

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN FONCREAGRO CAJAMARCA – 2014”**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

JUDITH DEL SOCORRO SAGÁSTEGUI MEDINA

Asesor:

M.B.A. CARLOS ARCE CUEVA

Cajamarca, Perú

2018

COPYRIGHT © 2018 by
JUDITH DEL SOCORRO SAGÁSTEGUI MEDINA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO
LABORAL EN FONCREAGRO CAJAMARCA – 2014”**

**Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS**

**Presentado por:
JUDITH DEL SOCORRO SAGÁSTEGUI MEDINA**

Comité Científico

M.B.A. Carlos Arce Cueva
Asesor

Dr. Héctor Villegas Chávez
Miembro del Comité Científico

Dr. Julio Sánchez De La Puente
Miembro del Comité Científico

Dr. Marco Pajares Arana
Miembro del Comité Científico

Cajamarca, Perú

2018



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

CAJAMARCA - PERU

PROGRAMA DE MAESTRIA

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Siendo las ...16:00... de la tarde del día 23 de enero del año dos mil dieciocho, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR VILLEGAS CHÁVEZ**, en representación del Director de la Escuela de Posgrado y como Miembro de Jurado Evaluador, **M.B.A. CARLOS ARCE CUEVA**, en calidad de Asesor; **Dr. JULIO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**, **Dr. MARCO PAJARES ARANA**, como integrantes del Jurado Evaluador. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dió inicio a la **SUSTENTACIÓN** de la Tesis titulada **"LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN FONCREAGRO CAJAMARCA - 2014"**, presentada por la Bach. en Contabilidad **JUDITH DEL SOCORRO SAGÁSTEGUI MEDINA** con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó ...Aprobado... con la calificación de ...17... Excelente... la mencionada Tesis; en tal virtud, a Bach. en Contabilidad **JUDITH DEL SOCORRO SAGÁSTEGUI MEDINA** está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, en la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las 17:00 horas del mismo día, se dió por concluido el acto.


.....
Dr. Héctor Villegas Chávez
Jurado Evaluador


.....
M.B.A. Carlos Arce Cueva
ASESOR


.....
Dr. Julio Sánchez De La Puente
Jurado Evaluador


.....
Dr. Marco Pajares Arana
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A:

A la Universidad Nacional de Cajamarca y a la Escuela de Posgrado,
por albergarme en sus aulas para realizar mis estudios de Maestría.

Al Profesor MB Carlos Arce, quién con su constante asesoramiento, ha
hecho posible Se ha logrado la culminación de la presente tesis.

Judith

AGRADECIMIENTO

A:

Dios, por guiarme en el camino y darme salud y fuerza
para la realización de éste trabajo

Mis padres Edgardo (+) y Nélide y hermanas Cecilia y Carmen,
que con su amor y cariño estuvieron
dándome ánimo para lograr
la culminación de esta anhelada tesis.

Mis adorados hijitos Ivanna Daniela y Paulo Nicolás que,
con su cariño y alegría, llenan de felicidad mi vida.

EPÍGRAFE

De la misma manera como una buena constitución no garantiza grandes presidentes, buenas leyes o una sociedad moral, la buena estructura de una organización no produce por sí misma un buen desempeño. Sin embargo una mala estructura de organización hace imposible un buen desempeño, al margen de que sus directores fuesen buenos. Por lo tanto, mejorar la estructura de la organización... siempre mejorará el desempeño.

Peter Drucker

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
EPÍGRAFE	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE TABLA	xii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
GLOSARIO O DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Contextualización	2
1.1.2. Descripción del problema	4
1.1.3. Formulación del problema	6
1.2. Justificación e importancia	6
1.2.1. Justificación científica	6
1.2.2. Justificación técnico – práctica	6
1.2.3. Justificación institucional y personal	7
1.3. Delimitación de la investigación	7
1.4. Limitaciones	7
1.5. Objetivos	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.2. Marco doctrinal	10
2.3. Marco Conceptual	14
2.4. Definición de términos	35

CAPÍTULO III
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis	38
3.1.1 . Formulación de la hipótesis	38
3.2. Variables	38
3.3. Operacionalización de variables	39

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica	40
4.2. Diseño de la investigación	40
4.3. Métodos de investigación	41
4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	41
4.5. Técnicas e instrumentos de investigación	42
4.5.1. Técnicas de recopilación de datos	42
4.5.2. Instrumentos de recopilación de datos	42
4.5.3. Validez y confiabilidad del instrumento	43
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	43
4.6.1. Técnicas para el procesamiento de la información	43
4.6.2. Análisis de la información	43
4.7. Matriz de consistencia metodológica	45

CAPÍTULOS V
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Características de la cultura organizacional de los trabajadores de FONCREAGRO	46
5.2. Desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO	53
5.3. Contratación de hipótesis	67

CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	77
APÉNDICES	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01:	Prácticas de valores de los trabajadores de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014.	46
Gráfico 02:	Creencias de los trabajadores de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014	48
Gráfico 03:	Organización de la institución de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014.	50
Gráfico 04:	Condiciones físicas de la institución de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014.	53
Gráfico 05:	Posibilidades de ascenso de los trabajadores de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014.	55
Gráfico 06:	Seguridad de permanencia en el trabajo en FONCREAGRO, Cajamarca, 2014.	58
Gráfico 07:	Remuneración de los trabajadores de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014.	60
Gráfico 08:	Reconocimiento al personal de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014.	62

LISTA DE TABLAS

- Tabla 01: Integridad y desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014. 65
- Tabla 02: Creencias, prácticas de la religión y desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014. 66

LISTA DE ABREVIATURAS

1. FONCREAGRO: Fondo de Crédito para el Desarrollo Agroforestal.
2. RRHH: Recursos Humanos
3. Ho: hipótesis nula
4. Ha: hipótesis alterna
5. OIT: Organismo Internacional del Trabajo
6. BID: Banco Interamericano de Desarrollo
7. FORM: Foro Mujer
8. RTC: Resolución del Tribunal Constitucional

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Creencias. Están constituidas por la información que recibe del medio (hechos, personas, entre otros), sin importar mucho si tiene o no posibilidad de verificación, se toma como cierto, sin más averiguación (Dessler, G. 1997, p.107).

Cultura. Todas las costumbres, creencias, valores, conocimientos, artefactos aprendidos y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común (Granell, 1997, p.105).

Desempeño. Se considera que el desempeño del empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y de su motivación para realizar el trabajo (Chiavenato. I. 2002, p.61).

Valores. Convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta (Grahn, K. (2002).

Desempeño laboral. Es la manifestación de las competencias laborales alcanzadas por el individuo en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. Méndes, C. (1998).

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar y analizar los factores que caracterizan a la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO – Cajamarca - 2014. Se tuvo una muestra de 53 personas. El método de investigación empleado fue el deductivo – inductivo, descriptivo correlacional y transversal. La obtención de la información fue a través de un cuestionario autoadministrado, cuyos hallazgos revelan que, en relación con el desempeño laboral, las condiciones físicas de la institución están de acuerdo con lo requerido, las posibilidades de ascenso no están de acuerdo ni en desacuerdo; con respecto a las remuneraciones, los trabajadores están en desacuerdo; respecto del reconocimiento personal, están en desacuerdo; solamente algunos están de acuerdo en que la organización distingue al personal que destaca por su creatividad y productividad, y, en relación con la estabilidad laboral, la mayoría está en desacuerdo.

En relación con la cultura organizacional se encontró que la mayoría de los trabajadores está de acuerdo que la práctica de valores, las relaciones interpersonales en el marco del respeto, la confianza entre jefes y trabajadores, la integridad, así como las prácticas y creencias de la religión son características que tienen que ver con el desarrollo de la institución. Sin embargo llama la atención que la mayoría desconozca la misión, objetivos, políticas y estrategias de la institución, desconoce las normas y procedimientos, el hecho que no haya sido considerada en la formulación de los planes estratégicos, y, por lo tanto, desconoce la marcha de la institución. Para determinar la correlación entre los factores que caracterizan a la cultura organizacional y el desempeño laboral se utilizó la prueba no paramétrica D de Somers al 95% de confianza estadística y significativas ($P < 0.05$). La hipótesis alterna planteada se acepta parcialmente, puesto que, de todos los factores que caracterizan a la cultura organizacional, solo la integridad del trabajador y la creencia y práctica religiosa están asociadas significativamente con el desempeño laboral dentro de la organización; el resto de factores determinantes de la cultura organizacional no muestra relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.

Palabras claves: Cultura Organizacional, desempeño laboral.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine and analyze the factors that characterize the organizational culture and its relationship with the work performance of the workers of FONCREAGRO - Cajamarca - 2014. A sample of 53 people was taken. The research method used was the deductive - inductive, descriptive correlational and transversal. The information was obtained through a self-administered questionnaire, whose findings reveal that, in relation to work performance, the physical conditions of the institution are in accordance with what is required, the possibilities of promotion do not agree or disagree; with regard to remuneration, workers disagree; Regarding personal recognition, they disagree; only some agree that the organization distinguishes the staff that stands out for their creativity and productivity, and, in relation to job stability, the majority disagrees. Regarding the organizational culture, it was found that the majority of workers agree that the practice of values, interpersonal relationships within the framework of respect, trust between bosses and workers, integrity, as well as the practices and beliefs of the religion are characteristics that have to do with the development of the institution. However, it is striking that the majority does not know the mission, objectives, policies and strategies of the institution, ignores the norms and procedures, the fact that has not been considered in the formulation of the strategic plans, and, therefore, is unaware of the march of the institution. To determine the correlation between the factors that characterize the organizational culture and work performance, the Somers non-parametric D test was used at 95% statistical confidence and significant ($P < 0.05$). The alternative hypothesis proposed is partially accepted, since, of all the factors that characterize the organizational culture, only the integrity of the worker and the religious belief and practice are significantly associated with the work performance within the organization; The rest of the determining factors of the organizational culture does not show a significant relationship with the work performance of the workers of FONCREAGRO.

Keywords: Organizational Culture, job performance.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha sido un tema recurrente de los análisis en los departamentos de recursos humanos. Para algunos, un tema de gran importancia; para otros, uno un poco trillado; y para otros, uno que está sobrevalorado, que no trasciende demasiado y en el que no hay que invertir más de lo necesario.

Precisamente, este grupo de quienes no se preocupan mucho por la cultura organizacional salió a relucir durante la crisis económica de los últimos dos años, en la que se hizo evidente un número significativo de empresas que se enfocaron sólo en los recortes de personal y de gastos para controlar el presupuesto y se olvidaron casi por completo de la cultura organizacional y del bienestar dentro de sus organizaciones; lo que, probablemente, tuvo que ver con los resultados generales de los negocios.

El presente trabajo refleja el producto de la investigación cuyo objetivo general es determinar y analizar los factores que caracterizan a la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014.

La presente investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

Capítulo I. Trata acerca del problema de investigación, aspecto muy importante, ya que de ahí parte el proceso investigativo cuando se habla sobre la situación problemática, selección y delimitación del problema, formulación del problema, justificación del estudio, alcances y limitaciones de la investigación, objetivos de investigación, hipótesis, formulación de la hipótesis, variables y operacionalización de variables.

El Capítulo II desarrolla aspectos referentes al Marco Teórico, que amplía el horizonte de estudio y guía al investigador para que se centre en el problema, evitando las desviaciones del planteamiento original de la información sobre el tema de investigación y se inicia con antecedentes del problema, bases teóricas que son útiles para describir, explicar y predecir el fenómeno o hecho al que se refiere, además de que organiza el conocimiento al respecto y orienta a la investigación que se lleva a efecto sobre el fenómeno y definición de términos.

El Capítulo III trata el Marco Metodológico: tipo de estudio y nivel de investigación, métodos de investigación, unidad de análisis, campo de estudio, objeto de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos de investigación, técnicas de análisis e interpretación de resultados.

El Capítulo IV trata de la descripción de los resultados de la investigación, los mismos que han permitido explorar la cultura organizacional y el desempeño laboral en FONCREAGRO, así como la discusión, conclusiones, recomendaciones, bibliografía, anexo y apéndice.

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Contextualización

La cultura organizacional es un tema de mucha discusión en la actualidad, muchos especialistas afirman que para que las organizaciones modernas tengan éxito y un buen desempeño, deben tener una cultura organizacional reconocida y practicada por todos los miembros que la integran.

Las organizaciones, tanto como las personas, poseen personalidad propia, haciendo esto la diferencia entre una y otra; conductas, creencias y valores que se practican en la organización son lo que define la cultura organizacional.

Por otro lado, el desempeño laboral es la manera cómo los individuos se desenvuelven en su puesto de trabajo; por este motivo, existen diferentes formas de evaluarlo, con la finalidad de encontrar anticipadamente fortalezas u oportunidades de mejora para el trabajador.

La cultura organizacional y el desempeño laboral son dos variables que siempre están presentes en las organizaciones y en los individuos que laboran en ellas; el desempeño de un trabajador va a depender del grado de conocimiento de la cultura de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales son el reflejo de la forma cómo la organización piensa y opera, es decir, exigiendo, entre otros aspectos, un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos institucionales, un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil y reducida a la mínima expresión, que cree un ambiente de trabajo, que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo, y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Ciertamente, las organizaciones peruanas y, por ende, cajamarquinas no escapan a esta realidad de cambio; con la adopción de nuevas tecnologías (calidad de gestión, reingeniería de los procesos, benchmarking, outsourcing, etc.) se han

visto excelentes resultados. Es mucho lo que se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas para ser los mejores.

FONCREAGRO es una asociación civil sin fines de lucro, que ejecuta principalmente proyectos agropecuarios financiados por Minera Yanacocha en su ámbito de influencia. La cultura organizacional en FONCREAGRO está conformada por las conductas, creencias, costumbres y valores que se comparten entre los trabajadores de la organización, la dirección ejecutiva y las jefaturas de área que han dado importancia a que los trabajadores de las organización conozcan los valores institucionales, la visión, la misión y los objetivos a través de carteles y concursos; pero, a pesar de los esfuerzos, estos casi nunca son de conocimiento del personal, ya que cada uno está centrado en sus actividades, dejando de lado temas importantes como son la cultura organizacional.

