

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
(CO) EN EL DESEMPEÑO LABORAL (DL) DE LOS
TRABAJADORES DEL HOSPITAL PROVINCIAL
DOCENTE BELÉN-LAMBAYEQUE, 2015”**

Tesis presentada por:

BACH. LUISA KATERINE GONZALES SIGNOL.

BACH. MARIBEL CAPUÑAY SALAZAR

Para obtener el título profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Lambayeque - Perú

Abril - 2018

**“INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CO) EN
EL
DESEMPEÑO LABORAL (DL) DE LOS TRABAJADORES DEL
HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE BELÉN-LAMBAYEQUE,
2015”**

Luisa Katerine Gonzales Signal

Bachiller

Maribel Capuñay Salazar

Bachiller

Lic. Adm. Gerardo Deza Malca
Asesor

Presentada para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Aprobado por el jurado

Lic. Adm. Juan Zapata Sandoval
Presidente

Lic. Adm. Angelita Requena Fuentes
Secretario

Lic. Adm. Jose Cerdán Marin
Vocal

DEDICATORIA

PARA:

Noberto Gonzales Gonzales y María
Signal Pisfil, MIS PADRES,
por su cariño y apoyo incondicional,
por preocuparse por el bienestar y
felicidad de nuestra familia,
por darnos un gran ejemplo
de lucha constante
y de tranquilidad
ante situaciones
difíciles.

Lucio, Cinthia y José,
MIS HERMANOS,
porque ellos son la fuerza
que me impulsa a seguir adelante,
por su apoyo constante en las decisiones
que he tomado en la vida y por
alentarme en culminar con este
proyecto.

Tomasa Signal Pisfil,
MI SEGUNDA MADRE,
por haber cuidado de mí, por
consentirme y creer que podría lograr
todas mis meta, aunque ya no estés
presente siempre te recordaré.

LUISA

PARA:

Graciela Salazar Custodio y Julio Capuñay Chafloque, MIS PADRES: por ser los promotores de mi superación, por haberme dado la vida que, junto a sus cuidados, amor, enseñanzas, consejos y confianza es que he ido logrando cada uno de los objetivos que me he propuesto.

Éste logro también es de ustedes por brindarme educación y haberme acompañado en mi superación día con día, por ayudarme a comprender que las cosas que se consiguen con nuestro esfuerzo es mucho mejor.

Nancy, Percy, Lucy, Ana y Héctor, MIS HERMANOS: por sus consejos, cuidados y ayudar a brindarme una mejor educación. Ustedes al igual que mis padres son mi razón de superación y han estado ahí, en cada tropiezo y logro que he obtenido.

Toribio Capuñay Chafloque y Juan Salazar Gonzales MIS ABUELOS, que, con sus consejos, cariño, y valores que me han brindado es que he podido mejorar cada día tanto en mi vida personal y como la profesional.

Florencia Chafloque Paiva y Genara Custodio Lllontop, MIS ABUELAS por ser mis segundas madres, quienes me cuidaron, mimaron, quisieron y ahora son mis ángeles las que siempre recordaré.

MARIBEL

AGRADECIMIENTO

Agradecer a Dios por la vida, salud y familia. Por permitirnos lograr uno de los objetivos profesionales más importantes de nuestras vidas.

A nuestros Docentes, por haber compartido sus experiencias y sabiduría en aulas, por querer formar profesionales completos y en beneficio de la sociedad.

Agradecer a nuestro asesor de tesis, el Doctor Gerardo Gaspar Deza Malca, por la orientación, dedicación y paciencia que nos brindó, por alentarnos a continuar, por sus consejos y por su amistad, por ser un gran ejemplo a seguir como persona y como profesional.

Al personal administrativo de nuestra facultad, a nuestros compañeros y amigos, Lisvel, Liset, Sanyori, Elisa y Abel, gracias por su amistad, apoyo y por siempre alentarnos a continuar y terminar con esta investigación.

A los jefes del Hospital Provincial Docente Belén – Lambayeque, por permitirnos realizar este estudio en su institución y brindarnos las facilidades del caso que este requiere para su desarrollo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRAC	xi
INTRODUCCIÓN	12
I. CAPITULO I: EL OBJETO DEL ESTUDIO	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. Objetivo General:	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. HIPÓTESIS	16
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	16
II. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.	17
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
2.1.1. A Nivel Internacional	17
2.1.2. A Nivel Nacional	19
2.1.3. A Nivel Local	20
2.2. BASES TEÓRICAS	22
A. CULTURA ORGANIZACIONAL	22
A1. DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL	22
A2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	25
A3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	27
A4. NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Schein, 1992)	30
A5. FUNCIONES DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES	35
A6. LAS SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES	37
B. DESEMPEÑO LABORAL	39
B1. DEFINICIÓN	40
B2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	41
B3. RESPONSABILIDADES DE LA EVALUACIÓN	42
B4. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	43
B5. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	44
B6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	45
B7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	49

2.3.	TÉRMINOS DE REFERENCIA	53
III.	CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	56
3.1.	DISEÑO UTILIZADO	56
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
3.2.1.	POBLACIÓN	57
3.2.2.	MUESTRA	57
3.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	57
3.4.	RECOLECCIÓN DE DATOS	60
3.4.1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	60
3.4.2.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	61
3.4.3.	INSTRUMENTOS	61
3.4.4.	PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	62
3.4.5.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	62
IV.	CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	63
4.1.	RESULTADOS	63
4.1.1.	RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	63
4.1.2.	RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	78
4.2.	DISCUSIÓN	87
4.2.1.	VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL	87
	1ª DIMENSIÓN: ARTEFACTOS	87
	2a DIMENSIÓN: VALORES	92
	3a DIMENSIÓN: SUPUESTOS	96
4.2.2.	VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL	100
	1º DIMENSIÓN: DESEMPEÑO OBJETIVO	100
	2º DIMENSION: DESEMPEÑO SUBJETIVO	102
4.3.	RESUMEN DE LA DISCUSIÓN	108
4.3.1.	Cultura organizacional	108
4.3.2.	Desempeño laboral	110
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	112
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
	ANEXOS	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población	57
Tabla 2: Operacionalización de Variables.....	58
Tabla 3: El diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de mis actividades.....	63
Tabla 4: El estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo.....	63
Tabla 5: El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación.....	64
Tabla 6: El lenguaje utilizado en la organización es el adecuado para una buena comunicación.....	64
Tabla 7: Los símbolos: imágenes, slogans, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la organización	65
Tabla 8: La organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales.....	65
Tabla 9: Se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización.....	66
Tabla 10: La organización recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas	66
Tabla 11: Me siento orientado para solucionar una posible crisis dentro de la organización	67
Tabla 12: Aquí cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables.....	67
Tabla 13: El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización.....	68
Tabla 14: Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas	68
Tabla 15: La información se comparte a tiempo y de forma transparente	69
Tabla 16: Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización	69
Tabla 17: Aquí las personas son muy colaboradoras	70
Tabla 18: Me siento satisfecho con el servicio que brindamos a los usuarios	70
Tabla 19: El servicio brindado en la organización satisface las necesidades de sus usuarios	71
Tabla 20: Aquí se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe.....	71
Tabla 21: La organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación	72
Tabla 22: Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza.....	72
Tabla 23: Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas.....	73
Tabla 24: Aquí te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo.....	73

Tabla 25: Aquí se preocupan por el balance entre trabajo y familia	74
Tabla 26: Cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo.....	74
Tabla 27: Aquí se asciende en forma justa por méritos	75
Tabla 28: En la organización no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad	75
Tabla 29: Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos.....	76
Tabla 30: Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas	76
Tabla 31: Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje	77
Tabla 32: Los jefes siempre cumplen sus promesas	77
Tabla 33: Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos.....	78
Tabla 34: El personal a su cargo siempre va más allá de lo exigido en la cantidad de trabajo que se debe ejecutar normalmente	78
Tabla 35: El personal a su cargo siempre ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional	79
Tabla 36: El personal a su cargo sabe todo lo necesario	79
Tabla 37: El personal a su cargo no cesa de aumentar todos sus conocimientos	80
Tabla 38: El personal a su cargo es excepcionalmente puntual.....	80
Tabla 39: El personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación.....	81
Tabla 40: El personal a su cargo es excepcionalmente bien aceptado	81
Tabla 41: El personal a su cargo Tiene gran facilidad para trabajar con los demás	82
Tabla 42: El personal a su cargo tiene un alto grado de comprensión de las situaciones	82
Tabla 43: El personal a su cargo tiene óptima intuición y capacidad de percepción.....	83
Tabla 44: El personal a su cargo siempre tiene muy buenas ideas	83
Tabla 45: El personal a su cargo es creativo y original.....	84
Tabla 46: El personal a su cargo posee de gran capacidad para poner en prácticas ideas y proyectos	84
Tabla 47: El personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios	85
Tabla 48: El personal a su cargo siempre muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo.....	85
Tabla 49: El personal a su cargo Tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Diseño de la investigación	56
---	----

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal 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.

Palabras Claves: Cultura Organizacional, Desempeño Laboral

ABSTRAC

The main objective of this research was to determine how the organizational culture (OC) influences the Labor performance (LP) of the administrative workers of the Belén-Lambayeque Provincial Teaching Hospital.

The research was non-experimental, transversal, descriptive and causal. In order to carry out our research, our sample was equal to the population because it was small; for data collection the survey technique was used, as instruments two questionnaires were elaborated, one of 31 questions to diagnose the current culture and a questionnaire of 16 questions to determine the performance of the workers. Processed and analyzed the data we found that the organizational culture diagnosed is characterized by containing assumptions that harm the achievement of the goals and the performance of the workers. Therefore, therefore, it is concluded that the existing organizational culture in the Belén-Lambayeque Provincial Teaching Hospital has significant influence on the Labor Performance of administrative workers and that this influence is negative.

Key Words: Organizational Culture, Work Performance

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional está compuesta de supuestos y creencias que rigen la conducta de las personas. Si la cultura no es la adecuada, las personas no se sienten identificadas ni comprometidas con los objetivos de la organización, esto hace que el desempeño y la productividad se vean afectados de manera negativa. Esta investigación se realiza con la finalidad de servir como marco de referencia u apoyo para otros estudios de investigación sobre temas de Cultura en entidades públicas locales. Además, ofrece a los directivos del Hospital Provincial Docente Belén Lambayeque un diagnóstico de la Cultura Actual que les permita ejecutar medidas correctivas que encamine a lograr una cultura más adecuada a las estrategias y objetivos de la organización, de esta manera mejorar el desempeño de los trabajadores administrativos para que brinden un mejor servicio a los ciudadanos usuarios y población en general.

El problema de nuestra investigación quedó formulado de la siguiente manera: ¿Cómo influye la cultura organizacional (CO) en el desempeño Laboral (DL) de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque?

Se planteó como objetivo general: Determinar cómo influye la cultura organizacional (CO) en el desempeño Laboral (DL) de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque y cómo objetivos específicos: Diagnosticar la cultura organizacional (CO) existente en el Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque y Analizar el desempeño laboral (DL) actual de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque.

Como hipótesis se consideró que La cultura organizacional (CO) influye en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque.

El informe de tesis comprende cuatro capítulos:

En el **Capítulo I** indicamos cómo surgió el problema, la formulación del mismo, los objetivos generales y específicos, la hipótesis, preguntas de investigación, justificación e importancia de la investigación.

En el **Capítulo II** planteamos el marco teórico que comprende los antecedentes del problema, bases teóricas y términos de referencias, en números suficientes para interpretar y fundamentar los resultados de la investigación.

En el **Capítulo III** planteamos la metodología desarrollada que comprende el diseño y tipo de investigación, la población y muestra, la operacionalización de variables, métodos de investigación, técnicas de investigación, instrumentos, procedimientos de recolección de datos.

En el **Capítulo IV** se presentan los resultados y la discusión en concordancia con los objetivos planteados.

Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones a las que hemos llegado, las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPITULO I: EL OBJETO DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.

La cultura organizacional es un elemento que incide en la forma en que se conducen las decisiones para lograr resultados en una organización. Las empresas tienen que buscar formas de mejorar su productividad y su desempeño generales; para esto habla de la posibilidad de crear mejoras a partir de la cultura organizacional, para lo cual se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia y así pasar a realizar los cambios que se estimen necesarios.

Sin embargo, en los debates sobre los modelos organizacionales de gestión más apropiados para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas, la cultura y el desempeño parecen ser cuestiones un tanto más rezagadas en el discurso y las propuestas.

(Rodríguez Fernández, 1993) Hace referencia al estereotipo de que las organizaciones públicas funcionan peor que las organizaciones privadas, debido básicamente, a la cultura funcionarial, caracterizada por la excesiva formalización de sus estructuras, por la fuerte rigidez en sus procedimientos, por el carácter rutinario que imprime a sus actividades, por la descoordinación y falta de articulación de sus políticas, por la ambigüedad y escaso conocimiento de las metas y por el desinterés que presta al personal.

Las creencias, comportamientos y valores compartidos por todos los trabajadores permiten concretar la cultura y la identificación de los empleados hacia la misma. En base a lo establecido, es importante que los empleados conozcan y practiquen las actitudes, conductas y valores en su área de trabajo para contribuir al fomento de un desempeño laboral eficaz. Por ello sin lugar a dudas el desempeño laboral va en gran medida relacionado con la cultura organizacional, porque en la manera en que los empleados desempeñan su cargo depende de la integración y del aprovechamiento del potencial por su desenvolvimiento en el mismo.

No obstante, son pocos los estudios de investigación de la Cultura organizacional en las instituciones públicas de nuestro país y su impacto en los resultados, productividad y desempeño de los trabajadores estatales. Por ello resulta relevante levantar información de estas variables. En este estudio se ha analizado la cultura y su influencia en el desempeño de los trabajadores en una institución pública del sector Salud.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la cultura organizacional (CO) en el desempeño Laboral (DL) de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General:

Determinar cómo influye la cultura organizacional (CO) en el desempeño Laboral (DL) de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la cultura organizacional (CO) existente en el Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque.
- Analizar el desempeño laboral (DL) actual de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque.
- Elaborar una propuesta de cultura para mejorar el desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque.

1.4. HIPÓTESIS

La cultura organizacional (CO) influye en el desempeño laboral (DL) de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque.

