

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**TESIS PARA TÍTULO PROFESIONAL**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZAN AGENCIA  
MOYOBAMBA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**ELABORADO POR**

**FREDY RAFAEL ROJAS**

**TINGO MARÍA, PERÚ**

**2019**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**N° 008-2020-EPA- FCEA-UNAS**  
**REUNIÓN VIRTUAL**

Siendo las 09:00 horas del día viernes 21 de agosto de 2020, se reúne mediante videoconferencia a través de la plataforma Microsoft Teams, los miembros del jurado calificador de tesis designados mediante Resolución Nro. 158/2019-D-FCEA, de fecha 04 de setiembre de 2019; y autorizada la ejecución de la tesis con Resolución N° 195/2019-D-FCEA de fecha 11 de octubre de 2019, se acredita el cumplimiento de los requisitos establecidos; por cuanto, el jurado procede a dar inicio a la sustentación de tesis para optar el título de Licenciado en Administración, titulada:

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTO CRISTO DE BAGAZAN AGENCIA MOYOBAMBA.**

Presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas **RAFAEL ROJAS, Fredy.**

Luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor en concordancia con el Art. 48 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva; se procedió a la respectiva calificación en conformidad con el Art. 53 del mismo reglamento. Siendo el resultado siguiente:

**APROBADO POR: UNANIMIDAD**

**CALIFICATIVO : BUENO**

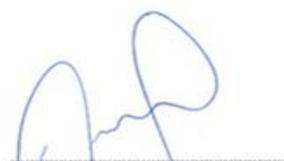
Siendo las 10:20 horas, se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

Tingo María, 21 de agosto de 2020.

  
Mag. Juan Paz Soldán Chávez  
Presidente del Jurado



Lic. Leonor Huamán Camacho  
Miembro

  
Msc. Jhon H. Meléndez Ordóñez  
Miembro

  
Mag. Walter E. Mucha Huamán  
Asesor

**Nota:**

Excelente: 19,20
Muy Bueno: 16, 17 y 18
Bueno: 13, 14 y 15
Regular: 11,12
Malo: 0, 10

## **REGISTRO DE TESIS CONDUCENTE AL TÍTULO UNIVERSITARIO**

(Resol.1562-2006-ANR, Resol. 196-2013-CU-R-UNAS y Resol. 059-2013-CU-R-UNAS)

### **I. DATOS GENERALES DE PREGRADO**

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva  
Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela profesional: Administración  
Título de tesis : “La cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

Autor : Fredy Rafael Rojas  
DNI : 45480294

Programa de investigación:

02: Desarrollo Social

Línea(s) de investigación(s):

2.1: Capital Humano

Lugar de ejecución: Moyobamba.

Entidad : Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazan - agencia Moyobamba

Duración: Inicio : 7 de enero de 2019  
Término : 11 de enero de 2020

Financiamiento:

FEDU : -.-  
Propio : S/. 4,070.00  
Otros : -.-

---

Bach. Fredy Rafael Rojas  
Tesista

---

Msc. Walter E. Mucha Huaman  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A Dios porque ha estado conmigo en cada etapa de mi vida, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres, Telesforo Rafael Cusma y María Irene Rojas Campos, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, brindándome su amor incondicional.

A mi esposa Edith Amelia Vega Uriarte y mi hijo Adrián Jared Rafael Vega, por su compañía y ser mi motivación para superarme en esta vida y ser mejor cada día.



## **AGRADECIMIENTO**

A la “Universidad Nacional Agraria de la Selva”, “alma mater en mi formación profesional, por darme la oportunidad de superarme y ser una persona útil en la sociedad”.

“A mi asesor el Msc., Walter Eduardo Mucha Huamán por su constante y paciente seguimiento, compartiendo su tiempo de manera generosa durante el desarrollo del trabajo de investigación.

A mis jurados, MS.c, Juan Paz Soldán Chávez, Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho y MS.c. Jhon Meléndez Ordoñez, “por sus relevantes aportes, críticas y sugerencias durante el proceso de desarrollo de esta investigación”.

A los docentes de la especialidad de administración por su enseñanza, motivación y apoyo para lograr la culminación de mi carrera.

Al gerente de la Cooperativa de crédito y ahorro Santo Cristo de Bagazan, y a cada uno de los integrantes de la institución, quienes amablemente me brindaron su apoyo (cuestionario de encuesta) para el desarrollo del estudio.

## CONTENIDO

I.	RESUMEN .....	1
II.	ABSTRACT .....	1
	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	2
	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1.	BASE TEÓRICOS .....	6
2.1.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	6
2.1.2.	DESEMPEÑO LABORAL .....	17
2.2.	ANTECEDENTES .....	27
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	29
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	31
1.1.	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	31
1.2.	MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	32
1.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	33
1.3.1.	POBLACIÓN .....	33
1.4.	MUESTRA .....	33
1.5.	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
1.5.1.	INSTRUMENTO .....	33
1.5.2.	TÉCNICA .....	33
1.6.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	34
1.7.	PROCEDIMIENTOS .....	34
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	36
4.1.	CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA .....	36
4.2.	ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	37
4.3.	ANÁLISIS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL .....	41
4.4.	CONTRASTE DE HIPÓTESIS .....	44
4.4.1.	PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL .....	44
4.4.2.	PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS .....	45
	CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	52
	CONCLUSIONES .....	54

RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	56
ANEXO .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. “Esquema del diseño de investigación.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 2. Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 3. Características de la muestra (N=40).....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 4. Calificación de la dimensión cultura burocrática (responsabilidades).....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 5. Calificación de la dimensión cultura de clan (lealtad).....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 6. Calificaciones de la dimensión cultura emprendedora (creatividad).....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 7. Calificaciones de la dimensión cultura de mercado (metas) .....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 8. Calificación de la dimensión ensayos escritos (debilidades).....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 9. Calificación de la dimensión incidentes críticos (incidentes).....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 10. Calificación de la dimensión escala graficas (asistencia).....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 11. Correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 13. Correlación entre la dimensión cultura burocrática y el desempeño laboral. ....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 14. Correlación entre la dimensión cultura de clan y el desempeño laboral. ....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 15. Correlación entre la dimensión cultura de emprendedora y el desempeño laboral.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 16. Correlación entre la dimensión cultura de mercado y el desempeño laboral. ....</i>	<i>50"</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. ¿Los trabajadores asumen sus responsabilidades de acuerdo a sus funciones?</i> .....	37
<i>Figura 2.¿ La cooperativa de ahorro y crédito le brinda a usted oportunidades para potenciar su habilidades y los motiva para que así sean leales a ellos? .....</i>	38
<i>Figura 3. ¿La cooperativa de ahorro y crédito se caracteriza por desarrollar la creatividad y cambios en el entorno laboral? .....</i>	39
<i>Figura 4. ¿Se cumple con las metas establecidas por la cooperativa de ahorro y crédito? .....</i>	40
<i>Figura 5. ¿Cuándo las debilidades en la cooperativa de ahorro y crédito son muy intensas, se busca la manera de remediar? .....</i>	41
<i>Figura 6. ¿Cuándo hay incidentes (peleas, discusión) con sus compañeros de trabajo usted es la que interviene para que se calmen los ánimos? .....</i>	42
<i>Figura 7. ¿La asistencia a las reuniones y la oficina de la cooperativa de ahorro y crédito se hace de manera puntual? .....</i>	43

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. “Instrumento de recolección de datos .....</i>	<i>59</i>
<i>Anexo 2. Resultados de análisis de fiabilidad de instrumento .....</i>	<i>61</i>
<i>Anexo 3. Matriz de consistencia .....</i>	<i>67”</i>

## I. RESUMEN

El propósito de este estudio es determinar si existe una correlación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa Santo Cristo de Bagazan. La obtención de datos se realiza a través de encuestas, para lo cual se utiliza un cuestionario tipo Likert que consta de 16 ítems, de los cuales 8 ítems están relacionados con variables de cultura organizacional y 8 ítems son variables de desempeño laboral. El cuestionario se ha aplicado a (N = 40) empleados de la Cooperativa Santo Cristo de Bagazan. Metodológicamente, la investigación corresponde al nivel relevante de tipos de aplicación y utiliza métodos de inferencia para el diseño transversal. Para analizar los datos recopilados, se utilizan estadísticas descriptivas y pruebas de inferencia. En la prueba de hipótesis, se utilizan estadísticas inferenciales de la prueba de correlación Rho de Spearman ( $r_s$ ).

Los resultados permitieron mostrar una correlación estadísticamente significativa ( $P$ -valor = 0.000) en la prueba de hipótesis de todas las comparaciones. Donde se ha determinado una correlación directa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, el nivel es moderado ( $r_s = 0.659$ ). También se determinó correlación directa con grado de calificación moderada, entre el desempeño laboral, con la dimensión cultura burocrática ( $r_s = 0.442$ ), cultura de clan ( $r_s = 0.577$ ), cultura emprendedora ( $r_s = 0.442$ ) y la cultura de mercado ( $r_s = 0.639$ ) precauciones

**Palabras clave:** “Cultura organizacional, desempeño laboral, cultura burocrática, cultura de clan, cultura emprendedora y cultura de mercado”.

## II. ABSTRACT

The objective of the study was to determine the existence of a significant correlation between the organizational Culture and work performance of the workers of the Santo Cristo de Bagazan Cooperative. Data collection was carried out by means of a survey, a questionnaire with a Likert scale composed of 16 items was used, of which 8 items were formulated in relation to the organizational culture variable, and 8 for the work performance variable. The questionnaire was applied to (N = 40) employees of the Cooperativa Santo Cristo de Bagazan. Methodologically, the study corresponds to the applied type of correlational level, with deductive method, of cross-sectional design. For the analysis of the data collected, both descriptive statistics and inferential evidence were used. In the hypothesis contrast, the Spearman Rho correlation test inferential statistic ( $r_s$ ) was applied.

The results allowed to show statistically significant correlations ( $P$ -value = 0.000) in all the tests of contrasted hypotheses. Determining a direct correlation between organizational culture and work performance, at a level qualified as moderate ( $r_s = 0.659$ ). Direct correlation was also determined with a moderate degree of qualification, between work performance, with the bureaucratic culture dimension ( $r_s = 0.442$ ), clan culture ( $r_s = 0.577$ ), entrepreneurial culture ( $r_s = 0.442$ ) and market culture ( $r_s = 0.639$ )

**Keywords:** Organizational culture, work performance, bureaucratic culture, clan culture, entrepreneurial culture and market culture

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Se considera a la cultura para hacer predicciones razonables sobre el comportamiento de las organizaciones. La cultura tiene más impacto en los trabajadores que en las organizaciones mismas, a pesar de lo acreditado que es la cultura organizacional para entender el comportamiento de las personas en su centro laboral, por ello es importante que, entre la cultura de una empresa, prevalezcan los mismos valores. La cultura organizacional propone metas audaces, lidera tendencias y crea un entorno estimulante. En este entorno, la empresa valora y fomenta las nuevas ideas de sus socios. Puede implementar incentivos financieros durante los cambios de proceso, crear buzones de sugerencias, reunirse regularmente entre departamentos para buscar mejoras y crear grupos de mejora. Cada una de estas empresas posee, desde su creación, una manera de trabajar y de hacer las cosas que la diferencian de las demás, ya sea una diferencia superficial o una forma de trabajar única en el mercado creándose de esta forma en cada una su cultura organizacional, (Chiavenato, 2004).

En todo lo que se conoce hasta ahora como Gestión de recursos humanos o gestión del potencial humano, uno de los elementos primordiales es la evaluación del desempeño, debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado a importancia de la excelencia en la gestión en cuanto al rendimiento de los empleados, que muchas veces se encuentran con dificultades a nivel interno, puesto que hay resistencia a estos procesos por parte de los evaluadores y también de los evaluados, los últimos quizá por temor a recibir sugerencias en cuanto a

la manera en la que hacen su trabajo o por la escasa imparcialidad que pueden notar en sus evaluadores, lo que ocasiona un ambiente de tensión en el área laboral porque prácticamente de ello depende su permanencia en la empresa. (Chiavenato, 2004).

La cultura aumenta la obligación de la organización y la consistencia de la conducta del trabajador. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es importante porque reduce la improvisación. No se deben pasar por alto los aspectos de la cultura que pueden ser disfuncionales, especialmente de una cultura sólida, en la eficacia de la organización.

La repercusión de la cultura organizacional en la comunicación que se da dentro de una empresa es muy grande a los diferentes niveles que existen. La satisfacción en el trabajo de los empleados, así como su identificación hacia la empresa afecta a la comunicación organizacional de diferentes formas. De modo positivo, cuando existe una integración entre los integrantes de una organización, la comunicación es abierta y los mensajes son claros y consistentes, aprehendidos por todos los empleados, lo que se verá reflejado en una imagen corporativa eficiente, tanto a su interior como hacia el exterior. Afecta de manera negativa, cuando esas barreras propician la falta de productividad y la insatisfacción en los empleados, generando un clima tenso, falta de identificación con la organización y dando mayor importancia a rumores que surgen desde el interior de la empresa, generando confusiones que pueden afectar gravemente el crecimiento de cualquier organización. Por otra parte, hay que resaltar los métodos utilizados para medir el desempeño de los trabajadores y el adiestramiento que tengan los evaluadores también aporta positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la legalidad de los colaboradores para con la empresa. Es importante que durante este proceso se tenga en cuenta la entrega de retroalimentación oportuna al evaluado, que se le comunique de forma clara y asertiva las expectativas de desempeño laboral.

Delimitando el estudio existe un conflicto generalmente ligado a intereses particulares por determinados grupos, los cuales crean una cultura que influye en la consecución de objetivos organizacionales, conllevando como efecto a decisiones que repercuten en los clientes.

