Posgrado de la UNAP – Amazonas. <https://llibrary.co/document/y6e385nz-organizacional-satisfaccion-academica-estudiantes-facultad-enfermeria-universidad-amazonia.html>

La presente investigación tiene como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción en los estudiantes de la Facultad de Enfermería Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Concluye que, la cultura organizacional en estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013, es fuerte, debido a que la mayoría de los miembros de la Facultad de Enfermería están muy comprometidos con su trabajo, la planificación del trabajo implica a todos los miembros de la Facultad, se realiza la tarea en equipo; existe en la Facultad un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse, la manera de trabajar en la Facultad es constante y predecible, el aprendizaje de los estudiantes es un objetivo importante en

el trabajo cotidiano, los miembros de la Facultad cooperan para introducir cambios, la Facultad tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo, la Facultad tiene una visión de cómo será esta organización en el futuro.

La satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013, se encontró que estuvieron satisfechos en lo académico los estudiantes debido a que en la enseñanza los docentes muestran dominio sobre los temas de las asignaturas, utilizan estrategias de enseñanza adecuadas, las estrategias de evaluación están de acuerdo a los temas, el docente valora el esfuerzo de los estudiantes en el logro de los aprendizajes, lo académico está organizado teniendo en cuenta la relación entre lo que se hace en clase y su aplicación en la vida cotidiana, la infraestructura y servicio universitario adecuado.

En cuanto a la incidencia entre la cultura organizacional y la satisfacción académica empleando la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) se encontró que $X^2_c = 21.83$, $X^2_t = 5.19$, $gl = 2$, $p < 0.05\%$ y con estos datos al aplicar el coeficiente de contingencia se obtuvo $r = 48\%$, concluyendo que la cultura organizacional y satisfacción académica inciden con una magnitud de 48%, aceptando la hipótesis de investigación; la cultura organizacional incide con una magnitud mayor que 40% en la satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013.

- **De la Torre, L. y Afan, K. (2017).** *“Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, 2016”*. Tesis para obtener el título de Licenciado en *International Business* – Universidad San Ignacio de Loyola”. [https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+De+la+Torre+y+Afan+\(2017\)](https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+De+la+Torre+y+Afan+(2017))

La presente investigación tiene como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú. Concluye que, existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, ratificado con la prueba de Correlación de Spearman ($Rho=0.767$), la cual es altamente significativa ($p < 0.05$). Con lo cual se puede establecer que la Cultura

Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú. De los resultados obtenidos, se deduce que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Valores de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es ratificado con la prueba de Correlación de Spearman ($Rho=0.767$) y un alto nivel de significativa ($p < 0.05$). Con lo cual se puede establecer que los Valores de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

Así mismo, se deduce que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Creencias de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es ratificado con la prueba de Correlación de Spearman ($Rho=0.607$) y un alto nivel de significativa ($p < 0.05$). Con lo cual se puede establecer que las Creencias de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

De la misma forma, se estableció que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Clima de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es ratificado con la prueba de Correlación de Spearman ($Rho=0.606$) y un alto nivel de significativa ($p < 0.05$). Con lo cual se puede establecer que el Clima laboral de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

Igualmente, se estableció que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Normas de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es ratificado con la prueba de Correlación de Spearman ($Rho=0.675$) y un alto nivel de significativa ($p < 0.05$). Con lo cual se puede establecer que las Normas Institucionales de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

De la misma manera, se estableció que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Símbolos de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es ratificado con la prueba de Correlación de Spearman ($Rho=0.637$)

y un alto nivel de significativa ($p < 0.05$). Con lo cual se puede establecer que los Símbolos Institucionales de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

Y finalmente, se estableció que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Filosofía de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es ratificado con la prueba de Correlación de Spearman ($Rho=0.750$) y un alto nivel de significativa ($p < 0.05$). Con lo cual se puede establecer que la Filosofía Institucional de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

- **Hernández, Z. (2016).** *“La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I NAYLAMP-Chiclayo”*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración – Universidad Señor de Sipán – Chiclayo. <https://repositorio.uss.edu.pe//handle/20.500.12802/2284>

A través de esta investigación se buscó contribuir al estudio de las variables de gran importancia en la institución, referente al grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp. Y se determinó una correlación de 0.984. lo cual muestra la correlación entre las dos variables de estudio. Con respecto al análisis de la cultura organizacional en el área de cirugía del Hospital I Naylamp se concluye que existe una cultura de mercado predominante. La cultura de mercado del Hospital I Naylamp se caracteriza por tener un alto nivel de atención a los detalles, el 80% de los encuestados están de acuerdo en que su área de trabajo se muestra un grado de precisión, análisis y atención al detalle. También se caracteriza por tener un alto nivel orientación a las personas, el 70% de los encuestados están de acuerdo en lo que corresponde al nivel de desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp. Y finalmente, el nivel de desempeño laboral presenta un nivel alto debido a que el 75% de los pacientes encuestados manifiestan estar de acuerdo en que el desempeño del personal del área de cirugía es bueno, el desempeño del área se logra por el trabajo en equipo y liderazgo de los trabajadores.

- **Chung, V. (2017).** *“Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016”*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Educación – Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión – Lima. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/733>

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Los resultados de este estudio indican que los comportamientos de liderazgo transformacional en la UNPRG tienen impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma. También muestran que los comportamientos de liderazgo transaccional en la UNPRG tienen impactos significativos sobre las prácticas de gestión del conocimiento dentro de la misma.

La cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG.

La cultura organizacional modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento en las Escuelas Profesionales de la UNPRG. En otras palabras, el impacto de los comportamientos de liderazgo transaccional en la gestión del conocimiento depende de los tipos de cultura organizacional.

- **Lacherre, E. (2017).** *“Cultura organizacional en docentes del ZEGEL – IPAE Piura 2016”*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Educación – Escuela de Posgrado de la Universidad de Piura – Piura. <https://docplayer.es/70922372-Cultura-organizacional-en-docentes-del-zegel-ipae-piura-2016.html>

La presente investigación tiene como objetivo identificar y describir la cultura organizacional en los docentes del ZEGEL – IPAE Piura. Concluye que, los docentes se ubican en el nivel alto de la dimensión **implicación**. Del mismo modo, en un análisis exhaustivo de los componentes de la **dimensión de implicación** podemos determinar que la mayoría de docentes están comprometidos con las decisiones y metas establecidas por ZEGEL-IPAE. Existe un alto grado de empoderamiento en los docentes, ya que los mismo manifiestan que son tomados en cuenta a la hora de tomar

decisiones y que mucho cuenta su opinión en las reuniones de coordinación. Se fomenta el trabajo en equipo, compartiendo experiencias y utilizando los diferentes canales de comunicación establecidos por la institución para el intercambio de información. Y por otro lado, con respecto al fomento del desarrollo de competencias y habilidades que ofrece la institución hacia los docentes, la percepción por parte de los mismos tiende a ser regular.

Así, mismo, se puede apreciar que el nivel de la dimensión **Consistencia**, es alto en los docentes del ZEGEL-IPAE PIURA, en donde lo más resaltante tiene que ver con los valores centrales, es decir que los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas, eso quiere decir que los docentes tienen muy en cuenta que estos valores están muy marcados y que se sienten identificados con la institución y sus logros. De igual manera, la coordinación ocupa un puesto expectante en los docentes dentro de la **dimensión Consistencia**, definiendo así que su imagen acerca de que las diferentes áreas de la misma son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos trazados, es decir que es fácil organizar e integrar el trabajo de ellos para alcanzar las metas, en este sentido los docentes perciben de regular a alto este ítem. Del mismo modo, se percibe que los miembros de la organización, son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales que tienen que ver con el cumplimiento de las metas establecidas, esto implica por un lado un nivel de acuerdo implícito y por otro lado la capacidad de levantar obstáculos y problemas cuando estos ocurren.

De forma general, en esta dimensión el nivel de **Adaptabilidad** de los docentes es bastante bueno, ya que se sitúa en un nivel alto, esto quiere decir que la mayoría de docentes se adaptan de forma rápida a los cambios que se pueden observar en el ambiente, tienen en consecuencia una alta estima por sus alumnos, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen la capacidad de introducir cambios a sus métodos de trabajo sin resistir los mismos y continuamente están mejorando la capacidad de crear valor agregado a sus clientes, en este caso los alumnos. Del mismo modo al disgregar la dimensión en sus respectivos índices que la conforman, se puede apreciar que en el caso de orientación al cambio, los docentes tiene un grado de regular a alto, ya que en cada uno se sitúan la gran mayoría de docentes, esto quiere decir que son capaces de crear nuevos espacios conducentes al cambio, son capaces de interpretar adecuadamente el entorno de sus actividades, reaccionar rápidamente a los tiempos

actuales y anticipar futuros cambios; así mismo hay una orientación al cliente ya que conoce a sus alumnos y el nicho de mercado al cual están dirigidos y anticipa sus futuras necesidades, se refleja un grado aceptable a satisfacer las necesidades de sus alumnos, con respecto al aprendizaje organizativo, se puede afirmar que los docentes son abiertos al mismo ya que se puede demostrar que alientan la innovación, ya que se ha podido apreciar que estos intercambian ideas y experiencias con sus colegas y gracias a esas actitudes para ganar conocimiento y desarrollar las capacidades, alimentan las posibilidades de mejorar el desempeño de cada uno de los miembros de la organización, del mismo modo utilizan elementos tecnológicos disponibles para el intercambio de esas expediciones, tales como medios de comunicación o redes sociales.

El rasgo cultural más importante dentro de una organización es el conocimiento de su misión y su sostenimiento en el tiempo, las organizaciones que no tienen bien establecido su camino y hacia dónde quieren llegar, usualmente acaban en un lugar a donde no habrían previsto acabar, las organizaciones exitosas tienen bien definido su propósito y la dirección hacia donde quieren llegar, tienen bien definidas sus metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que tienen bien establecida la visión de cómo querrán que sea la organización en un futuro. En este aspecto el nivel de conocimiento de la **Misión** en forma general por parte de los docentes del ZEGEL-IPAE PIURA está bien definido, ellos son conocedores de hacia dónde quiere dirigirse la institución, conocen su historia y sus fines, están identificados con la dirección y los propósitos estratégicos, que es un indicador disgregado de la misión, saben en un alto grado cuales son las intenciones estratégicas de la institución y expresan el propósito de la misma, además de mostrar el modo en como ellos pueden contribuir al desarrollo del instituto. Con respecto a los indicadores de metas y objetivos y visión, existe un alto grado de compromiso por parte de los docentes, son conscientes de las metas y objetivos de la institución y que ellos se pueden relacionar a las mismas con el aporte de su trabajo, tienen una imagen bien definida de la visión de la institución y sobre la manera en que desean que la misma sea reconocida en un futuro.

- **López, G. (2015).** *La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Colegio Médico.* Trujillo, La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3972>

La presente investigación tuvo como finalidad precisar cómo influye el desarrollo de la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral del personal adscrito al Colegio Médico - Consejo Regional La Libertad. Se logró diseñar un análisis de tipo no experimental, descriptivo y transversal. Se emplearon técnicas de encuestas a manera de entrevistas en una serie de actitudes y opiniones y como instrumento un cuestionario y la escala de Likert- Las unidades - sujeto de investigación- lo conformaron 21 trabajadores de la institución.

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

- **Cabezas, V. (2017).** *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú.* Lima, Pueblo Libre: Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/17355>

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

- **Chávez, J. (2016).** *La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria.* Chachapoyas, Amazonas: Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10148>

El objetivo de la presente investigación fue, determinar la influencia de la cultura

organizacional en el desempeño laboral de los empleados del Servicio Nacional de Sanidad Agraria-Dirección Ejecutiva Amazonas, año 2016. La investigación fue descriptiva, cruzada, no empírico, la muestra de la población estuvo conformada por cuatro funcionarios y veintiocho trabajadores, se usó la técnica de la encuesta, se utilizó dos cuestionarios, uno dirigido a los trabajadores para medir la cultura organizacional de treinta y uno preguntas y otro destinado a los jefes y directivos para medir el desempeño laboral de dieciséis preguntas. Los principales hallazgos fueron: La forma del Liderazgo impulsa a trabajar en equipo y a cumplir efectivamente el trabajo; existe una buena comunicación, no es necesario el reconocimiento a los trabajadores. Se pueden manifestar con franqueza y sin miedo y aportar propuestas y soluciones, no hay ascensos por méritos, no se otorgan aumentos, bonificaciones y no hay tolerancia por los errores cometidos. Existe un excelente valor de cooperación, tiene facilidad para trabajar con los demás, capacidad de percepción, intuición y comprensión de situaciones para generar buenas ideas; siempre muestran empeño, dedicación y entusiasmo en la atención con los usuarios; tienen habilidad para aprender y nunca terminan de aumentar sus conocimientos, es por eso que tienen competencia para lograr y ejecutar los modelos y diseños.

- **Mejía, D. y Cachay, E. (2013).** *La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca.* Huánuco: Universidad Nacional Hemilo Valdizan. <https://1library.co/document/zx5vg8wq-cultura-organizacional-influencia-desempeno-trabajadores-municipalidad-distrital-periodo.html>

El propósito del presente estudio, fue examinar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de Municipalidad Distrital de Pillco Marca: se efectuó una inspección de campo de nivel descriptivo, con un personal de 51 residentes, utilizándose un muestreo poblacional, las conclusiones fueron expuestas en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, los que contribuyen a diversas deducciones entre las que sobresalen: que la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, ostenta un tipo de cultura normativista, pero frágil, hay un elevado margen de alternancia de personal, lo cual retrasa para obtener una información completa de la cultura actual real. Por consiguiente, se estableció

que existe influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral, que son dos variables que relacionan entre sí, para conseguir que los empleados constituyan parte esencial, que haya potencial empresarial, para obtener los propósitos ideas y proyectos organizacionales establecidos. Se tiene que definir un método que garantice que todos los empleados tomen conciencia que tienen la oportunidad de participar en el mejoramiento de la cultura y desempeño laboral.