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se justifica porque a través del análisis y sus resultados, los Directivos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque tendrán conocimiento de la realidad actual con respecto a la cultura organizacional y cómo ésta influye en el desempeño laboral de sus trabajadores con el fin que tomen las medidas correctivas y se elabore una propuesta de cambio de cultura que mejore el desempeño del personal, los resultados y objetivos de la Institución. Asimismo, el personal administrativo conocerá cómo es su desempeño, en qué aspectos debe mejorar y cómo brindar un mejor servicio. De esta manera, al comprometerse los directivos y personal administrativo en hacer un cambio de cultura, el desempeño mejorará y se brindará un mejor servicio, siendo los mayores beneficiarios los usuarios y ciudadanía en general.

Además, la presente investigación servirá como base para futuras investigaciones acordes o similares al tema, pues son pocos los estudios de Cultura en entidades públicas a nivel local.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Para conocer metodologías de medición y diagnósticos de la influencia de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores, se consideró revisar las bibliografías existentes que hayan realizado estudios y formas de aplicación de las variables similares a lo que vamos a estudiar, a fin de determinar que investigaciones han estudiado el problema, cuáles han sido sus resultados, y tener conocimiento de sus avances.

Estos trabajos nos servirán de ayuda, para conocer las diferentes metodologías, técnicas y herramientas que se pueden utilizar para medir la influencia de una variable en relación a otra.

2.1.1. A Nivel Internacional

Martinez, Ollivier y Escobedo(2013) “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio en empresas maquiladoras de la ciudad de chihuahua”, Universidad Autónoma de Chihuahua, México. El objetivo de investigación fue identificar la tipología cultural predominante en las empresas maquiladoras grandes de la ciudad de Chihuahua y su relación con el desempeño. Se empleó un instrumento de investigación que se aplicó durante el año 2006 a 85 gerentes y 186 trabajadores administrativos. Se encontró que el tipo de cultura organizacional predominante es la de mercado, seguida la jerárquica. Para medir el desempeño organizacional se utilizaron indicadores seleccionados de productividad, calidad y RH. La cultura de mercado resultó tener correlación con algunos indicadores de desempeño, sin embargo, no se encontró suficiente evidencia de que la cultura organizacional puede predecir todos los indicadores del desempeño organizacional.

Teran y Lorenzo (2011) “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior”, Universidad del Zulia, Venezuela. El objetivo de este estudio fue demostrar la influencia que tiene la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño Laboral (DL) de los trabajadores administrativos en las IES, con el propósito de medir su Productividad (P), así como proponer estrategias de eficiencia y eficacia para la óptima realización de sus funciones. La hipótesis de

trabajo que se plantea es: “Si se tiene una CO fortalecida entonces se produce un incremento en el DL y la P de los trabajadores administrativos de las IES”. Como resultado se propone una relación entre las tres variables (CO, DL y P), en donde al afectar la CO se modifican e incrementa el DL y/o la P con base en un programa de intervención.

Martínez (2010) “Las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison (2000)”, Colombia. El estudio fue realizado en una muestra de empresas colombianas determinando una estructura factorial de los rasgos de la cultura propuestos en el modelo: consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión. Una de las hipótesis fue determinar la existencia de una asociación entre los rasgos de la cultura organizacional y los resultados en las variables críticas que definen el desempeño de una organización. El instrumento utilizado fue compuesto de 60 preguntas tomadas del Denison Organizational Culture Survey (DOCS) y dividido en tres secciones: variables independientes (rasgos del modelo de Denison: adaptabilidad, consistencia, misión e involucramiento), variables dependientes (rendimiento general, calidad de productos y servicios) y la tercera sección obtuvo información sobre variables demográficas de las empresas estudiadas. Los resultados del estudio determinan que uno de los rasgos del modelo de Denison, la misión, integrada por los elementos: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión, guarda una fuerte relación con el desempeño de la organización.

Parolín (2008) “Cultura organizacional y los estilos de gestión en organizaciones de salud”, Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno de la Provincia de Santa Fe, Argentina. El objetivo fue establecer cómo los factores culturales influyen sobre los comportamientos de los directivos y en qué medida los diversos estilos de los gestores logran influir y moldear la cultura de estas organizaciones. Se utilizó una metodología cualitativa, utilizando como técnicas la observación directa, el análisis documental y las entrevistas en profundidad a los integrantes de los equipos de salud. El interrogante que se pretendió contestar fue la relación existente entre la cultura organizacional y los estilos de gestión. Las evidencias obtenidas permitieron mostrar un ínter influencia recíproca entre estilos y cultura.

Gálvez y García (2011) “Cultura Organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali Colombia”, tiene como objetivo verificar empíricamente la relación existente entre la cultura organizacional de la empresa y su

rendimiento. Para ello se realiza un estudio con 60 Mipyme de mediana y alta tecnología de Cali, Colombia. Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico de manera negativa. Estos resultados, que refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas, son de gran utilidad para los propios empresarios y para las entidades que promueven su conocimiento y desarrollo, incluyendo las organizaciones de fomento y la academia

2.1.2. A Nivel Nacional

Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), “Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria”, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. El estudio abordó la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en el estamento docente de la facultad de ingeniería industrial de la UNMSM, el mismo que contempló el reconocimiento del estado del arte relacionado al problema de investigación, la elaboración teórica de cada una de las variables, hasta arribar a sendos instrumentos de medición de los constructos. Se desarrolló una investigación aplicada con diseño descriptivo-correlacional y se encontró una relación directa entre ambas variables.

Campos (2017) “Cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017”, Universidad César Vallejo, Lima –Perú. Tiene como objetivo determinar la situación de la cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017. Con respecto a la metodología, es tipo de investigación básica descriptiva y posee un diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por 127 colaboradores del área administrativa. El instrumento utilizado para recoger datos de la variable cultura organizacional fue un cuestionario. En base a los resultados obtenidos, se ha demostrado que existe un grado o nivel predominante “regular” (61.4%) lo que indica que los trabajadores administrativos encuestados (127) no alcanzan un grado o nivel de cultura organizacional adecuada.

De Lama (2016), “La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el Gobierno Regional de Piura”. Universidad Nacional de Trujillo. El problema principal es cómo influye la cultura organizacional en el desempeño de la gestión, su objetivo general es determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño. Posee una investigación básica, sustantiva, con enfoque cuantitativo, método deductivo, de diseño descriptivo correlacional, no experimental. Se concluye que el Gobierno Regional de Piura – Sede Central sin que sus funcionarios de alto nivel se den cuenta viene trabajando con personas enfocadas en sus necesidades individualistas y de carácter remunerativo ya que no se sienten identificados.

Torres (2017) “Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima – 2017”, Universidad César Vallejo, Lima. La investigación tuvo como objetivo general determinar cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral de un Centro de Atención al Ciudadano, Lima – 2017. En cuanto al diseño de investigación; es no experimental, de alcance; correlacional y de tipo básica. Siendo la investigación de enfoque cuantitativo realizada en 55 trabajadores de un Centro de Atención al Ciudadano. Los resultados obtenidos luego del procesamiento y análisis de datos indicaron que: Existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal que labora en un Centro de Atención al Ciudadano - Lima, 2017.

Lay (2012), “Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil” Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. El problema general fue cómo influye la cultura organizacional en una organización, su objetivo principal fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la organización con un enfoque cuantitativo, método deductivo, de tipo básica, diseño descriptivo correlacional, no experimental; el instrumento empleado es el de Litwing en una muestra de 300 trabajadores. Se concluye que, en relación con la capacidad operacional, la cultura organizacional ha permitido asegurar el factor crítico para el desarrollo de sus actividades, el capital humano, ya que ha fomentado compromiso e identidad de los miembros con la organización.

2.1.3. A Nivel Local

Carrasco (2010) en su tesis “Cultura organizacional como base de las relaciones interpersonales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Lambayeque, Mayo-Diciembre 2009”,

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. La presente tesis utilizó el diseño correlacional según Sánchez y Reyes, con la finalidad de relacionar las características de la cultura organizacional (Relaciones interpersonales) y las dimensiones del desempeño laboral en los trabajadores de la dirección regional de transportes y comunicaciones. La población estuvo constituida exclusivamente por 86 trabajadores de ambos sexos de dicha Dirección Regional. Se obtuvo una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores; siendo ésta directamente proporcional y de interdependencia, bajo la forma hipotética: La cultura organizacional como base de las relaciones interpersonales influye significativamente en el desempeño de los trabajadores de la Dirección Regional de transportes y comunicaciones de Lambayeque.

Mino (2014) en su tesis “Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque”, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo. El objetivo es determinar si existe la correlación entre el Clima Organizacional y el Desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque. La muestra estuvo conformada por 21 trabajadores y 287 clientes. La metodología de la Investigación es descriptiva, cualitativa y aplicada. Se concluye que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante. En la empresa se encontró que no hay trabajo en equipo, coordinación y compromiso de los trabajadores lo que genera una menor productividad.

Hernández (2016) en su tesis “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo”, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Tiene como objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo. En cuanto a la metodología utilizada fue de tipo descriptivo correlacional. Se elaboró y aplicó una encuesta elaborada mediante la escala de Likert (22 ítems), con una muestra de 70 personas. Se concluye que la variable de cultura organizacional y desempeño laboral están estrechamente relacionadas.

2.2. BASES TEÓRICAS

A. CULTURA ORGANIZACIONAL

El estudio de la cultura organizacional es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios; y otros que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

El nacimiento de este novedoso enfoque se ha convertido en un fresco método de investigación en el campo de la comunicación en organizaciones. Así mismo, ha devenido intento de desarrollo de un marco interpretativo para que los miembros puedan dar significación a las actividades organizativas.

A1. DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

(Vargas Hernández, 2007) en su investigación hace referencia que en 1982 por primera vez aparece el título de "cultura corporativa" en Business Periodicals Index, y desde entonces ha seguido muchos caminos. En estos años, (Peters & Waterman, 1982) dijeron que el éxito de las organizaciones depende de una cultura fuerte y (Deal & Kennedy, 1982) sostuvieron que una cultura fuerte desarrolla ventajas competitivas interesando a consultores y administradores en estrategias de cambio organizacional. Desde entonces, las investigaciones han cambiado de énfasis y contenido, concentrándose en un primer momento en la explicación conceptual y posteriormente en su práctica.

(Robbins, 1998) Define a la cultura organizacional como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue una organización de las demás. Nos dice además que la cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Piensa que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización tienden a describir la cultura de la organización en términos similares, y considera que la cultura sirve como mecanismo de control que guía y modela las

actitudes y los comportamientos de los empleados, pero no niega la existencia de las subculturas dentro de una misma organización. El señala que las organizaciones poseen una cultura dominante que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de sus miembros y numerosos conjuntos de subculturas, las cuales tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones, o experiencias comunes que enfrentan sus miembros.

(Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998) Hace un análisis de las funciones que la cultura desempeña dentro de una organización y presenta una serie de ventajas e inconvenientes, el considera que la cultura tiene un papel limitante y que conlleva a su sentido de identidad de los miembros, facilita la generación del compromiso con algo más que el interés personal del individuo, mejora la estabilidad del sistema social y ayuda a mantener unidad la organización.

La cultura organizacional para (Hofstede, 1997) es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. La cultura organizacional tiene las siguientes características; es holístico, o sea, el todo es más que la suma de las partes; manifiesta la historia de la empresa; está relacionada con símbolos y rituales que manejan los antropólogos; se construye y conserva mediante la interacción social; es blanda y es difícil de modificar. La raíz de la cultura organizacional son las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas.

Según una investigación llevada a cabo por (Hofstede, 1997) los valores de los empleados discrepan con respecto a la nacionalidad, edad, nivel educativo, que en relación a la pertenencia a la organización.

Ahora bien, (Zapata, 2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Según el mismo (Zapata, 2007) las organizaciones son observadas como “minisociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales así como sus subculturas que

impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiestan en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

(Aguirre, 2004) A su vez define cultura organizacional como un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros.

Para (Smircich, 1983) la cultura es una variable o medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007) destacado investigador y autor de importantes obras de administración presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

La definición más aceptada por muchos autores es la dada por (Schein, 1992) el cual indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” Este autor observa la cultura desde tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social).

(Cameron & Quinn, 1999), postulan que “las culturas definen los principales valores, asunciones, interpretaciones y abordajes que caracterizan una organización”. Se forman particulares tipos de culturas en función de las características predominantes. Estos tipos de cultura dominantes hacen que una organización sea más estable y consistente. Sin embargo, muchas veces las organizaciones necesitan cambiar sus culturas para poder responder a las demandas de los tiempos.

Según (Pérez Martínez, 2009) a pesar de la diversidad de conceptos de cultura organizacional hay algunos atributos comunes que emergen. **Primero**, todas las definiciones se refieren a algún conjunto de valores mantenido por individuos en una organización. Esos valores definen cuál es el comportamiento bueno o aceptable y ayudan a los integrantes de una organización a entenderla y a saber cómo actuar en ella. **Segundo**, los valores que conforman la cultura organizacional más que estar escritos o definidos están implícitos en la organización y deben articularse con los valores y creencias personales de los empleados. **Tercero**, las definiciones tienen un marcado énfasis en los significados simbólicos a través de los cuales los valores son comunicados.

A2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

(Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998) Nos dice que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

1. *Innovación y correr riesgos*. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Minuciosidad*. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. *Orientación a los resultados*. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. *Orientación a las personas*. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. *Orientación a los equipos*. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. *Agresividad*. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. *Estabilidad*. Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Según (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998) todas estas características se presentan en un continuo de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión

compartida que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

Por su parte (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007) nos dice que la cultura organizacional presenta seis características principales:

1. *Regularidad en los comportamientos observados*: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. *Normas*: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores predominantes*: son los valores que principalmente define la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. *Filosofía*: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. *Reglas*: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
6. *Clima organizacional*: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta con distintos grados y conflictos. Para comprender mejor las características culturales de cada organización, destaca dos tipos extremos dentro de un *continuum*: el estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático de cultura.

Conjuntamente los factores que caracterizan la cultura, de acuerdo con (Granell, Garaway, & Malpica, 1997) son:

1. *El Desarrollo Gerencial*: se refiere al grado en que la organización provee oportunidades para el avance y desarrollo en puestos de mayor jerarquía. Se refleja en: las oportunidades de promoción interna, búsqueda interna para promoción, información de salarios y beneficios, claridad de interés en el desempeño, éxito del desarrollo de personal, oportunidades de desarrollo, promoción de los más competentes, y relación entre remuneración y resultados.