Ante lo descrito en los párrafos anteriores, en el estudio se planteó como interrogante general lo siguiente: ¿De qué manera se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba?, Así también se plantearon las interrogantes específicas formulados de la siguiente manera: ¿De qué manera se relaciona la cultura burocrática y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba?, ¿De qué manera se relaciona la cultura de clan y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba?, ¿De qué manera se relaciona la cultura emprendedora y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba?, ¿De qué manera se relaciona la cultura de mercado y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba?, para poder responder a estas interrogantes se plantearon objetivos tanto generales y específicos. Con el objetivo general determinar la relación que existe entre relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Y con los objetivos específicos se determinó el grado. Determinar de qué manera se relaciona lo cultura burocrática y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Determinar de qué manera se relaciona la cultura de clan y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de

Bagazan agencia Moyobamba. Determinar de qué manera se relaciona la cultura emprendedora y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Determinar de qué manera se relaciona la cultura de mercado y el desempeño laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Para confirmar a la interrogante del estudio, se planteó como hipótesis general Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito santo cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Existe relación significativa entre la cultura burocrática y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito santo cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Existe relación significativa entre la cultura de clan y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito santo cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Existe relación significativa entre la cultura emprendedora y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito santo cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito santo cristo de Bagazan agencia Moyobamba.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. BASE TEÓRICOS**

#### **2.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

Chiavenato, I. (2009, p. 120). “Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones”. “La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura. Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio. Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las

interacciones entre personas y el proceso de comunicación. Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura”.

Llanos, E. (2016, p.7). “La cultura Organizacional”: *Eje de acción en la Gestión humana*. Samborondon. Ecuador. Universidad ECOTEC. “Menciona que la cultura organizacional es un tema que lleva mucho tiempo preocupando a los líderes de las organizaciones, ya que, por un lado, se ha querido dar la debida importancia a los aspectos psicológicos y sociales de las personas y sus relaciones al interior de las organizaciones, y, por otro lado, no se ha encontrado la manera de

abordarlo por ser un concepto abstracto. Sin embargo, se quiera o no, la cultura siempre está presente, aun cuando no se sepa gestionarla. La cultura organizacional debe ser fuerte o dominante, de tal manera que integre y sobre pase a la cultura de sus miembros, o dicho de mejor manera, que los miembros de la organización, integren las características de la cultura organizacional a su propia cultura. De la misma manera en que la cultura de una persona se la puede percibir al tratarla e interactuar con ella, la cultura de una organización es percibida y constituye un referente al momento de ser parte de esta o adquirir de ella un producto, bien o servicio. Al referirse a la cultura de una organización, esta se va creando un prestigio e imagen que se posiciona en la mente de los diferentes grupos de interés. En cuanto a la cultura del país y específicamente la región, esta se inserta y traduce a través de la organización. Las organizaciones deben centrar su atención en desarrollar una fuerte cultura organizacional que integre las características de cada región, las de sus miembros, pero discriminando y seleccionando acertadamente lo positivo de estas e integrándolas con características propias e intencionadas de la personalidad que se quiere tenga la organización, la forma en que se quiere ser vista, percibida y por lo tanto como consecuencia de ello, elegida por los clientes.

Esta comparación con un iceberg tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros

estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento, como veremos”.

Ritter, M. (2008, p.41), indica que “la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. Kotter la define como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años”. “En forma similar Edgar Schein la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”.

“Toda organización tiene cultura corporativa, excepto aquellas empresas que han fracasado durante largos períodos. En una empresa, lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno, por lo tanto, ¿qué características debe tener esa cultura? El problema es que, conforme avanza el siglo XXI, esa realidad va cambiando en forma cada vez más acelerada por varias tendencias económicas y demográficas que están causando un gran impacto en la cultura organizacional. La globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. Y dado que la competitividad es un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes hacen enormes esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Estas nuevas tendencias y los consecuentes cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas como privadas se debatan en la urgente necesidad

de reorientarse. En este marco, las organizaciones, que son expresión de una realidad cultural, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y lo tecnológico. Por eso, la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas”.

“En este sentido, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y aquel desperdigado en la organización (un viejo lema de la corporación Siemens, una organización con más de 400.000 empleados en todo el mundo, reza”: “Si Siemens supiera lo que Siemens sabe”. “Por lo tanto, desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización”.

Robbins, S. & Judge, A. (2009, p.551). “Hace algunos años, se preguntó a un ejecutivo cuál era el significado de cultura organizacional. En esencia dio la misma respuesta que la Suprema Corte de Justicia de cierta época dio alguna vez al tratar de definir la pornografía:” “No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo”. “Para nuestros propósitos, no es aceptable este enfoque del ejecutivo para

definir la cultura de una organización. Se necesita una definición básica que dé un punto de partida a nuestro intento de entender el fenómeno”.

“En esta sección proponemos una definición específica y revisamos varios aspectos periféricos de esta definición. Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización”.

1. **Innovación y aceptación del riesgo:** “Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos”.
2. **Atención al detalle:** “Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles”.
3. **Orientación a los resultados:** “Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos”.
4. **Orientación a la gente:** “Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización”.
5. **Orientación a los equipos:** “Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos”.
6. **Agresividad:** “Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil”.

7. **Estabilidad:** “Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento”.

“Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es a base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros”.

#### **2.1.1.1. LAS CUATRO TIPOS DE CULTURA**

Ritter, M. (2008, p.55), “La clasificación más aceptada y generalizada de culturas las clasifica en cuatro tipos: Cultura burocrática, Cultura de clan, Cultura emprendedora, Cultura de mercado.

Estos tipos se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal que va de lo estable a lo flexible y en su foco de atención de lo interno a lo externo. Según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros, ya sea en su conjunto o por intermedio de sus subculturas. Las culturas vigorosas pueden favorecer u obstaculizar el desempeño organizacional, dependiendo de su correspondencia con las demandas de los grupos interesados externos y el entorno competitivo.

La cultura burocrática. Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos”.

**La cultura de clan:** “En el marco de la cultural del clan se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos del clan fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados. Se apoya mucho en sus orígenes, las tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso”.

**La cultura emprendedora:** “Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentados y retribuidos”.

**La cultura de mercado:** “Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales”.

### **2.1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Chiavenato I. (2009, p.126), “la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales:

Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo

participativo y democrático. Entre estos extremos hay toda una variedad de estilos intermedios que veremos a continuación”.

### **2.1.1.3. CULTURAS FUERTES VERSUS DÉBILES**

Robbins, S. & Judge, A. (2009, p. 554) “cada vez tiene más popularidad la idea de diferenciar entre culturas fuertes y débiles. El argumento es que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan más directamente con la menor rotación. En una cultura fuerte los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. Por ejemplo, la empresa Nordstrom, con base en Seattle, ha desarrollado una de las culturas de servicio más fuertes de la industria al menudeo. Los empleados de Nordstrom saben sin lugar a duda lo que se espera de ellos, y es esta expectativa lo que contribuye mucho a determinar su comportamiento. Un resultado específico de una cultura fuerte debe de ser disminuir la rotación de los empleados. Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez, disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización”.

#### **2.1.1.4. FUNCIONES DE LA CULTURA**

Robbins, S. & Judge, A. (2009, p. 555), la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización: “La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás”. “La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización”. “La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual”. “La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social”. “La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados”. “Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros. Como lo pone en claro la cita siguiente, la cultura define las reglas del juego”: Por definición, “la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado. Pero cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo”... “Hasta que los recién llegados no aceptan las reglas, no son aceptados como miembros de pleno derecho de la organización”.

“Las trasgresiones de las reglas por parte de los ejecutivos de alto nivel o los empleados de primera línea dan como resultado la desaprobación universal y penas severas. La conformidad con estas reglas se vuelve la base primaria de las recompensas y los ascensos”. “El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy”. “A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y

dan poder a los empleados, el significado compartido provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección”.

### **2.1.2. DESEMPEÑO LABORAL**

Robbins, S. & Coulter M. (2013) “afirma que el desempeño es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual”.

Chiavenato I. (2000, p.354). “En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean”. “Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, cómo marcha nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles, etc”. “La evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones”. “Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas”.

“Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño”. “En la edad media la Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a veta”. “El sistema

se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente”. “A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento”. “El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización”. “El hombre, considerado apenas como un operador de botones, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos”. “Con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir. El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre”. “Las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas

administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar”. “La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales, Pero este papel no podría dejarse al azar. Era necesario que no sólo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes”.

Robbins, S. & Judge, A. (2009, p.595). “¿Estudiaría usted en forma distinta o haría un esfuerzo diferente para un curso universitario en que sólo se aprueba o reprueba que para otro que se califica con letras de la A a la F? es común que los estudiantes digan que estudian más cuando se trata de obtener calificación con letras. Además, cuando siguen un curso sobre la base de aprobar y reprobar tienden a ser sólo lo suficiente para garantizar que lo aprueban. Este descubrimiento ilustra cómo influyen en el comportamiento los sistemas de evaluación. Los principales aspectos que determinan su comportamiento en clase y su esfuerzo para estudiar fuera de ella en la universidad son los criterios y técnicas que su profesor usa para evaluar el desempeño. Lo que opera en el contexto escolar también se aplica a los empleados en el trabajo. En esta sección veremos cómo la elección de un sistema de evaluación del desempeño y la forma en que se aplica es una fuerza importante que influye en el comportamiento de los trabajadores”.

#### **2.1.2.1. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Robbins, S. & Judge, A. (2009, p. 595). “La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de

recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas. Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos. Son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas”.

a) Que evaluamos: “Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características”.

Resultados de la tarea individual. “Si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. Si se utilizan los resultados, un gerente de planta podría ser evaluado con criterios tales como la cantidad producida, desperdicios generados y el costo por unidad de producción. De manera similar, un vendedor se evaluaría sobre la

base de su volumen de ventas en el territorio, el incremento en dinero por sus ventas y el número de nuevas cuentas que haya logrado. Comportamientos En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros. Observe que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual. Como se dijo en el análisis sobre el comportamiento socialmente responsable de la organización, el ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador”.

“El conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado”.

b) Quien debería hacer la evaluación: “¿Quién debería evaluar el desempeño de un empleado? Por tradición, la tarea ha recaído en el gerente, en aquel que sea

el responsable del desempeño de sus empleados. Pero esa lógica tal vez sea un error. Quizá sean otros quienes en realidad tengan la capacidad de realizar mejor dicha actividad. Cómo muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos auto dirigidos, empleados por teletrabajo, y otras formas de organización que alejan a los jefes de sus trabajadores, tal vez el superior inmediato de éste no tenga el criterio más confiable sobre el desempeño del empleado. Así, en cada vez más casos, se pide que sean los colegas, e incluso los subordinados quienes participen en el proceso de evaluación del desempeño. Asimismo, son cada vez más los empleados que participan en su propia evaluación del desempeño. Por ejemplo, un estudio reciente reveló que cerca de la mitad de los ejecutivos y 53 por ciento de los empleados tienen participación en sus evaluaciones. Como quizá usted suponga, es frecuente que las evaluaciones contengan calificaciones infladas y sesgos por autoservicio. Además, no es raro que las autoevaluaciones no coincidan mucho con las de los superiores. Debido a tales desventajas, es probable que las autoevaluaciones se ajusten mejor a los fines de desarrollo que a los de evaluación y deban combinarse con otras fuentes de información con objeto de reducir los errores en la calificación. En realidad, en la mayor parte de situaciones es muy aconsejable usar fuentes múltiples para asignar la calificación. Cualquier calificación sobre el desempeño individual quizá diga tanto sobre quien calificó como sobre la persona a la que se califica. Si se promedia a varios que califiquen, se obtendrá una evaluación del desempeño más confiable, menos sesgada y más exacta”.

### 2.1.2.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Robbins, S. & Judge, A. (2009, p.598), Ensayos escritos: “Es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial, y sugerencias para mejorar, del empleado. El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo, con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada por qué tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del empleado”.

Incidentes críticos: “Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz o ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejora”.

Escalas gráficas de calificación: “Uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es el uso de escalas gráficas de calificación”. “En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad del trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados”. “Después el evaluador recorre la lista y las ordena en orden incremental, las escalas especifican cinco puntos, por lo que un factor tal como conocimiento del trabajo puede calificarse con uno (poco informado sobre los deberes de su trabajo), a cinco (domina completamente todas las fases del trabajo)”. “Aunque no proporcionan la profundidad de la información de los ensayos, los

incidentes críticos y las escalas graficas de calificación requieren menos tiempo para desarrollarse y administrarse, así como permiten el análisis y la comparación cuantitativos”.

“Escalas de calificación ancladas en el comportamiento: Las escalas de calificación ancladas en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo del comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto de cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamientos se traducen luego a un conjunto de dimensiones del desempeño, donde cada una tiene niveles variables de desempeño”.

Comparaciones forzadas: “Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros. Es una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más populares son el ordenamiento por grupo y el ordenamiento individual. El ordenamiento por grupo requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular, como en el primer quinto o el segundo quinto. Es frecuente que este método se utilice para recomendar a estudiantes a las escuelas de postgrado. Se pregunta a los evaluadores si el estudiante se encuentra en el 5% más alto de la clase o el siguiente 5 %, el siguiente 15%, y así sucesivamente. Pero en este tipo de evaluación del desempeño, los gerentes tratan con todos sus subordinados. Por tanto, si la persona que califica tiene 20 empleados, solo 4 estarán en la primera

quinta parte, y, por supuesto, cuatro deben quedar relegados a la quinta parte más baja. El enfoque del ordenamiento individual clasifica a los empleados del mejor al peor. Si se pide que el gerente evalúe treinta empleados éste enfoque supone que la diferencia del primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos de los empleados pueden agruparse muy de cerca no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los trabajadores, desde el que tiene el desempeño más alto hasta el que lo tiene más bajo”.