En este sentido, la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en FONCREAGRO requieren ser estudiada, y, por ciento, son objeto de estudio de la presente investigación, debido a que se evidencia que los miembros de la organización no están logrando un desempeño laboral adecuado, y se requiere intervenir en la solución, desde la cultura organizacional que la sustenta.

1.1.2. Descripción del problema

Hoy en día las empresas ofrecen sus productos a los clientes, pero no se preocupan por los problemas que aquejan a sus colaboradores en el entorno de la empresa, ya que ellos necesitan potenciar sus habilidades, y, de esta manera, poder sentirse satisfechos con lo que realizan dentro de la empresa.

En la actualidad existe un gran consenso respecto de que la Cultura Organizacional y el desempeño laboral son variables fundamentales dentro de la empresa; el activo más importante de la organización está constituido por los colaboradores, y, por tanto, es necesario generar satisfacción en los mismos, tanto en el ámbito económico como en sus condiciones de trabajo; lo que ha de tener sus implicaciones en la productividad y la rentabilidad de la empresa.

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado, en donde las empresas buscan personal capacitado, que tengan buenos conocimientos y que estén dispuestos al cambio. Cuando las actitudes de los trabajadores son negativas, generan dificultades futuras en la empresa, en la cual esas actitudes conllevan a huelgas, desaceleración del trabajo, ausentismo, quejas, rendimiento bajo, deficiente servicio a los usuarios, entre otros.

En FONCRAGRO se ha encontrado que los trabajadores muestran casos de insatisfacción laboral, debido a la alta rotatividad de personal; lo que conlleva a que los empleados realicen diferentes actividades a de las que debieron realizar por las que fueron contratados. Ante esta realidad, los empleados se ven afectados en el aumento de su carga de trabajo y por ello no se sienten bien remunerados.

Si bien es cierto las jornadas laborales intensas pueden convertirse en algo monótono y repetitivo a tal grado que los trabajadores se afecten emocionalmente, no cumplan con las metas establecidas y generen un bajo desempeño laboral, esta situación ha motivado que se haga la presente investigación, que sin duda, nos va a servir para analizar la cultura

organizacional y su relación con el desempeño laboral en FONCREAGRO. Con este fin, es necesario conocer los rasgos culturales, caracterizados por la práctica de valores y creencias de cada empleado.

1.1.3. Formulación del problema

¿Cuál es la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO?

1.2. Justificación del estudio

1.2.1. Justificación científica. La necesidad del estudio de la cultura organizacional surge a raíz de la pretensión que se tiene de identificar si los trabajadores de FONCREAGRO se sienten a gusto en la institución, y si están satisfechos en gran medida, estarán satisfechos también los clientes externos a los que van dirigidos los esfuerzos del personal. Por otra parte, mantener una buena cultura organizacional es importante, ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar al cumplimiento de la misión en la organización; además, se pueden generalizar los resultados a otras instituciones del mismo rubro, con la finalidad de mejorar sus procesos y resultados.

1.2.2. Justificación Teórico – práctica. El presente trabajo de investigación ha tomado como referencia la teoría jerárquica de las necesidades del hombre propuesta por Abraham Maslow (1959) en este sentido, se han relacionado los factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción laboral y se ha analizado su repercusión en la productividad de los trabajadores de la empresa FONCREAGRO.

Por otro lado, otra teoría utilizada para el estudio de la presente investigación es la del establecimiento de metas u objetivos de Edwin Locke (1967), la misma que indica que la motivación que tengamos en el trabajo es directamente proporcional a nuestro rendimiento. Mientras más motivados nos encontremos para conseguir alguna meta personal, más alto será nuestro desempeño en el trabajo.

1.2.3. Justificación institucional y personal. La presente investigación ha permitido construir una línea de base para futuros trabajos de investigación análogos pueden ser aplicados en otras realidades.

1.3. Delimitación de la investigación.

La investigación realizada en 2014, está dirigida al análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal que labora en FONCREAGRO ubicado en la carretera a Santa Bárbara; la investigación se realizó el año 2014.

1.4. Limitaciones

Entre las limitaciones de la investigación, se está considerando la falta información relacionada a este tipo de estudios, sobre todo dirigida a empresas ejecutoras de proyectos con alta rotación de personal; por lo que es difícil establecer rangos para la evaluación, tanto de la cultura organizacional como del desempeño.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Analizar las características de la cultura organizacional en FONCREAGRO.
- b) Determinar las características del desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A la luz de las indagaciones pertinentes sobre la problemática planteada en FONCREAGRO, se comprobó que no se habían realizado investigaciones similares en la empresa, y que no existe ningún tipo de antecedentes relacionados con este proyecto.

Rivas G., Mayra (2006), desarrolló el estudio sobre “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.”. El investigador concluyó que para la alta dirección son importantes los elementos culturales para realizar la evaluación del desempeño del personal; que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral; son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial para alcanzar los objetivos y metas organizacionales planteados.

La mencionada investigación ha sido de utilidad para el presente trabajo, ya que establece la dirección que se debe tomar en la investigación; aporte ya concluye la importancia de contar con estos estudios, ya que, como menciona, es importante que el personal en sí forme parte de la organización por medio de la vinculación de la cultura organizacional con el desempeño laboral.

Gallegos T. (2012), realizó el estudio sobre "La influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del distrito metropolitano de Quito". En su trabajo obtuvo como resultado que la cultura organizacional depende del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y claridad, cada uno de estos puntos influyen para que los docentes se involucren y se motiven en su trabajo; a su vez, la motivación de los docentes influye directamente en el desempeño de los alumnos.

Esta investigación ha contribuido a identificar cuáles pueden ser las características que identifican a la cultura organizacional. Posteriormente, al aplicar la encuesta, ya se ha podido determinar que no son factores determinantes, sino que cada organización es un mundo diferente que, en este caso, establece sus propias características dentro de lo que es cultura organización y desempeño laboral.

2.2. Marco doctrinal

Teorías de la investigación

Teoría de las necesidades de Maslow (1991). La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Abrahán Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades.

Maslow. (1991) contempla la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades, que las clasifica, a su vez, en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Entre las necesidades de orden inferior se encuentran.

- **Fisiológicas.** Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia; involucra aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.

- **Seguridad.** Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor, etc.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- **Sociales o de amor.** El hombre tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido.
- **Estima.** Es necesario recibir reconocimiento de los demás; de lo contrario, se frustran los esfuerzos para generar sentimientos de confianza en sí mismo, al proyectarse al medio en que interactúa.
- **Autorrealización.** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno; se trata de una sensación autosuperadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y, por ende, de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, pues, a medida que satisface un deseo, surge otro en su lugar.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas que se basa en la carencia (o falta de satisfacción o de una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez cubierta dicha necesidad, disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. De esta manera, una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

Es importante considerar el estudio de esta teoría como un aporte al presente trabajo de investigación; ello, debido a que en nuestra realidad aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer sus necesidades primarias y, por consiguiente, las de su familia. Esta situación genera insatisfacción laboral lo que repercute en el bajo desempeño del trabajador, el mismo que se encuentra altamente relacionado con la cultura organizacional; la cual se va a ver afectada al contar con trabajadores no aptos para el nivel de nuestra organización.

Teoría del establecimiento de metas u objetivos, Locke (1968). Reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento y/o desempeño laboral.

Los objetivos son los que determinan la dirección del comportamiento del sujeto y contribuyen a la función energizante del esfuerzo. Los cambios en los valores de los incentivos pueden afectar solo a su comportamiento en la medida en que vayan asociados a los cambios de objetivos. La satisfacción de los individuos con su rendimiento estará en función del grado de consecución de los objetivos permitido por ese rendimiento.

La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral, y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de

tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros; cuanto más específico son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento.

Otro factor que contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar, ya que la participación incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento.

Se considera importante el estudio de esta teoría en el trabajo de investigación, puesto que es importante estudiar el desempeño laboral en base al cumplimiento de las metas establecidas organizacionalmente como institución; es importante delimitar la importancia de los incentivos, especialmente, los económicos y el reconocimiento, ya que esto puede tener efectos motivadores independientes y diferentes sobre cada trabajador. La investigación acerca del establecimiento de las metas como factor motivacional de la cultura organizacional intenta determinar aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el trabajador.

Las dos teorías consideradas para el presente estudio, son de gran importancia para el establecimiento de los factores que influyen en la adopción de una cultura organizacional; pues, de ella, dependerá el alto desempeño laboral de los

trabajadores, sobre la base de las necesidades, metas u objetivos que personalmente se hayan trazado.

2.3. Marco conceptual

Cultura organizacional

Evolución histórica de la cultura organizacional, Dessler (1997). La cultura, a través del tiempo, ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado; engloba además modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

El origen del concepto de cultura organizacional puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente, en 1880; hasta entonces la cultura carecía de importancia. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que estas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. Dessler. (1997, p.59).

Hace 20 años se pensaba que las empresas eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas, que tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad, y así, sucesivamente; pero las instituciones son más que eso porque, a semejanza de los individuos, también poseen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadores, innovadoras o conservadoras.

En años recientes, los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma cómo funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

La cultura organizacional es aprendida y compartida por los integrantes de la empresa, con el fin de solventar los conflictos que se presentan y fundamentalmente para la gestión empresarial.

Concepto de cultura organizacional. Chiavenato (1998).

La cultura organizacional es, sin duda alguna, el integrador de todas las acciones que se llevan a cabo; por ende, es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca en la organización.

- "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (Chiavenato, 1989; 464).
- "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (Granell, 1997; 2).
- "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (García y Dolan, 1997; 33).

- “... la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (Robbins, 1997; 595).

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

Resumiendo: “La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”.

Importancia de la cultura organizacional. Chiavenato (1998).

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, determina la forma cómo funciona una empresa; esta se refleja en las estrategias, estructuras y

sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada 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 cuales facilitan el comportamiento en la misma, y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las creencias van a influir en los comportamientos de los individuos; se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que esta es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones; por otro lado, también se la define como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles y el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

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.

Tipos de cultura organizacional, Chiavenato (1998).

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- **Cultura predominante o fuerte.** Es la clase de cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.

- **Subcultura o cultura débil.** Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Funciones de la cultura organizacional, Chiavenato (1998).

Tenemos que la cultura desempeña diversas funciones dentro de cualquier organización:

1. Definición de límites, crea diferencias entre una organización y las demás.
2. El sentido de identidad para los miembros de la organización.
3. La cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
4. Mejora la estabilidad del sistema social, es decir, la cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida la organización (se establecen normas apropiadas para lo que deben hacer o decir los empleados).
5. La cultura sirve como mecanismo de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. Es de hacer notar que esta última función es la que interesa especialmente.

Según Cosío de Vivanco (1988), hoy en día el papel de la cultura influye mucho. A medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control aplanando sus estructuras, introduciendo equipos de trabajo actualizados y delegando autoridad a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en la misma dirección.

Una cultura no surge del aire. Ya al ser creada en una organización rara vez se desvanece. Es por ello que las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen, en gran parte, en lo que ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con sus esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente última de la cultura de una organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tradicional han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de lo que debe ser la organización. No están limitadas por ideologías ni costumbres anteriores. Hoy en día existen muchas organizaciones pequeñas que facilitan todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Es importante señalar que hay que mantener viva la cultura en la organización y cómo hacerlo. Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares. El Proceso de Selección, Capacitación y los Ascensos son las tres fuerzas que tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura.

Desarrollo de la cultura organizacional, Chiavenato (1998).

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una Cultura organizacional:

- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las organizaciones podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)

- Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la organización dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Autonomía y decisión, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la organización. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
- Cercanía del negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo con la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Factores que influyen en la cultura organizacional, Chiavenato (1998).

Se debe considerar que la cultura organizacional y el ambiente laboral en una institución formada por seres humanos es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversas maneras, según las circunstancias y los individuos.

Robbins (1997: 440), plantea que: “los factores extrínsecos e intrínsecos de una organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la misma, y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve: estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores”.

Es por ello que los factores que influyen en la cultura organizacional son piezas claves para el éxito de una institución, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de los empleados. Para la presente investigación se ha considerado los siguientes factores: tangibles e intangibles.

Se pueden identificar varios factores que inciden en la cultura organizacional y que, por ende, al ser conceptualizados, analizados y comprendidos, se pueden manipular para mejorar el funcionamiento de la institución, y dentro de ellos se tiene:

Los Factores Tangibles. Robbins (1997). Son aquellos que se pueden identificar y, hasta cierto punto, medir su grado de influencia e importancia dentro de la institución. Se caracterizan en su mayoría por ser los elementos más evidentes, tanto para sus miembros como para las demás personas que no pertenecen a la institución.

Son los elementos que rigen a la empresa y que han sido creados como directriz hacia dónde los trabajadores se deben dirigir para el logro de los objetivos.

- **Organización empresarial.** Es el diseño y mantenimiento de un sistema de funcionamiento basado en la determinación de los roles que debe cumplir

cada persona que integra la empresa, así como de las relaciones que se establecen entre ellas.

- El objetivo de la organización es maximizar los resultados que se obtienen de la colaboración, trabajo y relación de todos los integrantes. Sin duda alguna, la organización es la base para la obtención de excelentes resultados, ya que con ellos se logra el alcance del propósito, enmarcados en la visión, misión y objetivos organizacionales.

Los factores intangibles. Robbins (1997). Son aquellos que no se pueden ver a simple vista, y que se encuentran dentro de la institución de una manera subjetiva; pero, pese a esto, son aquellos principios, metas, etc., que impulsan a los miembros de la institución a: actuar de determinada manera y/o evitar ciertos comportamientos, su influencia y efectividad se pueden apreciar en el momento en que los miembros de la institución los ponen en práctica o los omiten.

- **Valores institucionales.** Son la base de la cultura organizacional; definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos que persiguen y las metas que se quiere 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.

- **Creencias.** Constituyen el estado de la mente en el que un individuo tiene como verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso

o cosa; cuando se objetiva, el contenido de la creencia contiene una proposición lógica, y puede expresarse mediante un enunciado lingüístico como afirmación.