2. **Estilo Gerencial:** Es el patrón de estímulo y apoyo a la iniciativa, y a la apertura para cuestionar opiniones superiores y concretar ideas como: libertad en la toma de decisiones, incentivo a tomar riesgos e innovar, críticas constructivas y conflictos, comunicación vertical, apoyo de la alta gerencia y claridad en los resultados esperados.
3. **Compensación:** Se refiere al grado en que el sistema es percibido como justo, ligado al rendimiento y competitivo en el mercado laboral: equidad externa beneficios, satisfacción con la remuneración, y equidad interna y externa con la compensación.
4. **Orientación a resultados:** Es el énfasis que se da a las responsabilidades individuales y grupales, a la competencia y el logro de retos: responsabilidad en resultados, trabajo y metas como reto, alta exigencia en rendimiento, individuos competentes, efectividad implantando decisiones, y la adecuación talentos y exigencias del puesto.
5. **Integración Organizacional:** Es el grado en que se proveen condiciones para la comunicación efectiva y cooperación para cumplir objetivos, a través de: cooperación y comunicación dentro y entre las unidades, claridad entre cargos, información y comprensión de metas de otras áreas.

A3. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Son muchos los atributos y dimensiones que a lo largo del tiempo se le han adjudicado a la cultura en las organizaciones y añaden que esto podría deberse a la amplitud que implica el concepto, y la globalidad de factores interrelacionados que comprende, razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que se consideran relevantes en un diagnóstico. (Cameron & Quinn, 1999 citado por Salazar, 2008).

En la tradición intelectual de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro: 1. Las técnicas: el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how; 2. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje; 3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar; 4. El mundo normativo: conjunto de creencias, valores, normas y sanciones. (Lucas Marín, 1997).

Por otra parte, los elementos relevantes en la cultura organizacional según (Schein, 1992) son los siguientes: 1. *Artefactos*: considerados como los productos, servicios, patrones de conductas de los miembros de la organización, hábitos y costumbres. 2. *Valores Adoptados*: Motivos que explican la forma en que se hacen las cosas. 3. *Supuestos Básicos*: Creencias y mitos, filosofía de los líderes, supuestos, misión y visión.

(Deal & Kennedy, 1985) Citados por (Salazar, 2008) definen cuatro elementos a tomar en consideración para estudiar las culturas corporativas: 1. Los valores como médula de la cultura: Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. 2. Los Héroes: los héroes personifican los valores y sintetizan la fuerza de la organización. 3. Los ritos y los rituales: Los rituales guían el comportamiento dentro de la vida corporativa y son en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía. Y finalmente, 4. Las comunicaciones: Además del trabajo que cada empleado realiza en la organización, desempeñan otro tipo de empleo como espías, murmuradores y narradores de las historias y mitos de la organización.

Para (Serna Gómez H. , 2003) los elementos que conforman la cultura corporativa y que además son factores determinantes en su formación son: 1. Los fundadores, 2. El estilo de dirección, 3. la claridad de los principios organizacionales, 4. Autonomía individual (empowerment), 5. Valores y creencias compartidas, 6. La estructura, 7. El sistema de apoyo, 8. Sistemas de recompensas, 9. El estímulo al riesgo, y 8. El talento humano.

Para (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006) los elementos culturales se clasifican en el núcleo o sustancia de la cultura y en las formas culturales. *f*

- El núcleo de la cultura corresponde a lo que los autores llaman valores, creencias, entendimientos comunes, ideologías, filosofías (Wilkins y Dyer, 1988; Kilmann et al., 1986). *f*
- Las formas culturales son el aspecto expresivo de las acciones humanas. Correspondería a lo que la mayoría de los autores denominan mitos, rituales, historias, leyendas, patrones de comportamiento que de forma general se pueden aplicar a todas las expresiones de la acción humana (Trice y Beyer, 1993).

Según Rousseau (1990) y Schein (1985), las formas culturales son los elementos más objetivos de la cultura, los más accesibles y observables para las personas ajenas a la organización. El núcleo o esencia de la cultura es el elemento principal de la cultura, el más subjetivo y el de más difícil acceso. También existen diferencias entre el núcleo y las formas culturales en la naturaleza de los elementos. Los elementos del núcleo son sistemas de creencias compartidas, mientras que las formas culturales son manifestaciones del núcleo, el resultado de las acciones humanas que expresan un conjunto de significados culturales (Leach, 1968; Trice y Beyer, 1993).

El grado de subjetividad u objetividad de las manifestaciones de los elementos que forman la cultura se debe, según Kilmann et al., (1986), a que cada uno se produce en diferentes niveles de profundidad.

Este modelo de estratos se encuentra en diversos autores, como Rousseau (1990), Kilmann et al., (1986), Schein (1986) y Hofstede (1990). En el modelo de estratos de Rousseau (1990), Kilmann et al. (1986), Schein (1986) y Hofstede (1990), las normas se consideran a medio camino entre los dos extremos, objetivo y subjetivo:

- Los supuestos compartidos son elementos inaccesibles o subjetivos que necesitan la participación activa de los sujetos para determinar su significado (Schein, 1990).
- Las prácticas son elementos accesibles u objetivos que son fácilmente objeto de observación y medición cuantitativa (Kilmann et al., 1986).

Entonces (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006) en relación a los elementos que forman parte de la cultura, nos dicen que se pueden distinguir dos posturas fundamentales: una holística (totalizadora), que considera que todo lo que genera o adopta un grupo es cultura, la otra, diferenciadora, que considera como cultura sólo algunos elementos, que pueden variar de un autor a otro, aunque la mayoría puede coincidir en cuáles son los compartidos por los miembros del grupo, de forma que todos los demás elementos serían manifestaciones de la cultura. Incliniéndose más por el punto de vista diferenciador definen:

- La “cultura” como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados por los miembros de un sistema cultural.
- Las “creencias” son todas las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. No siempre

hay una uniformidad en las creencias, pero sí hay ideas que son compartidas por la mayoría de sus miembros y éstas serán las que dominen la cultura y la hagan distinguirse de otras culturas.

- Los “valores” son ideales que comparten y aceptan implícitamente o explícitamente los integrantes de un sistema. Estos se manifiestan en el plano emocional, a diferencia de las creencias, que se aceptan racionalmente. Pero tan importante como identificar los valores que caracterizan a una cultura será comprobar cómo afectan a los resultados de la organización.
- Las “manifestaciones culturales” son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros y alimentan y enriquecen la cultura.

A4. NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (*Schein, 1992*)

Cabe señalar que “el grupo” para Schein es una organización entera o partes distinguibles y/o delimitadas de ésta. Sobre la base del concepto anterior, este autor propone tres niveles para su análisis, donde nivel se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible al observador: Artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos (Schein, 1992).

- **Artefactos.** Son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos, aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura existente en la empresa.

Todo lo que podemos ver, oír y sentir en un entorno cultural y con los que tenemos que tener mucho cuidado al interpretar. (Fischman, 2009)

a. Arquitectura y Diseño

Muchos gerentes y empresarios no toman en cuenta que la arquitectura y diseño de sus oficinas transmiten una serie de supuestos. Otro elemento es la asignación de espacios de estacionamiento.

b. Estilo

El estilo de liderazgo es un artefacto cultural. El estilo puede generar creencias: “Aquí se valora la distancia de poder o las jerarquías”. “Socializar no es lo más importante ni ayuda en la empresa”. “Todos valemos como personas”. “Las jerarquías no son importantes”.

c. Lenguaje

El lenguaje por el cual las personas de una organización se comunican es un artefacto cultural poderoso. Son pocas las empresas que han modificado su lenguaje para transmitir supuestos culturales.

d. Símbolos

Los símbolos son objetos que transmiten valores y creencias. Pueden ser metafóricos como una placa en una pared que dice: “El cliente siempre tiene la razón”. Pueden ser metafóricos como globos de colores para representar la alegría y la fiesta. Puede ser un logotipo o isotipo. Son fáciles de colocar, pero no siempre coinciden con la cultura de la empresa. No se puede cambiar la cultura con un símbolo

e. Rituales

Son ceremonias que intentan transmitir valores y creencias y que usualmente se repiten en el tiempo. Existen muchos tipos de rituales: De iniciación, De reconocimiento, De premiación, De comunicación, De transición, De finalización.

f. Historias, mitos y leyendas

Toda empresa tiene sus propias “leyendas urbanas” que se repiten y repiten en la organización. Se cuentan a las personas nuevas. Son historias peculiares que transmiten mensajes de cómo funcionan las cosas en la organización.

g. Formas de relacionarse con la autoridad

El artefacto “estilo de relación con la autoridad” puede transmitir diferentes supuestos.

h. Forma de tomar decisiones

Unas empresas actúan tomando decisiones “demasiado consensuadas”. Las decisiones pueden tomar mucho tiempo. Se pierde eficiencia. Se puede restar competitividad.

Los supuestos son: Si todos están de acuerdo hay menos riesgo, hay que involucrar a todos para que nadie se sienta fuera de la decisión, los buenos jefes son los que siempre logran consensos. Otras empresas son todo lo contrario: El gerente tiene la última palabra. No se delega poder. Los empleados tienen que consultar hasta el último detalle.

i. Cómo se resuelven los conflictos

Hay empresas donde todas las personas dicen lo que piensan, pero OJO. Nunca en las reuniones. Siempre en los pasillos y a espaldas de los gerentes. Otras empresas promueven el conversar sobre desacuerdos de forma pública. Incentivan a que la gente diga lo que piensa sin importar jerarquías o poder. El artefacto “como se resuelven los conflictos” da indicios de algunos supuestos compartidos de la empresa.

j. Como se entera de las cosas

Un mismo concepto puede ser percibido de diferentes formas por diferentes personas. Las personas necesitan siempre más información. Siempre se debe comunicar en exceso para que no existan malos entendidos. Hay empresas que hacen grandes esfuerzos por comunicar. Hay empresas que no tienen sistemas formales y muy poca comunicación informal.

Reflexión final sobre los artefactos

Cuando usamos artefactos que contradicen la cultura existente, generan frustración y cinismo en el personal. Hay que tomar conciencia de la importancia de planificar el uso de artefactos que realmente ayuden a formar la cultura que su empresa necesita.

- **Valores adoptados y declarados.** Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores adoptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios

entre sí, o del comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan grandes áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar. Los valores adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.

- ✓ **Los valores contienen supuestos.** Es posible que una empresa valore realmente la transparencia, los supuestos que podría contener ese valor serían: “Aquí se dice la verdad, aunque duela”. “La información se comunica a todos de manera oportuna”. “Aquí no se oculta nada”.

Una empresa que valora el servicio al cliente podría tener los siguientes supuestos: “El cliente es importante”. “El cliente siempre tiene la razón”. “El buen trato empieza con escuchar”.

- ✓ **El valor más común.** Uno de los valores más comunes en todas las empresas pero que se enuncia muy poco es: Orientación a resultados. La mayoría de empresas orientan a su persona a resultados. Tienen algún tipo de indicador de éxito, ventas o márgenes que miden de forma regular. La mayoría de las empresas comunica las metas a alcanzar. Pueden tener algún tipo de premiación o reconocimiento. Casi todas tienen un sistema de “castigos”. Todo esto hace que las personas en la organización aprendan el valor de orientación a resultados y lo compartan.

Frecuentemente los valores los valores aprendidos y compartidos son: Orientación a resultados. Orientación al mercado. Calidad / Productividad / Transparencia. De igual manera, los valores que más frecuentemente aparecen como enunciados, pero no como aprendidos son: Trabajo en equipo. Servicio al cliente. Liderazgo.

Entonces, los valores verdaderamente aprendidos y vividos en la organización son resúmenes de un conjunto de creencias, haciéndose más fácil aprenderlas o transmitir las

- **Supuestos básicos.** Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y los artefactos.

Cuando los valores no permiten explicar algunos patrones de comportamiento de grupos o áreas de la organización, se tienen que descubrir los supuestos básicos que integran la cultura organizacional para entenderlos y explicarlos. Si los integrantes de una organización comparten un supuesto básico de manera firme, cualquier comportamiento que se aleje del mismo, es considerado como no aceptable.

Los supuestos básicos de una organización no están sujetos, generalmente, al debate o la controversia, de manera que son muy difíciles de cambiar, lo que introduce un grado básico de estabilidad y permanencia en la organización, aunque ésta debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno. Más aún, el conjunto de supuestos básicos tanto en el plano individual como en el grupal son mecanismos de defensa psicológica y cognoscitiva que permiten a la organización continuar funcionando.

Los supuestos básicos se relacionan con aspectos fundamentales de la vida organizacional como: la naturaleza del tiempo y del espacio, la naturaleza humana y las actividades humanas, la naturaleza de la verdad y cómo es descubierta, la forma correcta en que los miembros de la organización deben relacionarse entre sí, la importancia relativa del trabajo, la familia y el desarrollo personal, el papel del hombre y la mujer y la naturaleza de la familia, entre otros aspectos fundamentales (Schein, 1992).

La esencia de una cultura empresarial no solo está en los valores de la organización. Atrás de ellos se esconde un conjunto de supuestos compartidos que proveen identidad y significado a las personas. Al estar en el subconsciente colectivo, es muy difícil identificarlos y definir si nos ayudan o perjudican como empresa. Para (Fischman, 2015) los supuestos son filtros que nos permiten interpretar el mundo. Por ejemplo, si tenemos el supuesto de que las personas son flojas, cada vez que veamos a alguien en su oficina

pensando, concluiremos que está perdiendo el tiempo. Si tenemos el supuesto de que las personas son responsables y trabajadoras, veremos a la misma persona pensando en cómo mejorar su trabajo. Los supuestos compartidos son muy poderosos, afectan cómo percibimos e interpretamos la realidad. Los supuestos mentales son muy poderosos. Son creencias aprendidas que nos indican cómo funciona el mundo que nos rodea y son, en su mayoría, subconscientes. Las aprendemos en nuestros éxitos y fracasos en la vida y los negocios. Un gerente quiso retroalimentar a un subordinado y le envió un correo electrónico indicándole algunas áreas de su trabajo que no funcionaban bien. Sin embargo, el subordinado consideró el correo como una crítica destructiva, y sólo se dedicó a defenderse. Gracias a este fracaso, el gerente maneja un nuevo supuesto sobre la retroalimentación: no tocar temas sensibles por correo.