### **2.1.2.3. BRINDAR RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Robbins, S. & Judge, A. (2009, p. 601), “Para muchos directivos, pocas actividades son tan desagradables como dar a los empleados retroalimentación sobre su desempeño”. “En realidad, a menos que los presionen las políticas y controles de la organización, es probable que los gerentes ignoren esta responsabilidad.” “¿Por qué existe esta renuencia a dar retroalimentación sobre el desempeño?”. Parece que hay al menos tres razones. “La primera es que los gerentes frecuente mente se sienten incómodos al analizar con los trabajadores sus debilidades”. “Aun cuando casi todos los empleados pudieran mejorar en ciertas áreas, los gerentes temen tener una confrontación por presentar una retroalimentación negativa. Esta preocupación se presenta aparentemente incluso si las personas dan retroalimentación negativa a ¡una computadora! Bill Gates informa que Microsoft llevó a cabo un proyecto que requería que los usuarios calificaran su experiencia con una computadora”. “Cuando hacíamos que la computadora con la que habían trabajado los usuarios pidiera a éstos una evaluación de su desempeño, las respuestas tendían a ser positivas”. “Pero cuando era una segunda computadora la que pedía a las personas que evaluaran sus

encuentros con la primera máquina, éstas eran bastante más críticas”. “Su renuencia a criticar a la primera computadora en su cara sugería que no querían lastimar sus sentimientos, aun cuando sabían que solo era una máquina”. “La segunda razón es que muchos empleados tienden a estar a la defensiva cuando se les indican sus debilidades”. “En vez de aceptar la retroalimentación como algo constructivo y la base para mejorar el desempeño, algunos trabajadores descalifican la evaluación a través de críticas hacia el gerente o culpar a otros”. “Una encuesta entre 151 gerentes de área en Filadelfia, por ejemplo, reveló que 98 % habían recibido algún tipo de agresión después de dar a sus empleados una evaluación negativa”. Por último, los trabajadores extienden a tener una evaluación inflada de su propio desempeño. “En términos estadísticos, la mitad de ellos deben de estar por debajo del promedio. Pero las evidencias indican que el empleado común estima que su nivel de desempeño en general cae alrededor del percentil número 75”. “Por tanto, incluso cuando los gerentes dan buenas noticias es probable que los trabajadores perciban que no son suficientemente buenas. La solución al problema de la retroalimentación del desempeño es no ignorarlo, sino capacitar a los gerentes para que dirijan sesiones de retroalimentación constructivas. Una revisión eficaz aquella en que el empleado percibe que la evaluación es justa, al gerente como sincero y al clima como constructivo da como resultado que el trabajador salga de la entrevista de un excelente humor, informado sobre las áreas de su trabajo que necesitan mejorar y con la determinación de corregir sus deficiencias”.

## 2.2. ANTECEDENTES

Ureta, F (2018). En su tesis titulada “Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018” en la Institución: “Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-Perú”. “Durante años, se ha evidenciado que el desempeño laboral de los colaboradores en una organización es crucial para el funcionamiento de la misma. Sin embargo, recientemente se ha identificado que la cultura organizacional juega un papel importante para el logro de objetivos de una organización”. “Por esto, en este trabajo se busca identificar la cultura organizacional y su impacto con el desempeño laboral en los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018”. “Tras la investigación realizada, se puede determinar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral. Es por ello, que si la Cultura Organizacional en sus diferentes factores, en especial artefactos y supuestos básicos, tienen cambios positivos, el desempeño laboral también será positivo”. “La dimensión artefactos de la cultura organizacional se relaciona directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018”. “Por lo cual, si es que existen cambios positivos en los artefactos de la cultura organizacional (instalaciones, lenguaje, vestimenta, mito), el desempeño laboral también tendrá cambios positivos”. “La dimensión que presenta independencia según el indicador Chi cuadrado es el de valores y creencias. Entonces, se puede determinar que en el área de créditos Hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018, al tener un cambio positivo o negativo en la Cultura Organizacional no impactaría en el desempeño laboral de sus colaboradores”. “La dimensión supuestos básicos de la cultura

organizacional se relaciona directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018. Por lo cual, si es que existen cambios positivos en los supuestos básicos de la cultura organizacional (percepciones, pensamientos, sentimientos), el desempeño laboral de los colaboradores también sufrirá cambios positivos”.

Huamani, H (2012). En esta investigación titulada: "Cultura organizacional y desempeño laboral caso: banco de la nación· agencia lircay, 2011", tiene como objetivo de la tesis "Determinar y Evaluar de qué manera la Cultura Organizacional se relaciona con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación- Agencia Lircay, 2011". La hipótesis general propuesta es: "La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación- Agencia Lircay, 2011". “En cuanto a la metodología, la investigación es de nivel descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal, porque se aplicó como instrumento para la recolección de los datos cuestionario de encuesta en un solo momento del tiempo”. “Para la validación estadística del instrumento de medición, la codificación y procesamiento de los datos se realizaron con el paquete estadístico SPSS 18.0 y Excel 2010”. “Las variables dependientes contienen 21 ítems y variable dependiente 17 ítems relacionados con las manifestaciones de la cultura organizacional cuyas opciones de respuesta fueron muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo teniendo en cuenta el puntaje de 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente”. “El resultado más importante se vislumbra en que,  $X_{calc} > X_{crit.}(observada) > (tabla\ 2)$  es decir,  $6.13 > 5.99$  por lo tanto concluimos que se rechaza la hipótesis nula y consecuentemente se acepta la hipótesis alterna, demostrando que”: "La Cultura Organizacional se

relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de /os empleados del Banco de la Nación-Agencia Lircay, 2011”.

Gonzales, L. (2018) “En su tesis titulada “Influencia de la cultura organizacional (co) en el desempeño laboral (dl) de los trabajadores del hospital provincial docente belén-Lambayeque, 2015”. “La investigación tuvo como objetivo primero determinar cómo influye la cultura organizacional (CO) en el desempeño Laboral (DL) de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque”. “La investigación fue de tipo no experimental, transversal, descriptiva y causal”. “A fin de realizar nuestra investigación nuestra muestra fue igual a la población en razón de que esta era pequeña; para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, como instrumentos se elaboraron dos cuestionarios, uno de 31 preguntas para diagnosticar la cultura actual y un cuestionario de 16 preguntas para determinar el desempeño de los trabajadores”. “Procesado y analizado los datos encontramos que la cultura organizacional diagnosticada se caracteriza por contener supuestos que perjudican el logro de las metas y el desempeño de los trabajadores”. “Por lo tanto, se concluye que la cultura organizacional existente en el Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque tiene significativa influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y que esta influencia es negativa”.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

#### **a) Cultura organizacional**

“Define a la cultura organizacional como una red de significaciones circulando dentro y fuera del espacio organizacional, siendo simultáneamente ambiguas, contradictorias, complementarias, dispares, análoga, lo que conlleva a

considerar tanto homogeneidades como heterogeneidades en una organización”. (Cavedon, 2003).

#### **b) Desempeño laboral**

“El desempeño laboral está representado por el desenvolvimiento del trabajador durante su jornada laboral, siempre y cuando lo realice con eficiencia y eficacia, es decir, que cumpla con las funciones asignadas sin ningún tipo de limitación, más que las derivadas de la empresa, en cuanto a tiempo, recursos, materiales, personal, entre otros”. Chiavenato, I. (2001).

#### **c) Cultura burocrática**

“Se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas”. Ritter, M. (2008).

#### **d) Cultura de clan**

“En el marco de la cultural del clan se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad)”. Ritter, M. (2008).

#### **e) Cultura emprendedora**

“Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia”. Ritter, M. (2008).

**f) Cultura de mercado**

“Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado”. Ritter, M. (2008).

**g) Eficacia**

Definida como "hacer las cosas correctas", “es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza su objetivo”, Robbins y Coulter (2005).

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

**1.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

La investigación fue de tipo aplicado. Sobre este tipo, Ruiz & Benítez (2016, p.69) “indican que la investigación aplicada se caracteriza por la búsqueda de objetivos o fines prácticos que respondan a una demanda específica y determinada, como resolver problemas reales y trabajar en provecho de la humanidad. Esa práctica investigativa, en las ciencias sociales está orientada a conocer las necesidades humanas y a intervenir para la solución de los mismos. En otras palabras, busca influir en la acción y en la toma de decisiones sobre cuestiones prácticas, a diferencia de la investigación básica”.

El nivel de estudio fue de nivel correlacional. Sampieri, Fernández & Baptista (2014, p.93), indican “que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Por tanto, este nivel permitirá verificar los objetivos planteados para determinar la relación entre la

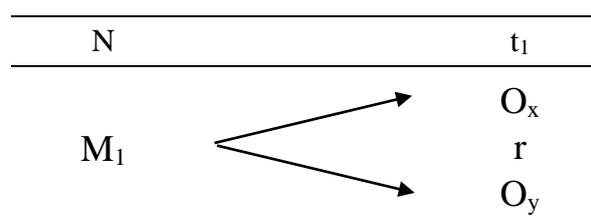
variable Clima organizacional y el desempeño laboral trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

## 1.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método deductivo. Este método según Bernal (2010, p.59), “consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”.

El estudio tuvo un diseño transversal. De acuerdo con Ruiz & Benítez (2016, p.70), “la investigación transversal es la más usada en la investigación social. La recolección de los datos se da por única vez, en un solo momento, un periodo determinado, ya que cumple el propósito de identificar variables dimensiones o categorías analíticas, describirlas y analizar su incidencia e interrelación para caracterizar la situación de estudio en un tiempo específico”.

Tabla 1.  
“Esquema del diseño de investigación”



Leyenda:

M<sub>1</sub> = trabajadores de la Cooperativa

t<sub>1</sub> = Tiempo de evaluación

O<sub>x</sub> = Cultura organizacional

O<sub>y</sub> = Desempeño laboral

r = Relación

Fuente: Elaboración propia

### **1.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **1.3.1. POBLACIÓN**

Estuvo conformada por cuarenta (N=40) trabajadores de la “cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

### **1.4. MUESTRA**

Para el estudio no se realizó ningún tipo de muestreo, ya que el estudio se aplicó a la población de trabajadores en su conjunto (N=40).

### **1.5. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **1.5.1. INSTRUMENTO**

Se utilizó como instrumento un cuestionario; los cuales se estructuran en base a los indicadores, dimensiones, y variables de la investigación. “Las opciones de respuesta cada ítem del cuestionario fue medido en una escala de tipo Likert con cinco opciones de respuesta (ver anexo 01)”.

#### **1.5.2. TÉCNICA**

“Para la recolección de datos mediante el cuestionario, se utilizó la técnica de encuesta. Con esta técnica se pudo establecer una relación directa con el encuestado, lo cual permitió evitar cierto sesgo en el proceso”.

## **1.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

Para la investigación se utilizaron técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales.

La técnica descriptiva, permitió hacer representaciones estadísticas resumidas, los cuales ayudaron a entender e interpretar los datos recabados sobre las variables, dimensiones e indicadores, además de las características de la muestra.

La técnica inferencial; permitió realizar el contraste de prueba de hipótesis, para demostrar estadísticamente la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores. El estadístico usado fue la correlación Rho de Spearman, estadístico no paramétrico adecuado para medir la correlación basada en datos de tipo ordinal.

## **1.7. PROCEDIMIENTOS**

Para llevar a cabo la ejecución del estudio, primero se procedió a realizar la respectiva validez y fiabilidad del instrumento de medición (cuestionario de encuesta). “La confiabilidad se evaluó mediante consistencia interna con el estadístico de Alfa de Cronbach; y la validez mediante juicio de experto”.

Tabla 2.  
Análisis de fiabilidad “Alfa de Cronbach”

<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Elementos (ítems)</b>	<b>n</b>
	0.892	16	40

Fuente: Encuesta piloto, octubre 2019.

“Los resultados de fiabilidad arrojaron que el instrumento de medición de los ítems de ambas variables analizadas presenta fiabilidad para su aplicación (alfa de Cronbach  $>0.80$ )”.

“En el proceso de validación se evidencio cierto grado de consenso en la puntuación promedio de encuestados. En general el promedio total superó el mínimo de 80”.

“Con el instrumento fiable y válido, se procedió a la respectiva aplicación al sujeto de estudio, los mismos que nos proporcionaron datos que posteriormente fueron codificados para su respectiva tabulación. Luego de la tabulación se procedió al análisis estadístico respectivo. Los resultados del análisis nos permitieron interpretar los resultados y establecer conclusiones en el estudio”.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

En la investigación, participaron una población de (N=40) trabajadores de la “cooperativa de ahorro y crédito santo Cristo de Bagazan”, que se representa en la siguiente tabla:

Tabla 3.  
Características de la muestra (N=40)

CARACTERÍSTICAS	$f_i$	$h_i\%$
Sexo		
Masculino	28	70,0
Femenino	12	30,0
Edad		
“18-25 años	10	25,0
26-33 años	26	65,0
34-41 años	3	7,5
42-49 años”	1	2,5
Grado de instrucción		
Primaria	0	0,0
Secundaria	2	5,0
Técnico	5	12,5
Superior	33	82,5

Fuente: encuesta 2019

En la tabla 5 se observa descriptivamente las características del encuestado: De acuerdo al sexo, los resultados indican una mayor proporción en el sexo masculino (70,0 %), lo cual revela que las mujeres ocupan una menor proporción (30,0%). Este resultado explica que, por temas de requerimientos de perfiles para determinados cargos, existe menos mujeres que varones. “Con respecto a la edad de los encuestados, el mayor grupo etario se encuentra entre las edades de entre 26 a 33 años (65,0 %); lo cual contrasta que, entre esa edad, los encuestados poseen cierta experiencia laboral para cubrir sus cargos”. “Además, este resultado da a conocer que actualmente existe mayor proporción de profesionales con experiencia

para cubrir cargos de niveles. En el grado de instrucción se observa una gran mayoría de profesionales entre superior (82,5 %) y técnicos (12.5 %)”.