Clasificación de las creencias, Cossío de Vivanco (1988),

Una creencia puede tener o no base empírica. Por ejemplo, las creencias religiosas, al ser basadas en dogmas, no suelen tener base empírica; lo que las hace opuestas a la ciencia, que se construye a partir de datos obtenidos mediante el método experimental o a través de cálculos precisos.

Aunque en el lenguaje común no suele tenerse en cuenta la siguiente distinción; sin embargo, conceptualmente conviene diferenciar:

- Las opiniones, que están sometidas a ciertos criterios racionales que justifican la verdad de su contenido: la ciencia y todos los discursos sometidos a la crítica racional cuyo fundamento último es una creencia objetivamente fundada en criterios establecidos.
- Las ideologías, cuyo fundamento es la propia constitución de la identidad del grupo social y la defensa de sus intereses, aunque se presenten como verdades y fundamento de opiniones (prejuicios).
- La religión, cuyo contenido, fundamento de verdad y moral, al estar situado fuera del contexto cognositivo del mundo y de la experiencia, por revelación divina o autoridad sagrada, suele tomarse como modelo de creencia que no depende de la razón humana, y ejerce una función de sentido de la vida, que a veces se confunde con la ideología.

Cuando las creencias admiten discusión y contraste, se dan distintos tipos de marcos de desarrollo, principalmente parcelado en dos:

- **Creencias cerradas.** Solo admiten discusión y contraste por cierta clase de personas, escogidas por su autoridad y afinidad a lo ideal.
 - Creencias religiosas.
 - Creencias esotéricas.
 - Creencias políticas.
 - Mitos, leyendas, supersticiones.

- **Creencias abiertas.** Admiten discusión y contraste por cualquiera que se adhiera a un modelo de análisis lógico y razones con base en él.
 - Creencias científicas.
 - Creencias pseudocientíficas.
 - Creencias científicistas.
 - Creencias históricas.
 - Creencias conspirativas secretas.

Desempeño laboral, Chiavenato (2002).

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Factores que determinan el desempeño laboral, Chiavenato (2002).

El desempeño laboral está relacionado con la cultura organizacional y con la satisfacción laboral; toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas.

Las organizaciones también deben saber cómo se desempeñan las personas en sus actividades para tener una idea de sus potencialidades; así, las personas y la institución deben conocer su desempeño.

La cultura de una organización y su desempeño se relacionan en forma directa. La lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más afectiva. El término cultura quiere decir que la mayor parte de los trabajadores comparten un conjunto de valores y métodos para lograr juntos los objetivos organizacionales.

Las culturas fuertes se asocian con un desempeño alto por dos razones:

- 1°. *Se basa en las estrategias*, las cuales participan en la organización, comparten las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas.
- 2°. Se basa en la cultura fuerte que lleva al compromiso y la motivación del trabajador; en este punto de vista, la cultura es determinante para establecer el desempeño que caracteriza a las instituciones exitosas. La cultura organizacional y el desempeño laboral se relacionan, aunque las pruebas acerca de la naturaleza exacta de esta relación son ambiguas, debido a que existen varios factores que influyen como motivantes para un buen desempeño laboral, tales como:

a) Condiciones físicas del centro de trabajo

Para hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura, entre otros.

La temperatura es muy importante en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador; los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo, consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante.

b) Posibilidades de ascenso

Consiste en una secuencia de puestos de trabajo destinada a constituir un lógico proceso de desarrollo y promoción, el concepto de ascendencia de puestos es útil en diversas circunstancias:

- En el reclutamiento de nuevos empleados, al mostrarles las oportunidades de hacer carrera a largo plazo, además de las oportunidades a corto plazo de su trabajo inicial.
- En la retención de los empleados calificados, cuya identificación con su institución mejora con un esquema de promoción.
- Para enfocar de manera lógica y coherente el desarrollo del personal.

c) Seguridad de permanencia en el trabajo

La seguridad de permanencia en el trabajo consiste en tener una posición lo más estable posible en lo laboral y en lo económico. Cuando

la mayoría de la gente se enfrenta con alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio. La amenaza puede surgir de factores como la pérdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar. Así, en diversos grados la gente se comporta para preservar su seguridad.

Maslow hace referencia a la necesidad de una persona de tener una existencia generalmente ordenada, en un medio estable que esté relativamente libre de amenazas que pongan en peligro la seguridad de la existencia de dicha persona. Las personas inconformes con su actual trabajo experimentan miedo e incertidumbre con un cambio de trabajo; sin embargo, hay que considerar que el miedo a transcurrir el resto de nuestra vida en labores que no nos recompensan, disminuye nuestra dignidad o la debilita. Tienen miedo de cometer una equivocación grave, pues, el trabajo que ahora tienen puede no ser todo lo que quisieran que fuera pero las cosas podrían estar peor.

d) La remuneración económica

Para que un individuo pueda desarrollarse, en cualquier nivel cultural, económico o político, tiene que estar en posibilidad de satisfacer un mínimo de sus necesidades primarias. Para que pueda satisfacer sus necesidades primarias tiene que cumplir con un mínimo de necesidades económicas, es decir, debe tener ciertos ingresos.

Este desarrollo abarca las necesidades económicas y las posibilidades de su satisfacción, siempre en relación con las necesidades de otros

sectores. Por lo general, las necesidades están por encima de las posibilidades de su satisfacción. Cuando las necesidades superan a las posibilidades de su satisfacción, decimos que existe una descompensación negativa.

e) Ser reconocido como persona importante y necesaria

El hombre tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Este aspecto se manifiesta en la necesidad que el ser humano siente que le sean reconocidas sus acciones y la colaboración con el grupo en el que vive. La necesidad de reconocimiento es bien conocida en la teoría psicológica. Su modalidad aparece como: la presión que reclama el reconocimiento de un esfuerzo realizado en favor de una persona o grupo. Esta presión aparece como motivación íntima en innumerables situaciones de la vida humana. Es esencialmente subjetiva, pero tiene una base objetiva.

Algunos estudios muestran que la gente trabaja más arduamente por reconocimiento que por dinero. De esta manera, el reconocimiento debe darse tanto formal como informalmente. Para esto hace falta saber algunos puntos importantes:

- a. Debe darse positiva y públicamente para animar a los demás a que se esfuercen en lo mismo.
- b. Debe darse en un momento especial el reconocimiento.

Muchas personas necesitan ser apreciadas en el grupo de trabajo aunque sea, en último caso, ostentando ciertos símbolos de reconocimiento (como medallas, títulos honoríficos, hasta con ponerse cierta vestimenta) cuando no dispone de otros méritos más reales.

Evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2002) pag. 236, expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la eficacia es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”; en tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción.

El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles; caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En las definiciones presentadas anteriormente se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una organización; por ello, resulta imprescindible la capacidad presente en los integrantes de esta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Ventajas de realizar la evaluación del desempeño laboral, Chiavenato (2002)

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos, cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Métodos de evaluación del desempeño laboral, Chiavenato (2002)

- a) **Método Escala Gráfica.** El método escala gráfica es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definida y graduada; los factores de evaluación son las cualidades que posee el

integrante que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos. Se rechaza este método en el ámbito grupal, porque entrega información subjetiva, debido a que está sujeto a distorsiones e inferencias de los evaluadores.

Tiende a generalizar los resultados. Se acepta en el ámbito individual, porque la auto-evaluación es subjetiva y por esto se adecua al método que deseamos aplicar.

- b) **Método de elección forzada.** Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger “forzosamente” una o dos ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

Las frases luego se califican, por cierto el evaluador generalmente no conoce el peso o el puntaje que se asigna a cada frase; por lo tanto, diríamos que tiene menos probabilidad de favorecer a sus “amigos”.

Las frases pueden tener variaciones de significado positivas y negativas; por lo que pueden elaborarse cuadros o formatos de evaluación independiente, o bien en una sola.

- c) **Método de comparación por pares.** Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja de formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. La

aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

- d) **Método de ordenamiento.** Se colocan a los empleados evaluados en orden según la calidad. Las clasificaciones se realizan según cualidades individuales. En una relación completa de todos los empleados evaluados, el evaluador elimina la lista de todos los nombres de los subordinados que no conozca suficientemente bien para evaluar.
- e) **Método de consenso común.** Es el método por el cual el superior inmediato y otros elementos del mismo nivel realizan, colectivamente, la evaluación del personal, reduciendo la influencia de opiniones y distorsiones
- f) **Método de autoevaluación.** Es el método mediante el cual se le pide al integrante del grupo hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño, se suelen utilizar cuestionarios con preguntas definidas, los cuales se tabulan otorgando puntajes de satisfacción, identificando de esta manera los factores que influyen en el desempeño laboral eficiente.
- g) **Método de evaluación de resultados.** Se comparan resultados periódicamente entre los resultados esperados y los alcanzados efectivamente. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten la identificación de puntos fuertes y débiles.
- h) **Método mixto.** En la práctica es muy común que las organizaciones recurran a una combinación de métodos para llevar a efecto la evaluación del desempeño,

incluso aplicando algunos en forma personalizada. En algunas organizaciones pueden utilizarse simultáneamente diversos métodos, por ejemplo, para diferentes áreas de la empresa.

Fondo de crédito para el desarrollo agroforestal – FONCREAGRO. Archivos Yanacocha (1999)

Es una asociación civil sin fines de lucro, que trabaja por el desarrollo de las familias cajamarquinas desde 1999, gracias al financiamiento de Minera Yanacocha.

FONCREAGRO nace con el fin de desarrollar y mejorar las potencialidades de la zona rural, a través de proyectos que incluyen asistencia técnica, capacitación empresarial y articulación comercial, tomando como protagonista a la población, enmarcados en la búsqueda de mejores oportunidades.

Misión. Con las familias desarrollamos proyectos productivos agropecuarios con la finalidad de fortalecer sus capacidades de innovación y potencializar sus recursos.

Visión. Buscamos ser una organización estratégica, comprometida con el desarrollo rural, elegible por nuestra sensibilidad social y altos estándares de calidad; teniendo como principal objetivo el desarrollo agropecuario de Cajamarca.

Valores institucionales, Se identifican cinco (5) valores:

- **Compromiso.** Se basa en entender cuál es la visión de la organización en la que se trabaja, y enfocarlos en el cumplimiento de los objetivos.

- **Respeto.** Se resume en valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.
- **Trabajo en equipo.** Es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común; es una acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a este todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común.
- **Confianza.** Es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar.
- **Integridad.** Se traduce como honrado, honesto, respeto por los demás, directo, apropiado, responsable, control emocional, respeto hacia sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcritud, disciplina y firmeza en sus acciones. En general es alguien en quien se puede confiar. Integridad es retomar el camino de nuestra verdad, es hacer lo correcto, por las razones correctas, del modo correcto. Se relaciona con el derecho de no ser objeto de vulneraciones en la persona física, como lesiones, tortura o muerte.
- **Ámbito de intervención.** Su trabajo se centra en tres (3) provincias de la región Cajamarca: En Cajamarca, estamos presentes en los distritos de Cajamarca, Baños del Inca y La Encañada; en Celendín, en los distritos de Huasmín y Sorochocho; y en Hualgayoc, en el distrito de Bambamarca.



Fuente: FONCREAGRO.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- **Administración.** Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de conseguir objetivos, Chiavenato, I., (2004, pág. 10).

La administración en la actualidad, además de planificar, organizar, dirigir y controlar, tiene la labor de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupo y haciendo uso de los recursos disponibles, alcancen con eficiencia sus metas seleccionadas.

- **Comportamiento organizacional.** Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (ROBBINS, S. 1999).

- **Comunicación organizacional.** Es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

- **Cultura.** Conjunto de conocimientos e ideas no especializados adquiridos gracias al desarrollo de las facultades intelectuales, mediante la lectura, el estudio y el trabajo.

- **Desarrollo organizacional.** El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual.

- **Desempeño.** Grado de desenvolvimiento que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

- **Liderazgo.** "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Chiavenato, I., (1993).

El liderazgo consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas.

- **Motivación laboral.** “Un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar ciertas cosas y, en consecuencia, a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende.”

La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

- **Talento humano.** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc, Chiavenato, I., (2001).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis.

Ha: La cultura organizacional, está relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.

Ho: La cultura organizacional, no está relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.

3.2. Variables

Cultura organizacional. Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de esta; refuerza la mentalidad predominante, Chiavenato I. (1999).

Desempeño laboral. Chiavenato (2004), plantea: “Es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

3.3. Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional		Instrumentos
		Dimensiones	Indicadores	
Desempeño laboral	Palaci. F. (2005: 155), 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 período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.	Condiciones físicas del centro de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones, equipos y mobiliario - Seguridad. - Ventilación. - Iluminación. - Temperatura. - Señalización adecuada - Seguro de vida 	Escala Liker
		Posibilidades de ascenso	<ul style="list-style-type: none"> - Escala de ascensos. - Concursos internos. - Línea de carrera. - Evaluaciones del desempeño. 	
		Seguridad de permanencia en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Duración de contratos. 	
		Remuneración Económica	<ul style="list-style-type: none"> - Escala salarial. - Remuneraciones 	
		Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad productividad - Métodos de premiación y reconocimiento - Concursos. 	
Cultura Organizacional	Ciavenato (2002) ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.	Práctica de Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso. - Trabajo en equipo. - Respeto. - Confianza. - Integridad. 	Escala Liker
		Creencias	<ul style="list-style-type: none"> - Religiosas - Supersticiones. 	
		Organización de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Misión, visión y objetivos institucionales. - Procesos administrativos. - Planes de trabajo. 	

Fuente: elaborado por la autora.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

El Fondo de Crédito para el Desarrollo Agroforestal, FONCREAGRO, es una asociación civil sin fines de lucro que se encuentra ubicado en el distrito y provincia de Cajamarca.

4.2. Diseño de la investigación

Es un estudio exploratorio, porque nos da una visión general de tipo aproximado, respecto de una realidad poco investigada y para aumentar el grado de familiaridad con las variables cultura organizacional y desempeño laboral que han sido poco estudiadas.

Descriptivo, porque describe situaciones y eventos cómo son y cómo se manifiestan, buscando detallar propiedades importantes de personas sometidas al análisis. Desde el punto de vista científico, describir es medir; por esto, se selecciona una serie de preguntas y se mide cada una de ellas independientemente.