Schein resume señalando: “La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles – el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos” (Schein, 1992).

En suma, para Schein la cultura organizacional se constituye por su patrón de supuestos básicos subyacentes, mientras que los artefactos y los valores son sus manifestaciones, aunque no constituyen propiamente la cultura de la organización. De esta manera para Schein, el tratamiento de la cultura como variable se queda en el ámbito de los artefactos y los valores, es decir en las manifestaciones superficiales y observables de la cultura, pero no se llega al elemento que genera dichas manifestaciones: los supuestos básicos, que no son observables.

A5. FUNCIONES DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Según (Díez de Castro et al., 2010) señala que la cultura cumple funciones de adaptación externa y funciones de integración o adaptación interna

a) Funciones de adaptación externa

La organización busca adaptarse al entorno y sobrevivir en él, fundamentalmente a través de las funciones administrativas de planificación y control. Al fondo, la estrategia organizacional no es sino la plasmación del plan de victoria o, al menos, de supervivencia de una organización. La confección de cualquier estrategia supone definir ciertos elementos esenciales: misión organizacional, objetivos, medios, criterios para medir los resultados y modos de redefinir los planes cuando los outputs obtenidos difieren de los previstos

b) Funciones de integración interna

La organización necesita, asimismo, dotarse de la consistencia y homogeneidad necesaria para funcionar como un todo, y en ese sentido la cultura es un medio de cohesión, cumpliendo funciones como las que siguen: Proporciona un lenguaje y unos conceptos propios y comunes. Determina los criterios de pertenencia y exclusión del grupo, creando así las fronteras del mismo. Proporciona los criterios para establecer la jerarquía, el reparto de poder, el estatus, al igual que la forma de repartir las recompensas y sanciones y las vías aceptables de promoción. Determina el clima afectivo de la organización, regulando las relaciones interpersonales, las relaciones de amistad, protección, etc. Orienta la forma y el estilo de encarar los problemas y la incertidumbre, y en ese sentido una cultura muy arraigada y compartida puede cumplir funciones de reducción de ansiedad análogas a las de una ideología o la religión.

Para (Lucas Marín, 1997) la función general de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos

Asimismo (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998) nos afirma que la cultura cumple varias funciones en las organizaciones: en primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Por su parte, (Newstrom & Davis, 1993) señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes:

- 1.- Da una identidad organizacional a los empleados
- 2.- Define la visión de lo que la organización representa.
- 3.- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- 4.- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- 5.- Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- 6.- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- 7.- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.

A6. LAS SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES

Existen corrientes de investigación que defienden y avalan la idea de la formación de subculturas organizacionales, sobre todo al concebir a las organizaciones como “unidades compuestas, definiendo como tales a aquellas en las que nos interesa distinguir sus partes componentes. Por contraposición a las unidades simples, aquellas que son tratadas como un todo sin distinción de esas partes componentes” (Schvarstein, 1992)

Lo particularmente relevante son las interacciones que se establecen entre los sujetos y las percepciones que estos se crean del conjunto ordenado y estructurado de la organización.

Otro aspecto relevante queda evidenciado por la división del trabajo, “proceso en el cual se especifican los medios para llegar a un fin determinado (metas, objetivos organizacionales) cada uno de estos medios se convierte en un propósito para el grupo de personas a quienes se les ha asignado ese medio. Esta suborganización genera luego sus propios medios para alcanzar sus propósitos... Así toda la organización puede verse como un sistema de medios y fines encadenados” (Schein, 1982).

Los autores (Deal & Kennedy, 1985) señalan que “todas las compañías tienen subculturas porque las diferencias funcionales, ya se trate de ventas, investigación y desarrollo o manufactura, particularizan los aspectos especiales del ambiente del negocio”.

Una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo (Sánchez, 2006 citando a Van Maanen & Barley 1985)

En tal sentido, “es más adecuado hablar de organización cultural que de cultura organizacional, para enfatizar que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada que la organización en conjunto” (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006)

Este sistema de significados que comparten como miembros de una organización los diferencian de otras organizaciones, pero también, diferencian a un grupo de otro dentro de la misma organización.

(Sánchez & Alonso, 2003) Describe a las subculturas organizacionales, como un conjunto de supuestos, valores y normas cuyos significados son colectivamente compartidos en una unidad social determinada (el equipo) y en un momento determinado.

Es de hacer notar que “las subculturas, en un ambiente cultural débil, pueden ser muy nocivas” (...) “Cuando es imposible entender los valores de la corporación, una subcultura puede imponer un comportamiento, y más tarde o más temprano, causar una desviación cultural en la empresa” (Deal & Kennedy, 1985, p.163).

“El problema que tiene las culturas fragmentadas, continua Deal & Kennedy (1985), es que no coordinan convenientemente cuando es necesario que lo hagan” (...) “Cuando una sección expresa su descontento por la forma de trabajar de las oficinas centrales (...) puede ser un síntoma grave de que la cultura de las partes no está integrada en un todo coherente” (Deal & Kennedy, 1985, p.147)

“Las armas que se tienen para entender las subculturas, son las mismas que se tiene para examinar la cultura” (...) “Lo importante está en determinar en qué casos las diferencias entre las partes de la empresa son sanas y no divisivas” (Deal & Kennedy, 1985, p.147-148)

En tal sentido, estos dos autores proponen una serie de aspectos que deben observarse muy de cerca al tratar las subculturas en la organización, permitiendo identificar cuándo las diferencias que incluyen dichas subculturas podrían convertirse en un problema para la cultura dominante.

Estas cuatro consideraciones son las siguientes:

1. Cuando una cultura crece hacia adentro: si no hay un intercambio formal o informal entre ellas, las subculturas pueden desarrollarse hacia adentro y empiezan a operar en detrimento de la empresa en general.
2. Cuando surgen a la superficie los choques entre las subculturas: cada una intenta públicamente minar la posición de las demás. Es deseable una sana tensión entre las culturas, pero cuando se torna muy pronunciada y se vuelve nociva, puede significar un problema.
3. Cuando las subculturas se vuelven exclusivas: un síntoma seguro de que habrá problemas es cuando las subculturas asumen los requisitos de clubes exclusivos, restricciones para poder pertenecer a ellas, exclusión de arbitraria de algunos individuos, rituales que son solo para los miembros, etc.
4. Cuando los valores de la subcultura tienen mayor prioridad que los valores compartidos de la compañía: cuando las subculturas empiezan a ponderar sus creencias por considerarlas superiores a los dogmas generales de la empresa, es muy fácil que termine la cola meneando al perro.

B. DESEMPEÑO LABORAL

A comienzos del proceso de industrialización, la principal preocupación para aumentar la productividad de la organización se enfocaba exclusivamente a la eficiencia de la máquina. Sin embargo, este interés por la efectividad de los equipos de producción no llegó a resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización, debido a que se marginaba la importancia del hombre. A medida que se iba humanizando el trabajo y con el surgimiento de la

escuela de Relaciones Humanas, el hombre comenzó a ser la preocupación principal para alcanzar la eficiencia de la organización. Surgieron nuevas inquietudes acerca de cómo lograr que el trabajador desarrollara al máximo su potencial para llevarlo a ser más eficiente y productivo en su trabajo. (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007)

B1.DEFINICIÓN

Según Campbell et al. (1970), el desempeño es una conducta laboral que implica la consecución de las metas de la organización. Asimismo, también se ha considerado como la acción que lleva a la consecución de los resultados, no el resultado de la misma. En resumen, es un conjunto de conductas que implica algún tipo de beneficio para la organización.

D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. (Araujo & Guerra, 2007)

Stoner (1994) citado por (Araujo & Guerra, 2007), afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

(Chiavenato, 2002) Expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002, p. 75), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

(Robbins, 1998) Plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

B2.EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La medición del desempeño es un mecanismo importante para tomar decisiones con respecto a la administración de salarios, para suministrar información al trabajador sobre cómo la empresa juzga su rendimiento, para identificar las debilidades y destrezas del trabajador, para identificar alto y bajo desempeño, para tomar decisiones de promoción, transferencias o despidos y para evaluar el logro de las metas de la organización (Kreitner y otros, 1995). Para estos fines se utiliza la evaluación del desempeño, definida como una sistemática apreciación del desempeño y del potencial de desarrollo del individuo en el cargo (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007).

Según (Alles, 2002) es un instrumento para dirigir y supervisar personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el

desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1995)

Se entiende por evaluación del desempeño el proceso sistemático y periódico de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las tareas, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan. El sistema de evaluación del desempeño no se limita a valorar las actuaciones de los empleados realizadas durante un periodo de tiempo y, en función del resultado, recompensarles o reprobarles. Se pretende también el desarrollo de los empleados de la organización, en lo personal y en lo profesional. (Alvarez García, 2011)

B3. RESPONSABILIDADES DE LA EVALUACIÓN

(Robbins, Comportamiento Organizacional, 1998) Menciona como responsables de la evaluación de desempeño a:

Superior inmediato. - Casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados. Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes de esta forma de evaluación.

Compañeros. - Las evaluaciones de los compañeros son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. ¿Por qué? En primer lugar, los compañeros están cerca de la acción. Segundo, hacer que los compañeros sean los calificadores produce varios juicios independientes. Además, el promedio de varias calificaciones es más confiable que una sola evaluación. En el aspecto negativo, las evaluaciones de los compañeros pueden presentar los problemas de la falta de disposición de los colegas para calificarse y de las tendencias que resultan de amistades y animosidades.

Autoevaluación Pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones son muy favorecidas por los

propios empleados, aminoran su recelo por el proceso de evaluación y son vehículos excelentes para estimular el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores. Ahora bien, como se imaginará, tienen el problema de una valoración inflada y tendencias interesadas. Más aún, las autoevaluaciones concuerdan poco con las calificaciones dadas por los superiores. A causa de estos inconvenientes graves, las autoevaluaciones se prestan mejor para temas de desarrollo que para fines de valoración.

Subordinados inmediatos. - La cuarta fuente de evaluaciones son los subordinados inmediatos del empleado. Las evaluaciones de los subordinados inmediatos proveen información fidedigna y detallada sobre el comportamiento de un jefe porque tienen contactos frecuentes con él. El problema evidente de esta forma de calificación es el miedo a las represalias de jefes a quienes se da una evaluación desfavorable. Por tanto, el anonimato de los empleados es crucial para que sus evaluaciones sean precisas.

Evaluaciones de 360 grados. - El último método de valoración del desempeño son las evaluaciones de 360 grados, con las que se consigue una retroalimentación de parte de todo círculo de contactos que tenga un empleado, desde el personal de correo interno hasta los clientes, jefes y colegas.

B4. PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Robbins, 1998) Nos dice que, en las organizaciones, la evaluación del desempeño cumple varios fines. La administración evalúa para tomar *decisiones generales de recursos humanos*. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos. *Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo*. Señalan las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida. Las evaluaciones de desempeño sirven como *criterio para validar los programas de selección y desarrollo*. Mediante evaluaciones se detectan los empleados recién contratados que tienen un mal desempeño. Del mismo modo, se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes. Las

evaluaciones también cumplen el propósito de *retroalimentar a los empleados* sobre cómo ve la organización su desempeño. Más aún, las evaluaciones de desempeño se usan como *base para distribuir las recompensas*. Muchas veces, las evaluaciones determinan las decisiones sobre quién se merece un aumento y otras recompensas.

Para (Chiavenato, Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 2007) la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los *recursos humanos* sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

B5.BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para (Chiavenato, 2007) cuando un programa de *evaluación del desempeño* se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales *beneficiarios* son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.
- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

B6. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para (Robbins, 1998) los tres criterios más populares son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos.

Resultados de las tareas Si cuentan más los fines que los medios, la administración debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados.

Conductas En muchos casos es difícil identificar resultados concretos que puedan atribuirse a las actividades de un empleado. Esto es cierto sobre todo con el personal de puestos de asesoría o apoyo y con individuos cuyos trabajos son parte intrínseca de un esfuerzo de grupo. En este último caso, el desempeño del grupo podría evaluarse con facilidad, pero sería difícil o imposible determinar la contribución de cada miembro. En estas situaciones, no es extraño que la administración evalúe el comportamiento de los empleados. Si retomamos los ejemplos anteriores, las conductas del gerente de planta que podrían servir para fines de evaluación del desempeño serían la puntualidad para entregar sus informes mensuales o su estilo de liderazgo. Las conductas pertinentes de los vendedores serían el promedio de los contactos de ventas hechos en el día o los permisos por enfermedad acumulados en el año.

Observe que estas conductas no tienen que limitarse a las que se relacionan directamente con la productividad. No sólo es lógico incluir factores subjetivos o contextuales en una evaluación del desempeño (siempre que contribuyan a la eficacia de la organización), sino que también mejora la coordinación, el trabajo en equipo y el rendimiento general de la empresa.

Rasgos Los criterios más débiles, pero aun así muy usados en las organizaciones, son las características de los individuos. Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o que las conductas porque son los más ajenos al desempeño laboral en sí.

A su vez (Carmona Pizarro, Miranda Barrientos, & Santa Cruz Henríquez, 2003) nos dicen que la organización puede evaluar el desempeño, a través de la utilización de dos criterios: objetivos y subjetivos.

La **evaluación basada en criterios objetivos** consiste en una condición de método donde el evaluador y el trabajador son aislados de las dimensiones del desempeño que se evalúa, donde la persona no es evaluada como entidad humana, sino lo que se verifica, analiza, pondera y cualifica, es el trabajo que ha desempeñado.

Por otro lado, la **evaluación subjetiva** se refiere al uso de aspectos no medibles objetivamente, donde el evaluador efectúa su labor utilizando su punto de vista. Las mediciones subjetivas pueden conducir a distorsiones de la calificación, en donde éstas pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, por ejemplo: los prejuicios, efecto de acontecimientos recientes, efecto de halo, etcétera. Ahora bien, no es posible afirmar que un tipo de evaluación es mejor que otra, sino lo que se debe plantear es que se debe lograr una evaluación que no desconozca la subjetividad y complejidad de tal proceso, al mismo tiempo que incorpore la utilización de criterios objetivos.