- **Gordillo, M. (2012).** *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Interventores de Programas Masivos de SUNAT.* Trujillo, La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2523>

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

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

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

- **Anccana, J. y Quispe, K. (2013).** “*Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. en el distrito de Villa El Salvador – 2012* (Tesis de pregrado), Lima, Perú. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/153>

El objetivo de la investigación es dar a conocer la relación directa entre la cultura

organizacional y la satisfacción laboral de los empleados. Es decir, una organización no puede brindar satisfacción laboral si no cuenta con una cultura de comportamiento positiva. La cultura organizacional y la satisfacción laboral son nuestras variables, dependiente e independiente respectivamente, las cuales se encuentran sustentadas en los estudios realizados años atrás por diversos teóricos, es decir son las bases para explicar y defender la investigación.

La situación problemática de la investigación tanto internacional, nacional y local se centra en la idea de que la insatisfacción laboral se presenta en diversas empresas a causa de la falta de conocimiento o aplicación de una cultura organizacional. El estudio de la investigación es de tipo descriptivo – explicativo, el diseño de investigación es experimental. El muestreo usado es el no probabilístico intencional (donde la muestra es decidida por el investigador), el número de participantes estuvo compuesto por 40 empleados de la empresa INCMENA S.A.C. El instrumento empleado ha sido la encuesta de tipo Likert, el método utilizado para el procesamiento de los datos fue el SPSS. Los resultados obtenidos fueron analizados, para luego ser confrontados con las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, lo cual conllevará a la verificación de la investigación.

Las conclusiones más resaltantes son: Se comprobó los efectos positivos que genera la aplicación de un plan de cultura organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados; se determinó la existencia de una relación directa entre nuestras variables dependiente e independiente; es decir la creación o modificación de una cultura empresarial se ve reflejado en el comportamiento de los empleados; se logró identificar los diversos efectos generados mediante la aplicación de una cultura organizacional, entre los cuales están: identificación con la empresa, compromiso con el trabajo, crecimiento del empleado, cambio en el estado de ánimo, etc..

2.1.3 Antecedentes locales

- **Arce (2018).** *“La cultura organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la empresa de Alimentos Industrias Alimentarias la Ideal SAC. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias – Escuela de Posgrado de la UNC – Cajamarca”*.
[https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Arce+\(2018\)](https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Arce+(2018))

El objetivo de la presente investigación es dar a conocer la relación directa entre la cultura organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la empresa de Alimentos Industriales Alimentarias La Ideal SAC. Concluye que, la cultura organizacional de la empresa Industrias Alimentarias La Ideal SAC, no es adecuada, por tanto, no contribuye a un buen clima laboral en sus trabajadores, lo que se traduce en la poca satisfacción de éstos. Los factores organizacionales estudiados que no contribuyen a un buen clima organizacional son las políticas de la empresa, estructura corporativa, metas, costumbres, dirección, comportamientos, formación y delegación; los que contribuyen en forma positiva son el ambiente físico y las comunicaciones. La percepción de la satisfacción con el clima laboral propiciado por entorno laboral en la empresa Industrias Alimentarias La Ideal SAC., en una escala del 1 al 4, donde 1 es insatisfecho y 4 muy satisfecho, los trabajadores se encuentran satisfechos con la integración; poco satisfechos con las condiciones de trabajo, seguridad y desarrollo personal e insatisfechos con la autonomía y la remuneración. La percepción de la satisfacción con el clima propiciado por los factores organizacionales de la cultura organizacional de la empresa Industrias Alimentarias La Ideal SAC., en una escala del 1 al 4, donde 1 es insatisfecho y 4 muy satisfecho, los trabajadores, el ambiente físico es un factor con el cual los trabajadores se encuentran muy satisfechos; satisfechos con las metas y poco satisfechos con la estructura corporativa y las políticas de la organización.

Por su parte, respecto a la percepción de la satisfacción con el clima propiciado por los factores de gestión de la cultura organizacional de la empresa Industrias Alimentarias La Ideal SAC.; los trabajadores se encuentran satisfechos con las comunicaciones y poco satisfechos con los demás factores como son delegación, formación, dirección, comportamiento y costumbres.

Existe relación entre la cultura organizacional y el clima laboral en la empresa Industrias Alimentarias La Ideal SAC, que se refleja en el resultado de la prueba estadística Chi cuadrado de 12.01 que es mayor que 7.82 (Chi tabulado); del mismo modo, analizado por dimensiones, se establece que existe relación entre la dimensión factores organizacionales de la cultura organizacional y el clima laboral en la empresa Industrias Alimentarias La Ideal SAC. (Chi cuadrado: 12.01), así como una alta relación entre la dimensión factores de gestión de la cultura organizacional y el clima laboral (Chi cuadrado: 16.00)

- **Sagástegui (2018)**. *“La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en Foncreagro Cajamarca – 2014”*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias – Escuela de Posgrado de la UNC – Cajamarca”. [https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Sag%C3%A1stegui+\(2018\)](https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Sag%C3%A1stegui+(2018))

El objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en Foncreagro Cajamarca. Concluye que, de las características de la cultura organizacional, en la práctica de valores se destacó el compromiso y la confianza con la institución; en las creencias, casi la mitad de los trabajadores considera que la religión no tiene relevancia en el trabajo. Otro elemento resaltante dentro de la cultura organizacional, es que más de la mitad de trabajadores refieren estar de acuerdo con la estructura organizacional que permite la integración de los trabajadores con el fin de alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales, así como las normas, procedimientos, manuales que son necesarios para trabajar.

Referente al desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO, en relación con las condiciones físicas de la institución las dos terceras partes refirieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la seguridad del trabajo; y con respecto al ascenso de los trabajadores de FONCREAGRO, la mayoría está en desacuerdo con el conocimiento del sistema de evaluación del desempeño y conformidad con la evaluación de desempeño; respecto de la seguridad en el trabajo, más de la mitad está en desacuerdo con la forma de renovación de contratos laborales y la estabilidad laboral. En cuanto a la remuneración de los trabajadores, las dos terceras partes señalaron que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el salario en retribución por el trabajo, y referente al reconocimiento al personal, la mayoría señaló su desacuerdo respecto de su ubicación en la organización y la estimulación de la formación personal y profesional.

Por lo tanto, en el **contraste de la hipótesis** de investigación, se acepta parcialmente la hipótesis alterna, puesto que, de las características de la cultura organizacional en la práctica de valores, solo la INTEGRIDAD, así como en las creencias, la práctica religiosa, están asociadas significativamente ($P < 0,05$) con el desempeño laboral dentro de la organización. El resto de características de la cultura organizacional, no

muestran una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.

- **Esaine (2016).** “*Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de una Universidad Privada de Lima Metropolitana en el 2015*”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Dirección de Recursos Humanos – Escuela de Posgrado de la UPAGU – Cajamarca”.
[https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Esaine+\(2016\)](https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Esaine+(2016))

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de una Universidad Privada de Lima Metropolitana. Concluye que, la correlación de cultura organizacional y satisfacción laboral, tiene un coeficiente de correlación no paramétrica de $r = 0.672$ y un nivel de significancia de $p = 0.000$ para ambos. Se puede afirmar que existe una correlación positiva directa, es decir, existe una relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral. Con esto observamos que en la universidad la cultura organizacional permite una adecuada satisfacción laboral.

La investigación determinó que con respecto a la variable de cultura organizacional un 89.5 % percibe una alta cultura organizacional en la Universidad, un 10.5% que considera que la cultura organizacional es media y ningún docente considera baja la cultura organizacional. Se pudo observar en los resultados obtenidos, que un porcentaje de docentes tiene una media y alta cultura organizacional, lo que muestra los valores que la universidad tiene desde su fundación.

En relación a los resultados sobre el análisis de la variable satisfacción laboral se evidencia que un 87.1% de los docentes presentan una satisfacción laboral alta, un 12.9% satisfacción laboral media o regular, ninguno de ellos presenta una satisfacción laboral baja o no se encuentra satisfecho.

Se muestra la correlación entre las dimensiones: identidad institucional, valoración por el trabajo desarrollado y las condiciones laborales. Con un coeficiente de correlación no paramétrica (Rho de Spearman) de 0.514 y un nivel de significancia $p < 0.001$ para Valoración del trabajo desarrollado y un coeficiente de correlación $r = 0.346$ y un nivel de significancia de $p = 0.000$ para condiciones laborales. Con estos resultados obtenidos se puede afirmar también que hay presencia de identidad institucional, es decir, la identificación con la organización y sus objetivos por la

positiva valoración del trabajo desarrollado es de gran importancia para reconocer la actividad profesional y su relación con las condiciones laborales valorando la percepción que tienen sobre las mismas.

Se muestra la correlación entre las dimensiones tipo de relaciones interpersonales y bienestar laboral, con un coeficiente de correlación no paramétrica de $r = 0.711$ y un nivel de significancia de $p = 0.000$ para tipo de Relaciones Interpersonales y un coeficiente $r = 0.360$ y un nivel de significancia de $p = 0.000$ para Bienestar Laboral. Según los resultados existe una relación positiva directa entre Niveles de Comunicación siendo necesarios para la organización y la comunicación en las relaciones interpersonales que constituyen un aspecto básico en la vida de los docentes lo que contribuye a una percepción de bienestar laboral como resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito laboral.

En la comparación de las variables cultura institucional y satisfacción laboral con la condición laboral, se obtiene la media mayor en el grupo de docentes en condición de principal y auxiliar, tanto para cultura organizacional como para satisfacción laboral, que en ambos grupos se ubican en un nivel alto. Los demás grupos mantienen un puntaje similar y se ubican dentro del nivel medio y los resultados de la prueba de Kruskal Wallis encontrando diferencias significativas en la condición laboral con un nivel de significancia $p < 0.05$, lo que significa que existe una mejor percepción de la cultura organizacional y satisfacción laboral en el docente en condición de principal y auxiliar con respecto a los demás grupos.

- **Velezmoro (2016.)** *“Relación entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los clientes internos de la Heladería Holanda SRL Cajamarca, 2016”*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Dirección de Recursos Humanos – Escuela de Posgrado de la UPAGU – Cajamarca”.

[https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Velezmoro+\(2016.\)](https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Velezmoro+(2016.))

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los clientes internos de la Heladería Holanda SRL. Concluye que, existe una relación directa entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los clientes internos de la Heladería Holanda SRL Cajamarca, ya que los resultados indican que la Prueba de los Rangos con Signo de Wilcoxon es $Z = -1,699$ y su Valor $P = 0,0446$ donde se aprecia que el

valor de la significancia P, es menor que el nivel de significancia $\alpha = 0,05$. Por lo tanto; la cultura organizacional se relaciona directamente y tiene una asociación positiva con la satisfacción laboral del cliente interno. Las dimensiones de la cultura organizacional agrupan a cuatro factores: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. La percepción del cliente interno sobre los factores de la cultura organizacional; obedecen principalmente a lo siguiente: El involucramiento en los clientes internos de la Heladería Holanda SRL – Cajamarca; se observa que el 100% está activamente involucrado con su trabajo el cual consideran que las decisiones se toman en el nivel en donde se encuentra la información más adecuada. De otro lado, un 58% está en total acuerdo y se alienta activamente la cooperación de todos en los diferentes niveles de la organización. La consistencia en los clientes internos de la Heladería Holanda SRL Cajamarca; muestra que el 58% están de acuerdo que los gerentes hacen lo que dicen, pues mencionan que la autonomía y la libertad les permiten cumplir mejor con sus actividades diarias. Caso contrario un 46% está en desacuerdo. La adaptabilidad en los clientes internos de la Heladería Holanda SRL Cajamarca, donde el 76% está en total acuerdo de que la forma de hacer las cosas en la heladería es muy flexible y se puede cambiar fácilmente. Y con percepción negativa de 37% aparece que todos los miembros de la empresa no comprenden a fondo los deseos y las necesidades de los clientes; sobre todo muchos detalles importantes pasan desapercibidos. La misión en los clientes internos de la Heladería Holanda SRL Cajamarca, se puede observar que el 64% en la empresa existe una dirección y un propósito a largo plazo, y que existe un acuerdo generalizado sobre sus metas. Por lo que un 48% percibe que su estrategia obliga a otras empresas a cambiar su método de competencia en la industria, y comprenden lo que hay que hacer para que sean exitosos a largo plazo.

La percepción de los clientes internos sobre la satisfacción laboral que prestan en la Heladería Holanda SRL – Cajamarca, se explica por las siguientes tres razones: Las condiciones físicas y/o materiales en los clientes internos de la Heladería Holanda SRL – Cajamarca, nos muestra que el 52% está en total acuerdo de que la comodidad del ambiente de trabajo es inigualable y de que la distribución física del mismo, facilita la realización de sus labores. Por otro lado, un 64% percibe que en la heladería; existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias. Los beneficios laborales y remunerativos en los clientes internos de la Heladería

Holanda SRL – Cajamarca. Esto se da a conocer ya que el 82% no tienen la sensación de que en su trabajo les están explotando. En el cual, 73% sienten que el trabajo que realizan, no les permite cubrir sus expectativas económicas y su sueldo que perciben no es bastante aceptable. Las relaciones sociales en los clientes internos de la Heladería Holanda SRL – Cajamarca. El 86% les agrada trabajar con sus compañeros; por otro lado, un 69% no prefiere tomar distancia de las personas con las que trabaja por ende se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo.

- **Montenegro (2018).** *“Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, año 2017”*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración – Escuela de Posgrado de la UPAGU – Cajamarca”.

[https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Montenegro+\(2018\)](https://www.google.com/search?q=%E2%80%A2+Montenegro+(2018))

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Concluye que, con relación al primer objetivo la investigación permite concluir que los directivos y funcionarios de la municipalidad provincial de Cajamarca prefieren un estilo de liderazgo tipo *participativo* con un promedio (14.91), seguido del tipo de liderazgo delegativo (14.83). Por tanto, se concluye que los colaboradores de la municipalidad toman sus decisiones mediante la interacción frecuente con sus trabajadores con una comunicación bidireccional.