Es un estudio correlacional que tiene por finalidad determinar el grado de relación o asociación existente entre las dos (2) variables; se caracteriza porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno.

El estudio es de corte transversal, porque se aplicó el instrumento en un momento específico del tiempo.

4.3. Métodos de investigación

Deductivo – Inductivo. A partir de las bases teóricas de la cultura organizacional y el desempeño laboral, se determinó la relación entre ambas variables, para proponer una estrategia de mejora para los problemas encontrados.

Analítico – Sintético. El método se manifiesta en la desagregación del tema, cuyo proceso ha permitido llegar a las conclusiones correspondientes, las mismas que constituirán la síntesis del trabajo.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.

Población y muestra.

Debido a que la población es pequeña, la muestra será considerada por todas las unidades muestrales, las mismas que corresponden a 53 personas.

Unidades de análisis.

La unidad de análisis de esta investigación está constituida por los trabajadores de FONCREAGRO.

Unidades de observación

Es cada uno de los trabajadores de FONCREAGRO que participaron en la investigación.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

4.5.1. Técnicas de recolección de información

Las técnicas que se aplicaron en la presente investigación para la recolección de la información fueron: el fichaje para recolectar la información bibliográfica, la encuesta y la entrevista sistematizada para recolectar la información.

4.5.2. Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario sobre cultura organizacional y desempeño laboral (anexo 1); el que consta de 30 preguntas cerradas, y la calificación se hace a través de la escala Likert, que da los puntajes 1, 2, 3, 4 y 5, que considera: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo, Chiavenato. I. (2002).

Las preguntas están agrupadas en 8 dimensiones, 5 de ellas corresponden al desempeño laboral, que considera:

- Condiciones físicas: ítems 1, 2 y 3
- Posibilidades de ascenso: ítems 4, 5, 6, 7 y 8.
- Seguridad de permanencia en el trabajo: ítems 9 y 10
- Remuneración: ítems 11, 12 y 13
- Reconocimiento: ítems 14, 15 y 16

Y 3 corresponden a la cultura organizacional, que incluye:

- Práctica de valores: ítems 17, 18, 19, 20 y 21.
- Creencias: 22, 23 y 24

- Organización empresarial: 25, 26, 27, 28, 29 y 30.

4.5.3. Validez y confiabilidad del instrumento.

El instrumento fue validado a través del criterio de jueces. Estuvo conformado por 5 profesionales especialistas en el área de estudio, a quienes se les hizo llegar el instrumento para sus sugerencias en cuanto a los contenidos, redacción y entendimiento de las preguntas; lo que permitió tener claridad y entendimiento durante su aplicación.

Para obtener la confiabilidad del instrumento, se aplicó la prueba piloto a 15 personas que laboraban en una empresa con similares características que FONCREAGRO; para su análisis se utilizó el alfa de Crombach de donde se obtuvo un valor de 0,82 que nos indica alta confiabilidad.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

4.6.1. Técnica para el procesamiento de la información

Después de concluida la aplicación del cuestionario y recojo de la información, se codificó manualmente cada una de las respuestas; se elaboró la matriz de datos y se ingresó la información en la hoja electrónica de cálculo Microsoft Excel 2013; para el procesamiento se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 2.0.

4.6.2. Análisis de la información

El análisis estadístico se realizó mediante estadísticas descriptivas, como frecuencias absolutas y relativas de cada una de las variables: cultura organizacional y desempeño laboral. El análisis cuantitativo se realizó

considerando los porcentajes más altos en cada dimensión que caracteriza a cada variable.

Para determinar el objetivo general, y, a la vez, contrastar la hipótesis formulada, se han tabulado en forma conjunta los diversos factores que caracterizan a la cultura organizacional de los trabajadores, así como el desempeño laboral en FONCREAGRO.

El desempeño laboral fue determinado de acuerdo con el diseño operativo de variables; los puntajes obtenidos de la escala Likert fueron sometidos a prueba de normalidad para construir los Baremos del desempeño laboral en FONCREAGRO. Finalmente, para determinar la asociación de variables cultura organizacional y desempeño laboral se utilizó la prueba no paramétrica D de Somers (Software SPSS y 2,0 para Windows).

Para determinar el contraste de la hipótesis formulada (**H_a**: la cultura organizacional, están relacionados con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO. Y **H_o**: la cultura organizacional, no están relacionados con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO), se utilizó la prueba no paramétrica D de Somers, (Software SPSS v. 20 para Windows) por estar conformadas por tablas de contingencia con ambas escalas ordinales.

4.7. Matriz de consistencia metodológica

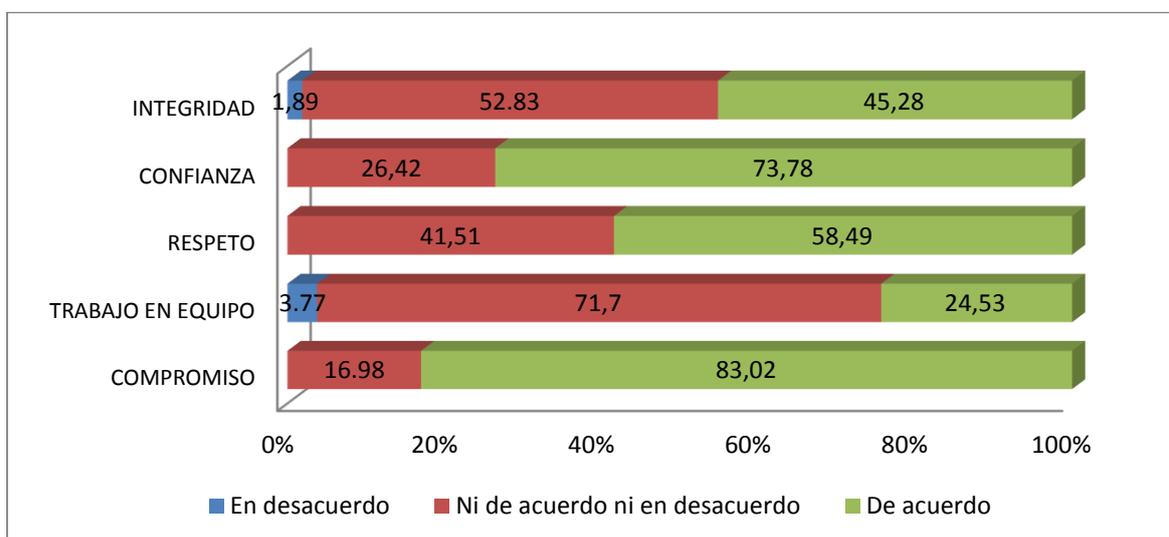
Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra	
¿Cuál es la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO?	Determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO	Ha: La cultura organizacional, está relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO	Cultura organizacional	Práctica de valores	Ítems 17,18,19,20,21	Escala Likert	Diseño de investigación Estudio exploratorio descriptivo correlacional transversal	Debido a que la población es pequeña, la muestra será considerada por todas las unidades muestrales, las mismas que corresponden a 53 personas.	
				Creencias	Ítems 22,23,24				
				Organización empresarial	Ítems 25,26,27,28,29,30				
	Objetivos específicos	Ho: La cultura organizacional no está relacionada con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.	Desempeño laboral	Condiciones físicas del centro de trabajo	Ítems 1,2,3				
	a. Identificar las características de la cultura organizacional en FONCREAGRO.			Posibilidades de ascenso	Ítems 4,5,6,7,8				
				b. Determinar el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.	Seguridad de permanencia en el trabajo				Ítems 9, 10
					Remuneración económica				Ítems 11,12,13
					Reconocimiento				Ítems 14,15,16

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE FONCREAGRO.

GRÁFICO 01: PRÁCTICA DE VALORES DE LOS TRABAJADORES DE FONCREAGRO, CAJAMARCA, 2014.



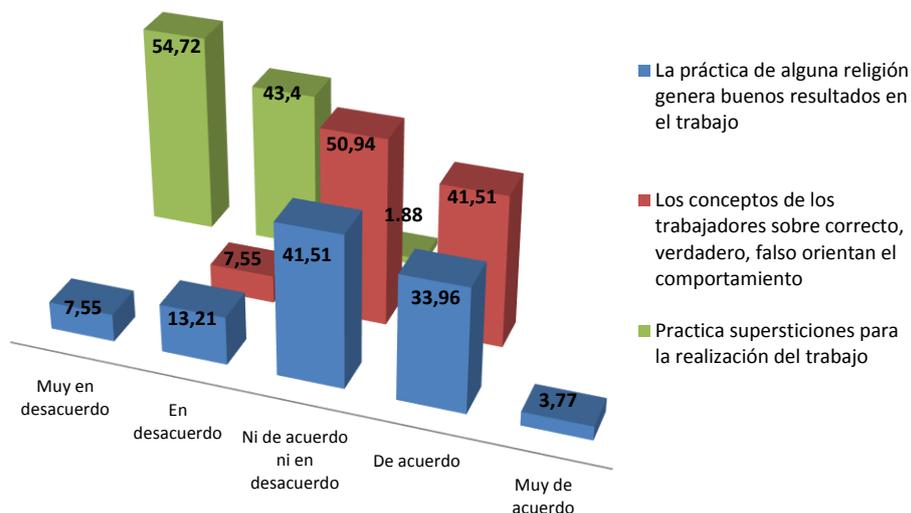
FUENTE: Encuestas aplicadas a trabajadores de FONCREAGRO.

Los valores de la empresa son importantes, porque de ellos depende su comportamiento; como parte de la estrategia de la empresa debe definir su visión, misión y valores de la empresa, ya que a la empresa se le conoce por sus valores empresariales. Según el gráfico podemos apreciar que el valor con el que más se identifican los trabajadores de FONCREAGRO es el compromiso, con 83,02%; este valor en los trabajadores refleja el vínculo intelectual y emocional de estos con su empresa, y con ello su contribución personal hacia el éxito. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y prácticas que, vistas en su

conjunto, reflejan la personalidad de la empresa. Por otro lado, resulta preocupante que el valor que menos identificación tiene es el trabajo en equipo, con 24,53% de acuerdo. Se debe considerar que como personas necesitamos al grupo para poder crecer y, sobre todo, para poder sacar adelante las ideas propuestas y en general lo mejor de ellos mismos; numerosas empresas son capaces de aunar propuestas, ideas y soluciones, que las llevan a crecer de manera considerable y a ganar prestigio a gran escala gracias al trabajo en equipo de todo su personal.

El comportamiento de los empleados es un aspecto integral de los valores de trabajo. No solo deben tratar a otros con respeto, sino exhibir un comportamiento adecuado en todas las facetas del trabajo. Esto incluye usar vestimenta apropiada, utilizar un lenguaje que se considere adecuado en la oficina y conducirse con profesionalismo. Para lograrlo es necesario que cada empleado conozca los manuales y participe en la capacitación.

GRÁFICO 02: CREENCIAS DE LOS TRABAJADORES DE FONCREAGRO, CAJAMARCA, 2014.



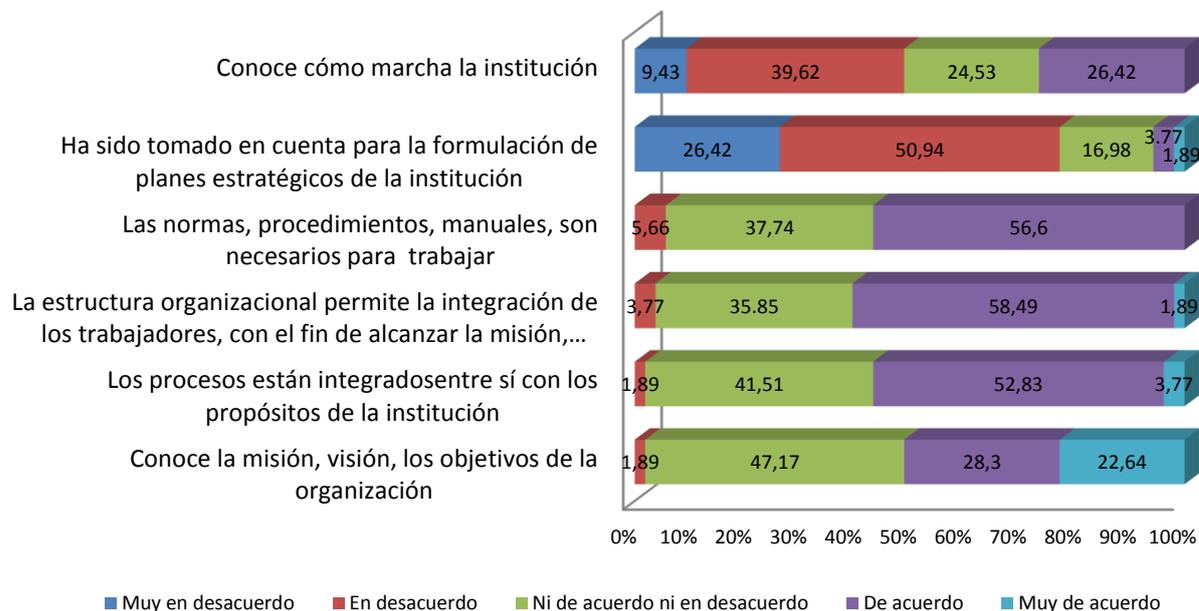
FUENTE: Encuestas aplicadas a trabajadores de FONCREAGRO.

Este gráfico nos muestra que en lo referente a las creencias, el 41,51% respondió que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la práctica de alguna religión; es decir, la mayoría de los trabajadores considera que la religión no tiene relevancia en el trabajo y en las decisiones que se tomen en torno de este; se observa además que el 33,96% está de acuerdo. Estos resultados son importantes y están refrendados por investigadores de la Universidad de Yale, que han concluido que la religión que profesa cada una de las personas dentro de una institución tiene una fuerte influencia en las decisiones que toman con respecto al trabajo, al asumir riesgos en sus vidas e incluso en los aspectos domésticos de la economía. Asimismo, la religión nos proporciona una pauta para formular metas y propósitos personales y, por ende, institucionales. Como segundo punto se evalúan los conceptos que tienen los trabajadores sobre correcto, verdadero y falso, que orienten el comportamiento. Referente a este punto, se encontró que el

50,94% refirió no está de acuerdo ni en desacuerdo, pero también se aprecia que el 41,51% sí considera que los conceptos sobre correcto, verdadero y falso están de acuerdo al afirmar que esto dirige u orienta su comportamiento dentro del trabajo, ya que se considera como una voz del subconsciente que nos indica lo que está bien y lo que está mal.