#### 4.2. ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 4. Calificación de la dimensión cultura burocrática (responsabilidades)

CALIFICACIÓN	$f_i$	$h_i$
Nunca	1	2,5
Casi nunca	3	7,5
Al veces	15	37,5
Casi siempre	19	47,5
Siempre	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: encuesta

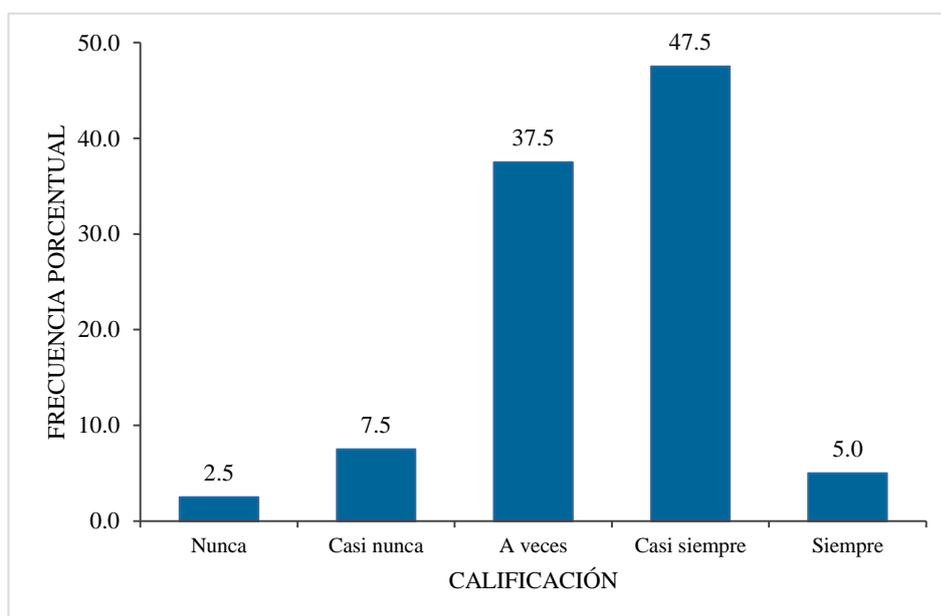


Figura 1. ¿Los trabajadores asumen sus responsabilidades de acuerdo a sus funciones?

Con respecto a la calificación de la dimensión cultura burocrática se observó que aproximadamente el 47,5 % de los encuestados, reconoce que casi siempre el trabajador asume sus responsabilidades de acuerdo a sus funciones, es así también que el 37,5% respondió que a veces los trabajadores asumen sus responsabilidades, el 7,5% de los encuestados respondió que casi nunca los trabajadores asumen sus responsabilidades, el 5.0% de los encuestados reconoce que siempre se asume las

responsabilidades de acuerdo a las funciones y el 2,5% respondió que nunca asumen las responsabilidades de acuerdo a sus funciones.

Tabla 5. Calificación de la dimensión cultura de clan (lealtad)

CALIFICACIÓN	$f_i$	$h_i$
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	2,5
Al veces	17	42,5
Casi siempre	16	40,0
Siempre	6	15,0
Total	40	100,0

Fuente: encuesta.

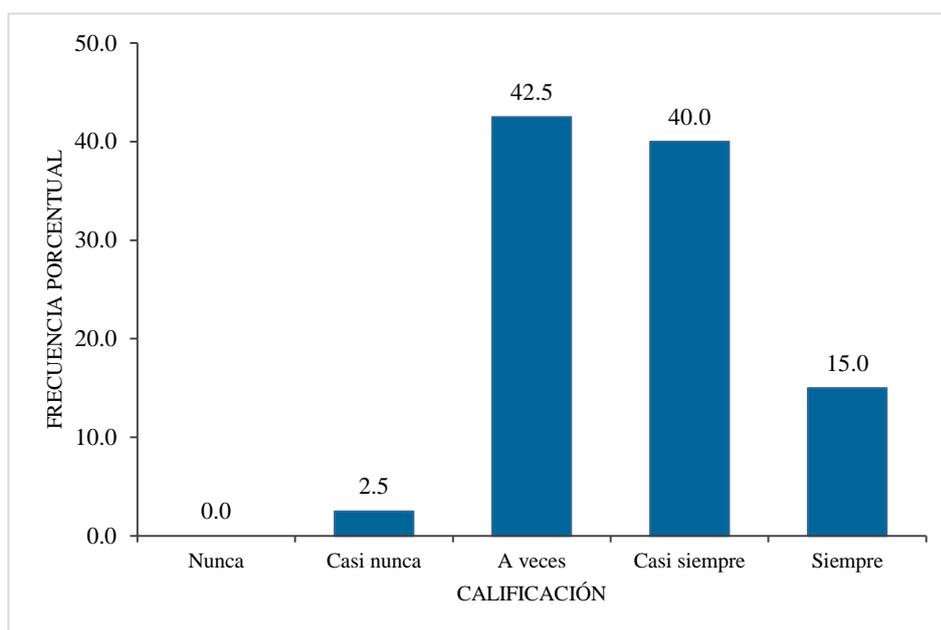


Figura 2.4 La cooperativa de ahorro y crédito le brinda a usted oportunidades para potenciar su habilidades y los motiva para que así sean leales a ellos?

Con respecto a la calificación de la dimensión cultura de clan; se puede observar que aproximadamente que el 42,5% de los encuestados respondió a veces la cooperativa de ahorro y crédito les brinda las oportunidades para potenciar sus habilidades y los motiva para que sean leales a ellos, el 40,0% de los encuestados respondió que casi siempre la cooperativa les brinda las oportunidades para potenciar sus habilidades y los motiva para que sean leales, así mismo el 15,0% de los encuestados respondió que siempre la cooperativa de ahorro y crédito les brinda la oportunidades para potenciar su habilidades y los motiva para que sean leales y

el 2.5% de los encuestados respondió que casi nunca les brinda la oportunidad de potenciar sus habilidades y los motiva para que sean leales.

Tabla 6. *Calificaciones de la dimensión cultura emprendedora (creatividad)*

CALIFICACIÓN	$f_i$	$h_i$
Nunca	1	2,5
Casi nunca	3	7,5
A veces	15	37,5
Casi siempre	19	47,5
Siempre	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: encuesta

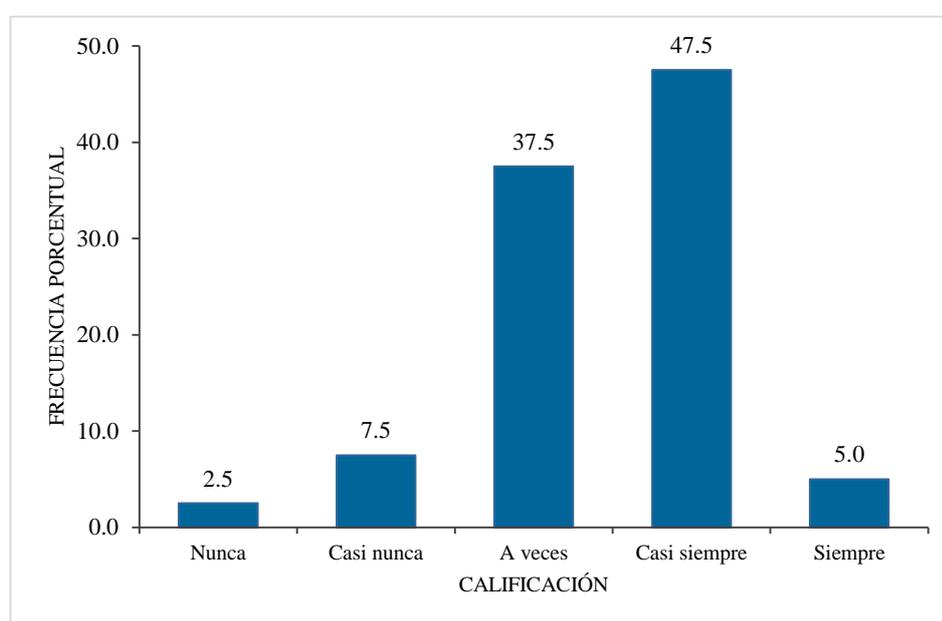


Figura 3. *¿La cooperativa de ahorro y crédito se caracteriza por desarrollar la creatividad y cambios en el entorno laboral?*

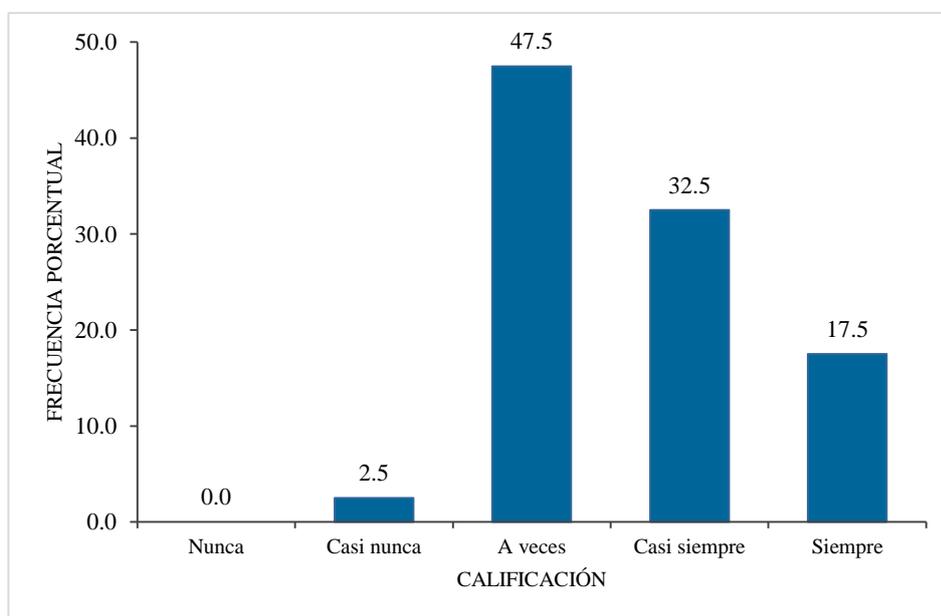
De acuerdo a la calificación de las dimensión cultura emprendedora; se pudo observar que 47,5% de los encuestados ha calificado como casi siempre que la cooperativa de ahorro y crédito se caracteriza por desarrollar la creatividad y cambios en el entorno laboral, así mismo se pudo observar que el 37,5% de los encuestados respondieron que a veces la cooperativa desarrolla la creatividad y cambios en el entorno laboral, el 7,5% de los encuestados se pudo observar que respondieron que casi nunca la cooperativa se caracteriza por desarrollar la creatividad y cambios en el entorno laboral, es así también que el 5,0% de los

encuestados respondió que la cooperativa siempre desarrolla la creatividad y cambios en el entorno laboral y el 2,5% de los encuestados respondieron que nunca la cooperativa desarrolla la creatividad y cambios en el entorno laboral

*Tabla 7. Calificaciones de la dimensión cultura de mercado (metas)*

CALIFICACIÓN	$f_i$	$h_i$
Nunca	0	0,0
Casi nunca	1	2,5
A veces	19	47,5
Casi siempre	13	32,5
Siempre	7	17,5
Total	40	100,0

Fuente: encuesta



*Figura 4. ¿Se cumple con las metas establecidas por la “cooperativa de ahorro y crédito?”.*

De acuerdo a la calificación, de la dimensión cultura de mercado; se pudo observar que 47,5% de los encuestados ha calificado como a veces que se cumplen las metas establecidas por la cooperativa, así ha mismo se pudo observar que el 32,5% de los encuestados ha respondido que casi siempre se cumple las metas establecidas, el 17,5% de los encuestados respondió que siempre se cumple las metas y el 2,5% ha respondido que casi nunca se cumple las metas establecidas.

### 4.3. ANÁLISIS DE LA VARIABLE “DESEMPEÑO LABORAL”

Tabla 8. Calificación de la dimensión ensayos escritos (debilidades).

CALIFICACIÓN	$f_i$	$h_i$
Nunca	2	5,0
Casi nunca	9	22,5
A veces	13	32,5
Casi siempre	14	35,0
Siempre	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: encuesta, 2019.

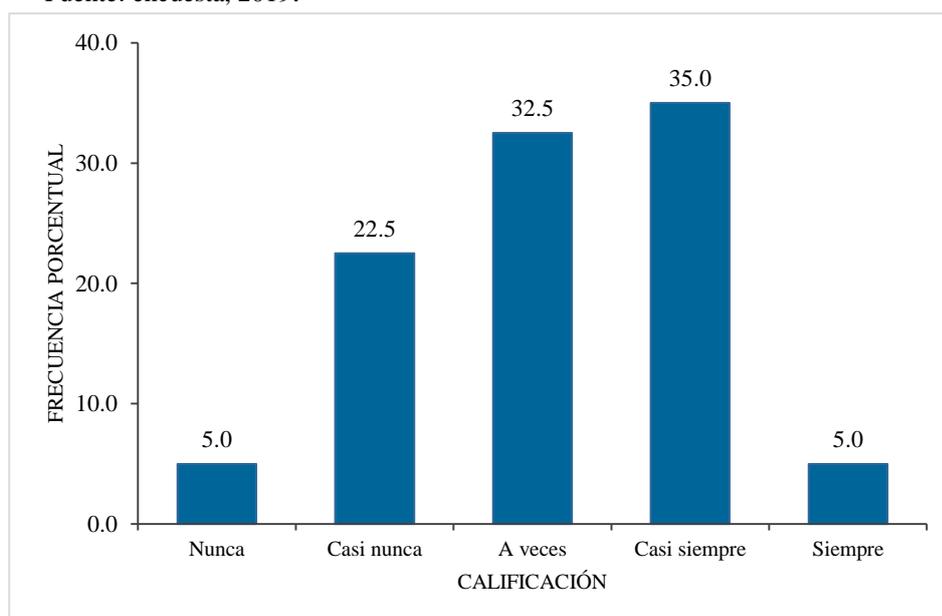


Figura 5. ¿Cuándo las debilidades en la “cooperativa de ahorro y crédito” son muy intensas, se busca la manera de remediar?