Una de las responsabilidades del líder o jefe es favorecer y fortalecer el desarrollo profesional de sus trabajadores, su madurez y autonomía; de manera que él pudiera dedicarse a actividades más «estratégicas» en la organización. Es decir, que el líder o jefe que sabe «dirigir» debe adoptar su estilo en función del nivel de madurez de estos con la finalidad de ayudar el desarrollo profesional del trabajador: de manera idónea, desde el momento de la contratación hasta el de la autonomía completa.

Los colaboradores - subgerentes - están más relacionados o identificados con el estilo tipo Delegativo, la explicación está sustentada porque dichos trabajadores de municipalidad son empleados de carrera, con muchos años de experiencia ejerciendo la función pública, mientras con los gerentes y regidores no cuentan con la misma experiencia.

Con relación al segundo objetivo la investigación permite concluir que los directivos y funcionarios de la municipalidad provincial de Cajamarca prefieren una cultura organizacional **actual** orientada al tipo *jerarquizada* (29.70) seguida de una cultura tipo *clan* (27.07).

Además, la investigación concluye que la cultura organizacional **preferida** por directivos y funcionarios de la municipalidad provincial de Cajamarca se orienta al tipo *clan* (31.75) seguida de una cultura tipo *mercado* (25.62). Es pertinente indicar que las Municipalidad provinciales o distritales desde su creación han sido y son un espacio estructural y formal para trabajar, en el entendido que los colaboradores deben respetar las normas y procedimientos implantados desde el Estado, donde los directivos y funcionarios deben cumplir las directivas y normas para alcanzar los objetivos institucionales. En el presente estudio se concluye que existe una fuerte inclinación hacia la **cultura tipo Clan**, es decir, que los colaboradores buscan o anhelan ese grado de paternalismo entre directivos y funcionarios a fin de mantener una organización cohesionada, con políticas claras destinadas a mantener estabilidad laboral de sus colaboradores.

Con relación al tercer objetivo la investigación permite concluir que el coeficiente de determinación señala que el 0.8583 de variación en la cultura organizacional es explicada por influencia del Liderazgo Situacional. Además, como se encontró que valor de $r_s = 0,5250$ y el valor de $p \leq 0.01$, se puede señalar que existe una correlación estadística altamente significativa, positiva y alta entre liderazgo Situacional y la Cultura Organizacional.

2.2 Bases Teóricas

Un objeto de estudio de los investigadores de las ciencias sociales de todos los tiempos ha sido la cultura, ya que revela entre otras cosas: las costumbres, las prácticas y los comportamientos de los grupos sociales. El concepto de cultura tiene, tanto en el uso común del término como en la literatura científica, dos significados principalmente: (Robbins y Judge, 2013).

- En la primera se entiende por cultura, al conjunto de las mejores realizaciones de la humanidad, entre otras, el lenguaje, el arte, la ciencia, la religión; por lo que la medida de adquisición de estas realizaciones proporciona mayor o menor grado de cultura.

En este primer acercamiento, el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura.

- En la segunda, se entiende por cultura a todo aquello que es creado y aprendido por el hombre, el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, creadas y aprendidas en un grupo social. Para este segundo sentido, todas las personas y más exactamente todos los grupos sociales tienen cultura y su propia cultura, diferente al resto; para esta acepción la cultura tiene un carácter comunitario.

En la presente investigación, se analizan las perspectivas que aportan la antropología, la sociología y la psicología, ya que son las que han tenido mayor influencia en la obtención y desarrollo del concepto *Cultura organizacional*: (Sánchez, S. Trillo, M. Mora, C. & Ayuso, M. 2006.)

a) Antropología:

Es en la antropología donde se acuña y difunde el concepto y donde se dan una gran variedad de interpretaciones del mismo; ha tenido gran influencia en la utilización del concepto por otras ciencias. La interpretación del concepto atiende diversas corrientes como son: evolucionismo, difusionismo, funcionalismo, neoevolucionismo, ecología cultural, estructuralismo y simbolismo.

Sin entrar en la gran riqueza de características particulares que suponen estas diferentes corrientes dentro de la antropología, se puede decir que el enfoque aportado por esta ciencia para la cultura es el modo de ser y de comportarse, propio de una comunidad humana y es transmisible de una generación a otra. Esta visión insiste, en lo que se puede denominar contenido de la cultura, en ese *modo de ser y comportarse* común.

b) Sociología:

La perspectiva sociológica se encuentra muy cercana a la antropológica y aporta el carácter de interacción social de la cultura, poniendo énfasis en lo grupal, en lo compartido por el conjunto de personas que forman el grupo social.

c) Psicología:

La psicología se centra más en el individuo, sin dejar la dimensión colectiva que tiene la cultura. Se define a la cultura como el conjunto de conocimientos, valores y

creencias, que el individuo interioriza y que moldean su personalidad para adaptarse al medio tanto grupal como ambiental en general.

2.2.1 Teoría neoclásica de la administración

La presente teoría es un enfoque económico de mediados del siglo XX, impulsada por grandes protagonistas de la administración luego de la segunda guerra mundial y de la gran depresión económica. Reformó y modernizó la teoría de la administración, haciendo énfasis en la administración de la organización e incorporando la automatización de los procesos para mejorar la eficiencia. Su objetivo principal es controlar, orientar y dirigir a un conjunto de personas que logren llevar a cabo un trabajo general, utilizando la menor cantidad de recursos posibles (Martínez, 2012).

a. Principios

- La organización debe ser formal.
- División de trabajo y unidad de mando (un solo jefe por subordinado).
- Debe haber especialización, ya sea por finalidad, procesos, por zonas y clientes.
- Debe haber jerarquía en la organización.
- Distribución y relación entre la autoridad y responsabilidad.

b. Características

- Gran énfasis en los objetivos y resultados.
- Énfasis en la automatización del proceso productivo.
- Busca reducir la utilización de mano de obra en la producción.
- Al haber crecimiento en la organización, debe haber mayor número de empleados.
- Se apoyan en la organización formal.
- Reafirma de manera positiva los enunciados y principios de la teoría clásica.

2.2.2 Teoría de las relaciones humanas, según Mayo (1960)

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos, hacia la cuarta década del Siglo XX, y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en

especial de la psicología. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. (Chiavenato, 2003).

Entre las personas que contribuyeron al nacimiento de la teoría de las relaciones humanas podemos citar a Mayo (1960), como mayor referente, quien condujo el famoso Experimento de Hawthorne:

Esta teoría tiene entre sus características más relevantes las siguientes:

Estudia la organización como un grupo de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de psicología, delegación plena de autoridad (en el campo educativo el docente sólo es un facilitador), autonomía del trabajador (En la escuela el alumno construye su propio aprendizaje), confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas, confianza en las personas y dinámica grupal e interpersonal.

2.2.3 Teoría de sistemas

El análisis central de esta teoría parte del supuesto básico de la complejidad analítica y toma en cuenta a la consistencia que debe existir al interior de las organizaciones y la coherencia que debe haber con el entorno; ello, en el sentido de la estabilidad y/o variabilidad del ambiente que incide en la adecuación de la estructura y funciones de la organización como respuesta a estas circunstancias. La organización pasa a ser parte constituyente de un sistema mayor, el societal, teniendo como únicas contingencias las disposiciones de comportamiento de sus integrantes y la normatividad que regula dicho comportamiento (Chiavenato, 2003).

2.2.4 Teoría bifactorial de Herzberg

Propuesta por Frederick Herzberg, las personas están influenciadas por dos factores (Campoy, 2010). Es así que se tiene a los siguientes factores:

- a. Factores motivacionales:** relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Así mismo, los factores están bajo control del individuo mismo, su efecto se da sobre el comportamiento de las personas y al ser óptimos provocan la satisfacción. Se plantea los siguientes: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción.
- b. Factores higiénicos:** factores extrínsecos relacionados con la insatisfacción. Se afirma que sólo éstos son tomados en cuenta en la

motivación de los empleados, cuando son óptimos solo evitarán la insatisfacción sin conseguir elevar consistentemente la satisfacción. Se tiene a: sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación.

2.2.5 Teoría de las necesidades de Maslow

Colvin & Rutland (2008) destacan que Abraham Maslow propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, esta jerarquía identifica cinco categorías, construyendo un orden ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación, siendo:

- a. **Necesidades fisiológicas:** tienen origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre. Incluyen: respirar, beber agua, dormir, comer, sexo, refugio.
- b. **Necesidades de seguridad:** surgen una vez que las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, orientadas a la seguridad personas, orden, estabilidad y protección. Incluyen: seguridad física, empleo, ingresos y recursos, seguridad familiar, salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- c. **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades anteriores han sido medianamente satisfechas, surgen las siguientes necesidades: de amor, afecto, pertenencia, afiliación a un grupo social y están orientadas a superar sentimientos de soledad y alienación.
- d. **Necesidades de estima:** posteriormente surgen las necesidades orientadas a la autoestima, reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; de esta manera, las personas se sienten seguras de sí mismas y valiosas dentro de una sociedad.
- e. **Necesidades de autorrealización:** están en la cima de la jerarquía, es la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica.

2.3 Bases Conceptuales

2.3.1 Cultura Organizacional

- **Concepto**

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen de una organización a otras (Robbins, 1999). Al hablar de Cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, ésta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe ésta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportación hechas y por el uso de conocimiento organizacional.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y que no fragmente, sino que motive. En la medida que se enfrente con éxito la complejidad, se estará en posibilidades de lograr los objetivos organizacionales. Esta realidad da origen al concepto de **Cultura Organizacional o Empresarial**, mismo que nos permite medir la capacidad del empresario para enfrentar los cambios en las relaciones humanas procurando encaminarlos por el bien de la organización.

- **Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un

factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. La cultura determina la forma como funciona una empresa, éstas se reflejan en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiado para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuáles facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional, que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado, como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas. Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de esta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

- ✓ **La historia y propiedad:** Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poderes altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones

antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

- ✓ **El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- ✓ **La tecnología:** Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual de un cierto grado de individualismo para enfrentar éstos retos.
- ✓ **Metas y objetivos:** Los objetivos de una empresa verían conforme a las estrategias.
- ✓ **El personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

- **Elementos de la Cultura Organizacional**

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales se tiene:

Los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- ✓ **Los Valores:** Son convicciones fundamentales de que un medio de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
- ✓ **Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, lo cual permite diferenciarlo de los demás.
- ✓ **Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y esfuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- ✓ **Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por su puesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.

- ✓ **Héroes:** Son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hace que perdure una cultura.

- **Funciones de la Cultura organizacional**

La cultura organizacional ejerce varias funciones dentro de la organización así Robbins, S. (1999) refiere 5 de ellas:

- a) Define límites – Marca la diferencia entre una organización y la otra.
- b) Refleja la identidad de los miembros con la organización – Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.
- c) Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso. Cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que, por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.
- d) Refuerza la estabilidad social – Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.
- e) Es un mecanismo de control – Que permite señalar las reglas del juego – Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

- **Tipos de Cultura Organizacional**

Según Sonnenfeld, D. de la Universidad de Emory, se definen 4 tipos de cultura:

- a) ACADEMIA – define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones.
- b) CULTURA DE EXPERIENCIA – Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina “CLUB”.
- c) EQUIPO – Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.

d) FORTALEZA – Está orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad, pero grandes desafíos al cambio.

Hellrigel DonySlucum, John (2004), describe los siguientes tipos de cultura organizacional:

a) **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 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.

b) **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 se van 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 membrecía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.

c) **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 solo 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.

d) 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 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.

- **Clasificación de la Cultura Organizacional**

Robbins, S. (1996) da a conocer las siguientes clasificaciones:

a) Cultura Fuerte: Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

b) Cultura débil: existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orientan o guían la conducta de los trabajadores.

- **Valores Organizacionales**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos personas. Estos reflejan las metas

reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la medida de la cultura organizacional.

Estos son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son establecidos por la alta gerencia.

La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, entre las que se encuentran:

- ✓ Las creencias y valores de fundador. Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más menos implícitos.
- ✓ Las creencias y valores de la dirección actual. La dirección de la empresa, es un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- ✓ Las creencias y los valores de los empleados. Como ya se ha comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.
- ✓ La formación y la influencia de consultores: Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación, el verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.
- ✓ Normativas legales existentes. La legislación laboral, medioambiental, economía, etc. de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de una empresa.
- ✓ Las reglas de juego del mercado. Obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.
- ✓ La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.

- ✓ Los resultados de la empresa. Es debido destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

- **Importancia de los Valores Organizacionales**

Esta radica en que se transforma en un elemento motivador de las acciones y de la conducta humana, define el carácter fundamental y decisivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Especifican lo que es primordial para sus implicados, porque identifica los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.

Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización.

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social representando una opción con bases ideológicas con respecto a las bases sociales y culturales.

- **EL Modelo de DENISON**

El modelo de Denison, utilizado en cuatro continentes por instituciones educativas, públicas y privadas, es el resultado de más de veinticinco años de investigación del Dr. Daniel Denison - ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza-, respecto al vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño del negocio tales como retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado.

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno.

Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro “dimensiones” o enfoques culturales principales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: **implicación, consistencia, adaptabilidad, y misión**, que se detallan más adelante. Cada una de estas características se mide a través de tres indicadores, y cada uno de estos indicadores se mide a través de cinco ítems de cuestionario.

Estas cuatro dimensiones se indagan a través de 60 preguntas, referidas a las cuatro dimensiones culturales identificadas. El cuestionario elaborado fue testado estadísticamente y aplicado a más de 800 empresas.

Dimensiones de la cultura organizacional

La cultura organizacional según Denison (2001) presenta las siguientes dimensiones:

a) Implicación (bivolvement). Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que este está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

En definitiva, el análisis de esta dimensión puede responder a la pregunta: ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?