En cuanto a la práctica o creencia en supersticiones para la realización del trabajo, el 54,72% respondió: muy en desacuerdo y el 43,40%: en desacuerdo. Con estos resultados se demuestra que los trabajadores de esta institución no creen en supersticiones; a pesar de ello, Cavaro M. (2000) considera que no es nocivo que el ser humano sea supersticioso siempre y cuando sean creencias positivas y tengan un límite y un equilibrio en la persona.

GRÁFICO 03: ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN FONCREAGRO, CAJAMARCA. 2014.



FUENTE: Encuestas aplicadas a trabajadores de FONCREAGRO.

En este gráfico se detallan los resultados obtenidos sobre la organización de FONCREAGRO. Se encontró, que en relación a si el personal conoce cómo marcha la institución, 39,62% está en desacuerdo, es decir, no tiene conocimiento del rumbo, nuevos proyectos o actividades que se adquieren concernientes a los avances que pueda tener la institución. Sobre este punto, Cárdenas R. (1991) señala que el personal que labora en una institución debe conocer cómo funciona, caso contrario, se manifiesta que no se siente motivado para trabajar y menos para aportar en pro del desarrollo de la empresa; ante este hecho es necesario resaltar que estos resultados pueden deberse a que hay trabajadores nuevos, o que constantemente están rotando personal y en la institución no se realiza un adecuado proceso de inducción; de igual manera, el 50,94% de los trabajadores está en desacuerdo con que si han sido tomados en cuenta para la formulación de planes estratégicos de la institución. Estos resultados nos indican que los

gestores hacen sus planes y proyectos solos y no consideran la opinión de los empleados, lo que da lugar al descontento de lo planificado y muestran poca participación. Por otro lado, las normas, procedimientos, manuales, etc., son necesarios para permitirle trabajar; 56,6% está de acuerdo con que toda esta documentación sirve para trabajar de acuerdo con lo establecido en la institución; así lo confirma Graham Kellog (2000) cuando señala que los manuales contienen todos los pasos que se deben dar para realizar las actividades importantes en la empresa. Estos ya han sido probados y demostraron que son la mejor forma de conducirse, hasta que alguien encuentre otra manera mejor.

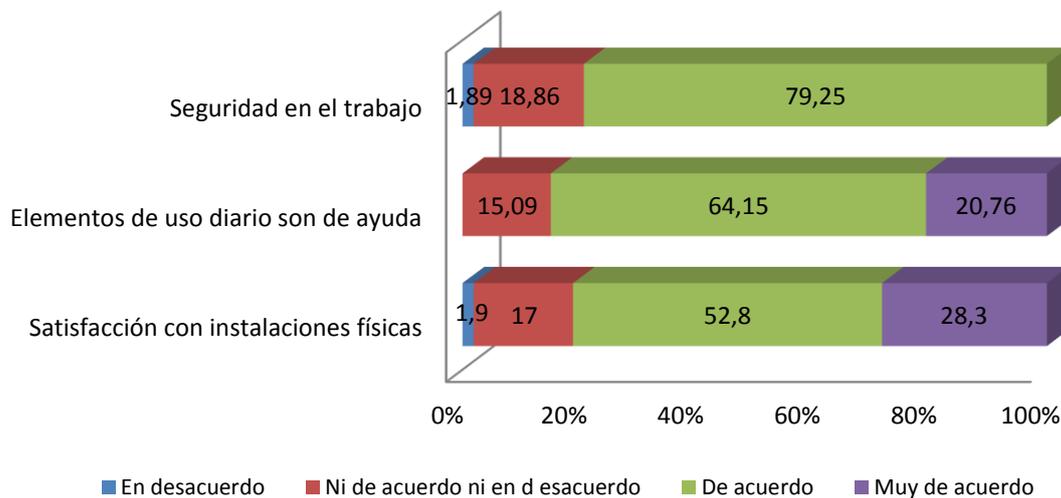
La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos con el fin de alcanzar la misión y objetivos. En relación con este tema se encontró que 58.49% están de acuerdo. Este aspecto es de gran importancia porque la estructura organizacional permite en forma real la integración de los individuos para el logro de objetivos y metas institucionales. Estos hallazgos son refrendados por Guillermo de Haro (2005) quien señala que la importancia de estructura se encuentra en que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo; así mismo, es la base de la organización o desorganización de actividades de la empresa.

En lo concerniente a si los procesos están integrados y coherentes entre sí y con los propósitos de la institución, se encontró que el 52,83% está de acuerdo, es decir, considera que sí cumplen con los propósitos de la institución. En relación con este tema, Mariñas J. (1999) dice que si en una institución se cuentan con procesos integrados y que son de conocimiento del personal, toda la información fluirá en beneficio de la misma.

En cuanto al conocimiento de la misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, 50,94% que está entre de acuerdo y muy de acuerdo. Estos resultados son el reflejo de la cultura organizacional de la institución; pues, se infiere que se han interesado en socializar entre directivos y empleados la misión, objetivos, políticas y estrategias que constituyen la esencia y el camino que debe seguir para el logro de sus metas. Los objetivos son elementos que forman parte muy importante del proceso, porque son los puntos de partida para seleccionar, organizar y conducir el trabajo institucional.

5.2. DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE FONCREAGRO

GRÁFICO 04: CONDICIONES FÍSICAS DE FONCREAGRO. CAJAMARCA, 2014.



FUENTE: Encuestas aplicadas a trabajadores de FONCREAGRO.

Referente al desempeño laboral como la forma en que los empleados realizan su trabajo en la institución, se inicia con el análisis de las condiciones físicas de la institución FONCREAGRO. Con la dimensión satisfacción con las instalaciones físicas, se encontró que 52,80% señala estar de acuerdo; esto nos indica que la institución cuenta con infraestructura, gestión de la tecnología y señalización adecuada para la prestación del servicio en base a los estándares del sistema obligatorio de garantía de calidad. Según indica Veles A. (2013), referente a la infraestructura, esta debe tener recursos físicos como: manejo seguro de espacios físicos, equipos e insumos, mantenimiento, seguridad, emergencias y desastres, manejo y disposición de deshechos.

En cuanto a elementos de uso diario son de ayuda, se encontró que el 64,75% está de acuerdo; si la institución ha dispensado con materiales de importancia para evitar riesgo y las de uso diario es una forma de evitar riesgos y contagios. Frente a estos resultados,

Kaplan R. S. (1997) indica lo que significa que las empresas ofrezcan a sus trabajadores las mejores condiciones y materiales necesarios utilizando las 5S; tal como indica a continuación.

Organización: Separar lo innecesario: eliminar de los espacios de trabajo los que sea inútil.

Orden: Situar correctamente lo necesario: Organizar el centro de trabajo de forma eficaz.

Limpieza: Suprimir suciedad: mejorar el nivel de limpieza de los lugares de trabajo.

Estandarizar: Señalar anomalías. Prevenir la aparición de la suciedad y desorden.

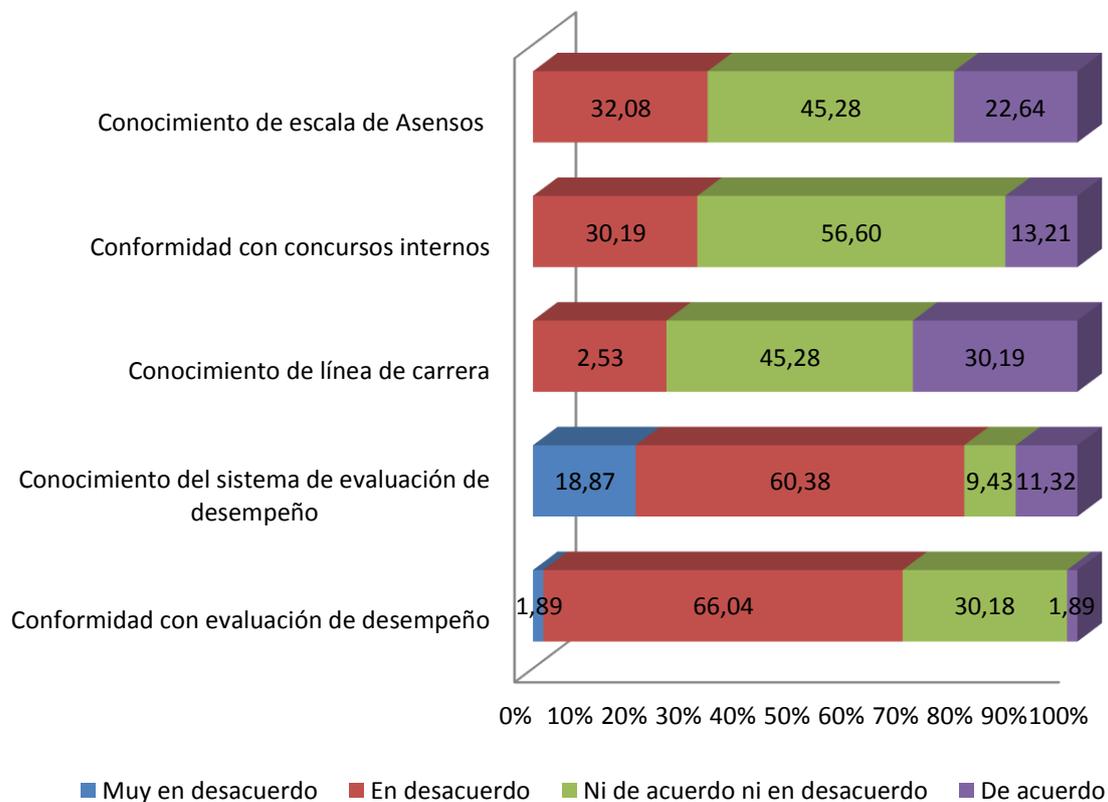
Disciplina: Seguir con la mejora. Fomentar los esfuerzos en este sentido.

Entonces, si los empleadores siguieran estas reglas, es muy probable que mejorarían las condiciones de trabajo y habría un mejor rendimiento del personal, porque es más agradable y seguro trabajar en un ambiente limpio y ordenado.

En cuanto al rubro Seguridad en el trabajo, el 79,25% de los participantes está de acuerdo con la infraestructura, con las condiciones que permiten al trabajador realizar sus actividades de forma segura y en condiciones ergonómicas aceptables y de acuerdo con la normatividad que hace referencia a aspectos tales como: espacios de trabajo, zonas peligrosas, suelos, desniveles, rampas, puertas, portones, ventanas, escaleras fijas, de mano y de servicios, condiciones de protección contra incendios, acceso de trabajadores y del público con capacidades diferentes, instalaciones eléctricas, etc.

Estos resultados son refrendados por la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (N° 29783). En uno de sus principios indica: ... “el empleador garantiza en el centro de trabajo, el establecimiento de los medios y condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores”.

GRÁFICO 05: POSIBILIDADES DE ASCENSO DE LOS TRABAJADORES DE FONCREAGRO, CAJAMARCA, 2014.



FUENTE: Encuestas aplicadas a trabajadores de FONCREAGRO.

Las posibilidades de ascenso de los trabajadores de FONCREAGRO son las principales prioridades dentro de la línea de carrera. Para ello se consideran las dimensiones sobre conocimiento de la escala para ascensos en la institución. Allí se encontró que el 45,28% respondió que no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 32,08% en desacuerdo. Estos resultados muestran la indiferencia de los trabajadores por conocer la escala de ascensos, a pesar de ser un instrumento importante y que, como trabajadores, deben conocer para saber en qué rubros capacitarse o fortalecer sus capacidades. No existen estadísticas respecto de este tema a pesar de ser de gran importancia.

Conformidad con concursos de ascenso. Frente a este tema, el 56,6% responde que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; lo que nos indica que el personal no muestra interés por los concursos de ascenso, debido a que la institución asigna cargos a través de cartas que vienen de los directivos y eso sucede sin concurso. Consecuentemente, se puede indicar que todo tipo de ascensos debe ser de responsabilidad netamente de los gestores de las empresas.

Referente a la línea de carrera, se encontró que el 45,28% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados se dan debido que la institución no cuenta con una oficina de recursos humanos; muestra de ello es que no existen líneas de carrera, ya que este tema es responsabilidad de los gestores de la organización; se trata de cumplir con el proceso con seriedad y calidad, brindándole a cada persona el tiempo y consejo necesarios, así como el ejemplo para que puedan observar y aprender de solo ver el profesionalismo de sus propios jefes.

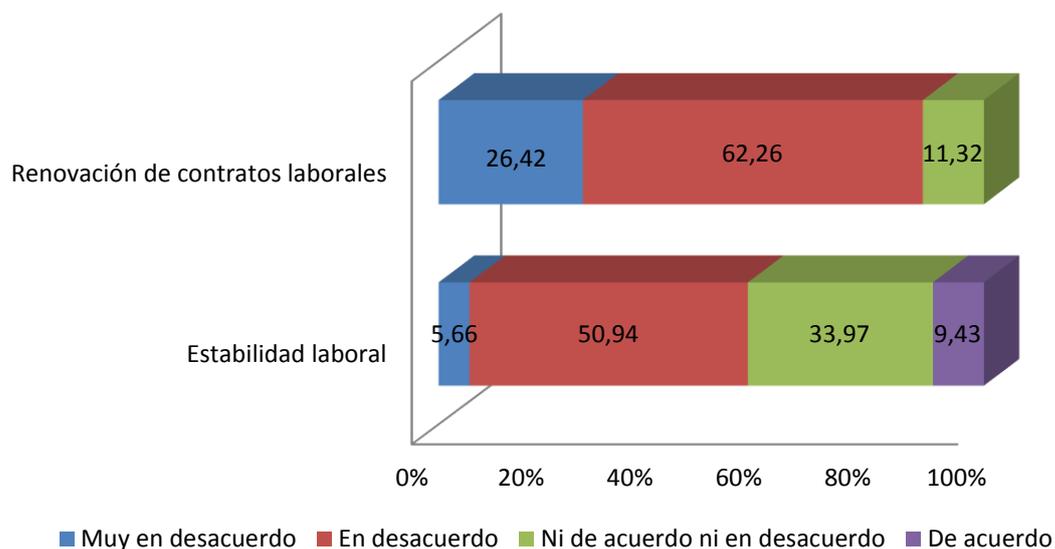
Las líneas de carrera y desarrollo de recursos humanos son teóricas, técnicas y metodológicas, y permiten que los trabajadores cuenten con recursos para el desempeño de sus tareas; el plan de desarrollo y la línea de carrera de una organización, así mismo, sirven para planear las necesidades futuras que una empresa puede tener en la dimensión del talento humano. Al establecer líneas de carrera para ciertas posiciones estratégicas de la empresa, los colaboradores tienen más clara la dirección de su potencial crecimiento.