Para (Gorriti Bontigui, 2007) se ha concluido en las distintas investigaciones que existen tres ámbitos o tipos de desempeño para cualquier organización y para cualquier trabajo: el desempeño referido a tarea, el desempeño contextual y las conductas contra productivas. Las primeras se refieren a comportamientos directamente exigidos para la ejecución de las tareas, las segundas se refieren a comportamientos de naturaleza social o psicológica, que actúan como catalizadores del desempeño de tarea facilitándolo o dificultándolo. Por último, las conductas contra-productivas son aquellas que son contrarias a los legítimos intereses de la organización (robos, abusos de alcohol y drogas, uso de recursos laborales para fines personales, etc.).

Desempeño de Tarea. - El desempeño de tarea es la clásica concepción de ejecución; la que se refiere a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. El principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud cognitiva formada por los conocimientos del puesto, las destrezas, entendidas como formas estandarizadas de resolver problemas, y los hábitos, entendidos como respuestas características (Borman, et al., 2001). A diferencia de las otras tipologías de desempeño, las referidas a tareas varían con el puesto, sin embargo, las referidas al desempeño contextual y las conductas contra productivas son generales (Borman et al., 2001).

Desempeño Contextual. - Como se ha dicho más arriba, el desempeño contextual trata de variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, que actúan como catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal.

Para Borman y Motowidlo (1993) las razones por las que existen este tipo de variables son: a) porque definen el ambiente de trabajo, b) porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización, c) porque son más motivadoras que cognitivas, c) porque, aunque deseables, son más implícitas que explícitas.

Así como el principal antecedente del desempeño de tarea es la aptitud cognitiva (conocimiento, destreza y hábito), el principal antecedente del desempeño contextual es la personalidad.

Conductas Contra-Productivas. -Una conducta contra-productiva (CCP) es todo comportamiento intencional de un miembro de la organización, contrario a los legítimos intereses de ésta (Gruys y Sackett, 2003). A diferencia de los otros dos modelos, la característica de este tipo de desempeño es que no es deseable, pero por desgracia ocurre, y es pertinente evaluarlo si se concibe éste como todo comportamiento organizacional relevante, evaluable y bajo el dominio del/la trabajadora/a.

(Gorriti Bontigui, 2007) Señala un estudio en el que se concretaron las dimensiones relevantes para la evaluación del desempeño independientemente de las tipologías citadas, la taxonomía de Viswesvaran et al. (1996) que mediante estudios factoriales y partiendo de una hipótesis léxica de 486 términos (todos los términos que en inglés se referían a desempeño laboral) identificó las siguientes dimensiones relevantes para evaluar cualquier desempeño:

- Evaluación global del trabajo (suma de todas las que vienen a continuación).
- Productividad (cantidad de trabajo producido).
- Esfuerzo, cantidad para un buen producto.
- Conocimiento.
- Competencia interpersonal (capacidad para empezar y mantener relaciones interpersonales).
- Competencia administrativa (cómo se coordina con otros para la ejecución de su trabajo).
- Calidad de sus productos (grado en el que el producto o servicio satisface la necesidad del cliente o un estándar de la organización).
- Comunicación (competencia en la transmisión de contenidos).
- Liderazgo (conseguir que un grupo trabaje).

- Aceptación de reglas (comportamientos que manifiestan el compromiso con la organización y la transmisión de sus valores).

Por su parte Reis (2007) comenta sobre dos cosas que se evalúan: 1. Desempeño efectivo: (a) características o trazos personales: como autonomía, iniciativa y creatividad; (b) comportamientos observables, ejemplo: cumplir con los reglamentos, apoyo a subordinados y delegar y (c) cumplimiento de objetivos. 2. Desempeño potencial: (a) posesión de cualidades necesarias; (b) deseos y aspiraciones; (c) desarrollo personal y profesional; (d) calificaciones obtenidas en toda su carrera profesional; (e) evaluaciones y retribuciones obtenidas y (f) progreso en el último periodo de evaluación.

Ariza (2004) señala que hay dos tipos de juicios de evaluación del desempeño: 1. Juicios relativos: en los sistemas de evaluación basados en los juicios relativos, los evaluadores comparan el desempeño de un empleado con otro que realiza actividades similares, ello con el objeto de clasificar a todos los empleados de 25 la empresa. 2. Juicios absolutos: este tipo de evaluación es una opinión cuantificada en una escala de tipo Likert, que alude al nivel de desempeño que el evaluado ha alcanzado en los diferentes factores críticos de su puesto de trabajo.

B7.MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Baldeon Robalino (2004) señala que es de suma importancia que todos los empleados, gerentes, directores, jefes y supervisores estén educados en cuanto a los métodos específicos que van a utilizar para evaluar a los subordinados, para que cualquier entrevista de evaluación y acción correctiva que surge de esto, esté fundamentada.

Entre los métodos de evaluación tradicionales del desempeño según (Robbins, 1998) tenemos:

Textos escritos Quizá el método más simple de evaluación consiste en redactar un texto en el que se describan fuerzas y debilidades de un empleado, desempeño anterior, potencial y sugerencias para mejorar. La realización de estos textos no requiere formas complicadas ni mucha capacitación; pero los resultados hacen patente la capacidad del redactor.

Incidentes críticos Los **incidentes críticos** enfocan la atención del evaluador en las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal.

Escalas de calificación gráfica Uno de los métodos de evaluación más antiguos y populares son las **escalas de calificación gráfica**, en las que se toma nota de diversos factores de desempeño, como cantidad y calidad del trabajo, extensión de los conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Enseguida, el evaluador repasa la lista y califica cada elemento con escalas de puntos, que por lo regular son cinco; por ejemplo, el factor *conocimientos del trabajo* podría recibir una calificación de 1 (“mal informado sobre los deberes del trabajo”) o 5 (“tiene un dominio completo de todas las fases del trabajo”). ¿Por qué son tan populares las escalas de calificación? Aunque no proporcionan una información tan exhaustiva como los textos escritos o los incidentes críticos, se requiere menos tiempo para prepararlas y aplicarlas. También aceptan análisis cuantitativos y comparaciones.

Escalas de calificación articuladas en la conducta Las **escalas de calificación articuladas en la conducta** (ECAC) combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos.

Las ECAC especifican comportamientos laborales definidos, observables y medibles. Ejemplos de las ilustraciones de conducta laboral y dimensiones de desempeño se encuentran pidiendo a los participantes que den ilustraciones específicas de procedimientos eficaces e ineficaces relacionados con cada una de estas dimensiones. A continuación, los ejemplos se convierten en un conjunto de dimensiones, cada una con grados variables de desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones conductuales como *prevé, planea, ejecuta, resuelve los problemas inmediatos, ejecuta las órdenes y maneja las situaciones de emergencia*.

Comparaciones forzadas Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño de un individuo en comparación con el de otro. Se trata de una medición relativa. Las tres

comparaciones más populares son la jerarquía en el grupo, la clasificación de individuos y la comparación en pares.

La **jerarquía en el grupo** consiste en que un evaluador coloca a los empleados en una clasificación especial, como en el quinto superior o el segundo quinto. Este método se usa para recomendar estudiantes en los posgrados. Se pregunta a los evaluadores si un estudiante se encuentra en el primer cinco por ciento de su clase, el siguiente cinco por ciento, el siguiente 15 por ciento, etc. Pero cuando lo utilizan los administradores para evaluar a los empleados, se ocupan de todos sus subordinados. Por tanto, si un calificador tiene 20 empleados, sólo cuatro se encuentran en el cinco por ciento superior y, desde luego, cuatro deben relegarse al cinco por ciento inferior.

En el método de la **clasificación de individuos** se ordena a los empleados del mejor al peor. Si un jefe tiene que evaluar a 30 empleados, se supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos empleados estén muy agrupados, el método no acepta empates. El resultado es un ordenamiento nítido de los empleados, del que mejor se desenvuelve al de peor desempeño.

En el método de la **comparación en pares** se compara a cada empleado con cada uno de los demás y se califica como mejor o peor. Después de hacer todas las comparaciones, se asigna a cada empleado una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigue. Este método garantiza que cada empleado sea comparado con todos los demás, pero es evidente que se vuelve inmanejable si se comparan muchos empleados.

Dessler (2001) clasifica los métodos de evaluación más comunes de la siguiente manera:

1. La escala gráfica de calificaciones: enumera las características como la calidad y la confiabilidad, asignándole un rango de valores para el desempeño desde insuficiente hasta sobresaliente.

2. El método de clasificación alterna: se ordena a los empleados considerando una o varias características particulares, desde el más eficiente hasta el menos eficiente, para clasificarlos a todos.
3. El método de comparación por pares: clasifica a los empleados en una gráfica de todos los pares posibles y señala cuál de los dos empleados es el mejor del par, tomando en cuenta cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.).
4. El método de distribución forzada: en este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para varias categorías de desempeño.
5. El método de incidentes críticos: donde se lleva un registro de las conductas de cada empleado, buenas o indeseables, para después discutir las con el individuo en fechas establecidas con anterioridad.
6. Escalas de estimación ancladas a conductas (BARS por sus siglas en inglés): son la combinación de dos métodos incidentes críticos y las escalas gráficas de estimación.
7. El método de administración por objetivos: se establecen con anterioridad metas específicas, que sean medibles para después revisarlas periódicamente y mostrar el avance obtenido.
8. La mezcla de métodos: la combinación de métodos suele ser una forma de medir el desempeño de los gerentes de una línea grande.

Por su parte (Chiavenato, 2007) explica como principales métodos de evaluación tradicionales los siguientes:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

(Alles, 2002) Comenta sobre los métodos a utilizar, éstos dependen de cada empresa, en base a los propósitos que cada uno asigne a la evaluación, de cuanto se quiere invertir, aunque en algunas empresas utilizan los sistemas elaborados y más sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular. Rodríguez Valencia (2007) señala que una organización, cualquiera que sea

su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño; debe contar con uno que tome en cuenta criterios que van relacionados con el desempeño. Además, este método relacionado con el trabajo tiene que ser práctico, para no generar complicaciones y mejorar la eficacia de la evaluación del desempeño. A continuación menciona normas y medidas del desempeño para reducir problemas de ineficiencia: 1. Normas de desempeño: son niveles ya establecidos para medir los resultados deseados en cualquier puesto. 2. Medidas de desempeño: son las conductas que determinan el buen desempeño del empleado. Dentro de esta medida se encuentran las medidas objetivas y las medidas subjetivas del desempeño.

Evans y Lindsay (2008) mencionan sobre los procesos de evaluación usuales, que casi siempre comprenden el establecimiento de objetivos para un periodo determinado, esos objetivos se deben enfocar en el desarrollo de conocimientos como las habilidades, que son resultados de la producción y la productividad o el comportamiento. Comentan sobre los indicadores de evaluación de recursos humanos y cómo éstos ayudan a las empresas a proyectar la satisfacción del cliente, identificar los problemas que influyen en el desempeño de la organización y en la distribución de los recursos. Comentan que muchas empresas utilizan revisiones de 30 compañeros, evaluaciones de clientes y autoevaluaciones, como parte del proceso de valoración.

Aamodt (2010) menciona que las diversas técnicas de evaluación del desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Así que, la empresa antes de aplicar un método, debe determinar las razones por las cuales la organización desea hacerlo, en base a esto se selecciona el método. Comenta que aunque existen muchos usos y metas para la valoración del desempeño, las más comunes incluyen proporcionar retroalimentación y capacitación, así como determinar los incrementos salariales, toma de decisión de promoción y realización de investigación del personal.

2.3. TÉRMINOS DE REFERENCIA

Artefactos

Estructuras y procesos organizativos que resultan tangibles. Incluye lo que se ve, se oye, se siente...cuando un individuo se encuentra en una cultura desconocida. (Schein, 1992)

Cultura organizacional

Es un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Schein, 1992)

Desempeño laboral

El desempeño es el esfuerzo individual que está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo, y por otra, por las percepciones que éste tenga del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 2007).

Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1995)

Evaluación del Desempeño objetivo

Consiste en una condición de método donde el evaluador y el trabajador son aislados de las dimensiones del desempeño que se evalúa, donde la persona no es evaluada como entidad humana, sino lo que se verifica, analiza, pondera y cualifica, es el trabajo que ha desempeñado. (Carmona Pizarro, Miranda Barrientos, & Santa Cruz Henríquez, 2003)

Evaluación del Desempeño subjetivo

Examina las cualidades de un empleado y no la cantidad de trabajo, podría incluir cuán bien un determinado trabajador interactúa con los clientes/usuarios. Aunque la cantidad de trabajo se puede medir fácilmente, esto último no resulta tan fácil. (Carmona Pizarro, Miranda Barrientos, & Santa Cruz Henríquez, 2003)

Supuestos básicos

Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos

y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización (Schein, 1992)

Trabajadores administrativos

Aquel trabajador público de los grupos ocupacionales: profesional, técnico y auxiliar que ejercen tareas de administración general para el cumplimiento de las funciones de sus respectivas dependencias.

Valores

Son representaciones de las creencias, pensamientos, sentimientos y percepciones que se tienen acerca de la conducta de la organización. (Schein, 1992)

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO UTILIZADO

El presente estudio es una investigación no experimental, transversal, descriptiva y causal:

a) No experimental porque se observan los fenómenos de la institución tal como se dan en su contexto natural sin pretender controlarlas.