Estos aspectos comprenden:

- ✓ **Empowerment** (Empoderamiento). Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
- ✓ **Trabajo en equipo** (Team Orientation): El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
- ✓ **Desarrollo de capacidades** (Capability Development): La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades con sus empleados con el objetivo de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

b) Consistencia (Consistency). La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus

trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

El análisis de la Consistencia busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Este rasgo comprende:

- ✓ **Valores centrales** (Core Values): Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.
 - ✓ **Acuerdo** (Agreement): Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
 - ✓ **Coordinación e integración** (Coordination and Integration); Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.
- c) **Adaptabilidad** (Adaptability). Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. La adaptabilidad pues, busca responder a la pregunta: ¿La organización escucha a su mercado?

Esta dimensión cultural comprende:

- ✓ **Orientación al cambio** (Creating Change): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

- ✓ **Orientación al cliente** (Customer Focus): La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- ✓ **Aprendizaje organizativo** (Organizational Learning): La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

d) Misión (Mission). Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de la misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia dónde se dirige?

Esta dimensión comprende:

- ✓ **Dirección y propósitos estratégicos** (Strategic Direction and Intention): Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.
- ✓ **Metas y objetivos** (Goals and Objectives): A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- ✓ **Visión** (Visión): La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

El presente trabajo de investigación se realizó utilizando la adaptación al español de éste instrumento que fue desarrollado inicialmente en idioma inglés, la cual fue realizada por Tomás Bonavía, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández y se titula "Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de

Denison", publicado por SUMMA Psicológica de la Universidad Santo Tomás de Chile en el 2010.

2.3.2 Desempeño laboral

- **Definición**

El desempeño viene definido como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2000, p. 245)

Palaci (2005) explica que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo. Además, existen elementos que influyentes que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño, entre ellos están: retribuciones monetarias y no monetarias, satisfacción en relación con las tareas asignadas, habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; capacitación y desarrollo constante de los empleados, factores motivacionales y conductuales, clima organizacional, cultura organizacional y expectativas del empleado.

Según (Benavides, 2002) define al desempeño y lo relaciona con aptitudes, alegando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias, mejorará su desempeño. De igual manera, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un trabajo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

- **Importancia**

En tiempos pasados muchas organizaciones solo evaluaban funciones que realizaba un trabajador. Sin embargo, hoy en día existen tres comportamientos que constituyen el desempeño laboral. (Robbins & Judge, 2013, p. 595)

- a. **Desempeño de la tarea:** refiere a la ejecución de las funciones que debe desarrollar el trabajador en su puesto de trabajo, lo cual contribuirá a la producción de un bien o un servicio con el fin de apoyar a las necesidades de la organización e individuales.

- b. Civismo:** dirigido al ámbito psicológico de cada trabajador, es decir el trato y apoyo que puede brindar a sus compañeros de trabajo, siempre con tolerancia, sugerencias constructivas y diciendo cosas positivas del trabajo, a fin de lograr los objetivos de la organización.
- c. Falta de productividad:** relacionado con aspectos que dañan la relación laboral entre empresa – trabajador. Son conductas que afectan el correcto funcionar de la empresa como los robos, hostilidad entre compañeros y ausentismo frecuente, son formas de incentivar una baja productividad en un puesto de trabajo.

- **Objetivos de la evaluación del desempeño**

Son muchos objetivos que pretende alcanzar la evaluación del desempeño en tres fases. (Chiavenato, 2000, p. 247)

- a. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- b. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- c. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales.

- **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Los principales beneficios de la evaluación del desempeño se distribuye en tres niveles. (Chiavenato, 2000, p. 248)

- a. Para el gerente**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de los subordinados.
- Comunicarse con los subordinados para hacer comprender a la evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

b. Para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una autoevaluación y crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

c. Para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, seleccionando a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados, con el estímulo a la productividad y mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

• Factores del desempeño

El desempeño laboral depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. (Chiavenato, 2000, p. 246)

a. Factores actitudinales:

- **Orientación a resultados:** responder de forma eficiente con las funciones encomendadas, para beneficiar y lograr los resultados esperados por la organización.
- **Disciplina:** conjunto de acciones tendientes a lograr el acatamiento de normas de conducta en la organización, por parte de los colaboradores.
- **Actitud cooperativa:** predisposición para tener afinidad dentro de un equipo de trabajo, para generar solidaridad y compañerismo.

- **Iniciativa:** predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la proactividad.
- **Responsabilidad:** cumplimiento de todas las tareas asignadas en un determinado tiempo.

b. Factores operativos:

- **Conocimiento del trabajo:** comprensión de las tareas y funciones del trabajo que se realiza en determinado puesto de trabajo.
- **Calidad:** objetivo alcanzable, resultado de un esfuerzo continuo y realizando bien las cosas minimizando errores.
- **Exactitud:** resultado logrado que se pretendía, implica inexistencia del error o fallo.
- **Trabajo en equipo:** habilidad de realizar un buen trabajo junto a otras personas, relacionándose efectivamente para lograr éxito en las metas propuestas.
- **Liderazgo:** influencia ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.

Las conductas en un trabajador pueden desajustarse ya sea por razones de déficit de capacitación o por problemas de políticas institucionales que generan dificultades en la interacción laboral; algunas conductas pueden ser provocadas por las condiciones laborales, las relaciones y tratos que los trabajadores reciban en su ambiente laboral.

- **Métodos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente. (Chiavenato, 2011, p. 249)

- a. **Método de escala gráfica:** evalúa mediante factores previamente definidos y graduados, haciendo uso de un formulario de doble entrada. Sin embargo, su aplicación exige múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad y el prejuizamiento del evaluador. Se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio.

- b. Método de elección forzada:** conocido también como “forced choice method”, evalúa el desempeño por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger solo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado.
- c. Método de investigación de campo:** basado en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño, se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación con la asesoría de un especialista (staff) en la materia.
- d. Método de incidentes críticos:** basado en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). No se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas. Permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y negativos del desempeño evaluado.
- e. Método de comparación por pares:** compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Sin embargo, es un proceso simple y poco eficiente, recomendado cuando los evaluadores no tengan las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.
- f. Método de frases descriptivas:** difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con “+” o “S”) y las que muestran el desempeño contrario (con “-” o “N”)

2.4 Definición de términos básicos

- **Adaptabilidad.** Es una característica de la cultura organizativa y consiste en que la organización tiene a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia para introducir cambios.
- **Consistencia.** Es un valor de la cultura organizacional que consiste en la estabilidad y organización interna de sus miembros, resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.
- **Cultura.** Son todas las costumbres, creencias, valores, conocimientos aprendidos y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común.
- **Cultura Organizacional.** Es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características que la organización valora.
- **Implicación.** Se refiere a que las organizaciones dan poder a sus miembros, se organizan en equipo y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles.
- **Organizaciones.** Son conjuntos de personas que interactúan cooperando con otros para lograr algunos objetivos que sin el esfuerzo individual no podrían alcanzar.
- **Misión.** Consiste en que la organización tiene un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.
- **Evaluación:** “Etapa del proceso educativo que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación”
- **Desempeño:** “comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”
- **Eficacia:** “capacidad de tomar las decisiones necesarias y adecuadas que lleven a la empresa a cumplir las metas trazadas, haciendo el menor uso de sus recursos. Por comunión perfecta, toda empresa que practique la eficacia, deberá tender a la eficiencia” (Robbins & Coulter, 2005, p. 378).
- **Eficiencia:** “capacidad de una empresa o grupo empresarial de obtener los mejores resultados con la menos utilización de recursos, tanto humanos, materiales y financieros. Los errores de una gestión implican gastos, mientras que las tareas

llevadas a cabo bajo la eficiencia se traducen en ahorro” (Robbins & Coulter, 2005, p. 378).

- **Productividad:** “uso eficiente de recursos – trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios. Es la posibilidad de aumentar la producción a partir del incremento de cualquiera de los factores productivos antes mencionados” (Sladogna, 2017).

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Formulación de la Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

H₀: Existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

3.1.2 Hipótesis específicas

- **H₁:** La cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L., es débil.
- **H₂:** El desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L., es deficiente.
- **H₃:** Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión factores actitudinales de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.
- **H₄:** Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión factores operativos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

3.2 Identificación de variables

- **Variable independiente**
- Cultura Organizacional.
- **Variable dependiente**
- Desempeño Laboral.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es considerada de tipo aplicada, porque pretende describir e identificar los elementos y características de las variables objeto de estudio, y porque se utilizó la información recopilada y existente para aplicarlo a una realidad concreta, además es de nivel correlacional, debido a que no sólo pretende describir e identificar los elementos, características y peculiaridades de cada una de las variables objeto de estudio, sino que también tuvo por objeto establecer el grado de relación y asociación entre ellas.

4.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal, ya que, en el presente estudio, solo se observó los fenómenos en su contexto natural sin llegar a la manipulación de las variables, además que la información fue tomada en un determinado periodo de tiempo.

4.3 Métodos de investigación

- **Método Analítico:** Este método nos permitió describir y analizar las manifestaciones de la cultura organizacional y evaluar los factores actitudinales y operativos del desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.
- **Método Sintético:** A partir del análisis de ambas variables, se llegó a conclusiones que nos permitieron establecer la relación y grado de asociación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.
- **Método Inductivo:** El presente estudio se inició con la observación de las características, peculiaridades y manifestaciones de la cultura organizacional y del nivel de desempeño laboral, los mismos que nos permitieron llegar a conclusiones y premisas de carácter general.
- **Método Deductivo:** El presente estudio se inició con el conocimiento teórico referencial de cada una de las variables en general, tanto de la cultura organizacional como del desempeño laboral, los mismos que nos permitieron llegar a conclusiones

y premisas de carácter específico contenidas explícitamente en la problemática en general.

4.4 Población y muestra

4.4.1 Población

En la presente investigación, la población estuvo constituida por los 20 colaboradores que laboran en el área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Tabla 1

Colaboradores que laboran en el área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Distribución de la Población

Cargo	Número de Trabajadores	Evaluador
Gerente de operaciones	01	Gerente general
Ingeniero residente	01	Gerente de operaciones
Ingeniero de seguridad	01	Ingeniero residente
Supervisor de campo	01	Ingeniero de seguridad
Supervisor de control de calidad QC	01	Ingeniero residente
Almacenero	01	Ingeniero residente
Mantenimiento de equipos	01	Ingeniero residente
Conductores	04	Supervisor de campo
Técnicos soldadores	03	Supervisor de campo
Ayudantes	06	Técnico soldador
TOTAL	20	

4.4.2 Muestra

Debido a que la población es pequeña, la muestra fue la misma, es decir se aplicó un censo.

4.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis para el presente trabajo de investigación fueron los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

4.6 Operacionalización de variables

Tabla 2

Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Índice
Cultura Organizacional	Se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (Robbins, 1996).	Implicación	Empowerment	Cultura Fuerte (Si) Cultura Débil (No)
			Trabajo en equipo	
			Desarrollo de capacidades	
		Consistencia	Valores centrales	
			Acuerdo	
			Coordinación e integración	
		Adaptabilidad	Orientación al cambio	
			Orientación al cliente	
			Aprendizaje organizativo	
		Misión	Dirección y propósito estratégico	
			Metas y objetivos	
			Visión	
Desempeño laboral	Comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2000)	-Factores actitudinales	Orientación a resultados	Escala de Likert: - Nunca (N) - Algunas veces (AV) - Frecuentemente (F) - Siempre (S)
			Disciplina	
			Actitud cooperativa	
			Iniciativa	
			Responsabilidad	
		-Factores operativos	Conocimiento del trabajo	
			Calidad	
			Exactitud	
			Trabajo en equipo	
			Liderazgo	

4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de información

4.7.1 Técnicas de recolección de información

- **Técnica de encuesta:** Se utilizó esta técnica y su instrumento el cuestionario, básicamente para describir y diagnosticar la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, y evaluar el nivel de desempeño de los mismos. Dichos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y se aplicó el Alfa de Cronbach, a fin de darle el nivel de confianza. Los dos instrumentos utilizados fueron los siguientes:

❖ **Cuestionario de diagnóstico de la Cultura Organizacional:** Instrumento del Dr. Daniel Denison - ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD - International Institute of Management Development en Lausana, Suiza, utilizado para relacionar la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño de un negocio, utilizado por el autor de la presente investigación, con el objetivo de describir y analizar las manifestaciones de la Cultura Organizacional que presentan los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L. Así mismo, está compuesto por 29 preguntas cerradas, que se encuentran divididas estratégicamente para realizar un diagnóstico en sus cuatro dimensiones: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

Las respuestas se midieron nominalmente con dos (02) alternativas de respuesta para cada ítem, con los valores que a continuación se muestran:

No (Cultura Débil) : 0

Si (Cultura Fuerte) : 1

La valoración final se realizó de la siguiente manera:

(Cultura Débil) : 0 – 54%

(Cultura Fuerte) : 55 – 100%

❖ **Cuestionario evaluación de desempeño laboral:** Instrumento basado en los factores actitudinales y operativos de Chiavenato, y utilizado por el autor de la presente investigación, con el objetivo de recabar información y medir el nivel de desempeño laboral que presentan los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L. Así mismo, está compuesto por 30 ítems, los mismos que se encuentran divididos estratégicamente en sus dos (02) dimensiones: **factores actitudinales** (orientación a resultados, disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad) y **factores operativos** (conocimiento del trabajo, calidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo). Las respuestas se midieron ordinalmente en escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta para cada ítem, con los valores que a continuación se muestran:

Nunca (N)	:	0
Algunas Veces (AV)	:	1
Frecuentemente (F)	:	2
Siempre (S)	:	3

La valoración final se realizó de la siguiente manera:

Valoración (Promedio)

Deficiente (1)

Aceptable (2)

Óptimo (3)

4.7.2 Validez del instrumento

Los instrumentos para evaluar la Cultura organizacional y el Desempeño laboral, fueron validados a través de la validación de contenido mediante juicio de expertos, en este caso por tres (03) docentes de la Universidad Nacional de Cajamarca. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 3

Validación de Cuestionario – Cultura organizacional

Instrumento	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Cuestionario	0.81	0.86	0.79	0.82

En consecuencia, de acuerdo al promedio (0,82) se determina que el cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L tiene una validez buena, por lo que es válido para medir dicha variable.