Con respecto a la calificación de la dimensión ensayos escritos; se pudo observar que aproximadamente el 35,0% de los encuestados ha respondido que casi siempre cuando las debilidades de la cooperativa son muy intensas se busca la manera de remediar, así mismo se observó que el 32,5% de los encuestados ha respondido que a veces los se busca la manera de remediar cuando las debilidades son muy intensas, el 22,5% de los encuestados tuvo una respuesta que casi nunca se busca la manera de remediar cuando las debilidades son muy intensas, el 5,0% de los encuestados opino que nunca y un 5,0% de ellos respondió que siempre se busca la manera de remediar cuando las debilidades en la cooperativa es intensa.

Tabla 9. Calificación de la dimensión incidentes críticos (incidentes)

CALIFICACIÓN	$f_i$	$h_i$
Nunca	1	2,5
Casi nunca	3	7,5
A veces	11	27,5
Casi siempre	21	52,5
Siempre	4	10,0
Total	40	100,0

Fuente: encuesta, 2019.

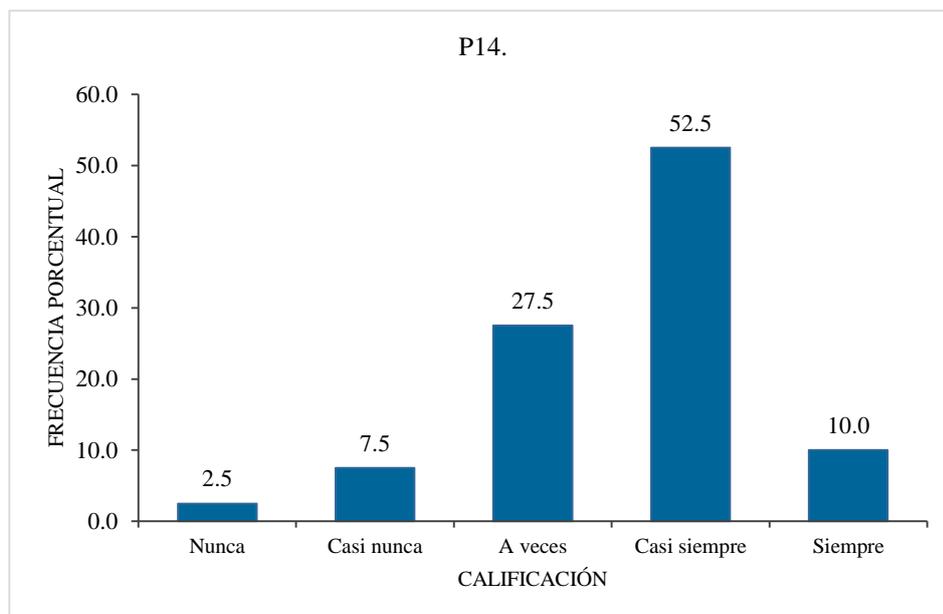


Figura 6. ¿Cuándo hay incidentes (peleas, discusión) con sus compañeros de trabajo usted es la que interviene para que se calmen los ánimos?

De acuerdo a la calificación de la dimensión incidentes críticos; se pudo observar que aproximadamente que el 52,5% de los encuestados ha respondido que casi siempre se cuándo hay incidentes son las que intervienen para que se calmen los ánimos, es así mismo que 27,5% de los encuestados respondió que a veces las cuando hay incidentes con sus compañeros son los que intervienen para que se calmen los ánimos, el 10,0% respondió que siempre intervienen para calmar los ánimos cuando hay incidentes entre sus compañeros de trabajo, así mismo se pudo observar que el 7,5% de los encuestados ha respondido que casi nunca han intervenido cuando hay incidentes y así mismo el 2,5% de los encuestados respondió que nunca se interviene cuando sucede incidentes entre sus compañeros.

Tabla 10. *Calificación de la dimensión escala graficas (asistencia)*

CALIFICACIÓN	$f_i$	$h_i$
Nunca	1	2,1
Casi nunca	5	10,6
A veces	20	42,6
Casi siempre	18	38,3
Siempre	3	6,4
Total	47	100,0

Fuente: encuesta, 2019.

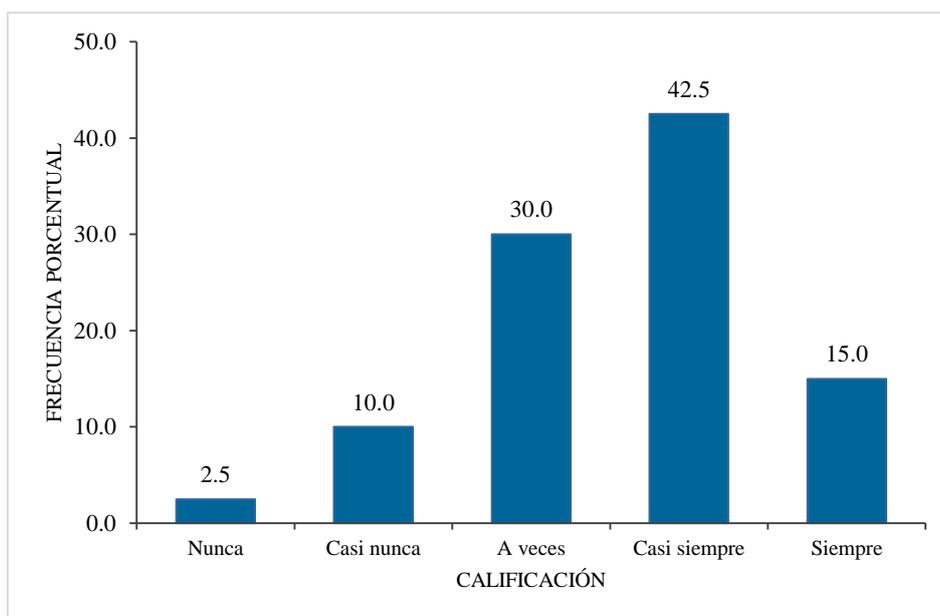


Figura 7. *¿La asistencia a las reuniones y la oficina de la “cooperativa de ahorro y crédito” se hace de manera puntual?*

Con respecto a la calificación de la dimensión escala graficas; se observó que aproximadamente el 42,6% de los encuestados ha respondido que casi siempre la asistencia a las reuniones y a la oficina de la cooperativa de ahorro y créditos se hace de una manera puntual, el 30,8% ha respondido que a veces la asistencia a las reuniones y a la oficina se hace de manera puntual, así mismo se puede observar que 15,0% ha respondido que siempre las asistencias a las reuniones y la oficina de la cooperativa de ahorro y crédito se hace de una manera puntual, el 10,0% de los encuestados ha respondido que se da de una manera puntual las asistencias a las reuniones y la oficina y el 2,5% respondió que nunca la asistencia a las reuniones y a la oficina de la cooperativa de ahorro y crédito se da de una manera puntual.

#### 4.4. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

##### 4.4.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

###### a) Planteamiento de hipótesis general

$H_0$ : “No existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

$H_1$ : “Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

###### b) Cálculo del estadístico y decisión

Tabla 11.

*Correlación entre la “cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores”.*

Prueba Rho de Spearman		“Desempeño laboral”
	Coefficiente de correlación	,659**
Cultura organizacional	Sig. (bilateral)	0.000
	N	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: encuesta, 2019.

**Significancia bilateral (P-Valor):** “el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ )”.

**Coefficiente de correlación ( $r_s$ ):** “Los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderada ( $r_s = 0.659$ )”.

## **DECISIÓN**

Siendo el “P-valor menor que alfa (P-valor  $< \alpha$ ) ( $0.00 < 0.05$ ), entonces se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternante ( $H_1$ ); es decir, sí existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

## **INTERPRETACIÓN**

Los resultados indican que la “cultura organizacional tiene una relación directa positiva con el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”; es decir que es probable que al incrementar la “cultura organizacional también incrementa moderadamente el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”. Siendo el valor de la probabilidad calculado significativa (P-Valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ ) en la primera prueba de hipótesis específica, se procedió a aceptar la hipótesis alternante ( $H_1$ ).

### **4.4.2. PRUEBAS DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

#### **4.4.2.1. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°1**

##### **a) Planteamiento de hipótesis**

$H_0$ : “No existe relación significativa entre la cultura burocrática y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

$H_1$ : “Existe relación significativa entre la cultura burocrática y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

## b) Cálculo del estadístico y decisión

Tabla 12.  
*Correlación entre la dimensión “cultura burocrática y el desempeño laboral”.*

Prueba Rho de Spearman		“Desempeño laboral”
	Coeficiente de correlación	,442**
“Cultura burocrática”	Sig. (bilateral)	0.000
	n	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: encuesta 2019.

**Significancia bilateral (P-Valor):** “el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ )”.

**“Coeficiente de correlación ( $r_s$ ):** “Los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderada ( $r_s = 0.442$ )”.

## DECISIÓN

Siendo el P-valor, menor que alfa (P-valor  $< \alpha$ ) ( $0.00 < 0.05$ ), entonces se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternante ( $H_1$ ); es decir, “sí existe relación significativa entre la cultura burocrática y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados se indica que la “cultura burocrática tiene una relación directa positiva con el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”; “es decir que es probable que al incrementar la efectividad de la cultura burocrática también incrementa moderadamente el el desempeño laboral de los trabajadores de

la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Siendo el valor de la probabilidad calculado significativa (P-Valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ ) en la primera prueba de hipótesis específica, se procedió a aceptar la hipótesis alternante ( $H_1$ )”.

#### 4.4.2.2. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA N°2

##### a) Planteamiento de hipótesis

$H_0$ : “No existe relación significativa entre la cultura de clan y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

$H_1$ : “Existe relación significativa entre la cultura de clan y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

##### b) Cálculo del estadístico y decisión

Tabla 13. *Correlación entre la dimensión “cultura de clan y el desempeño laboral”.*

Prueba Rho de Spearman		“Desempeño laboral”
	Coefficiente de correlación	,577**
Cultura de clan	Sig. (bilateral)	0.000
	n	40

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: encuesta, 2019.

**Significancia bilateral (P-Valor):** “El valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ )”.

**Coefficiente de correlación ( $r_s$ ):** “Los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderada ( $r_s = 0.577$ )”.

### **DECISIÓN**

Siendo el “P-valor menor que alfa (P-valor  $< \alpha$ ) ( $0.00 < 0.05$ ), entonces se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternante ( $H_1$ )”; es decir, “sí existe relación significativa entre la cultura de clan y el y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

### **INTERPRETACIÓN**

“De acuerdo a los resultados se indica que la cultura de clan tiene una relación directa positiva con el desempeño laboral y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba; es decir que es probable que al incrementar la efectividad de la cultura organizacional también incrementa moderadamente el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba desempeño de los trabajadores. Siendo el valor de la probabilidad calculado significativa (P-Valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ ) en la primera prueba de hipótesis específica, se procedió a aceptar la hipótesis alternante ( $H_1$ )”.

#### **4.4.2.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECIFICA N°3**

##### **a) Planteamiento de hipótesis**

$H_0$ : “No existe relación significativa entre la cultura emprendedora y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito santo cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

H<sub>1</sub>: “Existe relación significativa entre la cultura emprendedora y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

Tabla 14. Correlación entre la dimensión “cultura de emprendedora y el desempeño laboral”

Prueba Rho de Spearman		“Desempeño laboral”
	Coefficiente de correlación	,442**
Cultura de emprendedora	Sig. (bilateral)	0.000
	n	40

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: encuesta, 2019.

### Calculo del estadístico y decisión

**Significancia bilateral (P-Valor):** “El valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ )”.

**Coefficiente de correlación ( $r_s$ ):** “los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderada ( $r_s = 0.442$ )”.

### DECISIÓN

Siendo el “P-valor menor que alfa (P-valor  $< \alpha$ ) ( $0.00 < 0.05$ ), entonces se rechazó la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alternante (H<sub>1</sub>)”; es decir, “sí existe relación significativa entre la cultura emprendedora y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

### INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados se indica que la “cultura emprendedora tiene una relación directa positiva con el desempeño laboral de los trabajadores de la

cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba; es decir que es probable que al incrementar la efectividad de la cultura emprendedora también incrementa moderadamente el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba. Siendo el valor de la probabilidad calculado significativa (P-Valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ ) en la primera prueba de hipótesis específica, se procedió a aceptar la hipótesis alternante ( $H_1$ )”.

#### 4.4.2.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECIFICA N° 4

##### a) Planteamiento de hipótesis

$H_0$ : “No existe relación significativa entre la cultura de mercado y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

$H_1$ : “Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

##### b) Cálculo del estadístico y decisión

Tabla 12.

*Correlación entre la dimensión “cultura de mercado y el desempeño laboral”.*

	Prueba Rho de Spearman	“Desempeño laboral”
	Coefficiente de correlación	,639**
Cultura de mercado	Sig. (bilateral)	0.000
	n	47

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: encuesta, 2019.

**Significancia bilateral (P-Valor):** “el valor de la probabilidad indica que la correlación es significativa (P-valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ )”.

**Coefficiente de correlación ( $r_s$ ):** “Los resultados de la prueba estadística indican que existe una correlación directa (positiva), con un grado de correlación calificado como moderada ( $r_s = 0.639$ )”.

### **DECISIÓN**

“Siendo el P-valor menor que alfa (P-valor  $< \alpha$ ) ( $0.00 < 0.05$ ), entonces se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternante ( $H_1$ ); es decir, sí existe relación significativa entre la cultura de mercado y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”.

### **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo a los resultados se indica que la “cultura de mercado tiene una relación directa positiva con el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”; es decir que es probable que al incrementar la efectividad de la “cultura de mercado también incremente moderadamente el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba”. Siendo el valor de la probabilidad calculado significativa (P-Valor  $< \alpha$ ;  $0.00 < 0.05$ ) en la primera prueba de hipótesis específica, se procedió a aceptar la hipótesis alternante ( $H_1$ ).