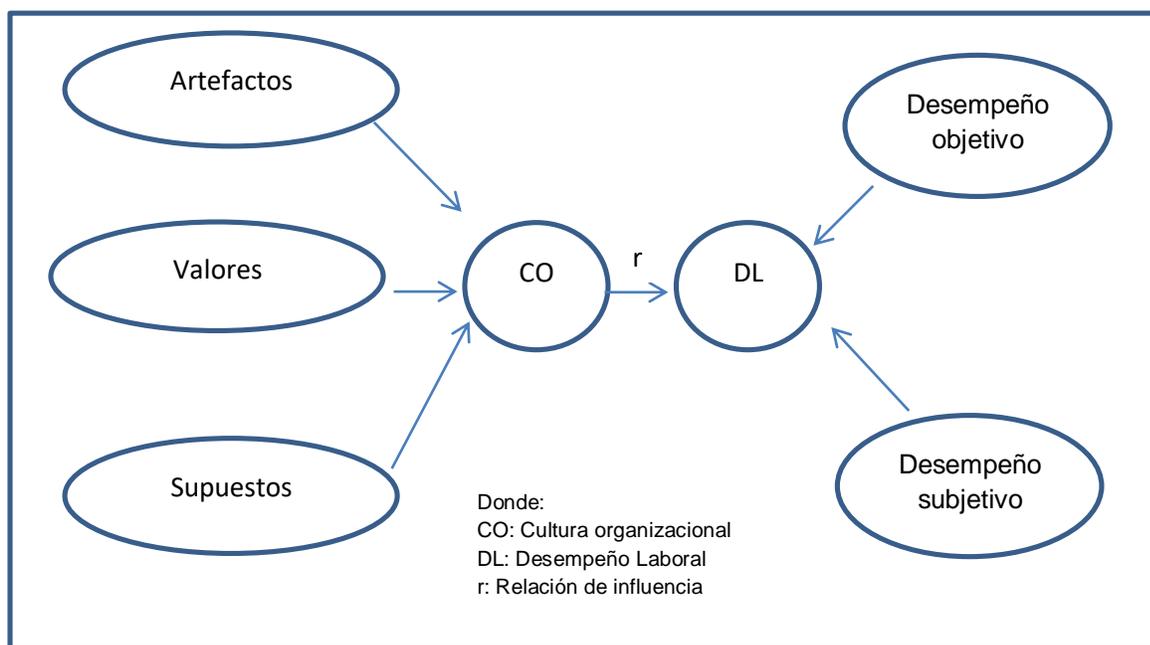
b) Transversal porque se evalúa en un periodo único.

c) Descriptiva por que como investigación estadística describe los datos y características de los estratos poblacionales estudiados.

d) Causal porque tiene como finalidad establecer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores técnicos administrativo.

Para contrastar la hipótesis planteada se hará uso del siguiente diseño, a efectos de probar la existencia de relaciones causales entre las variables de estudio.

Gráfico 1: Diseño de la investigación



Fuente: Elaboración Propia

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

Para el presente estudio se tomó en cuenta dos poblaciones, compuestas por el Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque y sus gerencias de línea y se determinará la población (A) para evaluación del desempeño de los trabajadores, y la población (B) para el diagnóstico de la cultura organizacional, de la siguiente manera:

- A. Personal Directivo y Jefes de Oficina de las diferentes unidades y gerencias
- B. Personal Administrativo

Tabla 1: Población

POBLACIÓN	CANTIDAD
POBLACIÓN A	16
POBLACIÓN B	53
TOTAL	69

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. MUESTRA

La muestra es igual a la población porque esta es pequeña, por lo que se utilizará el muestreo censal por conveniencia.

3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2:Operacionalización de Variables

TIPO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Independiente	Cultura organizacional	Artefactos	Arquitectura y diseño Estilo de liderazgo Lenguaje Símbolos Rituales Historias, mitos y leyendas Resolución de conflictos	Encuesta	Cuestionario
		Valores	Orientación hacia resultados Calidad Transparencia Trabajo en equipo Servicio al cliente Respeto Innovación		
		Supuestos	Libertad de expresión Motivación Ascensos, favoritismos y preferencias Error-Castigo Rol de jefes		

Dependiente	Desempeño Laboral	Desempeño Objetivo	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Conocimiento del trabajo Puntualidad	Encuesta	Cuestionario
		Desempeño subjetivo	Cooperación Relaciones interpersonales Comprensión de las situaciones Creatividad Capacidad de realización Atención al usuario Actitud y dedicación en el trabajo Habilidad para aprender		

Fuente: Elaboración Propia

3.4. RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

➤ Método deductivo

De acuerdo a Ander-Egg, E. (1997, p. 97) “es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta”.

Este método se utiliza en la revisión de la literatura y en la presentación del informe final.

➤ Método inductivo

Para Hernández Sampieri, R., et al (2006, p. 107) “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios”.

En esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información.

➤ Método analítico

Según Abad, P. (2009, p. 94) “Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”.

Este método en la investigación es necesario para la fase de revisión de la literatura en la interpretación de información y en el análisis de datos.

Comparación, se utiliza cuando se compararán las variables y entre los resultados de las respuestas con la percepción de los estudiantes sobre los docentes.

3.4.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

➤ Análisis documental

Se utilizó esta técnica para recoger información secundaria, relacionada con antecedentes, marco teórico y otros aspectos de las variables objeto de estudio.

➤ Encuesta.

Se utilizó esta técnica con el fin de recabar información y apreciaciones de los trabajadores del Hospital Provincial Docente Belén en cuanto a la cultura organizacional asimismo de los directivos y jefes de las diferentes unidades con respecto al desempeño del personal a su cargo.

3.4.3. INSTRUMENTOS

➤ Ficha y Formatos

Se usaron para registrar y resumir los datos extraídos de las diferentes fuentes de información secundaria utilizada en la investigación.

➤ Cuestionario

Se utilizaron dos cuestionarios para el estudio de variables, un cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos para medir la cultura organizacional con un total de 31 preguntas y otro destinado a los jefes y directivos para medir el desempeño laboral de los trabajadores de la organización con un equivalente de 16 preguntas.

3.4.4. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Primero se coordinó una entrevista con los directivos del Hospital Provincial Docente Belén-Lambayeque para explicarle los objetivos de nuestra investigación y pedir la autorización correspondiente.

Se procedió a aplicar la encuesta sobre la cultura organizacional a todos los trabajadores administrativos del Hospital. Las tesisistas explicaron a los colaboradores de la Institución la metodología del cuestionario y sus preguntas.

Posteriormente se aplicó la encuesta sobre Desempeño Laboral a los jefes y directivos del Hospital, previa explicación del instrumento por parte de los tesisistas.

3.4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información producto de los cuestionarios aplicados fueron procesados en cuadros estadísticos desarrollados en Microsoft Excel en base a las fórmulas de desarrollo de respuestas de cada cuestionario que tienen escalas detalladas de valoración por cuestionario, que, al no ser una base de ingreso de datos, precisará de fórmulas de suma, sumar.si, contar, contar.si, como las condicionales, para efectos de conteo, cálculo, y determinación de diagnóstico del encuestado.

- a) El tratamiento y el procesamiento de datos, luego de la revisión clasificada se realizó en forma mecánica para lo cual utilizaremos el formato del programa Excel XP.
- b) Para el análisis de la información se usó las técnicas estadísticas de; cuadro de frecuencias, gráficos y el análisis porcentual, posteriormente fueron interpretados y analizados teniendo en cuenta los objetivos e hipótesis.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

4.1.1. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ARQUITECTURA Y DISEÑO

Tabla 3: El diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de mis actividades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	4	7,5	7,5	7,5
a veces	13	24,5	24,5	32,1
Válidos casi siempre	24	45,3	45,3	77,4
siempre	12	22,6	22,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 45,28% del personal administrativo indicó que casi siempre el diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de sus actividades; el 24.53%, a veces; el 22.64%, siempre y el 7.55%, casi nunca.

ESTILO DE LIDERAZGO

Tabla 4: El estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	3	5,7	5,7	5,7
casi siempre	12	22,6	22,6	28,3
Válidos a veces	28	52,8	52,8	81,1
siempre	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 52.83% del personal administrativo manifestó que a veces el estilo de liderazgo de sus superiores les motiva a cumplir voluntariamente su trabajo; el 22.64%, casi siempre; el 18.87%, siempre; y el 5.66%, casi nunca.

Tabla 5: El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	4	7,5	7,5	7,5
a veces	23	43,4	43,4	50,9
Válidos casi siempre	22	41,5	41,5	92,5
siempre	4	7,5	7,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 43.40% de los trabajadores encuestados expresaron que solo a veces el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación; el 41.51%, casi siempre; el 7.55% casi nunca y siempre.

LENGUAJE

Tabla 6: El lenguaje utilizado en la organización es el adecuado para una buena comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	4	7,5	7,5	7,5
Válidos casi siempre	23	43,4	43,4	50,9
siempre	26	49,1	49,1	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 49.06% de los trabajadores administrativos manifestaron que el lenguaje utilizado en la organización siempre es el adecuado para una buena comunicación; el 43.40%, que casi siempre; y el 7.55%, indicaron que solo a veces.

SÍMBOLOS

Tabla 7: Los símbolos: imágenes, slogans, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	13	24,5	24,5	24,5
Válidos casi siempre	29	54,7	54,7	79,2
siempre	11	20,8	20,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 54,72% del personal administrativo indica que casi siempre los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la organización; el 24,53% que solo a veces y el 20,75%, asegura que siempre.

RITUALES

Tabla 8: La organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	28	52,8	52,8	52,8
Válidos a veces	25	47,2	47,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 52.83% del personal administrativo encuestado indica que casi nunca la organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales; mientras que el 47.17% manifiesta que estas ceremonias se realizan a veces.

HISTORIAS, MITOS Y LEYENDAS

Tabla 9: Se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	2	3,8	3,8	3,8
a veces	19	35,8	35,8	39,6
Válidos casi siempre	25	47,2	47,2	86,8
siempre	7	13,2	13,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 47,17% de los encuestados manifiestan que casi siempre se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización; el 35,85% concuerdan que a veces; el 13,21% que siempre; y solo el 3,77% aseguran que casi nunca.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Tabla 10: La organización recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	13	24,5	24,5	24,5
a veces	27	50,9	50,9	75,5
Válidos casi siempre	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 50,94% del personal administrativo encuestado precisa que solo a veces la organización recurre a todos los trabajadores por igual para encontrar y resolver problemas; el 24,53% manifiesta que casi siempre; y otro 24,53% que casi nunca.

Tabla 11: Me siento orientado para solucionar una posible crisis dentro de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	2	3,8	3,8	3,8
Válidos casi siempre	30	56,6	56,6	60,4
siempre	21	39,6	39,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 56.60% de los trabajadores administrativos manifiestan que casi siempre se sienten orientados para solucionar una posible crisis dentro de la organización; el 39.62% aseguran que siempre; y solo un 3.77% indican que a veces.

ORIENTACIÓN HACIA RESULTADOS

Tabla 12: Aquí cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	6	11,3	11,3	11,3
Válidos casi siempre	22	41,5	41,5	52,8
siempre	25	47,2	47,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 47.17% de los trabajadores administrativos encuestados afirman que siempre en la organización cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables; el 41.51% indican que casi siempre; y el 11.32% que a veces.

CALIDAD

Tabla 13: El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	7	13,2	13,2	13,2
casi siempre	18	34,0	34,0	47,2
siempre	28	52,8	52,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 52.83% del personal administrativo afirma que siempre el trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización; el 33.96% manifiesta que casi siempre; y el 13.21% que a veces.

TRANSPARENCIA

Tabla 14: Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	20	37,7	37,7	37,7
a veces	26	49,1	49,1	86,8
casi siempre	7	13,2	13,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 49.06% de los trabajadores administrativos aseguran que en la organización a veces las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas; el 37.74% aseguran que casi nunca; y el 13.21% que casi siempre.

Tabla 15: La información se comparte a tiempo y de forma transparente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	3	5,7	5,7	5,7
a veces	18	34,0	34,0	39,6
Válidos casi siempre	25	47,2	47,2	86,8
siempre	7	13,2	13,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 47.17% del personal administrativo manifiesta que casi siempre la información se comparte a tiempo y de forma transparente; el 33.96% expresa que a veces; el 13.21% que siempre; y solo el 5.66% aseguran que casi nunca.

TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 16: Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	22	41,5	41,5	41,5
Válidos casi siempre	27	50,9	50,9	92,5
siempre	4	7,5	7,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 50.94% de los trabajadores administrativos aseguran que casi siempre se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización; el 41.51% manifiestan que a veces; y solo el 7.55% afirman que siempre.

Tabla 17: Aquí las personas son muy colaboradoras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	14	26,4	26,4	26,4
a veces	23	43,4	43,4	69,8
Válidos casi siempre	15	28,3	28,3	98,1
siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 43.40% de los trabajadores administrativos expresan que en la organización solo a veces las personas son muy colaboradoras; el 28.30% opinan que casi siempre; el 26.42% que casi nunca y solo el 1.89% afirman que siempre.

SERVICIO AL CLIENTE

Tabla 18: Me siento satisfecho con el servicio que brindamos a los usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	2	3,8	3,8	3,8
Válidos casi siempre	27	50,9	50,9	54,7
siempre	24	45,3	45,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 50.94% de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que casi siempre se sienten satisfechos con el servicio que brindan a los usuarios; el 45.28% afirman que siempre; y el 3.77% que a veces.

Tabla 19: El servicio brindado en la organización satisface las necesidades de sus usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	7	13,2	13,2	13,2
casi siempre	30	56,6	56,6	69,8
siempre	16	30,2	30,2	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 56.60% del personal administrativo opina que casi siempre el servicio brindado en la organización satisface las necesidades de sus usuarios; el 30.19% asegura que siempre; y el 13.21% que a veces.

RESPETO

Tabla 20: Aquí se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	1	1,9	1,9	1,9
casi siempre	21	39,6	39,6	41,5
siempre	31	58,5	58,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 58.49% de los trabajadores administrativos afirman que en la organización siempre se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe; asimismo, el 39.62% manifiestan que casi siempre; y solo el 1.89% que a veces.

INNOVACIÓN

Tabla 21: La organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi nunca	8	15,1	15,1	15,1
a veces	24	45,3	45,3	60,4
casi siempre	19	35,8	35,8	96,2
siempre	2	3,8	3,8	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 45.28% del personal administrativo manifiesta que solo a veces la organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación; el 35.85%, casi siempre; el 15.09%, casi nunca; y el 3.77% asegura que siempre.

LIBERTAD DE EXPRESIÓN

Tabla 22: Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi nunca	3	5,7	5,7	5,7
a veces	12	22,6	22,6	28,3
casi siempre	29	54,7	54,7	83,0
siempre	9	17,0	17,0	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 54.72% de los trabajadores administrativos expresan que casi siempre en la organización la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza; el 22.64% manifiestan que a veces; el 16.98% que siempre; y el 5.66% aseguran que casi nunca.

Tabla 23: Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi nunca	14	26,4	26,4	26,4
a veces	27	50,9	50,9	77,4
casi siempre	12	22,6	22,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 50.94% de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que solo a veces pueden aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas; el 26.42% que casi siempre; y el 22.64% expresan que casi nunca.