Tabla 4

Validación de Cuestionario – Desempeño laboral

Instrumento	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Cuestionario	0.86	0.88	0.84	0.86

En consecuencia, de acuerdo al promedio (0,86) se determina que el cuestionario para evaluar el Desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L tiene una validez buena, por lo que es válido para medir dicha variable.

4.7.3 Confiabilidad del instrumento

Se determinó la confiabilidad de los instrumentos a través de su consistencia interna utilizando el Alfa de Cronbach, cuya valoración es la siguiente:

Tabla 5

Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach (α)

Valor del CCI	Fuerza de la concordancia
>0,90	Muy buena
0,71 - 0,90	Buena
0,51 - 0,70	Moderada
0,31 - 0,50	Mediocre
< 0,30	Mala o nula

Fuente: Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach (α) (Landis y Koch, 1977)

Los coeficientes obtenidos por cada instrumento fueron los siguientes:

Tabla 6

Confiabilidad de Cuestionario – Cultura Organizacional

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,753	29

A partir de la aplicación del cuestionario para evaluar la cultura organizacional, se analizó y procesó los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 26, obteniéndose un Alfa de Cronbach (α) que indica una confiabilidad significativa del 0.753, lo que denota una **buena** precisión del instrumento.

Tabla 7

Confiabilidad de Cuestionario – Desempeño laboral

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,940	30

A partir de la aplicación del cuestionario para evaluar el desempeño laboral, se analizó y procesó los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 26, obteniéndose una Alfa de Cronbach (α) que indica una confiabilidad significativa del 0.940, lo que denota una **muy buena** precisión del instrumento.

4.8 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

- En primer lugar, se efectuó estudios de estructura y consistencia interna de los instrumentos, mediante su validación por juicios de expertos y aplicando el estadístico del coeficiente Alfa de Cronbach, para darle el nivel de confianza a los mismos.
- Se realizó la recolección de la información mediante la aplicación de los instrumentos respectivos, y luego se procedió a tabularlos en forma sistematizada y computarizada, con ayuda del programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 26, para facilitar la cuantificación de los mismos.
- Para el análisis comparativo y manejo tabular de la información, se hizo uso de la estadística descriptiva mediante el uso de tablas personalizadas y cruzadas de frecuencias y porcentajes globales, gráficos estadísticos y mediante un análisis univariado y bivariado de las variables y sus dimensiones e indicadores seleccionados y de acuerdo a los objetivos de la investigación.
- Finalmente, se hizo uso de la estadística inferencial para validar la información a través de la contrastación de la hipótesis, y se elaboró y redactó la síntesis, con la incorporación de una nueva estructura de los elementos fundamentales desechando algunos datos de escaso grado de significación.

CAPÍTULO V
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Resultados

5.1.1 Análisis Univariado: Diagnóstico de la Cultura Organizacional

Tabla 8

La implicación en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

DIMENSION 1: IMPLICACIÓN	SI		NO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
1.- La mayoría de los colaboradores están muy comprometidos con su trabajo.	19	95%	1	5%	20	100%
2.- En la empresa se puede conseguir la información que se necesita.	18	90%	2	10%	20	100%
3.- La planificación del trabajo implica a todos los colaboradores de la empresa.	20	100%	0	0%	20	100%
4.- Se fomenta la cooperación entre los colaboradores de la empresa.	19	95%	1	5%	20	100%
5.- Se realizan las tareas en equipo dentro de la empresa.	20	100%	0	0%	20	100%
6.- La empresa invierte en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.	18	90%	2	10%	20	100%
7.- Existen problemas en la empresa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.	4	20%	16	80%	20	100%
TOTAL	17	84%	3	16%	20	100%

Fuente: Encuestas aplicadas de cultura organizacional

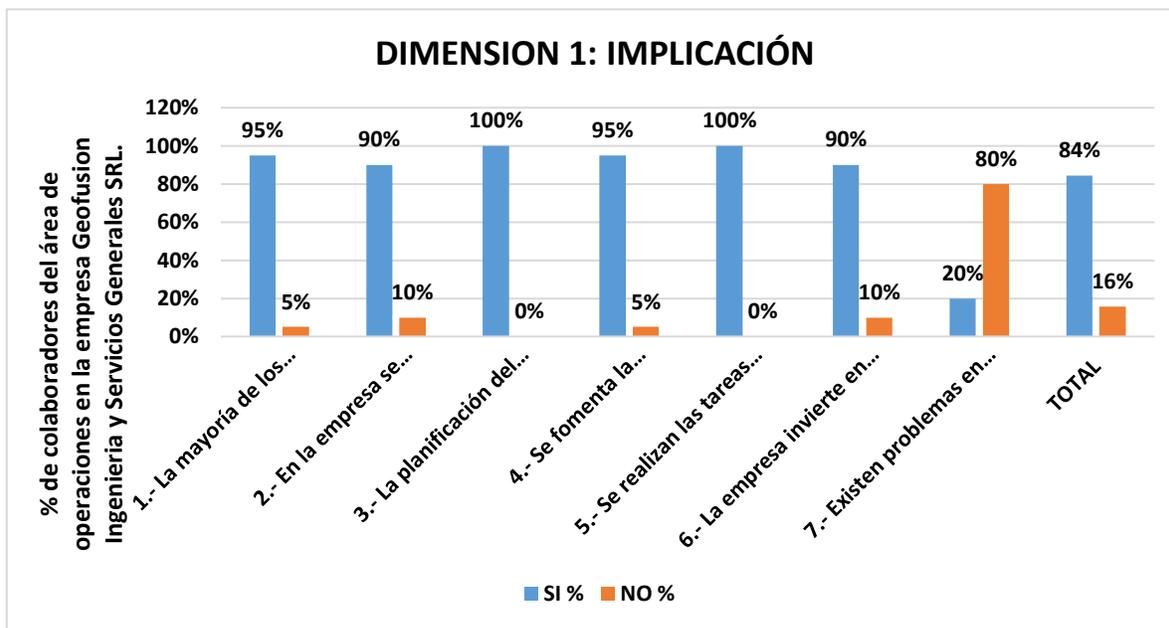


Figura 1. La implicación en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Fuente: Tabla 8

Interpretación: En la Tabla 8, se observa la implicación en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, cuyas características son las siguientes: Del 100% (20) de los colaboradores, el 84% (17) de ellos manifestaron que es fuerte la implicación en la cultura organizacional, predominando con 100% los indicadores: que la planificación del trabajo implica a todos los colaboradores y que se realizan las tareas en equipo dentro de la empresa. Así mismo, el 16% (3) de los colaboradores manifestó que es débil la implicación en la cultura organizacional, predominando con 80% el indicador: que existen problemas en la empresa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo; concluyendo que es fuerte la implicación en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Tabla 9

La consistencia en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

DIMENSION 2: CONSISTENCIA	SI		NO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
1.- El Gerente general practica lo que pregona.	19	95%	1	5%	20	100%
2.- Existe en la empresa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.	19	95%	1	5%	20	100%
3.- Resulta fácil lograr el consenso en temas difíciles.	19	95%	1	5%	20	100%
4.- Se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.	10	50%	10	50%	20	100%
5.- La manera de trabajar en la empresa es constante y predecible.	18	90%	2	10%	20	100%
6.- Es fácil coordinar las tareas y proyectos en la empresa.	19	95%	1	5%	20	100%
7.- Existe objetivos claros, consensuados y compartidos por todos los colaboradores de la empresa.	18	90%	2	10%	20	100%
TOTAL	17	87%	3	13%	20	100%

Fuente: Encuestas aplicadas de cultura organizacional

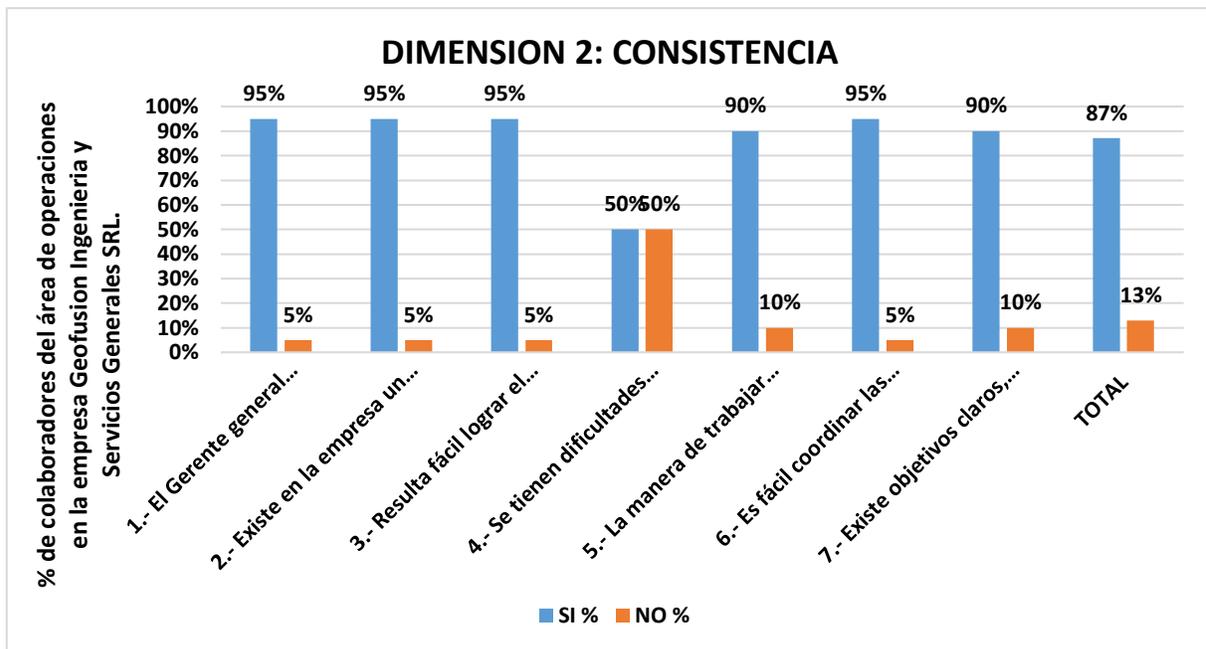


Figura 2. La consistencia en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

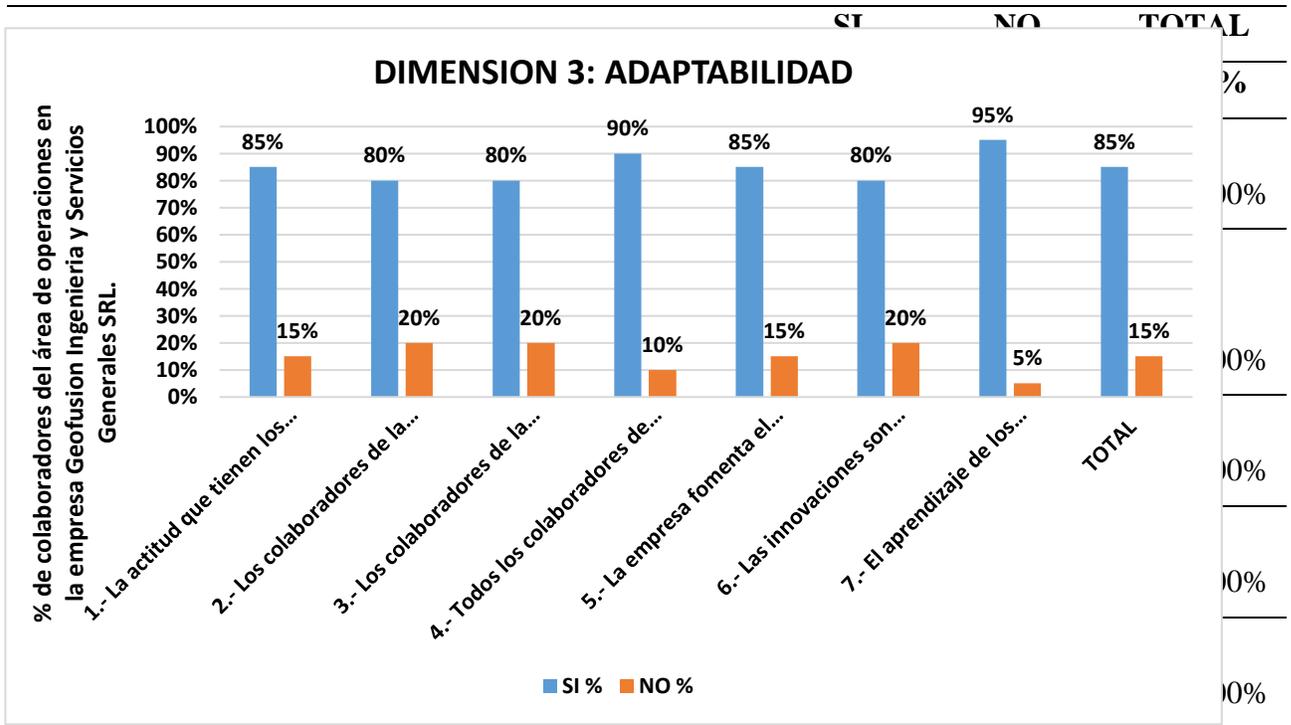
Fuente: Tabla 9

Interpretación: En la Tabla 9, se observa la consistencia en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, cuyas características son las siguientes: Del 100% (20) de los colaboradores, el 87% (17) de ellos manifestaron que es fuerte la consistencia en la cultura organizacional, predominando con 95% los indicadores: que el gerente general practica lo que pregona, que existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse, que es fácil lograr el consenso en temas difíciles y que es fácil coordinar las tareas y proyectos dentro de la empresa. Así mismo, el 13% (3) de los colaboradores manifestó que es débil la consistencia en la cultura organizacional, predominando con 50% el indicador: que se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves dentro de la empresa; concluyendo que es fuerte la consistencia en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Tabla 10