Con respecto al conocimiento del sistema de evaluación de desempeño, el 60,38% está en desacuerdo. Respecto de estos resultados se manifiesta que la gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones de los responsables de gerenciar el talento

humano en las organizaciones, y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace comprender el impacto de implementación y desarrollo de una adecuada gestión del desempeño; lo que favorece la productividad dentro de la organización y que es una manera de contribuir al éxito y logro de los propósitos definidos por la institución.

Por último, en cuanto a la conformidad con evaluación de desempeño, respondieron que el 66,04% de trabajadores se encuentra en desacuerdo; esto es como consecuencia del rubro anterior, ya que al no tener conocimiento del sistema de evaluación del desempeño laboral, las personas dentro de la institución, no tienen de qué opinar; sin embargo, es necesario mencionar que la evaluación del desempeño es una responsabilidad principal del gerente, pues, favorece la productividad y puede servir para que el empleado gane un aumento de sueldo, un ascenso, e incluso evaluar si se mantiene o no en la empresa.

GRÁFICO 06: SEGURIDAD EN EL TRABAJO EN FONCREAGRO, CAJAMARCA, 2014



FUENTE: Encuestas aplicadas a trabajadores de FONCREAGRO.

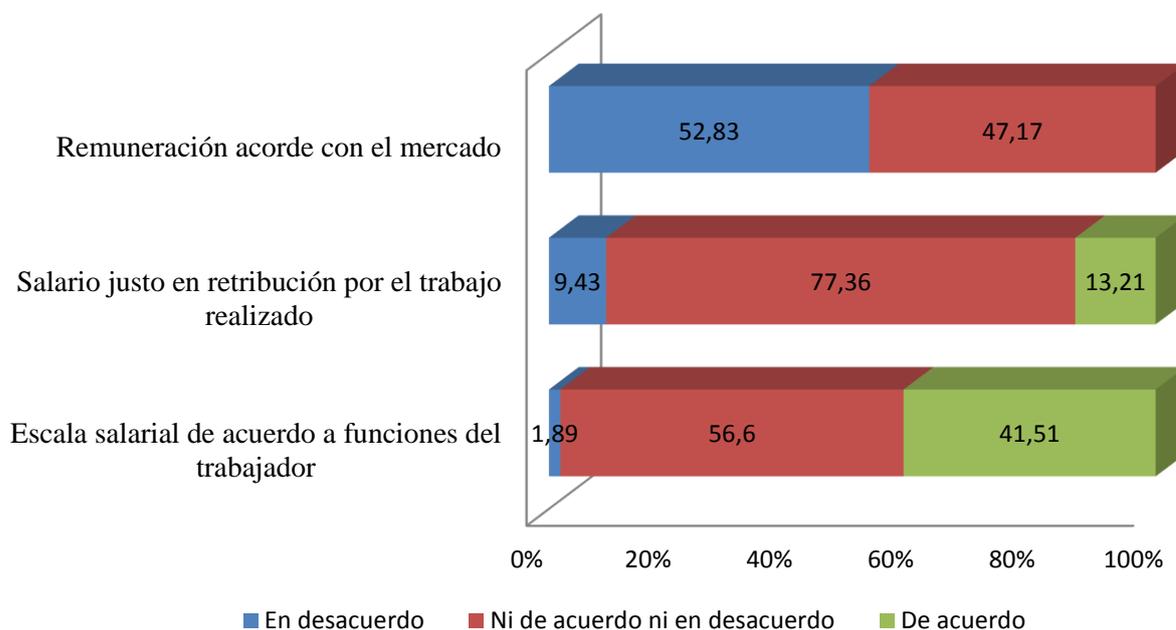
En relación con los contratos laborales, el 62,26% de trabajadores está en desacuerdo, lo que nos indica que ellos desconocen cómo se realizan las renovaciones de contratos; en la actualidad, el trabajador debe tener conocimiento de este tipo de procesos para que oportunamente puedan solicitar su ampliación o saber cuál sería su destino, ya que, según su condición, el empleado tiene que reclamar sus beneficios o indemnización según sea el tipo y tiempo del contrato, así como, la colocación de adendas cuando el caso lo requiera.

Referente a la seguridad en el trabajo, en el rubro estabilidad laboral, se encontró que el 50,94% de trabajadores refirió que están en desacuerdo, porque en la institución tienen como norma que antes de que el personal cumpla 5 años laborando en la misma, no hay renovación de contrato, ya que es el tiempo que les corresponde para el nombramiento.

Referente a este tema, la especialista laboralista Ana Cecilia Torres señala que el cambiante mundo de hoy, competitivo, a veces absurdo y fortuito donde las mismas organizaciones carecen de estabilidad, lo que puede ser una garantía de éxito mañana se convierte en un ejemplo de fracaso; entonces, ¿cómo puede ofrecer estabilidad alguien que no la tiene?. Los ejemplos sobran, imperios enteros han sido negociados e incluso rematados entre sus competidores, quienes adquieren sus bienes y marcas echando por tierra años enteros de tradición y costumbres, ¿cómo puede definirse así la estabilidad laboral?.

Todo lo anterior permite hacer varias reflexiones, incluso una revisión del concepto de estabilidad laboral, desde una óptica contemporánea. Puesto que vivimos en un mundo de cambios, en donde el conocimiento avanza tan rápido que no se ha terminado de asimilar bien un concepto, cuando surge otro que le contradice o reorienta, un mundo donde lo único seguro es que mañana no será el mismo; pues día a día se va transformando. Ante esta incertidumbre la estabilidad laboral pasa de ser un concepto absoluto para convertirse en uno más abierto y relativo donde tanto las empresas como los empleados tendrán igual responsabilidad para garantizar su presencia.

GRÁFICO 07: REMUNERACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE FONCREAGRO, CAJAMARCA. 2014.



FUENTE: Encuestas aplicadas a trabajadores de FONCREAGRO.

Respecto de la remuneración de los trabajadores necesario considerar lo que el INEI (2011) reportó en la encuesta nacional sobre estructura salarial, donde constató, una vez más, la gran diferencia entre los sueldos del grupo de directores y gerentes y los del resto de ocupaciones. El salario de los primeros fue 37,5% superior al salario medio. Ahora bien, también fue el sueldo de este grupo el que experimentó un mayor descenso (3,9%); mientras que los salarios que más subieron fueron los de trabajadores no cualificados en servicios (3,1%).

También resaltó sobre la brecha de género que sigue existiendo en lo que a remuneraciones salariales se refiere. Según la misma encuesta, el 16,38% de las mujeres tuvo ingresos menores o iguales al salario mínimo interprofesional (o sueldo Mínimo Vital); mientras que en el caso de los hombres, este porcentaje se situó en el

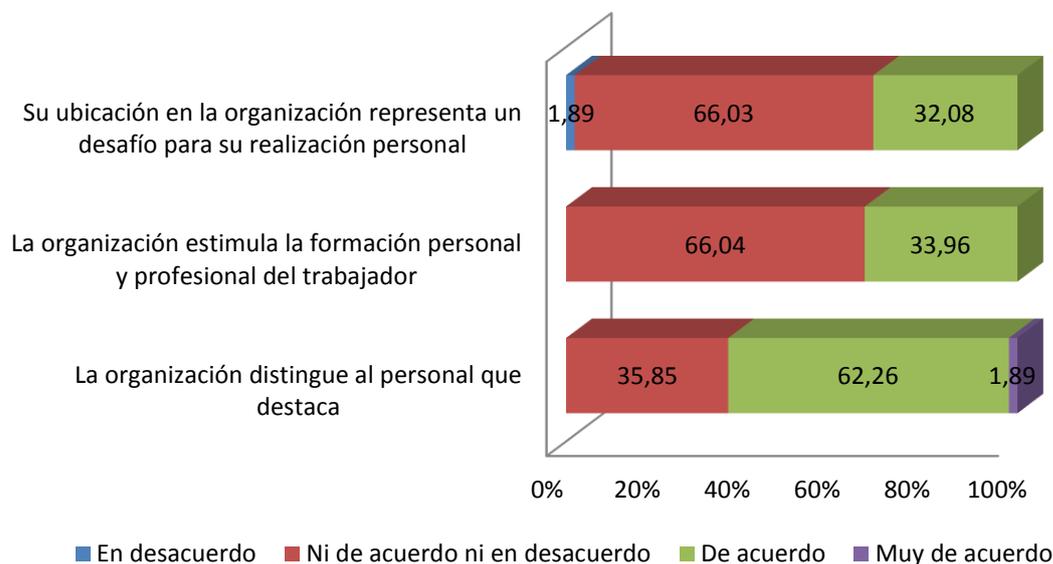
6,8%. En el extremo opuesto, el 9,97% de los hombres presentó sueldos cinco veces superiores al salario mínimo, frente al 4,41% de las mujeres.

Con referencia a los sueldos acordes con el mercado, el 52,83% de trabajadores está en desacuerdo, y coincide con las manifestaciones que tienen los empleados al señalar que tienen tantos años trabajando para ganar una miseria que no alcanza para cubrir las necesidades básicas considerando que la canasta básica es de S/.1200,0, y el sueldo mínimo vital es de 850,00 soles.

En lo que concierne al sueldo justo por el trabajo realizado, se encontró que el 77,36% de trabajadores respondieron que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo; esto se debe a que los trabajadores desconocen las políticas de remuneración de la institución, puesto que, a veces, para la mayoría son bajos, mientras que los directivos reciben buenos sueldos que, a veces, los cuadruplica.

En lo que atañe a la remuneración de los trabajadores de FONCREAGRO, iniciando con la escala salarial, se encontró que el 56,6% de trabajadores respondió que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, respecto de este resultado, Morales y Velandia (2012) refieren que el sistema salarial (escala salarial), o de compensaciones en el cual el rubro remuneraciones se convierte en una auténtica inversión, encaminada a mejorar la productividad empresarial bajo los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa, guiados por la misión, estrategias y objetivos organizacionales. De esta manera, es necesario que los empleados conozcan y se interesen por saber qué escala de remuneraciones les corresponde según sus funciones y capacitaciones.

GRÁFICO 08: RECONOCIMIENTO AL PERSONAL DE FONCREAGRO, CAJAMARCA, 2014.



FUENTE: Encuestas aplicadas a trabajadores de FONCREAGRO.

En lo que corresponde a la correcta ubicación en la organización, representa un desafío para su realización personal, creatividad y productividad, el 66,04% de empleados respondió que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo; con lo que dieron a entender que en la organización no existen formas de motivación ni reconocimiento para destacar las capacidades, creatividad, productividad para lograr su realización personal, profesional y social. Frente a estos resultados Castro C. (2005) manifiesta que, dado a que en los últimos años en las organizaciones ha habido interés creciente por prestar atención al factor humano, de debe adquirir conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender también las necesidades de participación en la toma de decisiones y generar oportunidades de realización personal. Asimismo, se debe propender a que el empleado se encuentre satisfecho con la ubicación que tiene dentro de la organización y los aportes que realiza dentro de ella.

Con respecto a si la organización estimula formación personal y profesional permanentemente, el 66,04% de empleados respondió que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esta respuesta nos indica que los trabajadores no conocen ni rescatan la importancia de la formación personal y profesional, y, de igual manera, la empresa; esto se constituye en un reto importante para dar mayor importancia a la capacitación de los trabajadores, cuyo resultado sería mejorar el nivel de desarrollo profesional y de la capacidad de producción. Para llegar a alcanzar esta meta, la empresa precisa conciliar sus objetivos generales, las necesidades propias de cada área y las demandas colectivas e individuales de los trabajadores.

La empresa que incluye en sus filas a personas bien formadas y que actualiza sus conocimientos con técnicas nuevas, que vayan surgiendo y que tengan relación con sus actividades, tendrá muchas posibilidades de superar sus problemas, porque la formación es inversión y no gasto. Al respecto, Silveria S. (2014) señala que igual valor estratégico se les está dando a los procesos de innovación, desarrollo y transferencia tecnológica. Asimismo, indica que la formación profesional fue entendida como un hecho que vincula prioritariamente al mundo de la producción y el trabajo.

Con relación a si la empresa distingue al personal que destaca por su creatividad y productividad, el 62,26% de trabajadores están de acuerdo. Una distinción se traduce en un incentivo para el trabajador que, usualmente, puede ser una retribución económica, quizá días libres o una medalla, dado a que la administración del factor humano no es tarea sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables.

La interacción entre el trabajador y la organización no debe limitarse al contrato de trabajo o solo a administrar las relaciones laborales; ello no coadyuva prosperidad de

una empresa. Según el Ministerio de trabajo y promoción del empleo creó el premio “Reconocimiento al trabajo y al emprendimiento”, cuyos objetivos son: promover relaciones de trabajo que afirmen la dignidad de las personas y contribuyan a su realización personal, técnica o profesional sin discriminación; estimular y fomentar el espíritu emprendedor y solidario de los trabajadores y trabajadoras que participen en las diversas actividades económicas y difundir la contribución de los trabajadores en favor del desarrollo económico del país.

Además de los objetivos, podemos señalar que el reconocimiento es una herramienta que debe estar integrada en el ámbito empresarial, en vista de que está demostrado que, significativamente, la autoestima, la creatividad, el rendimiento y el desempeño contribuyen al clima organizacional positivo, mejoras en el trabajo en equipo y, por ende, al funcionamiento de la empresa orientado a la calidad y productividad, logrando y un alto desempeño laboral.

TABLA 01. INTEGRIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE FONCREAGRO, CAJAMARCA, 2014.