MOTIVACIÓN

Tabla 24: Aquí te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi nunca	5	9,4	9,4	9,4
a veces	27	50,9	50,9	60,4
casi siempre	21	39,6	39,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 50.94% del personal administrativo indica que solo a veces les motivan a dar su mejor esfuerzo en el trabajo; el 39.62% asegura que casi siempre; y el 9.43% que casi nunca lo hacen

Tabla 25: Aquí se preocupan por el balance entre trabajo y familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi nunca	18	34,0	34,0	34,0
a veces	22	41,5	41,5	75,5
casi siempre	13	24,5	24,5	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 41.51% de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que solo a veces en la organización se preocupan por el balance entre trabajo y familia; el 33.96% aseguran que casi nunca; y el 24.53% que casi siempre.

Tabla 26: Cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi nunca	1	1,9	1,9	1,9
a veces	10	18,9	18,9	20,8
casi siempre	30	56,6	56,6	77,4
siempre	12	22,6	22,6	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 56.60% del personal administrativo encuestado manifiesta que casi siempre cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo; el 22.64% afirman que siempre; el 18.87% que solo a veces; y solo el 1.89% que casi nunca.

ASCENSOS, FAVORITISMOS Y PREFERENCIAS

Tabla 27: Aquí se asciende en forma justa por méritos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi nunca	23	43,4	43,4	43,4
a veces	20	37,7	37,7	81,1
casi siempre	10	18,9	18,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 43.40% del personal administrativo indicó que casi nunca se asciende en forma justa por méritos, el 37.74% a veces y el 18.87% casi siempre.

Tabla 28: En la organización no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos casi nunca	10	18,9	18,9	18,9
a veces	25	47,2	47,2	66,0
casi siempre	17	32,1	32,1	98,1
siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 47.17% del personal administrativo manifiesta que a veces en la organización no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad, el 32.08% casi siempre. Un 18.87% casi nunca y el 1.89% siempre.

Tabla 29: Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	19	35,8	35,8
	a veces	23	43,4	79,2
	casi siempre	11	20,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 43.40% de los trabajadores administrativos indica que a veces todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos, el 35.85% casi nunca y el 20.75% casi siempre.

ERROR-CASTIGO

Tabla 30: Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	2	3,8	3,8
	a veces	18	34,0	37,7
	casi siempre	25	47,2	84,9
	siempre	8	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 47.17% del personal administrativo manifiesta que casi siempre no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas., un 33.96% a veces, el 15.09% siempre y el 3.77% casi nunca.

Tabla 31: Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	a veces	22	41,5	41,5
	casi siempre	28	52,8	94,3
	siempre	3	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 52.83% de los trabajadores administrativos indica que casi siempre existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje., el 41.51% a veces y el 5.66% siempre.

ROL DE JEFES

Tabla 32: Los jefes siempre cumplen sus promesas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	8	15,1	15,1
	a veces	30	56,6	71,7
	casi siempre	15	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 56.60%% de los trabajadores administrativos manifiesta que a veces los jefes siempre cumplen sus promesas, el 28.30% casi siempre y el 15.09% casi nunca.

Tabla 33: Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	9	17,0	17,0	17,0
a veces	29	54,7	54,7	71,7
Válidos casi siempre	14	26,4	26,4	98,1
siempre	1	1,9	1,9	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 54.72% de los trabajadores administrativos indicara que a veces los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos, un 26.42% casi siempre, el 16.98% casi nunca y el 1.89% siempre.

4.1.2. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

CANTIDAD DE TRABAJO

Tabla 34: El personal a su cargo siempre va más allá de lo exigido en la cantidad de trabajo que se debe ejecutar normalmente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	1	6,3	6,3	6,3
casi nunca	4	25,0	25,0	31,3
a veces	6	37,5	37,5	68,8
Válido casi siempre	3	18,8	18,8	87,5
siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 37.5% de los jefes encuestados manifestó que a veces el personal a su cargo va más allá de lo exigido, el 25% casi nunca. Un 18.8% casi siempre, el 12.5% siempre y el 6.3% nunca.

CALIDAD DE TRABAJO

Tabla 35: El personal a su cargo siempre ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	8	50,0	50,0	50,0
Válido casi siempre	6	37,5	37,5	87,5
siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los jefes encuestados indicó que a veces el personal a su cargo siempre ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional, el 37.5% casi siempre y el 12.5% siempre.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO

Tabla 36: El personal a su cargo sabe todo lo necesario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	8	50,0	50,0	50,0
Válido casi siempre	6	37,5	37,5	87,5
siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los jefes encuestados expresó que a veces el personal a su cargo sabe todo lo necesario para el correcto desarrollo de sus funciones, el 37.5% casi siempre y el 12.5% siempre.

Tabla 37: El personal a su cargo no cesa de aumentar todos sus conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	3	18,8	18,8	18,8
a veces	7	43,8	43,8	62,5
Válido casi siempre	4	25,0	25,0	87,5
siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 43.8% de los jefes encuestados manifestó que a veces el personal a su cargo no cesa de aumentar todos sus conocimientos, un 25% casi siempre; el 18.8% casi nunca y el 12.5% siempre.

PUNTUALIDAD

Tabla 38: El personal a su cargo es excepcionalmente puntual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a veces	1	6,3	6,3	6,3
Válido casi siempre	3	18,8	18,8	25,0
siempre	12	75,0	75,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 75% de los jefes encuestados indicó que siempre el personal a su cargo es excepcionalmente puntual, el 18.8% casi siempre y el 6.3% a veces.

COOPERACIÓN

Tabla 39: El personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	5	31,3	31,3
	a veces	9	56,3	87,5
	casi siempre	2	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 56.3% de los jefes encuestados manifestó que a veces el personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación; el 31% que casi nunca y el 12.5% casi siempre.

RELACIONES INTERPERSONALES

Tabla 40: El personal a su cargo es excepcionalmente bien aceptado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a veces	4	25,0	25,0
	casi siempre	9	56,3	81,3
	siempre	3	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 56.3% de los jefes encuestados indicó que casi siempre el personal a su cargo es excepcionalmente bien aceptado; un 25% a veces y el 18.8% siempre.

Tabla 41: El personal a su cargo Tiene gran facilidad para trabajar con los demás

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a veces	5	31,3	31,3
	casi siempre	8	50,0	81,3
	siempre	3	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los jefes encuestados manifestó que casi siempre el personal a su cargo tiene gran facilidad para trabajar con los demás; un 31.3 % a veces y el 18.8% siempre.

COMPRESIÓN DE LAS SITUACIONES

Tabla 42: El personal a su cargo tiene un alto grado de comprensión de las situaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a veces	2	12,5	12,5
	casi siempre	8	50,0	62,5
	siempre	6	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los jefes encuestados indicó que casi siempre el personal a su cargo tiene un alto grado de comprensión de las situaciones, el 37.5% siempre y el 12.5% a veces.

Tabla 43: El personal a su cargo tiene óptima intuición y capacidad de percepción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a veces	3	18,8	18,8	18,8
	casi siempre	9	56,3	56,3	75,0
	siempre	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 56.3% de los jefes encuestados manifestó que casi siempre el personal a su cargo tiene óptima intuición y capacidad de percepción, el 25% siempre y el 18.8% a veces.

CREATIVIDAD

Tabla 44: El personal a su cargo siempre tiene muy buenas ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	1	6,3	6,3	6,3
	a veces	12	75,0	75,0	81,3
	casi siempre	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 75% de los jefes encuestados manifiesta que a veces el personal a su cargo siempre tiene buenas ideas, el 18.75% casi siempre y el 6.25% casi nunca.

Tabla 45: El personal a su cargo es creativo y original

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	1	6,3	6,3
	a veces	10	62,5	68,8
	casi siempre	5	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 62.50% de los jefes encuestados indicaron que a veces le personal a su cargo es creativo y original, el 31.26% casi siempre y el 6.25% casi nunca.

CAPACIDAD DE REALIZACIÓN

Tabla 46: El personal a su cargo posee de gran capacidad para poner en prácticas ideas y proyectos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	5	31,3	31,3
	a veces	8	50,0	81,3
	casi siempre	3	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

De los jefes encuestados, el 50% indica que a veces el personal a su cargo posee de gran capacidad para poner en prácticas ideas y proyectos, el 31.25% casi nunca y el 18.75% casi siempre.

ATENCIÓN AL USUARIO

Tabla 47: El personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a veces	1	6,3	6,3
	siempre	5	31,3	37,5
	Casi siempre	10	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

De los jefes encuestados, el 62.50% manifiesta que casi siempre el personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios, el 31.25% siempre y el 6.25% a veces.

ACTITUD Y DEDICACIÓN EN EL TRABAJO

Tabla 48: El personal a su cargo siempre muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	casi nunca	5	31,3	31,3
	a veces	9	56,3	87,5
	casi siempre	2	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

El 56.25% de los jefes encuestados indican que a veces el personal a su cargo siempre muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo, el 31.25% casi nunca y el 12.50% casi siempre.

HABILIDAD PARA APRENDER

Tabla 49: El personal a su cargo Tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido casi nunca	6	37,5	37,5	37,5
a veces	8	50,0	50,0	87,5
casi siempre	2	12,5	12,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los jefes encuestados manifiestan que casi siempre el personal a su cargo tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión.

4.2. DISCUSIÓN

4.2.1. VARIABLE: CULTURA ORGANIZACIONAL

1ª DIMENSIÓN: ARTEFACTOS

- El 45,28% del personal administrativo indicó que casi siempre el diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de sus actividades; el 24.53%, a veces; el 22.64%, siempre y el 7.55%, casi nunca.
- El 52.83% del personal administrativo manifestó que a veces el estilo de liderazgo de sus superiores les motiva a cumplir voluntariamente su trabajo; el 22.64%, casi siempre; el 18.87%, siempre; y el 5.66%, casi nunca.
- El 43.40% de los trabajadores expresaron que solo a veces el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación; el 41.51%, casi siempre; el 7.55% casi nunca y siempre.
- El 49.06% de los trabajadores administrativos manifestaron que el lenguaje utilizado en la organización siempre es el adecuado para una buena comunicación; el 43.40%, que casi siempre; y el 7.55%, indicaron que a veces.
- El 54,72% del personal administrativo indica que casi siempre los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la organización; el 24.53% que a veces y el 20,75%, asegura que siempre.
- El 52.83% del personal administrativo indica que casi nunca la organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales; mientras que el 47.17% manifiesta que estas ceremonias se realizan a veces.
- El 47,17% de los encuestados manifiestan que casi siempre se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización; el 35.85% concuerdan que a veces; el 13.21% que siempre; y solo el 3.77% aseguran que casi nunca.
- El 50.94% del personal administrativo precisa que solo a veces la organización recurre a todos los trabajadores por igual para encontrar y resolver problemas; el 24,53% manifiesta que casi siempre; y otro 24.53% que casi nunca.

- El 56.60% de los trabajadores administrativos manifiestan que casi siempre se sienten orientados para solucionar una posible crisis dentro de la organización; el 39.62% aseguran que siempre; y solo un 3.77% indican que a veces.

ANÁLISIS

- El 67.92% del personal administrativo indicó que siempre el diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de sus actividades y el 32.08% que nunca. Asimismo, el 75.47%, expresaron que siempre los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la organización y el 24.53% que a veces. (Fischman, 2009) nos dice que cuando una empresa quiere cambiar de cultura comete el error de empezar a generar artefactos en lugar de ir a las raíces o creencias. Por ejemplo, es típico ver que una vez que se definen los valores de una empresa, empiezan a colgarlos en todas las paredes. Los símbolos son objetos que transmiten valores y creencias como una placa en la pared que dice: “el cliente siempre tiene la razón”, pueden ser metafóricos como globos de colores para representar la alegría y la fiesta o puede ser un logotipo o isotipo. Estos símbolos son artefactos, pero los artefactos no forman la cultura, pueden reforzarla o contradecirla. Por ejemplo, imagínese una empresa que solo se orienta a los resultados y nada a las personas y quiere cambiar esta cultura. Si para hacerlo coloca un poster diciendo: "las personas son lo más importante" lo único que generará es cinismo. El artefacto, contradice lo que ocurre realmente como parte de la cultura y en lugar de ayudar, generará burlas. Otro artefacto se refiere a la arquitectura y al diseño. (Fischman, 2009) nos cuenta cómo un amigo que trabajaba en una empresa transnacional pequeña lo ascendieron y lo transfirieron a Chile como gerente general. Cuando llegó a la empresa, vio que su elegante oficina era de 30 metros cuadrados mientras que las oficinas de los televendedores, donde trabajaban 8 personas, eran de 15 metros cuadrados. Él decide darles su oficina a los televendedores y quedarse en la oficina de 15 metros cuadrados. Este artefacto envió un mensaje claro a la empresa de que el nuevo gerente general valoraba a las personas y a los clientes. Este artefacto de cambio de oficinas no cambió la cultura inmediatamente, pero con el tiempo, con el ejemplo y la atención del líder hacia las personas y clientes, sí lo hizo.

- El 58.49% del personal administrativo manifestó que solo a veces el estilo de liderazgo de sus superiores les motiva a cumplir voluntariamente su trabajo y el 41.51% que casi siempre; el 49.05% expresaron que solo a veces el estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación mientras que el 50.95% indicaron que casi nunca. De igual manera el 52.83% de los trabajadores indicaron que casi nunca la organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales y el 47.17% que a veces. De acuerdo con (Gardner, 1993) "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo. El estilo de liderazgo de una organización se refleja tanto en la naturaleza de la organización y en su relación con la comunidad. Si un líder es receloso de su poder, es probable que otros en la organización se comporten de manera similar al tratar tanto con colegas como con la comunidad. Si un líder trabaja en colaboración y es abierto, es probable que fomente las mismas actitudes entre los miembros del personal, y colabore con otras organizaciones. En muchos sentidos, el estilo de su líder define una organización. Si la organización es fiel a su filosofía y misión, el estilo de su líder debe ser coherente con ellas. Para (Fischman, 2009) el estilo de liderazgo es un artefacto cultural, puede generar creencias: "aquí se valora la distancia de poder o las jerarquías", "socializar no es lo más importante ni ayuda en la empresa". "todos valemos como personas", "las jerarquías no son importantes". También nos dice que las ceremonias son rituales que intentan transmitir valores y creencias y que usualmente se repiten en el tiempo, existen muchos tipos de rituales: de iniciación, de reconocimiento, de premiación, de comunicación, de transición, de finalización. (Fischman, 2009) asegura que las personas se sienten reconocidas después que sus empresas ofrecen buenas ceremonias de reconocimiento. Las ceremonias son las actividades elaboradas, planeadas, que hacen un evento especial en donde los administradores proveen ejemplos de lo que la organización valora. Para Trice y Beyer (1984) las ceremonias y ritos son entendidos como el conjunto de actividades elaboradas y planeadas que hacen un evento especial.