La adaptabilidad en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Fuente: Encuestas aplicadas de cultura organizacional



6.- Las innovaciones son fomentadas y recompensadas en la empresa.	16	80%	4	20%	20	100%
7.- El aprendizaje de los colaboradores es un objetivo importante en el trabajo cotidiano de la empresa.	19	95%	1	5%	20	100%
TOTAL	17	85%	3	15%	20	100%

Figura 3. La adaptabilidad en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Fuente: Tabla 10

Interpretación: En la Tabla 10, se observa la adaptabilidad en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión

Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, cuyas características son las siguientes: Del 100% (20) de los colaboradores, el 85% (17) de ellos manifestaron que es fuerte la adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 95% y 90% los indicadores: que el aprendizaje de los colaboradores es un objetivo importante en el trabajo cotidiano y que los mismos colaboradores comprenden los deseos y necesidades del entorno respectivamente. Así mismo, el 15% (3) de los colaboradores manifestó que es débil la adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 20% los indicadores: que los colaboradores adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas, que los colaboradores cooperan para introducir cambios y que las innovaciones son fomentadas y recompensadas dentro de la empresa; concluyendo que es fuerte la adaptabilidad en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Tabla 11

La misión en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

DIMENSION 4: MISIÓN	SI		NO		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
1.- La estrategia que emplea la empresa sirve de ejemplo para otras empresas.	16	80%	4	20%	20	100%
2.- La empresa tiene proyectos con orientación a largo plazo.	17	85%	3	15%	20	100%
3.- La empresa tiene una misión clara que le otorga una identidad, sentido y rumbo al trabajo.	17	85%	3	15%	20	100%
4.- La gerencia general fija metas ambiciosas pero realistas.	19	95%	1	5%	20	100%
5.- El accionar de la gerencia general conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.	19	95%	1	5%	20	100%
6.- La gerencia general evalúa continuamente el avance del logro de objetivos fijados.	19	95%	1	5%	20	100%

7.- La misión de la empresa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.	19	95%	1	5%	20	100%
8.- La empresa tiene una visión de futuro.	20	100%	0	0%	20	100%
TOTAL	18	91%	2	9%	20	100%

Fuente: Encuestas aplicadas de cultura organizacional

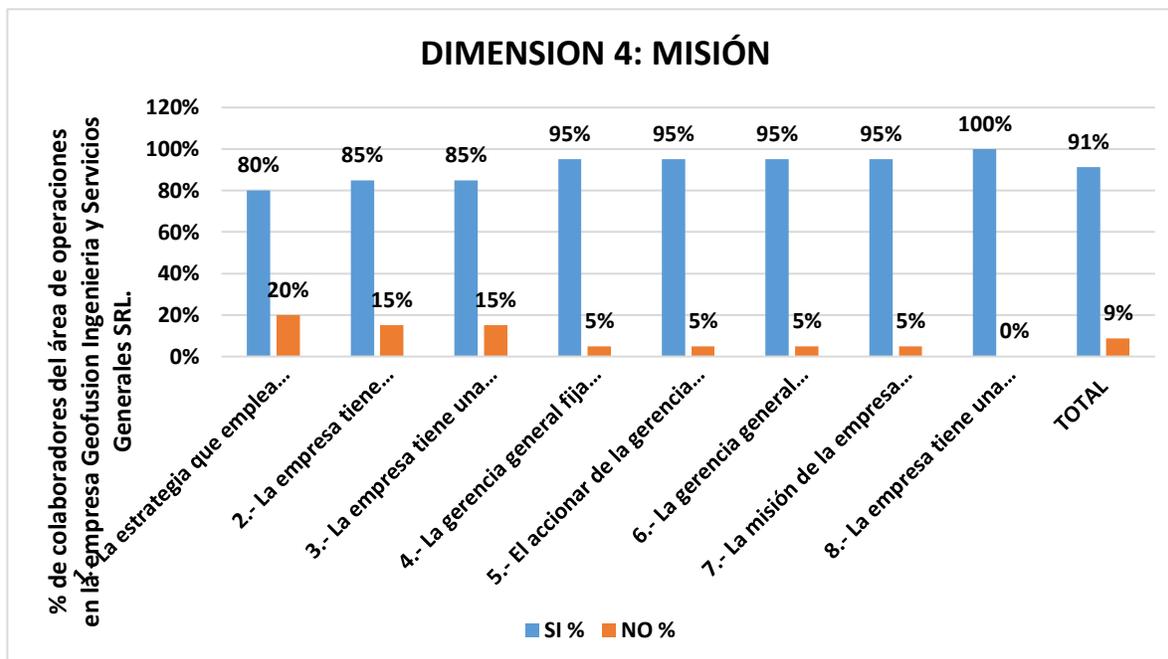


Figura 4. La misión en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Fuente: Tabla 11

Interpretación: En la Tabla 11, se observa la misión en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, cuyas características son las siguientes: Del 100% (20) de los colaboradores, el 91% (18) de ellos manifestaron que es fuerte la misión en la cultura organizacional, predominando con 95% los indicadores: que la gerencia general fija metas ambiciosas pero realistas, que su accionar conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar y que evalúa continuamente el avance del logro de objetivos fijados, y que la misión de la empresa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros. Así mismo, el 9% (2) de los colaboradores manifestó que es débil la

misión en la cultura organizacional, predominando con 20% el indicador: que la estrategia empleada por la empresa sirve de ejemplo para otras empresas; concluyendo que es fuerte la misión en la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Tabla 12

La cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

CULTURA ORGANIZACIONAL	SI		NO		TOTAL	
		%		%		%
Implicación	17	84%	3	16%	20	100%
Consistencia	17	87%	3	13%	20	100%
Adaptabilidad	17	85%	3	15%	20	100%
Misión	18	91%	2	9%	20	100%
TOTAL	17	87%	3	13%	20	100%

Fuente: Base de datos de tablas 8, 9, 10 y 11.

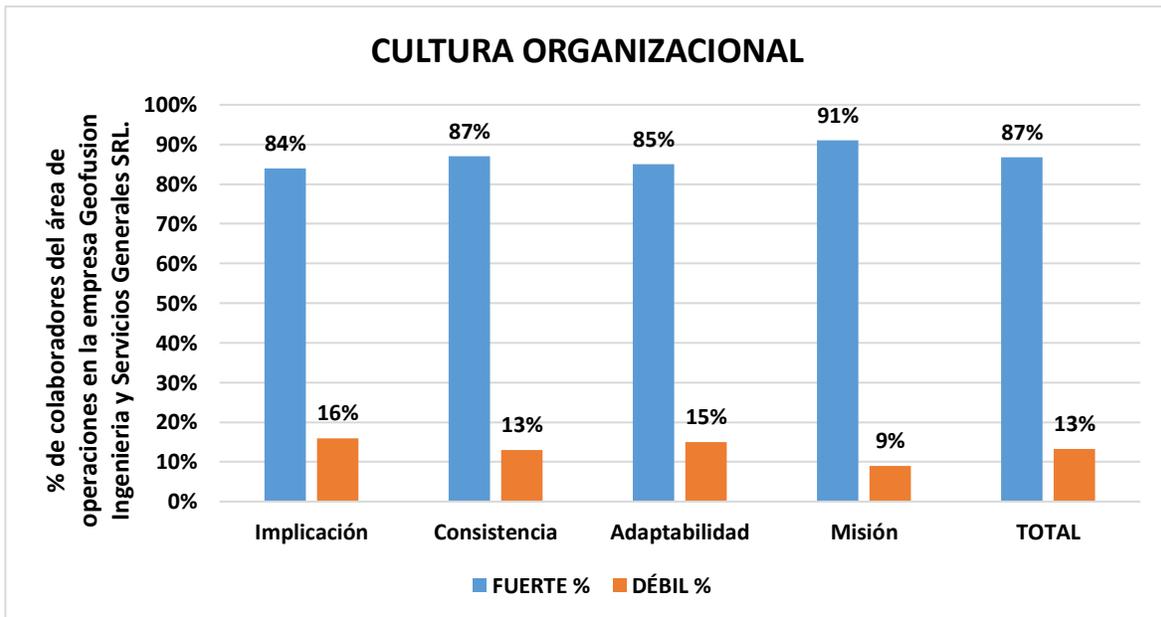


Figura 5. La cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Fuente: Tabla 12

Interpretación: En la tabla 12 y figura 5, se observa la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, cuyas características con las siguientes: Del 100% (20) de los colaboradores, el 87% (17) de ellos manifestaron que es fuerte la cultura organizacional, predominando con 91% el componente: Misión y sus indicadores y el 13% (3) de ellos manifestaron que es débil la cultura organizacional, predominando con 16% el componente: implicación y sus indicadores; concluyendo que es fuerte la cultura organizacional en los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Con esta información se logró el objetivo específico: Describir la cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

5.1.2 Análisis Univariado: Diagnóstico del Desempeño laboral

Tabla 13

Los Factores actitudinales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

DESEMPEÑO LABORAL		N°	%
	Nunca	0	0%
Factores	Algunas Veces	0	0%
Actitudinales	Frecuentemente	9	45%
	Siempre	11	55%
	TOTAL	20	100%

Fuente: Encuestas aplicadas de desempeño laboral

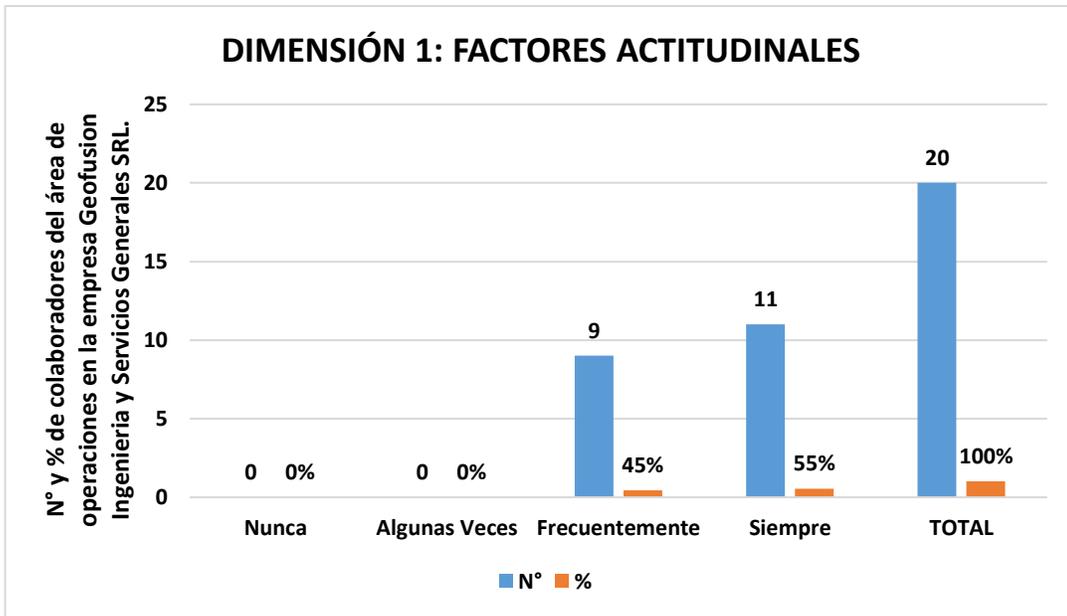


Figura 6. Los Factores actitudinales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Fuente: Tabla 13

Interpretación: En la Tabla 13, se observa los factores actitudinales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L., cuyas características son las siguientes: Del 100% (20) de los colaboradores, el 55% (11) de ellos manifestaron que su labor la realizan **siempre** orientado a los resultados, con iniciativa, con disciplina, con actitud cooperativa y con mucha responsabilidad; y el 45% (9) de los colaboradores manifestaron que su labor la realizan **frecuentemente** orientado a los resultados, con iniciativa, con disciplina, con actitud cooperativa y con mucha responsabilidad; concluyendo que los factores actitudinales en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, están en un rango de aceptable a óptimo.

Tabla 14

Los Factores operativos en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

DESEMPEÑO LABORAL		N°	%
Factores Operativos	Nunca	0	0%
	Algunas Veces	1	5%
	Frecuentemente	7	35%
	Siempre	12	60%
TOTAL		20	100%

Fuente: Encuestas aplicadas de desempeño laboral

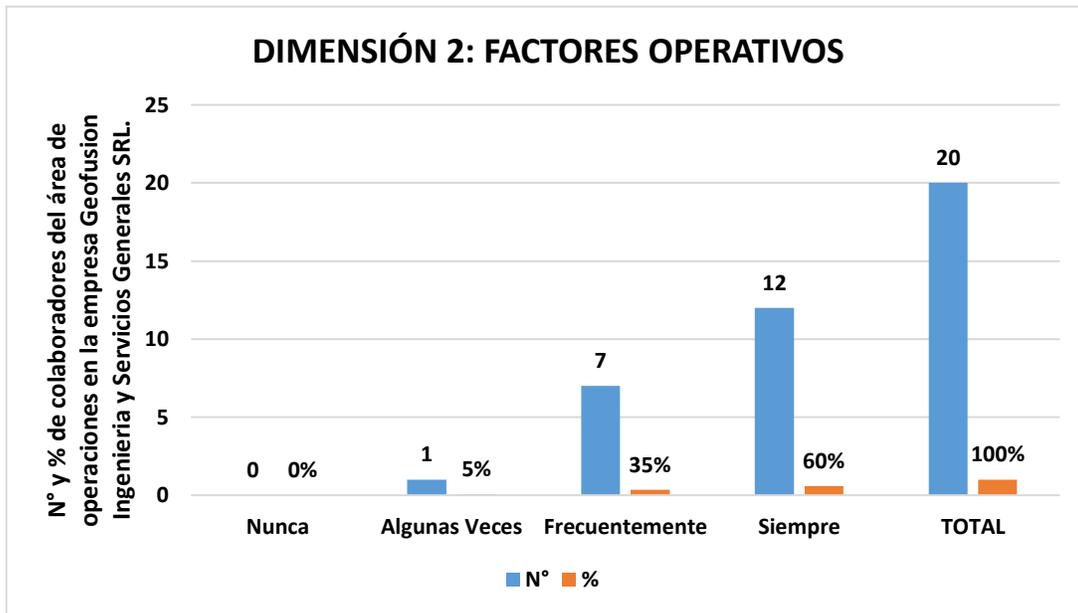


Figura 7. Los Factores operativos en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Fuente: Tabla 14

Interpretación: En la Tabla 14, se observa los factores operativos en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, cuyas características son las siguientes: Del 100% (20) de los colaboradores, el 60% (12) de ellos manifestaron que su labor la realizan **siempre** con conocimiento del mismo, con calidad, con exactitud, con un trabajo en equipo y con mucha liderazgo; y el 35% (7) de los colaboradores

manifestaron que su labor la realizan **frecuentemente** con conocimiento del mismo, con calidad, con exactitud, con un trabajo en equipo y con mucha liderazgo; concluyendo que los factores operativos en el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, están en un rango de aceptable a óptimo.