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó correlación significativa con un grado de calificación moderada, entre la variable cultura organizacional y el desempeño laboral ( $r_s = 0.659$ ;  $P\text{-valor} = 0.00$ ); así también se determinaron las siguientes correlaciones significativas en los grados moderado, de las dimensiones, las cultura burocrática ( $r_s = 0.659$ ;  $P\text{-valor} = 0.00$ ), cultura de clan ( $r_s = 0.577$ ;  $P\text{-valor} = 0.00$ ), cultura emprendedora ( $r_s = 0.442$ ;  $P\text{-valor} = 0.00$ ) y la cultura de mercado ( $r_s = 0.639$ ;  $P\text{-valor} = 0.00$ ) con el desempeño laboral.

Los resultados hallados en el estudio tienen coincidencia con el desarrollado por Ureta, F (2018). En su tesis titulada “Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018”, “Tras la investigación realizada, se puede determinar que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral”. “Es por ello, que si la Cultura Organizacional en sus diferentes factores, en especial artefactos y supuestos básicos, tienen cambios positivos, el desempeño laboral también será positivo”. La dimensión artefactos de la “cultura organizacional se relaciona directamente en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018”. “Por lo cual, si es que existen cambios positivos en los supuestos básicos de la cultura organizacional (percepciones, pensamientos, sentimientos), el desempeño laboral de los colaboradores también sufrirá cambios positivos”.

Así mismo tiene relación con Huamani, H (2012). En esta investigación titulada: “Cultura organizacional y desempeño laboral caso: Banco de la Nación agencia Lircay, 2011”, “La variable dependiente comprenden 21 ítems y variable independiente 17 ítems

relacionados con las manifestaciones de la cultura organizacional cuyas opciones de respuesta fueron muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo teniendo en cuenta el puntaje de 5, 4, 3, 2 y 1 respectivamente”. “El resultado más importante se vislumbra en que,  $X_{calc} > X_{crit}$ . (observada) > (tabla 2) es decir,  $6.13 > 5.99$  por lo tanto concluimos que se rechaza la hipótesis nula y consecuentemente se acepta la hipótesis alterna, demostrando que”: “La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los empleados del Banco de la Nación-Agencia Lircay, 2011”.

Por último, son similares al estudio de Gonzales, L. (2018) En su tesis titulada “Influencia de la cultura organizacional (co) en el desempeño laboral (dl) de los trabajadores del hospital provincial docente belén-Lambayeque, 2015”, que “la cultura organizacional diagnosticada se caracteriza por contener supuestos que perjudican el logro de las metas y el desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, se concluye que la cultura organizacional existente en el Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque tiene significativa influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y que esta influencia es negativa”.

Finalmente se demuestra en base a la evidencia de los resultados del presente estudio y al de otros autores, de que efectivamente la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral a un nivel moderada. Así tales resultados tienen su importancia para formular nuevos estudios o estudios relacionados al tema, pero de manera más profunda en donde se evalúen variables explicativas y su nivel de contribución al desempeño de los trabajadores..

## CONCLUSIONES

1. Estadísticamente se determinó que existe una correlación significativa entre la “cultura organizacional y el desempeño laboral”. Los resultados además mostraron que la correlación entre las variables fue directa, con un grado de calificación moderada ( $r_s = 0.659$ ). Esto indica que la mejora de la “cultura organizacional también mejora en el desempeño laboral”.
2. El coeficiente de correlación entre la dimensión cultura burocrática con el desempeño laboral, es significativa y dicho resultado tiene un grado de correlación moderado ( $r_s = 0.442$ ;  $P\text{-valor} = 0.000$ ). El resultado indica que mientras la cultura burocrática tenga un alto grado de asertividad, mejorará en el mismo sentido el desempeño laboral.
3. El resultado de correlación entre la cultura de clan y el desempeño laboral fue también significativo ( $P\text{-valor} = 0.000$ ). La correlación fue directa, con grado de calificación moderado ( $r_s = 0.577$ ). Este resultado muestra que, si la efectividad de la cultura de clan incrementa, también tenderá a mejorar proporcionalmente el desempeño laboral.
4. La correlación entre la cultura emprendedora y el desempeño laboral es significativo con una correlación directa, con grado de calificación moderado ( $r_s = 0.442$ ,  $P\text{-valor} = 0.000$ ), Este resultado muestra que, si la efectividad de la cultura de emprendedora incrementa, también tenderá a mejorar proporcionalmente el desempeño laboral.
5. La dimensión cultura de mercado con el desempeño de los trabajadores, es significativa y dicho resultado tiene un grado de correlación moderado ( $r_s = 0.639$ ;  $P\text{-valor} = 0.000$ ). El resultado indica que mientras la cultura emprendedora tenga un alto grado de asertividad, mejorará en el mismo sentido el desempeño laboral

## RECOMENDACIONES

1. Desarrollar una adecuada Cultura Organizacional a través de los valores propios de la institución; pues ello orientara la actuación de cada uno de los integrantes y con la mira de conseguir resultados favorables para la organización.
2. Mejorar la cultura organizacional a partir de una práctica de liderazgo personal que permita a los responsables involucrar a todos los trabajadores en el logro de resultados favorables para la organización (mejorar el ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, dominio del área de trabajo y garantizar la satisfacción laboral).
3. Crear un programa de incentivos para mejorar la satisfacción laboral teniendo como prioridad la perspectiva del empleado, para satisfacer sus necesidades y expectativas y de esa manera garantizar el desempeño laboral y crecimiento empresarial.
4. Desarrollar actividades recreativas y equipos de trabajo por la administración, con la finalidad de generar mayor integración entre los trabajadores; y de esa manera mejorar el desempeño laboral de todo el personal, para incrementar los resultados y por ende los beneficios de la organización.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3 ed.). Colombia: Pearson educación.
- Cavedon, P. (2003). *Antropología para Administradores*: Universidad Estatal Porto Alegre. Brasil. Scielo 8(3), 182. doi: 10.1590/S1415-65552004000300011.
- Chiavenato, Idalberto (2001), *Administración de Recursos Humanos*, 2a edición, McGraw Hill, México.
- Chiavenato I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición DERECHOS RESERVADOS. Copyright © 2000, por McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A. Avenida de las Américas 45-41. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2004) *Comportamiento organizacional*. Colombia: McGraw Hill
- Gonzales, L. (2018) En su tesis titulada "*Influencia de la cultura organizacional (co) en el desempeño laboral (dl) de los trabajadores del hospital provincial docente belén-Lambayeque, 2015*" tesis de licenciatura. Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo".
- Huamani, H (2012). En esta investigación titulada: "*Cultura organizacional y desempeño laboral caso: banco de la nación· agencia lircay, 2011*", tesis de licenciatura. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Llanos, E. (2016). *La Cultura Organizacional: Eje De Acción De La Gestión Humana*. MSc. Ángela María González Laucirica - Departamento de Publicaciones Andrea Estefanía Agurto tandazo - Coedición Universidad ECOTEC.
- Newstrom, J., (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (13 ed.). McGraw-Hill, México D.F.

- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* – 1ª ed. – Buenos Aires La Crujía 2008.
- Robbins & Coulter (2005), *Del libro: «Administración»,* Octava Edición, Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, 10a. ed. PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Robbins, S. & Judge, A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición Pearson Educación, México.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2013). *Administración. Un empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.
- Ruiz, H., & Benítez, L. (2016). *Metodología de la investigación social I* (6 ed.). México: Cengage Learning.
- Ureta, F (2018). En su tesis titulada “*Cultura Organizacional y su impacto en el Desempeño Laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018*” tesis de licenciatura. Universidad de Ciencias Aplicadas.

## **ANEXO**

### Anexo 1. Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
 DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

#### Cuestionario de encuesta cultura organizacional y el desempeño laboral (COYDL)

Estimado colaborador(a): Nos dirigimos usted para expresarle nuestro cordial saludo, el presente cuestionario servirá para recaudar información detallada sobre “La cultura organizacional y el desempeño laboral.

Utilice la siguiente escala para dar respuesta en cada una de las preguntas

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Rellene con lapicero y marque con una x dentro del recuadro.

Sexo.....

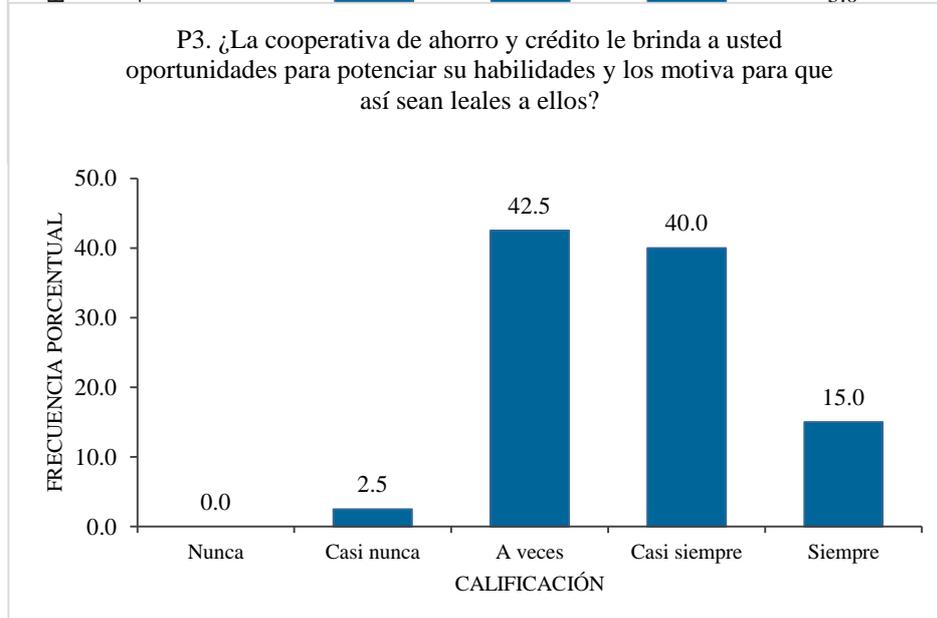
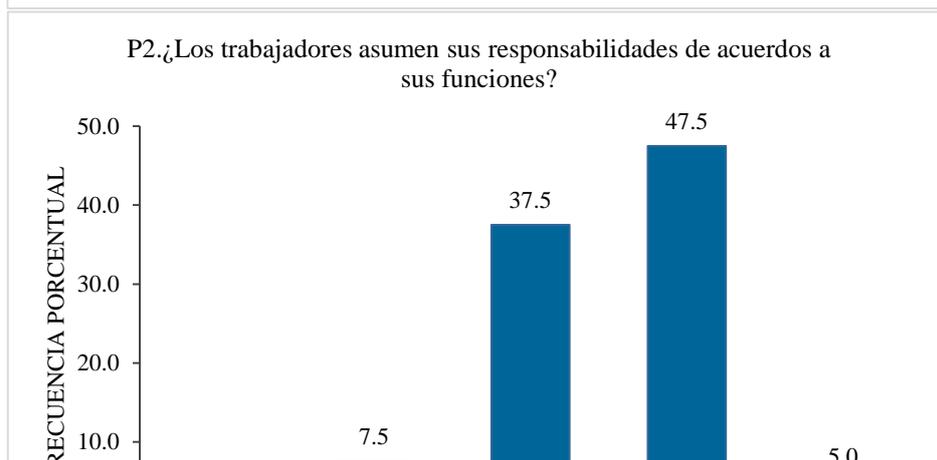
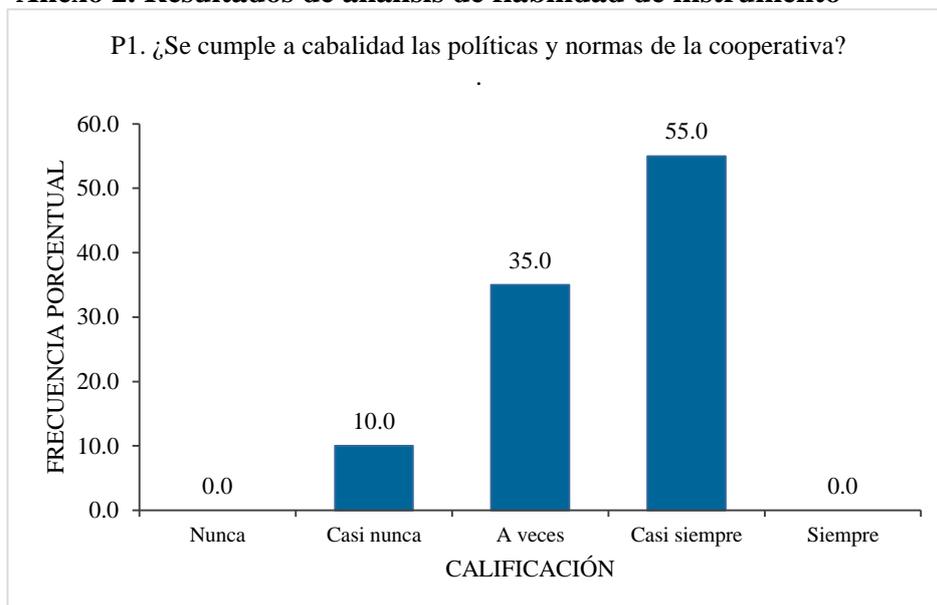
Edad.....