¿CREE USTED QUE LA INTEGRIDAD ES UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PERSONAS QUE CONFORMAN LA INSTITUCIÓN?	DESEMPEÑO LABORAL						TOTAL	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
En desacuerdo	0	0,0	1	100	0,0	00	1	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	20,8	17	70,8	2	8,3	24	100
De Acuerdo	3	10,7	18	63,4	7	25,0	28	100
TOTAL	8	15,1	36	67,9	9	17,0	53	100

a. D de Somers = 0.210

P = 0.05

En la Tabla 01, donde se exponen en forma conjunta las variables: Integridad y Desempeño Laboral de los trabajadores de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014, las frecuencias absolutas, relativas, tanto conjuntas como marginales, nos indica que existe una asociación significativa entre las variables indicadas. Este resultado es confirmado por la prueba estadística D de Somers, la cual arroja un P Valor de ($P \leq 0,05$, $\alpha = 0.05$), es decir, que el nivel de significación $\alpha = 0,05$, al cual se realizó el contraste de hipótesis. Tanto las frecuencias como prueba estadística nos permiten confirmar con un 95 % de confianza que ambas variables muestran asociación significativa.

TABLA 02. CREENCIA, PRÁCTICA DE LA RELIGIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE FONCREAGRO, CAJAMARCA, 2014.

¿CONSIDERA UD. QUE EN LA PRÁCTICA DE CREENCIA, LA RELIGIÓN, GENERA BUENOS RESULTADOS EN EL TRABAJO?	DESEMPEÑO LABORAL						TOTAL	
	BAJO		MEDIO		ALTO			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy en desacuerdo	0	0,00	4	100	1	0,00	1	100
En desacuerdo	2	28,6	4	100	0	0,00	1	100
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	22,7	14	63,6	3	13,6	22	100
De acuerdo	1	5,67	12	66,7	5	27,8	18	100
Muy de acuerdo	0	0,00	2	100	0	0,00	2	100
TOTAL	8	15,1	36	67,9	9	17,0	53	100

a. D de Somer P = 0,05

En la Tabla 02 se exponen en forma conjunta las variables: Creencia, Práctica de alguna Religión y Desempeño Laboral de los trabajadores de FONCREAGRO, Cajamarca, 2014, las frecuencias absolutas, relativas, tanto conjuntas como marginales, nos indican que existe una asociación significativa entre las variables referidas. Este resultado es confirmado por la prueba estadística D de Somers, la cual arroja un P Valor de ($P \leq 0,05$, $\alpha = 0,05$), es decir, igual que el nivel de significación $\alpha = 0,05$, al cual se realizó el contraste de hipótesis. Tanto frecuencias como prueba estadística nos permiten confirmar, con un 95 % de confianza, que ambas variables muestran asociación significativa.

5.3. Contrastación de la Hipótesis

La hipótesis se contrasta, a través de estadísticas no paramétricas, considerando que los factores inmersos en la hipótesis general, es decir, las características de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO son variables cualitativas de escala ordinal.

La hipótesis alterna (H_a), que es la que se contrasta, se acepta si P (nivel de significación) $> \alpha = 0,05$; en caso contrario, se acepta la hipótesis nula correspondiente (H_0).

La hipótesis de investigación planteada se acepta parcialmente, puesto que de las características de la cultura organizacional en la práctica de valores, solo el compromiso y la confianza, así como en las creencias, la práctica religiosa, están asociados significativamente con el desempeño laboral dentro de la organización; el resto de características de la cultura organizacional no muestra una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO (TABLA 01 y 02).

CONCLUSIONES

Dentro 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 dentro de la cultura organizacional es la organización de la institución dentro de ella. 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, elementos de uso diario son de ayuda y la satisfacción con las instalaciones físicas.

En relación con el desempeño laboral, según el 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 (Tabla 01 y 02).

RECOMENDACIONES

1. Al Director del área Administración y Gerencia Empresarial de la Escuela de Postgrado

- Motivar y sensibilizar a los estudiantes para la realización de investigaciones específica que estudien a fondo las posibles causas por las que la cultura organizacional está influyendo en el desempeño laboral, para determinar si únicamente fue un fenómeno que se presentó en el grupo de estudio o bien, es un factor significativo en el desempeño laboral.

2. A los Directivos de FONCREAGRO,

- Crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional de la institución y motiven al mismo tiempo, el desempeño eficiente de los trabajadores; 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 hacerlos sentir parte importante de la entidad y orgullosos de pertenecer a la misma.
- Desarrollar programas participativos de retroalimentación que involucren a todos los trabajadores de la institución, con el propósito de fortalecer y promover cada uno de los elementos de la cultura organizacional, lo cual generará la base para el crecimiento sostenido; de tal manera que converjan la misión, visión y los objetivos estratégicos de la entidad con los valores éticos de los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

A. TEXTOS

1. Arias, Fernando (1998), *Administración de Recursos Humanos*”, México, Editorial Trillas.
2. Castro Herrera; Carlos, (2005) *La Supervisión en la productividad y el clima laboral*. Venezuela.
3. Chiavenato, Idalberto (1998), *Cultura Organizacional*, México, Editorial Alianza.
4. (1999). *Administraçao Nos novos tempos compuso*. Rio de Janeiro. P: 172
5. (2002), “Administración en los nuevos tiempos”, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
6. Cifuentes C. (2010), *Relaciones interpersonales en el trabajo* Librería Cuentos. República Dominicana. México.
7. Cossio de Vivanco, José (1988), *La Cultura Organizacional*, Perú, Editorial SISFISA.
8. Dessler, Gary (1997), “*Administración de personal*”, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
9. Floresw Salas, Willian (2009), *La estabilidad Laboral*. Universidad Nacional Mayor de San Marco. Lima.
10. García, S y Dolan, S (1997), *La dirección por Valores*, España, Editorial Mc Graw Hill.
11. Granell, H (1997), *Éxito Gerencial y Cultur*”, Caracas, Ediciones IESA.
12. Grahm Kellog (2002), *Manual de Normas y Procedimientos*. México.

13. Likert, R (1986), *Nuevas formas para solucionar conflictos*”, México, Editorial Trillas.
14. Locke Edwin (1968), *Teoría del establecimiento de metas*. Universidad de Maryland, College Park. Estados Unidos.
15. Méndes, Carlos (1998), *Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
16. Mariños Jorge, (1999), *La super nacionalidad en los procesos de integración Regional*. Move Editor. España.
17. Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
18. Mendoza del Solar María Alejandra (2012), *Líneas de carrera y desarrollo. Planes de sucesión, gestión de carrera y desarrollo, promoción y formación de la organización Española*. España.
19. Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo Premio: *Reconocimiento al trabajo y al emprendimiento* según Resolución Ministerial N° 344-2009-TR. Publicado el 22 de noviembre 2009. Lima.
20. Morales Arrieta, Juan y Velania Herrera, Néstor (2012), *Salarios y estrategias y sistema salarial o de compensaciones*. Editorial Mc. Graw Hill. México Pág. 3.
21. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1979). La Conferencia General de la OIT. Convenio Internacional del Trabajo N° 142 sobre la orientación y formación profesional en el desarrollo de los Recursos Humanos.
22. Palaci Descals, Francisco. (2005), *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

23. Secretario General de las Naciones Unidas (1968), *Pacto internacional de derechos, económicos, sociales y culturales*. Fundación acción pro derechos humanos. Ginebra.
24. Silveria, Sara (2014), *Formación profesional y capacitación como instrumento de promoción de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*. Proyecto FORMUJER (CINTERFOR – OIT/BID) Am
25. Reynolds. Juan (2012). *Planificación Estratégica*. México.
26. Robbins, Stephen (1997), *Comportamiento Organizacional*, México, Editorial Prentice Hall.
27. Robbins, Stephen (2004), “Motivación y Personalidad Laboral”, México, Editorial Prentice Hall.
28. Santillán Vásquez (2014), *Trabajadores Dirección Regional de Educación y Unidad de Gestión Educativa Local Comprometidos con la modernización de la gestión descentralizada en Educación*. Lima.
29. Solana, Ricardo (1993), *Administración de organizaciones*, Argentina, Ediciones Interoceánicas.
30. Smith, Peters (1990), *Liderazgo, Organizaciones y Cultura*, Ediciones Pirámide. España.
31. Sternerl, George (1998), *Planificación estratégica lo que todo Director debe saber*. Vigésima tercera reimpresión. Editorial CESCO. México.
32. Tribunal Constitucional. RTC N° 03501, 2006 – PA/TC.
33. Valderrama, Santiago (2006), “Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica”, Perú, Editorial San Marcos.
34. Vecino Pico, José Manuel. (2011), *Seguridad y salud*. Universidad de Guanajuato. México.

B. TESIS

1. Rivas G., Mayra, *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.*”, 2006,
2. Gallegos Arias, Tania, *Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del valle de los chillos del Distrito Metropolitano de Quito*, 2012.
3. Hernández García, Valentina, *Propuesta de creación de un instrumento de medición del clima organizacional para una industria farmacéutica*, 2011.
4. Libreros Morales, Andrés, *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca*, 2011.
5. Barrantes Medina, Delia Esperanza, *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca*”, 2013.
6. Cabanillas Zambrano, Cecilia del Carmen, *Cultura Organizacional para mejorar la calidad de servicio a los clientes de la Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca*. 2014.

C. FUENTES ELECTRÓNICAS

1. Edgar Gálvez Albarracín: “*Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia*”, consultado el 01 de febrero de 2014.
<http://es.scribd.com/doc/94242784/Cultura-Organizacional-y-Rendimiento-de-Las-Mipymes>

2. <http://agendamagna.wordpress.com/2009/07.> Trabajadores confianza/22 de julio/2009, Consultado el 15 de febrero de 2016.
3. Restrepo Calle, Simón (2015), *Artículo Renovación y Prorroga de contrato a término fijo*, Actus. S.A.S. encontrado en: actusabogados.com/renovación – y – *programa – de – contratos – a – término – fijo*.
4. [Gmcrh.mx/recursos humanos/la – religión – influye – en – la – ética – del – trabajo](http://Gmcrh.mx/recursos-humanos/la-religion-influye-en-la-etica-del-trabajo) – U. Cornell.
5. Teresa Altagracia Espaillat Hernández: *Evaluación de la cultura organizacional en una Institución del Estado*. Consultado el 05 de febrero de 2014.
<http://biblioteca.funglode.net.do/Tesis-iglobal/Alta-direccion-publica/ADP%20514%20TESIS,%20T.%20ESPAILLAT,%2010-0070.PDF>
6. De Haro, Guillermo. (2005), *Ensayos y trabajos: Encuesta organizacional*. Encontrado en clubensayos.com/ciencias/estructuras-organizacional/147833.htm
7. Proyecto P.V. org/1.verdad/integridad.htm. consultado 20- 03- 2015.
8. Diana Elizabeth Uría Calderón: *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*” consultado el 17 de febrero de 2014.
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296%20Ing.pdf?sequence=1>
9. Psicología On Line. Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones consultado el 30 de octubre 2014
<http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html>
10. Rosas Justo A: *Las 5's herramientas básicas para la mejora de la calidad de vida* – 2016: encontrado en [paritarios.cl/especial _ las _ 5s _ htm](http://paritarios.cl/especial_las_5s.htm).

11. Vélez Cervantes, Jaime. (2013), *infraestructura, instalaciones físicas, mantenimiento e institución prestadora de servicios de salud* encontrada en:
www.creosltda.com/aatachments/5perspectivas_arquitectis-hospitaria.pdf.
consultado: 23 de marzo de 2016
12. *Concepto Creencias*, consultado el 17 de agosto de 2014
http://es.wikipedia.org/wiki/Creencia#cite_note-3

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTA: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Sr./Sra, tenga Ud. muy buenos días mi nombre es Soy estudiantes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca. Con el fin de realizar el diagnóstico de la cultura organizacional y desempeño laboral de FONCREAGRO, le presentamos el formulario que aparece a continuación, el cual permite el análisis de los puntos más importantes que, a nuestro juicio, determinan dicha cultura. El formulario consta de 08 factores de diferente naturaleza, en cada factor Ud. encontrará preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible. Las preguntas corresponden a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala del 1 al 5, en donde el 1 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el 5 su mayor/total conformidad al respecto. Ud. deberá señalar o dar una calificación a la forma tal como el factor se está manifestando actualmente en la organización según su criterio.

Marca con X la opción con que Ud. se sienta identificado (o).

Área a la que pertenece: _____

Edad: _____ Tiempo de Servicio: _____

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	Condiciones Físicas:					
1	¿Se siente Ud. a gusto con las instalaciones físicas de la institución, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo (equipos, mobiliario, ventilación, iluminación, temperatura)?					
2	¿Los elementos o ayudas que Ud. utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo(a) y productivo(a)?					
3	¿Se siente seguro(a) realizando sus actividades en la institución (señalización adecuada, seguro de vida)?					
	Posibilidades de ascenso					
4	¿Conoce Ud. la escala de ascensos que se practica dentro de la institución?					
5	¿Está conforme con los concursos realizados en la institución para posibles ascensos internos?					
6	¿Conoce o tiene claro, cuál es su línea de carrera dentro de la institución?					

7	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?					
8	¿Está Ud. conforme con las evaluaciones de desempeño realizadas a su persona?					
Seguridad de permanencia en el Trabajo						
9	¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?					
10	¿Se siente conforme con el período de renovación de contratos laborales?					
Remuneración						
11	¿Considera Ud. que las escalas salariales están acorde con las funciones que cada trabajador realiza?					
12	¿Cree Ud. que el salario que percibe es una justa retribución por su trabajo?					
13	¿Considera Ud. que el salario está acorde con las remuneraciones del mercado local?					
Reconocimientos						
14	¿Está Ud. ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?					
15	¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?					
16	¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma?					
Práctica de valores						
17	¿Considera Ud. que los trabajadores están comprometidos con el desarrollo de sus actividades con el fin de lograr el desarrollo institucional?					
18	¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales o sectoriales para lograr así el trabajo en equipo?					