Tabla 15

El desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

DESEMPEÑO LABORAL	N°	%
Deficiente	0	0%
Aceptable	3	15%
Óptimo	17	85%
TOTAL	20	100%

Fuente: Base de datos de tablas 13 y 14.

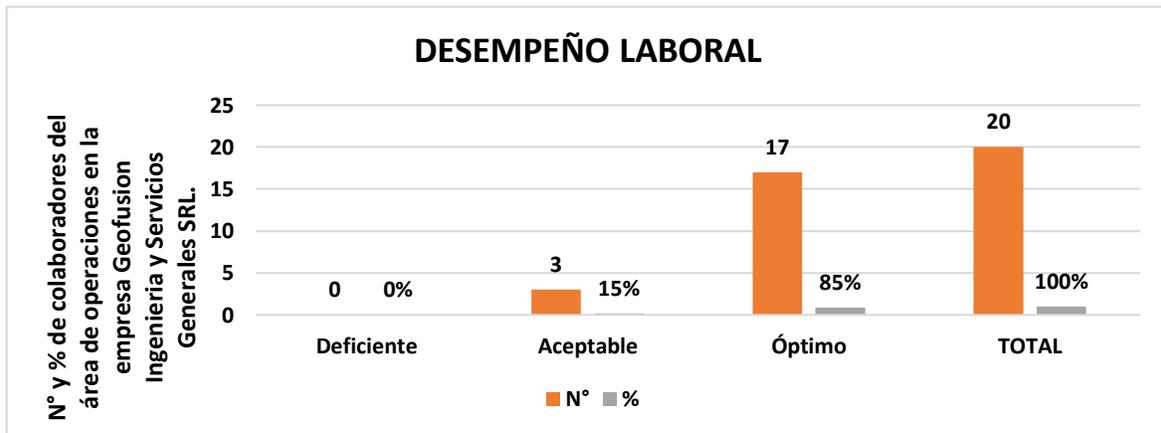


Figura 8. El desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

Fuente: Tabla 15

Interpretación: En la Tabla 15 y figura 8, se observa el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, cuyas características con las siguientes: Del 100% (20) de los colaboradores, el 85% (17) de ellos denotan un nivel de desempeño **óptimo** y el 15% (3) de ellos denotan un nivel de desempeño **aceptable**; concluyendo que el

desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L, está en términos generales en un nivel **óptimo**.

Con esta información se logró el objetivo específico: Describir el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

5.1.3 Análisis Bivariado: Cultura organizacional y Factores actitudinales del Desempeño laboral

Tabla 16

Los Factores actitudinales y la cultura organizacional en los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

		CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
		NO		SI			
		N°	%	N°	%	N°	%
Factores Actitudinales	Nunca	0	0%	0	0%	0	0%
	Algunas Veces	0	0%	0	0%	0	0%
	Frecuentemente	1	5%	8	40%	9	45%
	Siempre	0	0%	11	55%	11	55%
	TOTAL	1	5%	19	95%	20	100%

Fuente: Base de datos de Tabla 12 y 13.

Tabla 11

Medidas simétricas: Factores actitudinales y cultura organizacional

Medidas simétricas		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,254	0,128	1,112	,281 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,254	0,128	1,112	,281 ^c
N° de casos válidos		20			

Fuente: Base de datos de Tabla 16

Interpretación descriptiva: Como la R de Pearson es igual 0,254 es positiva débil

Interpretación Inferencial: La significancia (Sig = 0,281) es mayor en variables que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto no existe la relación entre la cultura organizacional y la dimensión factores actitudinales de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales S.R.L.

5.1.4 Análisis Bivariado: Cultura organizacional y Factores operativos del Desempeño laboral.

Tabla 18

Los Factores operativos y la cultura organizacional en los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

		CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
		NO		SI			
		N°	%	N°	%	N°	%
Factores Operativos	Nunca	0	0%	0	0%	0	0%
	Algunas Veces	1	5%	0	0%	1	5%
	Frecuentemente	0	0%	7	35%	7	35%
	Siempre	0	0%	12	60%	12	60%

TOTAL 1 5% 19 95% 20 100%

Fuente: Base de datos de Tabla 12 y 14.

Tabla 12

Medidas simétricas: Factores operativos y cultura organizacional.

Medidas simétricas		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,603	0,194	3,209	,005 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,439	0,192	2,070	,053 ^c
N° de casos válidos		20			

Fuente: Base de datos de Tabla 18

Interpretación descriptiva Como la R de Pearson es igual 0,603 es positiva moderada

Interpretación Inferencial La significancia (Sig = 0,005) es menor en las variables que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe la relación entre la cultura organizacional y la dimensión factores operativos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

5.1.5 Análisis Bivariado: Cultura organizacional y Desempeño laboral

Tabla 20

Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

		CULTURA ORGANIZACIONAL				TOTAL	
		NO		SI			
		N°	%	N°	%	N°	%
DESEMPEÑO LABORAL	Deficiente	0	0%	0	0%	0	0%
	Aceptable	1	5%	2	10%	3	15%
	Óptimo	0	0%	17	85%	17	85%
	TOTAL	1	5%	19	95%	20	100%

Fuente: Base de datos de Tabla 12 y 15.

Tabla 21

Medidas simétricas: Cultura organizacional y desempeño laboral

Medidas simétricas		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	0,546	0,235	2,766	,013 ^c
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0,546	0,235	2,766	,013 ^c
N de casos válidos		20			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Interpretación descriptiva Como la R de Pearson es igual 0,546 es positiva moderada.

Interpretación Inferencial La significancia (Sig = 0,013) es menor en variables que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto la cultura organizacional se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

5.2 Prueba de Hipótesis

❖ Hipótesis General:

a) Formulación de hipótesis general

H₀: La cultura organizacional se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

H₁: La cultura organizacional no se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

b) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

c) Prueba estadística

Se necesita comprobar la normalidad de los datos Shapiro-Wilk

i) Formulación de hipótesis

H₀: Los datos siguen una distribución normal.

H₁: Los datos no siguen una distribución normal.

ii) Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

iii) Prueba estadística

Para comprobar si los datos siguen una distribución normal se utilizó la prueba estadística Shapiro-Wilk, por que el tamaño de muestra es menor de 30.

Tabla 32

Pruebas de normalidad: Cultura organizacional y desempeño laboral

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura Organizacional	0,538	20	0,000	0,236	20	0,000

Desempeño	0,509	20	0,000	0,433	20	0,000
Laboral						

Fuente: Base de datos

iv) *Conclusión*

Como la significancia (Sig = 0,00) es menor en variables que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto los datos siguen una distribución normal. Se utilizó la prueba estadística paramétrica R de Pearson.

Contrastación: Se determinó una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, lo cual queda demostrado con un coeficiente de correlación de 0,546 y un nivel de significancia de 0,013 entre las dos variables (Ver Tabla 20 y 21).

❖ **Hipótesis Específicas:**

- a) **H₁:** La cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, es débil.

Contrastación: La cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, es considerado fuerte, pues así lo consideran el 87% (17) de ellos, predominando con 91% el componente misión, seguido de los componentes: consistencia, adaptabilidad e implicación, con el 87%, 85% y 84% respectivamente (Ver Tabla 12 y figura 5).

- b) **H₂:** El desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, es deficiente.

Contrastación: El desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, es considerado

óptimo, habiendo alcanzado el 85% de ellos (17) un puntaje promedio de 3; y considerado como aceptable por el 15% de ellos (3) por haber alcanzado un puntaje promedio de 2 (Ver Tabla 15 y figura 8).

- c) **H₃**: Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión factores actitudinales de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

Contrastación: Existe una relación positiva débil entre la cultura organizacional y la dimensión factores actitudinales de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, respaldado por un coeficiente de correlación de 0,254 y un nivel de significancia de 0,281 entre ellos (Ver Tabla 16).

- d) **H₄**: Existe una relación directa entre la cultura organizacional y la dimensión factores operativos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

Contrastación: Existe una relación positiva moderada entre la cultura organizacional y la dimensión factores operativos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, respaldado por un coeficiente de correlación de 0,603 y un nivel de significancia de 0,005 entre ellos (Ver Tabla 18).

5.3 Discusión de Resultados

Con referencia a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, éstos describen la relación existente entre la cultura organizacional y los factores actitudinales y operativos del desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, y finalmente la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, en una población de 20 colaboradores en el periodo 2022.

La hipótesis central de la investigación, señala que la cultura organizacional tiene una relación directa y significativa con el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, mientras que los resultados obtenidos nos confirman que existe una relación directa entre ambas variables.

Al analizar la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL. durante el periodo 2022, se determinó que existe una relación directa y significativa entre ambas variables, la misma que fue contrastada con la prueba de hipótesis fundamentada básicamente en el grado de correlación entre ambas variables ($r = 0,546$) con un nivel de significancia de ($\text{Sig} = 0,013$) menor que $\alpha = 0,05$. De igual manera, al analizar la correlación entre la cultura organizacional y la dimensión factores actitudinales del desempeño laboral, se determinó que existe una correlación positiva y débil entre ambas, la misma que también fue contrastada con la prueba de hipótesis fundamentada básicamente en el grado de correlación ($r = 0,254$) con un nivel de significancia de ($\text{Sig} = 0,281$) mayor que $\alpha = 0,05$. Y finalmente, al analizar la correlación entre la cultura organizacional y la dimensión factores operativos del desempeño laboral, se determinó que existe una correlación positiva moderada entre ambas, la misma que también fue contrastada con la prueba de hipótesis fundamentada básicamente en el grado de correlación ($r = 0,603$); con un nivel de significancia de ($\text{Sig} = 0,005$) menor que $\alpha = 0,05$.

Los resultados de la presente investigación, coinciden con los resultados obtenidos por (Rodríguez y Paredes, 2015) en su investigación *La cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa VAUD CONFECIONES*, con respecto a que la Cultura de la empresa “Vaud Confecciones” es aceptable pero no la más adecuada, ya que de alguna manera está influenciando en el rendimiento de los empleados a pesar de

que un gran porcentaje está en un nivel medio- alto; y con los resultados obtenidos por (Velasco, 2015) en su investigación *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*, con respecto a que la misión y adaptabilidad influyen en el desempeño de la organización. Así mismo, los resultados de la presente investigación ratifica lo manifestado por (Tejada, 2014) en su investigación “*Cultura organizacional y satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Enfermería Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 2013*” en el sentido de que la cultura organizacional en estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013, es fuerte, debido a que la mayoría de sus miembros están muy comprometidos con su trabajo, la planificación del trabajo involucra a todos, se realiza la tarea en equipo, existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse, la manera de trabajar es constante y predecible, el aprendizaje de los estudiantes es un objetivo importante en el trabajo cotidiano, sus miembros cooperan para introducir cambios, tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo; y una visión de cómo será esta organización en el futuro. De igual manera, coincide con los resultados obtenidos por (De la Torre y Afan, 2017) en su investigación “*Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, 2016*”, con respecto a que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, fundamentado básicamente en una fuerte relación directamente proporcional entre los factores: Valores, Creencias, Clima, Normas, Símbolos y Filosofía de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral; y con los resultados obtenidos por (Hernández, 2016) en su investigación “*La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I NAYLAMP-Chiclayo*”, con respecto

a que existe un alto grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp, basado fundamentalmente en la existencia de una cultura de mercado predominante que se caracteriza por tener un alto nivel de atención a los detalles y un alto nivel de orientación a las personas; y un desempeño laboral con un nivel alto, ratificado con una correlación de 0.984 .

También, a la luz de los resultados de la presente investigación, podemos afirmar que coincidimos con lo manifestado por (Cabezas, 2017) en su investigación *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores del Banco de Crédito del Perú* y con lo manifestado por (Chávez, 2016) en su investigación *La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria. Chachapoyas, Amazonas*, en el sentido de que existe una influencia favorable, elevada de cultura organizacional en el desempeño laboral.

Y finalmente, basado en los resultados obtenidos en la presente investigación, podemos afirmar que no coincidimos con lo manifestado por (Sagástegui, 2018) en su investigación *“La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en Foncreagro Cajamarca – 2014”*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias – Escuela de Posgrado de la UNC – Cajamarca”, en el sentido de que sólo la integridad y la práctica religiosa, están asociadas significativamente ($P < 0,05$) con el desempeño laboral dentro de la organización. El resto de características de la cultura organizacional, no muestran una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.