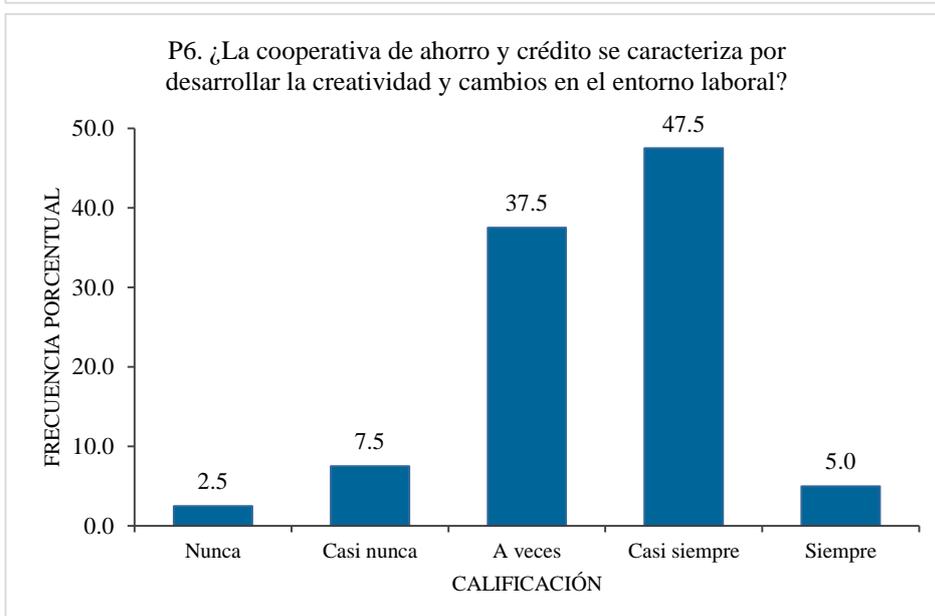
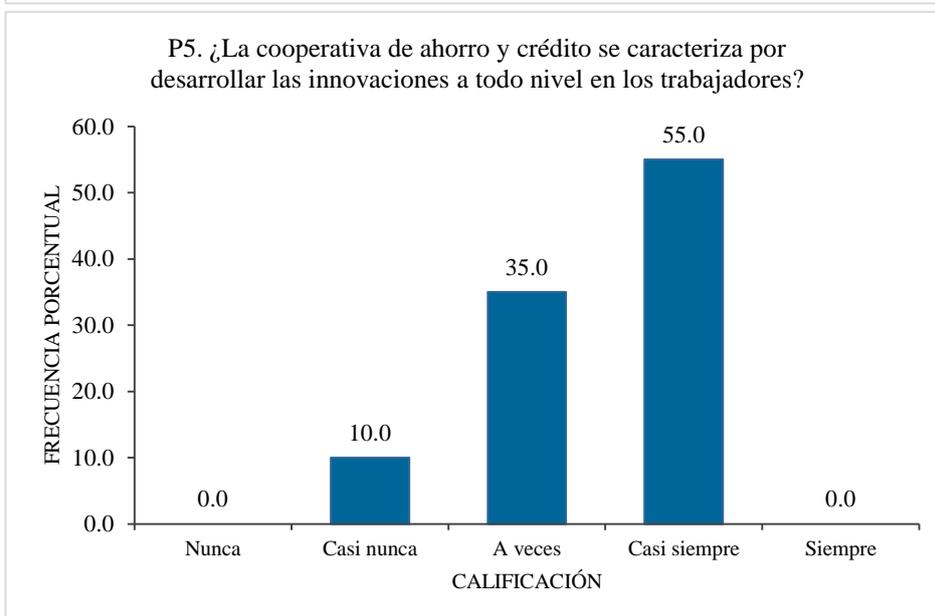
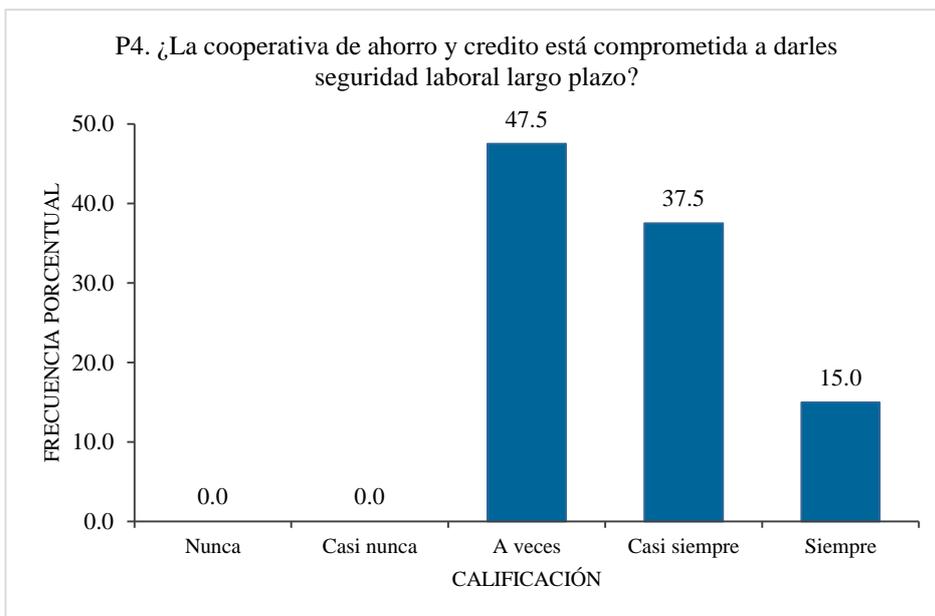
Grado de instrucción.....

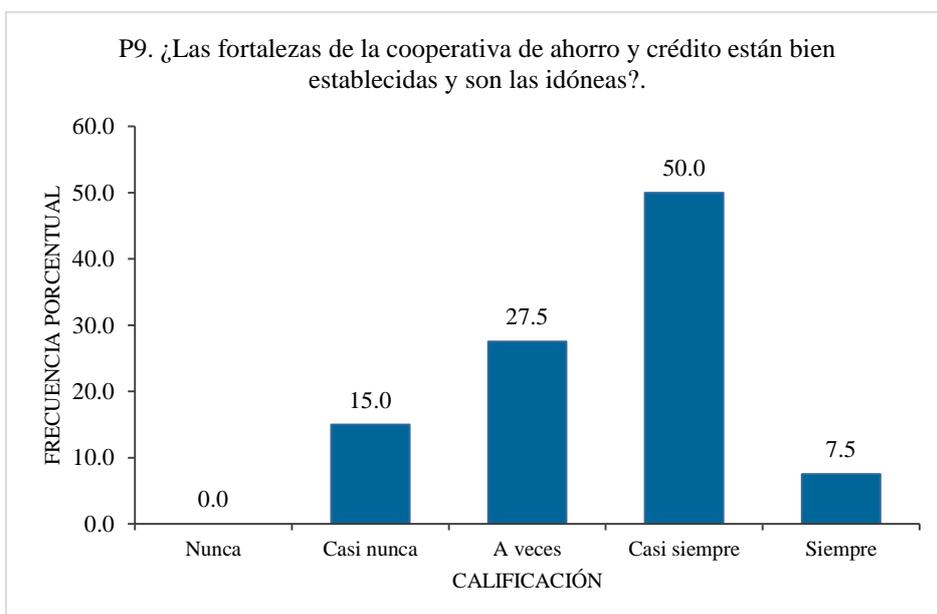
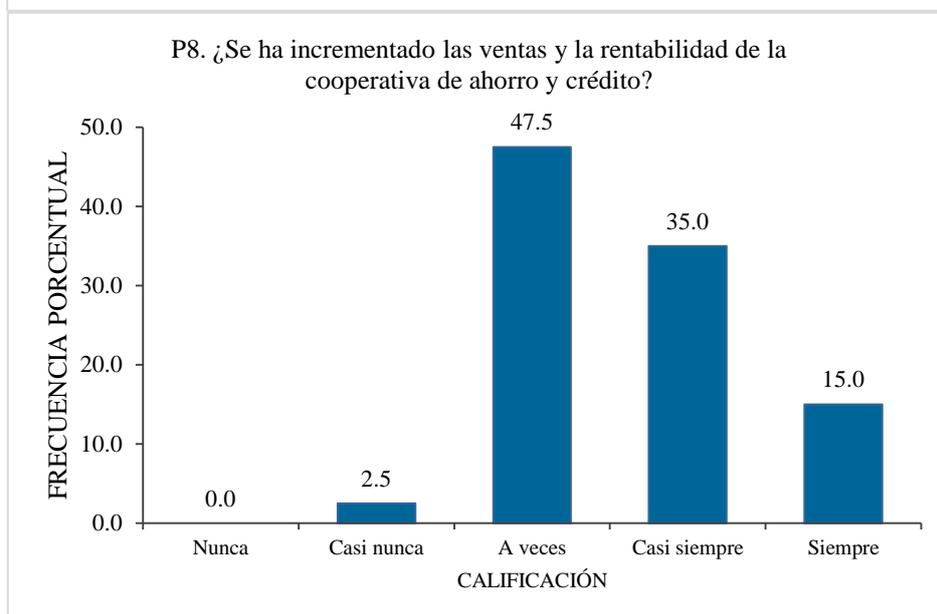
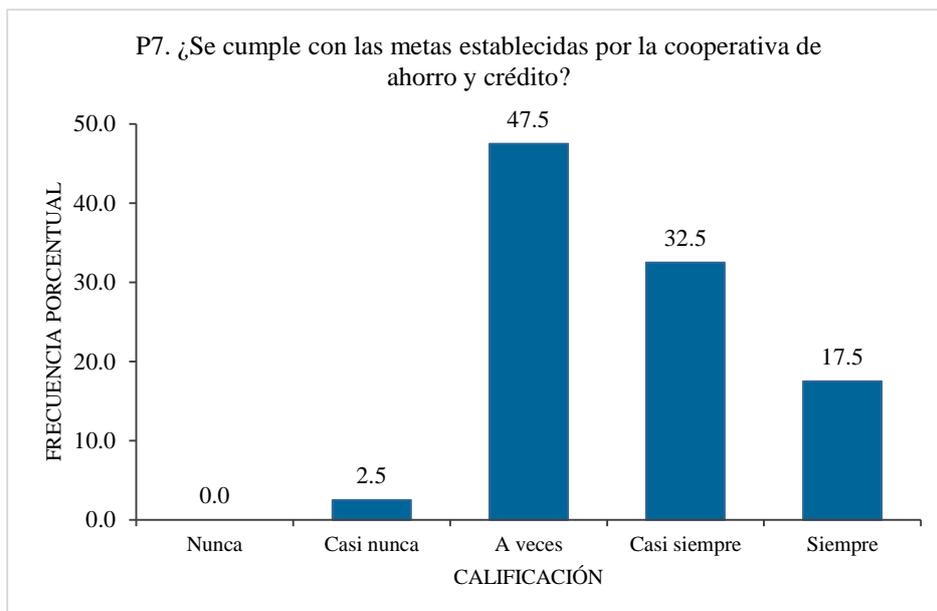
N <sup>a</sup>	VARIABLE INDEPENDIENTE : CULTURA ORGANIZACIONAL	ESCALA				
		1	2	3	4	5
	<b>CULTURA BUROCRÁTICA</b>					
1	¿Se cumple a cabalidad las políticas y normas de la cooperativa?					
2	¿los trabajadores asumen sus responsabilidades de acuerdo a sus funciones?					
	<b>CULTURA DE CLAN</b>					
3	¿La cooperativa de ahorro y crédito le brinda a usted oportunidades para potenciar su habilidades y los motiva para que así sean leales a ellos?					
4	¿La cooperativa de ahorro y crédito está comprometida a darles seguridad laboral largo plazo?					
	<b>CULTURA EMPRENDEDORA</b>					
5	¿La cooperativa de ahorro y crédito se caracteriza por desarrollar las innovaciones a todo nivel en los trabajadores?					