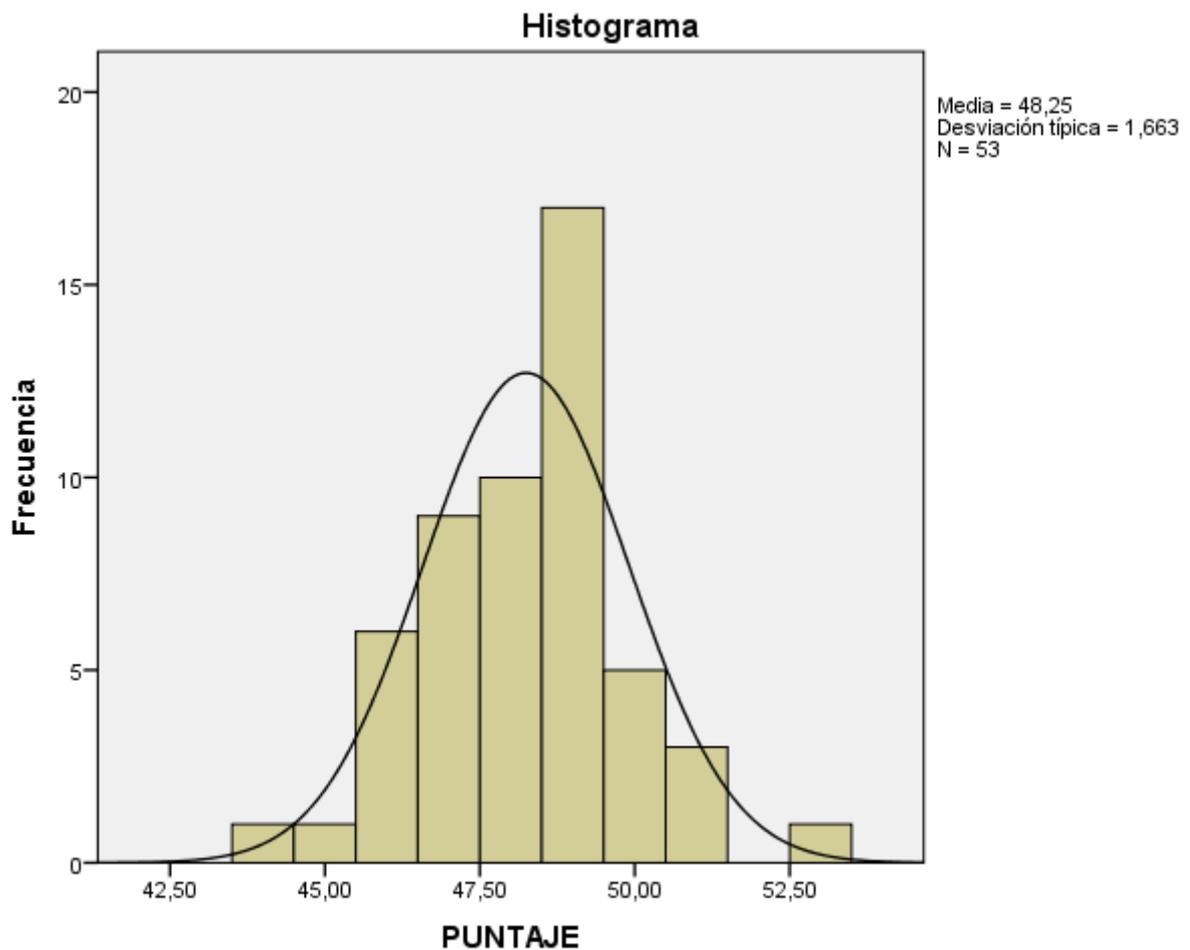
19	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores, mantenidas dentro de un marco de respeto?					
20	¿Considera Ud. que su grado de confianza con sus demás compañeros y jefes dentro de la institución es alto, y que esto aporta al cumplimiento de objetivos en conjunto?					
21	¿Cree Ud. que la integridad es una de las características principales de las personas que conforman la institución?					
	Creencias					
22	¿Considera Ud. que la práctica de alguna religión genera buenos resultados en el trabajo?					
23	¿Cree Ud. que existen conceptos que poseen los empleados sobre lo que es correcto, verdadero, falso y que orienta su comportamiento en la organización?					
24	¿Practica o es creyente de algún tipo de superstición para la realización de su trabajo?					
	Organización					
25	¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?					
26	¿Considera Ud. que los procesos siempre están integrados, coherentemente entre sí y con los propósitos de la institución?					
27	¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar la misión y los objetivos?					
28	¿Cree Ud. que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios para permitirle trabajar?					
29	¿Considera Ud. que ha sido tomado en cuenta para la formulación de planes estratégicos dentro de la institución?					
30	¿Conoce Ud. en este momento cómo marcha la institución?					

Gracias por su participación.

ANEXO 2

TABLA N° 09: PRUEBA DE NORMALIDAD DE LOS PUNTAJES

	PUNTAJES	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	44,00	1	1,9
	45,00	1	1,9
	46,00	6	11,3
	47,00	9	17,0
	48,00	10	18,9
	49,00	17	32,1
	50,00	5	9,4
	51,00	3	5,7
	53,00	1	1,9
		Total	53



Se acepta la normalidad de los puntajes. Como se puede observar, la distribución es simétrica. En el centro hay **mayor cantidad de respuestas y a los lados hay tanto para la izquierda (respuestas negativas) como para la derecha (respuestas positivas) en la misma cantidad de respuestas.** Esto quiere decir que la distribución de puntajes de los 53 participantes tiene una **distribución normal o paramétrica.**

Esto es importante, porque la gran mayoría de análisis estadísticos utilizan o asumen que la distribución es así. Un detalle importante de esta distribución es que, la media, la mediana y la moda son iguales y están justo en medio o en la cima de la curva. En otras palabras, el promedio de puntajes, el valor medio y el número que más se repite de puntajes de los participantes es el mismo.

ANEXO 03

CONSTRUCCIÓN DE LOS BAREMOS

CONSTRUCCIÓN DE BAREMOS PARA DETERMINAR DESEMPEÑO LABORAL DEL TRABAJADOR EN FONCREAGRO (distribución normal)			
Nivel de desempeño	Media (\bar{X})	Desv. Estand (σ)	Clase
		48	
Bajo ($< \bar{X} - \sigma$)	$\leq 46,2$		≤ 46
Medio ($\bar{X} - \sigma, \bar{X} + \sigma$)	46,2	49,67	[47, 49]
Alto ($> \bar{X} + \sigma$)	$\geq 49,8$		≥ 50

Para determinar la asociación de estas variables: Factores que caracterizan la cultura organizacional y el desempeño laboral del trabajador de FONCREAGRO, en cada tabla (09-23), se ha utilizado la prueba no paramétrica D de Somers, (Software SPSS v. 20 para Windows) por ser tablas de contingencia con ambas escalas ordinales.

APÉNDICE

RELACIÓN DE TRABAJADORES ENCUESTADOS

DESCRIPCION TRABAJADOR				
N ^{ro}	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	FECHA INGRESO	DNI
1	ALVARADO PERINANGO, ÓSCAR BENITO	ESPECIALISTA EN MANEJO DE GANADO	01/03/2014	16710869
2	ANGULO HERMENEGILDO, EMETERIO	TÉCNICO PECUARIO I	01/06/2011	18074227
3	ARIAS CAMPOS, MARITZA LILIANA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	21-97-14	45665790
4	BRAVO CHÁVEZ, CAROLINA BALTAZARA	ESPECIALISTA AGROPECUARIO	06/02/2012	26707459
5	BRIONES BENEL, LUCY ESTHER	ESPECIALISTA EN CAPACITACIÓN Y CONTROL LECHERO	01/02/2013	26712550
6	BRIONES MEDINA, GERARDO JIM	ESPECIALISTA EN MEJORAMIENTO GENÉTICO	01/03/2014	26728568
7	CALDERÓN CARHUATAY, JULIAN	TÉCNICO EN PASTOS	01/03/2014	41929590
8	CALLE CÓRDOVA, ANA ELIA	SUPERVISOR DE PROYECTO	15/08/2013	10744105
9	CARHUATAY JULCAMORO, IDILBERTO	TÉCNICO AGRÍCOLA I	01/06/2011	26629652
10	CERQUÍN PÉREZ, JOSÉ GONZALO	TÉCNICO AGROPECUARIO	01/03/2014	40469925
11	CHAVARRY VILLANUEVA, JORGE WILLIAM	COORDINADOR DE PASANTÍAS	01/11/2010	26733360
12	CUSMA PAJARES, SEGUNDO ASUNCIÓN	ESPECIALISTA DE CAMPO	01/01/2012	26656758
13	DE LA CRUZ BUENO, ROSAS	TÉCNICO AGROPECUARIO	01/03/2014	26695450
14	DE LA CRUZ QUILICHE, JOSÉ MANUEL	TÉCNICO EN MEJORAMIENTO GENÉTICO Y SANIDAD ANIMAL	01/03/2014	80229099
15	DEL VALLE ROSSI, MAX FERNANDO	ASISTENTE INFORMÁTICO	01/06/2011	09584335
16	FELIPE ALVITES, LUIS GONZALO	PROFESIONAL EN ASOCIATIVIDAD	05/03/2014	07765106
17	GUERRA HOYOS, CARLOS ALCIDES	COORDINADOR DE MONITOREO DE PROYECTOS	01/01/2011	26702724
18	HUAMÁN PEREGRINO, MARGARITA LUCY	ESPECIALISTA EN VIVIENDA Y FAMILIA SALUDABLE	06/02/2014	26708136
19	LA TORRE VELÁSQUEZ, JOSÉ RICARDO	ESPECIALISTA AGROPECUARIO	04/11/2013	26625708
20	LANATTA VELARDE, FREDDY RICARDO	JEFE DE PROYECTO	01/03/2014	26719158
21	LINARES VELASQUEZ, CARLOS ADRIAN	CONTROL PATRIMONIAL	01/08/2014	43556788
22	LLANOS SANGAY, FRANCISCO SIXTO	TÉCNICO AGRICOLA II	05/03/2012	26705688
23	LLAQUE QUIROZ, JUAN CARLOS	ADMINISTRADOR	01/05/2012	26686280
24	LOPEZ PALOMINO, LAURA PATRICIA	COORDINADOR DE LOGÍSTICA	15/06/2011	26716725
25	LOPEZ VARGAS, JOSÉ IGNACIO	ESPECIALISTA EN PASTOS	01/03/2014	26694687
26	MENDOZA ESTELA, JIERSON	ESPECIALISTA EN	01/03/2014	26703097

	EDGAR	MEJORAMIENTO GENÉTICO		
27	MERINO PALACIOS, MARIO ALFREDO	ESPECIALISTA EN PASTOS	01/04/2011	40477259
28	MUÑOZ CARRERA, JAIME	TÉCNICO PECUARIO II	01/06/2011	27930355
29	MUÑOZ CHÁVARRY PACIFICO	ESPECIALISTA EN PASTOS	01/03/2014	26646257
30	MURILLO ROJAS, ROBERTH WILDER	TÉCNICO EN MEJORAMIENTO GENÉTICO Y SANIDAD ANIMAL	01/03/2014	19322404
31	ORTIZ SILVA, SEGUNDO	TÉCNICO SENIOR	16/01/2012	28065733
32	QUISPE SILVA, FLORINDA	CONSERJE I	01/02/2011	26706306
33	REBAZA COTRINA, MILCIADES GUILLERMO	COORDINADOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	01/05/2011	40250552
34	REVILLA TERÁN, SARA JUDITH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	05/03/2014	40547903
35	RODRÍGUEZ ATALAYA, JORGE ARTURO	ESPECIALISTA AGROPECUARIO	06/02/2012	26689585
36	RODRÍGUEZ CASTAÑEDA, JACQUELIN MILAGROS	ESPECIALISTA AGROPECUARIO	06/02/2012	41549004
37	RODRÍGUEZ CERQUÍN, ALINDOR	TÉCNICO AGROPECUARIO	01/03/2014	42176339
38	RUÍZ JAUREGUI ANGEL BENIGNO	ESPECIALISTA AGROPECUARIO	10/06/2014	41334678
39	SAAVEDRA SARMIENTO, CESAR ANTONIO	COORDINADOR DE PROYECTO	08/11/2012	26659402
40	SAGÁSTEGUI MEDINA, JUDITH DEL SOCORRO	ASISTENTE DE DIRECCIÓN EJECUTIVA	01/03/2010	43675232
41	SALVADOR CARDENAS, ELIANA DEL ROSARIO	ASISTENTE INFORMÁTICO	15/01/2013	40715425
42	SÁNCHEZ ALVITEZ, SHEYLLA VANESA	ASISTENTE DE COMUNICACIONES	01-01014	45678337
43	SÁNCHEZ CHÁVEZ, HENRY ALEX	CONTADOR I	20/07/2009	26715291
44	SANGAY SANTILLÁN, FÉLIX	TÉCNICO AGROPECUARIO	01/03/2014	26713637
45	SARMIENTO SILVA, DANNY MANUEL	ESPECIALISTA AGROPECUARIO	06/02/2012	41149950
46	SPELUCÍN ANGULO, JORGE GUILLERMO	ESPECIALISTA AGROPECUARIO	06/02/2012	26689971
47	TAFUR SARMIENTO, CLAUDIA LISSETH	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	16/06/2011	42738150
48	TUFIÑO SILVA, MARÍA FLORINDA	LABORATORISTA	01/01/2012	26634553
49	VÁSQUEZ HUAMÁN, ALAN MIGUEL	ESPECIALISTA AGROPECUARIO	14/01/2013	26729696
50	VIDARTE SAAVEDRA, WÁLTER OSMAR	ESPECIALISTA EN MANEJO DE GANADO	01/01/2011	40366925
51	VILLANUEVA CORREA, ÁLEX ENRIQUE	ESPECIALISTA AGROPECUARIO	06/02/2012	26732563
52	VILLANUEVA SPELUCÍN, ÁLEX RICARDO	JEFE DE PROYECTO	12/11/2007	26728720
53	ZAMORA VÁSQUEZ, MILAGROS DEL CARMEN	ESPECIALISTA DE FAMILIA	01/09/2014	43556767
54	ZAMBRANO CARRERA, ÓSCAR EDUARDO	ESPECIALISTA DE CAMPO	15/08/2014	27655677

Fuente: Of. RRHH – FONCREAGRO

Elaboración: Investigadora.