CONCLUSIONES

1. Se determinó una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, lo cual queda demostrado con un coeficiente de correlación de 0,546 y un nivel de significancia de 0,013 entre las dos variables.
2. La cultura organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, es considerado fuerte, respaldado por el 87% (17) de ellos, predominando con 91% el componente misión, seguido de los componentes: consistencia, adaptabilidad e implicación, con el 87%, 85% y 84% respectivamente.
3. El desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL. es considerado óptimo, habiendo alcanzado el 85% de ellos (17) un puntaje promedio de 3 y el 15% de ellos (3) un puntaje promedio de 2, considerado como aceptable. Esto se fundamenta básicamente, en que el 95% de los colaboradores realizan su labor siempre y frecuentemente orientándolos a los resultados, con iniciativa, con disciplina, con actitud cooperativa y con mucha responsabilidad; así como con conocimiento del mismo, con calidad, con exactitud, con un trabajo en equipo y con mucho liderazgo.
4. Existe una relación positiva débil entre la cultura organizacional y la dimensión factores actitudinales de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, respaldado por un coeficiente de correlación de 0,254 y un nivel de significancia de 0,281 entre ellos.
5. Existe una relación positiva moderada entre la cultura organizacional y la dimensión factores operativos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, respaldado por un coeficiente de correlación de 0,603 y un nivel de significancia de 0,005 entre ellos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la gerencia general de Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL, tome en cuenta los resultados obtenidos en la presente investigación, los mismos que pueden ser utilizados como punto de partida e insumo para la formulación de un plan integral de inducción y socialización de toda la normatividad y reglamentación existente, con miras a fortalecer la cultura de la empresa y por ende a potencializar el desempeño de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.
2. Se debe tomar en cuenta como componentes principales del plan integral de inducción y socialización, las acciones orientadas básicamente a fortalecer la implicación e involucramiento de los colaboradores para generar compromiso en los mismos, ya que el 80% de ellos manifestaron que existen problemas en la empresa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo; así como a fortalecer la consistencia, puesto que el 50% de los colaboradores manifestaron que se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves dentro de la empresa; y finalmente a fortalecer la adaptabilidad, ya que el 20% de los colaboradores manifestaron que no se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas, que no cooperan para introducir cambios y que las innovaciones no son fomentadas y recompensadas dentro de la empresa; pues a medida que se vayan superando estas deficiencias, se irá incrementando el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.
3. Ya que el 85% (17) de los colaboradores presentan un nivel de desempeño óptimo y el 15% (3) de ellos presentan un nivel de desempeño aceptable; se recomienda fortalecer las capacitaciones de los colaboradores orientadas a mejorar los aspectos actitudinales y operativos, con la finalidad de mejorar en términos generales el desempeño laboral de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL.

REFERENCIAS

- Ancana, J. y Quispe, K. (2013). Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa INCMENA S.A.C. en el distrito de Villa El Salvador – 2012 (Tesis de pregrado), Lima, Perú.
- Arce, F. (2018). “*La cultura organizacional y el clima laboral de los trabajadores de la empresa de Alimentos Industriales Alimentarias la Ideal SAC. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias – Escuela de Posgrado de la UNC – Cajamarca*”.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw - Hill.
- Bonavia, T., Prado, V. & García, A. (2010) "Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison", publicado por SUMMA Psicológica de la Universidad Santo Tomás de Chile en el 2010.
- Cabezas, V. (2017). *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Banco de Crédito del Perú*. Lima, Pueblo Libre: Universidad César Vallejo.
- Campoy, D. (2010). *Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa*. Madrid: Gesbiblo SL.
- Carrillo, Á. (2017). Globalización: revolución industrial y sociedad de la información. *Revista CIENCIA*, 19(2), 269-284. <https://doi.org/10.24133/ciencia.v19i2.535>
- Castrejón, E. (2014). *Problemática del área de Archivo Registral de la SUNARP - Cajamarca referida a la atención a los usuarios: una propuesta de plan de capacitación - 2014*. Cajamarca.
- Chávez, J. (2016). *La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Servicio Nacional de Sanidad Agraria*. Chachapoyas, Amazonas: Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

(2003): *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.

2007). *Administración de personal, el capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.

(2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill Interamericana S.A.

(2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill Educación.

Chung, V. (2017). *“Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016”*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Educación – Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión – Lima.

Colvin, M., & Rutland, F. (2008). *Is Maslow's hierarchy of needs a valid model of motivation*. Louisiana.

De la Torre, L & Afan, K. (2017). *“Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, 2016”*. Tesis para obtener el título de Licenciado en International Business – Universidad San Ignacio de Loyola – 2017”.

Denison, D (2001) *Cultura Cooperativa*, Bogotá, p. 102

Dessler, G. (1976). *Organización y administración enfoque situacional* . México: Prentice - Hall Internacional.

Drucker, P. (1994). *Gerencia para el futuro*. Barcelona: Norma.
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>

Esaine, L. (2016). *“Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de una Universidad Privada de Lima Metropolitana en el 2015”*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Dirección de Recursos Humanos – Escuela de Posgrado de la UPAGU – Cajamarca”.

Farias, R. (2014), *La Cultura Organizacional y su relación con los Factores Psicosociales en el Departamento Administrativo Del Municipio De Quito Zona Quitumbe*. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3657>

Figuerola, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar, Guatemala*. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figuerola-Leyvi.pdf>

Gordillo, M. (2012). *Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Interventores de Programas Masivos de SUNAT*. Trujillo, La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo.

Hellriegel, D y Slocum, J (2004) *Comportamiento organizacional Internacional*, Thomson Editores, México, p. 338 – 339

Hernández, Z. (2016). *“La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I NAYLAMP-Chiclayo”*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración – Universidad Señor de Sipán – Chiclayo.

Julcamoro, L. (2014). *Problemática en el área de Mantenimiento de la empresa Seltec Servicios Generales S.R.L. - Cajamarca referida a la calidad del servicio: una propuesta de plan de capacitación - 2014*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.

Lacherre, E. (2017). *“Cultura organizacional en docentes del ZEGEL – IPAE Piura 2016”*. Tesis para obtener el grado de Maestría en Educación – Escuela de Posgrado de la Universidad de Piura – Piura.

Libreros (2011). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Villedel Cauca (Tesis de pregrado)*, Colombia. Recuperado en <http://www.bdigital.unal.edu.co/4202/1/7709012.2011.pdf>.

López, G. (2015). *La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Colegio Medico*. Trujillo, La Libertad: Universidad Nacional de Trujillo.

Martínez, Y. (2012). *Teoría Neoclásica de la Administración*. Colombia.

- Mayurí, J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mejía, D., & Cachay, E. (2013). *La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca*. Huanuco: Universidad Nacional Hemilo Valdizan.
- Montenegro, V. (2018). “*Relación entre el estilo de liderazgo situacional y la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, año 2017*”. Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración – Escuela de Posgrado de la UPAGU – Cajamarca”.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica, 7ma. Edición, Editorial Prentice Hall, México, p. 80
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, N., & Paredes, J. (2015). La cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa VAUD CONFECIONES. Ecuador, Quito: Universidad Central de Ecuador.
- Sagástegui, J. (2018). “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en Foncreagro Cajamarca – 2014”. Tesis para obtener el grado de Maestro en Ciencias – Escuela de Posgrado de la UNC – Cajamarca”.
- Sánchez, S. Trillo, M. Mora, C. & Ayuso, M. (2006) La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - 2006, Volumen 22, N.º 2 - Págs. 179-202. ISSN: 1576-5962*
<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>
- Sladogna, M. (2017). *Productividad - definiciones y perspectivas para la negociación colectiva*. México : CINTERFOR.

- Solano, S. (2017). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central Juanjuí, año 2017 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Sonnenfeld, J. (2005) Comportamiento organizacional, New York, p. 78
- Tejada, J. (2014). *“Cultura organizacional y satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Enfermería Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 2013”*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Educación – Escuela de Posgrado de la UNAP – Amazonas.
- Velasco, R. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. Cd. Obregón, Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora - México.
- Velázquez, C., Vázquez, I., & Ochoa, S. (2013). *Cultura Organizacional y Desempeño en la Gestión de Proyectos de Innovación y Emprendimiento de una Institución de Educación Superior*. México, Obregón, Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Velezmoro, J. (2016). *“Relación entre la cultura organizacional con la satisfacción laboral de los clientes internos de la Heladería Holanda SRL Cajamarca, 2016”*. Tesis para obtener el grado de Maestro en Dirección de Recursos Humanos – Escuela de Posgrado de la UPAGU – Cajamarca”.

ANEXOS

1. Matriz de consistencia metodológica

2. Instrumentos de recolección de información

CUESTIONARIO 1: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) Colaborador (a):

El presente cuestionario forma parte de una investigación que tiene como finalidad diagnosticar la Cultura Organizacional de los colaboradores del área de operaciones en la empresa Geofusión Ingeniería y Servicios Generales SRL. La información tendrá carácter anónimo y la información suministrada es confidencial. Por ello, se le pide por favor que responda a todos y cada uno de los ítems referenciados con la mayor sinceridad posible.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Alternativas de Respuesta:			
SI (Cultura Fuerte)	1	0	NO (Cultura Débil)

CULTURA ORGANIZACIONAL			SI	NO
DIMENSION 1: IMPLICACIÓN				
1.- La mayoría de los colaboradores están muy comprometidos con su trabajo.				
2.- En la empresa se puede conseguir la información que se necesita.				
3.- La planificación del trabajo implica a todos los colaboradores de la empresa.				
4.- Se fomenta la cooperación entre los colaboradores de la empresa.				
5.- Se realizan las tareas en equipo dentro de la empresa.				
6.- La empresa invierte en el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.				
7.- Existen problemas en la empresa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.				
DIMENSION 2: CONSISTENCIA				
1.- El gerente general practica lo que pregona.				
2.- Existe en la empresa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.				
3.- Resulta fácil lograr el consenso en temas difíciles.				
4.- Se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.				
5.- La manera de trabajar en la empresa es constante y predecible.				
6.- Es fácil coordinar las tareas y proyectos en la empresa.				
7.- Existe objetivos claros, consensuados y compartidos por todos los colaboradores de la empresa.				
DIMENSION 3: ADAPTABILIDAD				
1.- La actitud que tienen los colaboradores de la empresa es fácil de cambiar.				
2.- Los colaboradores de la empresa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.				
3.- Los colaboradores de la empresa cooperan para introducir cambios.				
4.- Todos los colaboradores de la empresa comprenden los deseos y necesidades del entorno.				

5.- La empresa fomenta el contacto directo de los empleadores y colaboradores, y entre colaboradores.		
6.- Las innovaciones son fomentadas y recompensadas en la empresa.		
7.- El aprendizaje de los colaboradores es un objetivo importante en el trabajo cotidiano de la empresa.		
DIMENSION 4: MISIÓN		
1.- La estrategia que emplea la empresa sirve de ejemplo para otras empresas.		
2.- La empresa tiene proyectos con orientación a largo plazo.		
3.- La empresa tiene una misión clara que le otorga una identidad, sentido y rumbo al trabajo.		
4.- La gerencia general fija metas ambiciosas pero realistas.		
5.- El accionar de la gerencia general conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.		
6.- La gerencia general evalúa continuamente el avance del logro de objetivos fijados.		
7.- La misión de la empresa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.		
8.- La empresa tiene una visión de futuro.		

Si desea realizar alguna propuesta o sugerencia que contribuya a mejorar la Cultura Organizacional, utilice este espacio:

¡Gracias por tu tiempo!

CUESTIONARIO 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Indicaciones: Estimado administrador, seguidamente se le presenta una relación de preposiciones sobre el desempeño de sus colaboradores que tiene a su cargo dentro de la organización, por lo cual, se le pide por favor marcar con un aspa (X) dentro del recuadro que usted considere apropiado, teniendo en cuenta:

Nunca (N)	0		Frecuentemente (F)	2
Algunas Veces (AV)	1		Siempre (S)	3

N°	Ítem	N	AV	F	S	
Factores actitudinales	Orientación de resultados					
	01	Termino mi trabajo oportunamente en los plazos señalados en función de la normatividad institucional.				
	02	Realizo mi trabajo correctamente para cumplir con los objetivos de la organización.				
	03	El esfuerzo que realizo va de acuerdo a lo que la organización quiere alcanzar.				
	Disciplina					
	04	Realizo las labores de acuerdo a lo planificado y mantengo un orden.				
	05	Acato todas las normas establecidas internamente por la organización				
	06	Cumplo y respeto mi horario de trabajo.				
	Actitud cooperativa					
	07	Estoy dispuesto a ayudar a mis compañeros de trabajo.				
	08	Contribuyo con el desarrollo de los objetivos de la organización.				
	09	Escucho la opinión de los demás y me coloco en su lugar.				
	Iniciativa					
	10	Propongo nuevas ideas para mejorar los procesos de trabajo.				
	11	Me adapto fácilmente a los cambios de la organización.				
12	Tengo gran capacidad para resolver problemas y anticiparme a los conflictos.					
Responsabilidad						
13	Asumo las consecuencias de las actividades que realizo en el trabajo.					
14	Cumplo con las tareas que me han asignado.					
15	Asumo otras responsabilidades según la situación lo requiera.					
Factores operativos	Conocimiento del trabajo					
	16	Conozco claramente las funciones que debo desempeñar en mi puesto.				
	17	Me actualizo constantemente en los temas relacionados a mi puesto.				
	18	Me considero competente en el puesto que se me ha asignado.				
	Calidad					
	19	Hago uso racional de los recursos asignados.				
	20	Mi trabajo se ve reflejado en la calidad del servicio brindado.				
21	Muestro cortesía y educación en el trato hacia los demás.					
Exactitud						
22	Realizo mis labores asignadas sin cometer errores.					

23	Demuestro precisión en la realización de mis funciones.				
24	Trato de minimizar y/o cometer cero (0) errores.				
Trabajo en equipo					
25	Muestro una actitud positiva para integrarme al equipo de trabajo.				
26	Mantengo cordialidad y respeto con mis compañeros.				
27	Participo en el cumplimiento de un objetivo común.				
Liderazgo					
28	Puedo liderar a mi equipo de trabajo				
29	Me considero un líder dentro de la empresa, capaz de motivar el desarrollo de los demás.				
30	Acepto nuevos desafíos.				

¡Muchas gracias por su colaboración!