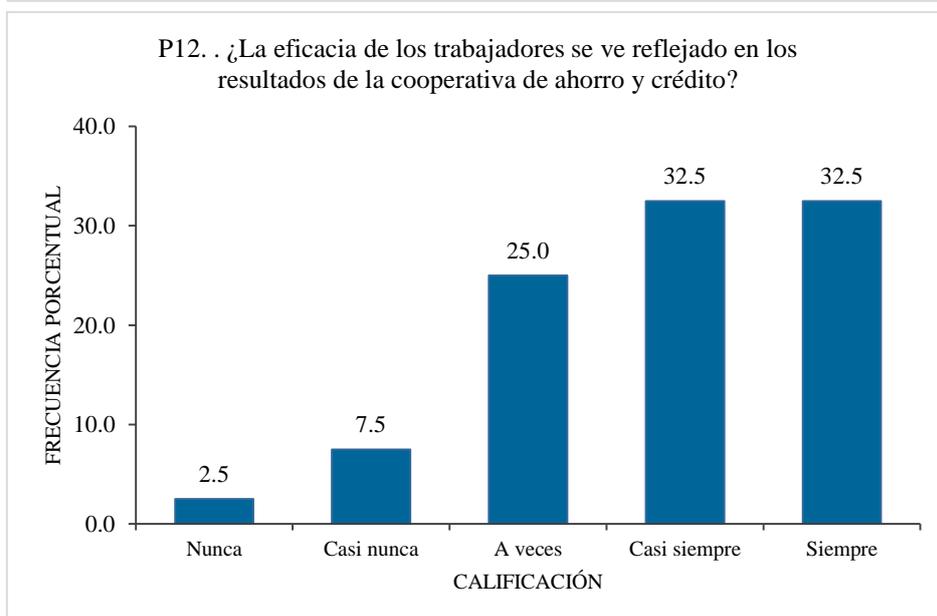
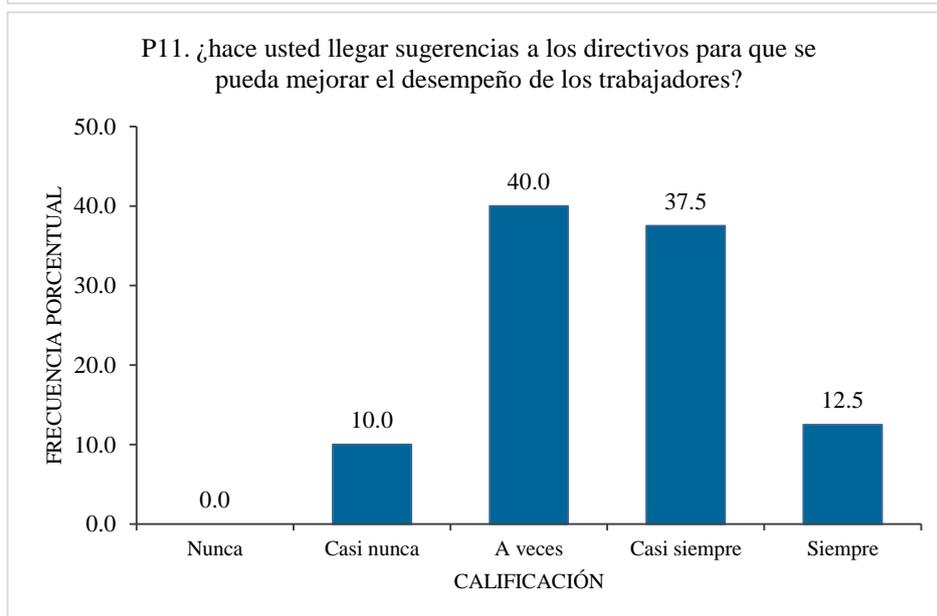
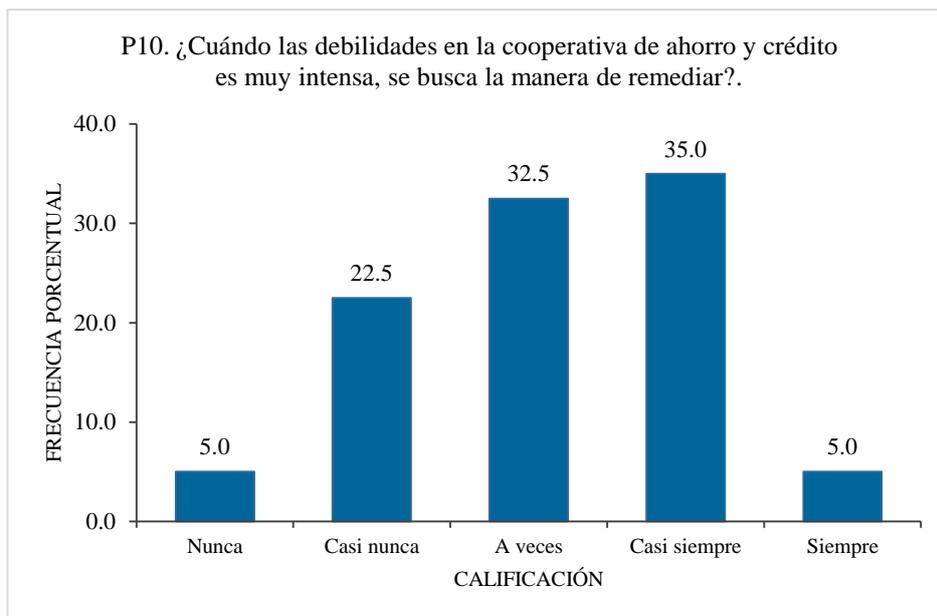
6	¿La cooperativa de ahorro y crédito se caracteriza por desarrollar la creatividad y cambios en el entorno laboral?					
<b>CULTURA DE MERCADO</b>						
7	¿Se cumple con las metas establecidas por la cooperativa de ahorro y crédito?					
8	¿Se ha incrementado las ventas y la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito?					
<b>VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL</b>						
<b>ENSAYOS ESCRITOS</b>						
9	¿Las fortalezas de la cooperativa de ahorro y crédito están bien establecidas y son las idóneas?					
10	¿Cuándo las debilidades en la cooperativa de ahorro y crédito es muy intensa, se busca la manera de remediar?					
11	¿hace usted llegar sugerencias a los directivos para que se pueda mejorar el desempeño de los trabajadores?					
<b>INCIDENTES CRÍTICOS</b>						
12	¿La eficacia de los trabajadores se ve reflejado en los resultados de la cooperativa de ahorro y crédito?					
13	¿Sus compañeros tienen un buen comportamiento en la cooperativa de ahorro y crédito?					
14	¿Cuándo hay incidentes (peleas, discusión) con sus compañeros de trabajo usted es la que interviene para que se calmen los ánimos?					
<b>ESCALAS GRAFICAS</b>						
15	¿La asistencia a la oficina es puntual?					
16	¿La asistencia a las reuniones y las oficinas de la cooperativa de ahorro y crédito se hace de manera puntual?					

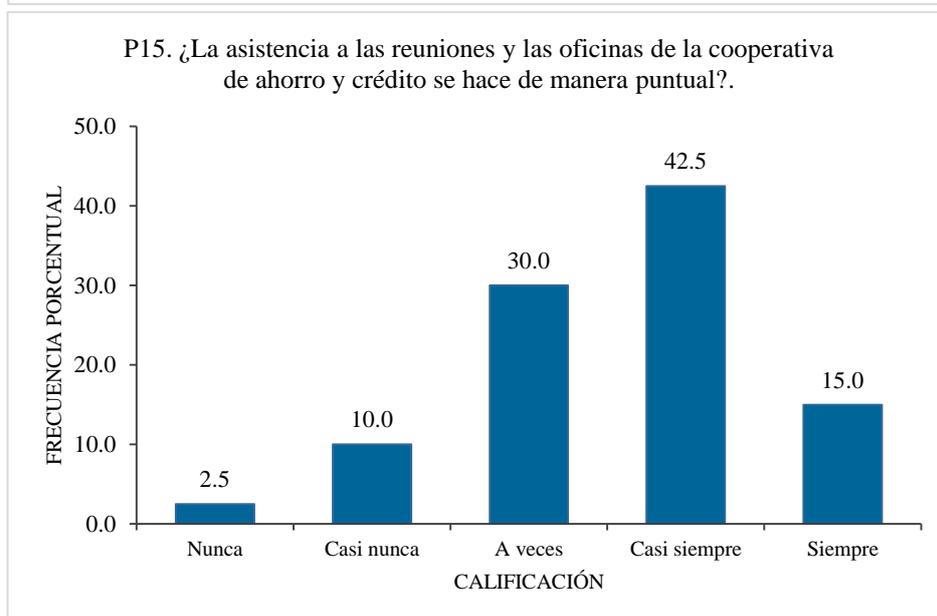
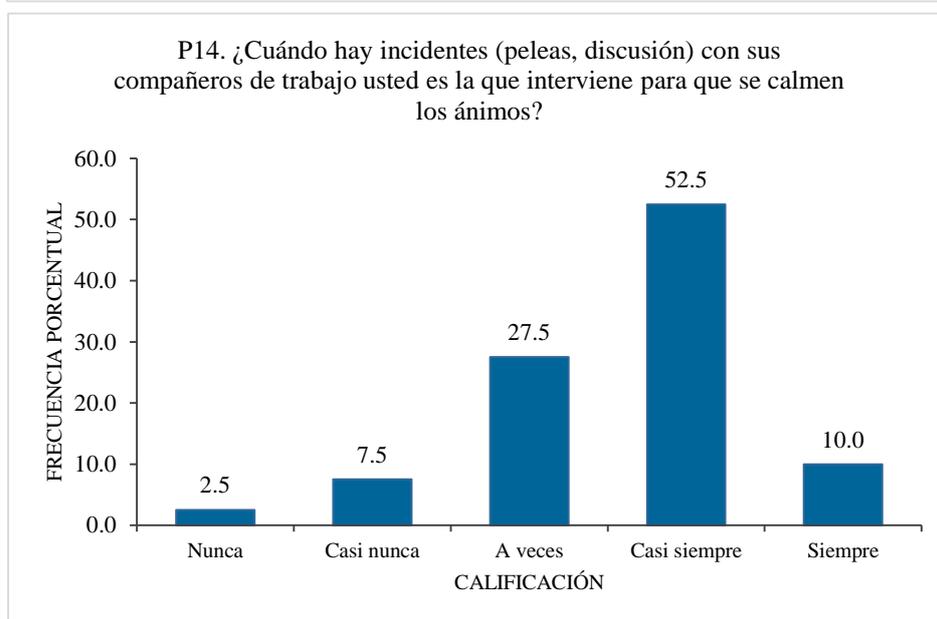
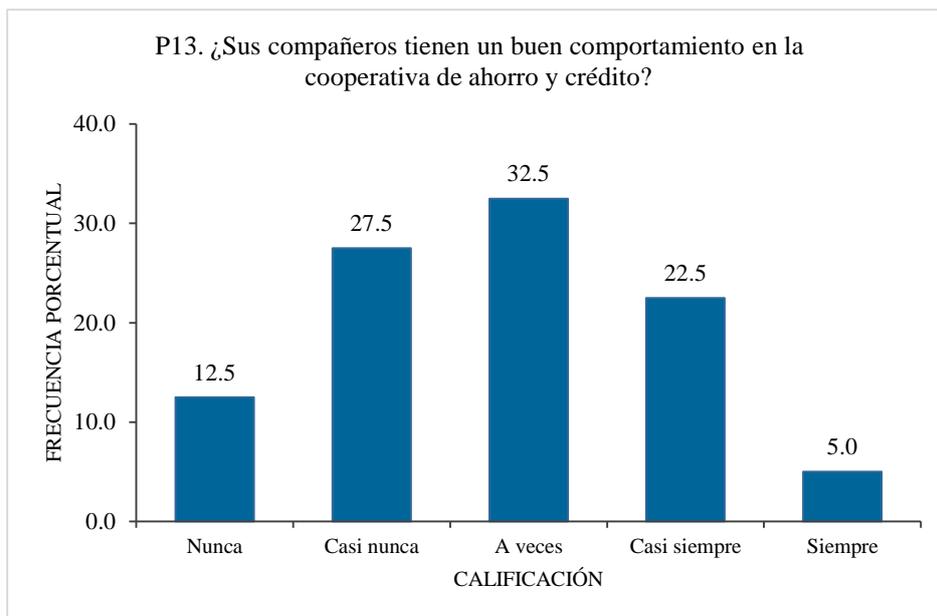
## Anexo 2. Resultados de análisis de fiabilidad de instrumento

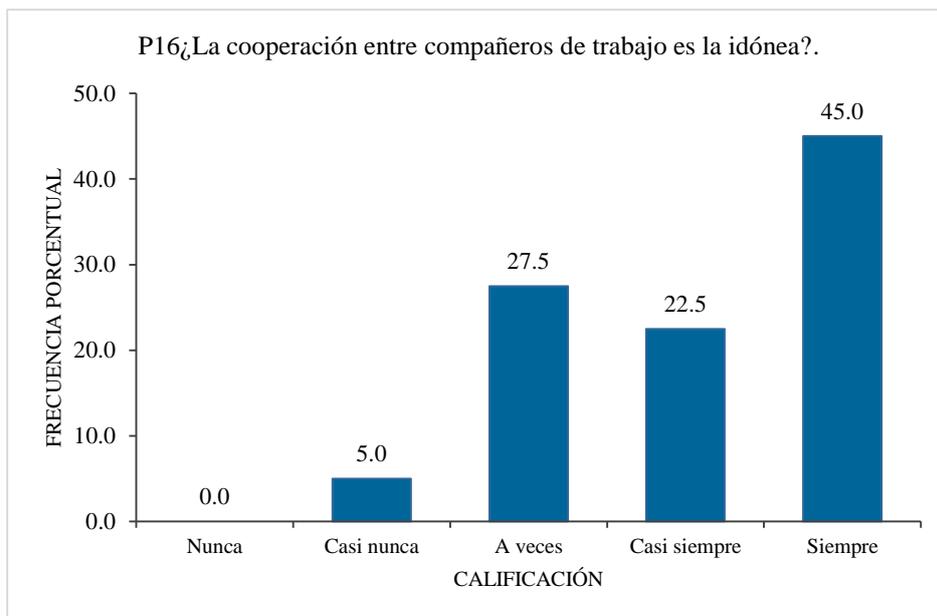












### Anexo 3. Matriz de consistencia

Título: La cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan .

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	METODOLOGÍA
<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>		Cultura burocrática	Normas Responsabilidades	<b>Tipo de estudio</b> La investigación será aplicada de naturaleza relacional.
¿De qué manera se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba?	Determinar de qué manera se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.	Existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba		Cultura de clan	Lealtad Seguridad	<b>Diseño</b> En el estudio se utilizará el diseño transversal no experimental.
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variable Independiente:</b> Cultura organizacional	Cultura emprendedora	Innovación Creatividad	<b>Población y muestra</b> La población en estudio estará conformado por (N=40) empleados
¿De qué manera se relaciona la cultura burocrática y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba?	Determinar de qué manera se relaciona la cultura burocrática y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.	Existe relación significativa entre la cultura burocrática y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.		Cultura de mercado	Metas Crecimiento	<b>Técnicas de recolección de datos</b> Se aplicará un cuestionario de encuesta, con opciones de respuesta tipo Likert.
¿De qué manera se relaciona la cultura de clan y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba?	Determinar de qué manera se relaciona la cultura de clan y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.	Existe relación significativa entre la cultura de clan y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.		Ensayos escritos	Fortalezas Debilidades Sugerencias	
¿De qué manera se relaciona la cultura emprendedora y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba?	Determinar de qué manera se relaciona la cultura emprendedora y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.	Existe relación significativa entre la cultura emprendedora y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.	<b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral	Incidentes críticos	Eficacia Comportamiento incidentes	<b>Técnicas para el procesamiento de información</b> Para el contraste de hipótesis se utilizará el estadístico del coeficiente de correlación por rangos de Spearman ( $r_s$ ); adecuado para medir la correlación de datos ordinales.
¿De qué manera se relaciona la cultura de mercado y desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba ?	Determinar de qué manera se relaciona la cultura de mercado y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.	Existe relación significativa entre la cultura de mercado y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.		Escalas graficas	Asistencia Cooperación	