- El 92.45% de los trabajadores administrativos manifestaron que el lenguaje utilizado en la organización siempre es el adecuado para una buena comunicación y los demás que a veces. También el 60.38% afirmaron que siempre se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización y el 39.62% que a veces. Para (Fischman, 2009) el lenguaje por el cual las personas de una organización se comunican es un artefacto cultural poderoso. Son pocas las empresas que han modificado su lenguaje para transmitir supuestos culturales. Una de las variables que define la cultura de una organización es su lenguaje, entendido este como las palabras, los códigos y los símbolos que forman parte de los mensajes que protagonizan la comunicación interna. La jerga que prevalece en las conversaciones entre los individuos y grupos varía según el tipo de organización. Una empresa de ingeniería utiliza un vocabulario distinto al de un bufete de abogados o al de un hospital. Y dentro de ellas también hay diferencias según el departamento que se trate. El lenguaje forma parte de la cultura particular de una organización. Pero no es estático. Permanentemente va cambiando, agregando palabras y expresiones verbales y no verbales. Los mismos procesos de comunicación, tanto presenciales como mediáticos van configurando ese lenguaje que le da identidad interna a la organización. Por otro lado, las historias son narrativas basadas en eventos verdaderos que son frecuentemente compartidos entre los empleados de la organización y que se dicen a los nuevos empleados para informarles acerca de la organización. Las historias son narraciones de sucesos y eventos verdaderos que ocurrieron en la organización. Son importantes porque registran, sumarizan y reconstruyen escenarios que se preservan a través del tiempo, mantienen vivos los valores primarios de la organización y proveen un entendimiento compartido entre todos los empleados. La importancia de las historias es que proveen un medio a través del cual los valores básicos y las imágenes son comunicadas entre los empleados, a quienes satisfacen sus necesidades de identificación y clarificación de las metas organizacionales. Las historias desarrollan funciones similares en las diferentes organizaciones en las cuales reducen incertidumbre y clarifican los valores (Martin, Feldman, Hatch and Sitkin: 1980). Las historias sirven como recordatorios de los valores importantes de una cultura

organizacional que son compartidos por todos sus miembros. Los mitos son historias que no se apoyan en hechos pero que son consistentes con ciertos valores y creencias de la organización. Los mitos cumplen funciones fundamentales para la creación, asimilación, difusión y transmisión de valores y creencias comunes, y por lo tanto, fundamentan la historia de las organizaciones y le imprimen personalidad y carácter. Según Trice y Beyer (1984), en los mitos como en las leyendas, los eventos históricos se mezclan con la ficción, a tal grado que, en el transcurso del tiempo, dejan de fundamentarse en los hechos reales.

- El 75.47% del personal administrativo precisa que solo a veces la organización recurre a todos los trabajadores por igual para encontrar y resolver problemas mientras que el 24.53% afirman que casi siempre. Asimismo, el 96.23% administrativos manifiestan que siempre se sienten orientados para solucionar una posible crisis dentro de la organización y los demás indican que a veces. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas está relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Al permitir que otros asuman la toma de decisión para resolver un problema, se fortalece el compromiso de los involucrados y además aprenden a tomar responsabilidad por los resultados, sean éxitos o fracasos. Es necesario tener siempre presente que los líderes tienen la responsabilidad de habilitar a otros para que desarrollen su potencial, y para que consoliden las competencias necesarias para resolver problemas. (Fischman, 2009) describe que algunas empresas actúan tomando decisiones “demasiado concensuadas”, las decisiones pueden tomar mucho tiempo, se pierde eficiencia, se puede restar competitividad. Los supuestos que se generan son: si todos están de acuerdo hay menos riesgo, hay que involucrar a todos para que nadie se sienta fuera de la decisión, los buenos jefes son los que siempre logran consensos. Otras empresas son todo lo contrario: el gerente tiene la última palabra, no se delega poder, los empleados tienen que consultar hasta el último detalle. Algunos jefes piensan: “es que no lo van a hacer bien”. Algunos líderes actúan según el dicho “si quieres que algo salga bien hazlo tú mismo”,

Asumir las responsabilidades de otras personas, es restarles oportunidades para el crecimiento, y esto crea dependencia y minusvalía. Naturalmente esto toma su tiempo e implica atención y tiempo en la gente para enseñarlos, pero en el largo plazo los resultados son satisfactorios.

2a DIMENSIÓN: VALORES

- El 47.17% de los trabajadores administrativos encuestados afirman que siempre en la organización cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables; el 41.51% indican que casi siempre; y el 11.32% que a veces.
- El 52.83% del personal administrativo afirma que siempre el trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización; el 33.96% manifiesta que casi siempre; y el 13.21% que a veces.
- El 49.06% de los trabajadores administrativos aseguran que en la organización a veces las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas; el 37.74% aseguran que casi nunca; y el 13.21% que casi siempre.
- El 47.17% del personal administrativo manifiesta que casi siempre la información se comparte a tiempo y de forma transparente; el 33.96% expresa que a veces; el 13.21% que siempre; y solo el 5.66% aseguran que casi nunca.
- El 50.94% de los trabajadores administrativos aseguran que casi siempre se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización; el 41.51% manifiestan que a veces; y solo el 7.55% afirman que siempre.
- El 43.40% de los trabajadores administrativos expresan que en la organización solo a veces las personas son muy colaboradoras; el 28.30% opinan que casi siempre; el 26.42% que casi nunca y solo el 1.89% afirman que siempre.
- El 50.94% de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que casi siempre se sienten satisfechos con el servicio que brindan a los usuarios; el 45.28% afirman que siempre; y el 3.77% que a veces.
- El 56.60% del personal administrativo opina que casi siempre el servicio brindado en la organización satisface las necesidades de sus usuarios; el 30.19% asegura que siempre; y el 13.21% que a veces.

- El 58.49% de los trabajadores administrativos afirman que en la organización siempre se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe; asimismo, el 39.62% manifiestan que casi siempre; y solo el 1.89% que a veces.
- El 45.28% del personal administrativo manifiesta que solo a veces la organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación; el 35.85%, casi siempre; el 15.09%, casi nunca; y el 3.77% asegura que siempre.

ANÁLISIS

- EL 88.68% de los trabajadores administrativos encuestados afirman que siempre en la organización cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables y los demás a veces. Asimismo, el 86.79% afirman que siempre el trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización y los demás que a veces. El 58.49% aseguran que casi siempre se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización y el 41.51% manifiestan que a veces. Para (Smircich, 1983) la cultura es una variable o medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. La orientación al logro y a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y para concretar resultados con altos niveles de calidad y rendimiento a fin de atender las necesidades del cliente, mejorar a la organización y superar los estándares propios de excelencia e incluso superarlos paso a paso. Esto se refleja principalmente en que la organización debe trabajar en base a objetivos claramente definidos y realistas asimismo diseñar y utilizar indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos (calidad). Además, tiene relación con la capacidad de adaptarse a los cambios de condiciones para obtener igualmente con ello los resultados que se desean y encontrar nuevas oportunidades de interés.
- El 86.80% de los trabajadores administrativos aseguran que en la organización casi nunca las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas mientras el 13.20% afirman que casi siempre. El 60.38% del personal administrativo manifiesta que casi siempre la información se comparte a tiempo y de forma transparente y el 39.62% afirma que casi nunca. Para (Cabrera, 2008) la transparencia organizativa puede definirse como un intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno

de confianza en el que promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta, y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones. La transparencia no es un fin en sí misma, sino un medio para conseguir un entorno de confianza dentro de las organizaciones. (Torres Salazar, 2015) indica que uno de los pilares para poder consolidar organizaciones más transparentes radica en la comunicación, un ejemplo es haciéndoles saber a los empleados las razones de la toma de decisiones y de las acciones que toman los titulares de las dependencias, explicando con exactitud cuáles son los beneficios de éstas, de esta manera van generando un ambiente de confianza y credibilidad entre ellos mismos, conduciendo a la transparencia de forma gradual, bien lo dicen, el ejemplo empieza desde casa; ya que la falta de transparencia destruye esta confianza en las instituciones tanto públicas como privadas. Un lugar de trabajo que no es transparente suele generar una disminución de la productividad. Por ello, es importante ejercer hacia el interior del sistema la sinceridad, honestidad y transparencia, que son las virtudes que tiene cada persona y que conducen siempre a la verdad, además de ser conductas que consisten en comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad.

- El 69.82% expresan que en la organización solo a veces las personas son muy colaboradoras y el 30.18% afirman que siempre. El 98.11% aseguran que en la organización siempre se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe y solo el 1.89% que a veces. (Barnett, 2015) expresa que la colaboración es trabajar unidos en un proceso para generar ideas o soluciones acordadas. El principal activo de cualquier organización son las personas. Las personas saben que su principal activo es su conocimiento. Para la organización, es primordial que dicho conocimiento no quede encerrado en el cerebro de cada individuo, sino que fluya, circule, se comparta y para ello es imprescindible incentivar la colaboración. Por otra parte, el respeto, es un valor fundamental en la vida en general y en la empresa en particular. La palabra respeto proviene del latín respectus y significa “atención” o “consideración”. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento, consideración y deferencia. (Vilchis, 2002) asegura que

el respeto como la honestidad y la responsabilidad son valores fundamentales para hacer posibles las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre las personas ya que son condición indispensable para el surgimiento de la confianza en las comunidades sociales.

- El 68.37% manifiesta que solo a veces la organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación y el 39.63% que siempre. Para (Ortiz, 2013) la Innovación está asociada con el cambio, pero con el cambio positivo, supone anticipación. Las Administraciones están llamadas a cambiar mucho más profundamente porque la sociedad está cambiando cada vez más rápidamente. Y la principal razón de existir de las Administraciones es precisamente servir a la sociedad. Si la Administración no cambia no podrá realizar ese cometido. Y el cambio que debe realizar no es tomar otra forma distinta: es flexibilizarse, estar preparada para una evolución o cambio continuo. La innovación debe pasar a ser, pues, parte del genoma de la Administración Pública. La innovación más simple, más inmediata, es la innovación tecnológica. Introducir tecnología nueva es cotidiano, también en la Administración. Pero esa tecnología no debe servir para tecnificar un procedimiento: debe permitir innovar en el procedimiento, en el trámite, o si no perderemos la mayor parte de las ventajas que la tecnología nos puede aportar. El siguiente escalón de innovación, en dificultad, es el organizativo. La innovación organizativa llevará más tiempo que las anteriores, pero es necesaria para que el impulso conseguido con la innovación tecnológica y de procedimientos se mantenga y se extienda. Pero la innovación más difícil, pero la más importante, es la innovación en las personas. Cuando las personas asumen por si mismas la actitud innovadora, es cuando podemos decir que la innovación pasa a formar parte del genoma de la Organización.
- El 96.22% de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que siempre se sienten satisfechos con el servicio que brindan a los usuarios y el resto que a veces. Asimismo, el 86.79% opinan que siempre el servicio brindado en la organización satisface las necesidades de sus usuarios y los demás que a veces. En la administración pública, el cliente es entendido como el ciudadano o usuario que

demanda la prestación de un servicio, para el cual el Estado debe garantizar el cumplimiento de sus necesidades desde las básicas hasta las del grado de Auto-realización, a través de servicios o productos específicos que son suministrados por las diferentes entidades públicas creadas para tal fin. (Pereira, 2013) manifiesta que las quejas se originan cuando la percepción de un servicio – o su calidad – están en desacuerdo con los principios de buenas prácticas administrativas. Un servicio deficiente, lento y de mala calidad afecta negativamente a las organizaciones. El servicio al cliente se convierte en un gran reto cuando la base de clientes son grupos enormes, como pueden ser la población de una ciudad o de todo un país. Una de las funciones, de los empleados del gobierno, en las que pasan mayor parte de su tiempo, es dando servicio a las personas que los requieren. La capacitación de los funcionarios de gobierno, en servicio al cliente, es una necesidad permanente, a la cual no se le da la debita atención, por las autoridades respectiva. Esto ocasiona el enorme malestar que se manifiesta en gran cantidad de quejas de los usuarios de los servicios públicos.

3a DIMENSIÓN: SUPUESTOS

- El 54.72% de los trabajadores administrativos expresan que casi siempre en la organización la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza; el 22.64% manifiestan que a veces; el 16.98% que siempre; y el 5.66% aseguran que casi nunca.
- El 50.94% de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que solo a veces pueden aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas; el 26.42% que casi siempre; y el 22.64% expresan que casi nunca.
- El 50.94% del personal administrativo indica que solo a veces les motivan a dar su mejor esfuerzo en el trabajo; el 39.62% asegura que casi siempre; y el 9.43% que casi nunca lo hacen.
- El 41.51% de los trabajadores administrativos encuestados manifiestan que solo a veces en la organización se preocupan por el balance entre trabajo y familia; el 33.96% aseguran que casi nunca; y el 24.53% que casi siempre.
- El 56.60% del personal administrativo encuestado manifiesta que casi siempre cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo; el 22.64% afirman que siempre; el 18.87% que a veces; y solo el 1.89% que casi nunca.

- El 43.40% del personal administrativo indico que casi nunca se asciende en forma justa por méritos, el 37.74% a veces y el 18.87% casi siempre.
- El 47.17% del personal administrativo manifiesta que a veces en la organización no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad, el 32.08% casi siempre. Un 18.87% casi nunca y el 1.89% siempre.
- El 43.40% de los trabajadores administrativos indica que a veces todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos, el 35.85% casi nunca y el 20.75% casi siempre.
- El 47.17% del personal administrativo manifiesta que casi siempre no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas., un 33.96% a veces, el 15.09% siempre y el 3.77% casi nunca.
- El 52.83% de los trabajadores administrativos indica que casi siempre existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje., el 41.51% a veces y el 5.66% siempre.
- El 56.60% de los trabajadores administrativos manifiesta que a veces los jefes siempre cumplen sus promesas, el 28.30% casi siempre y el 15.09% casi nunca.
- El 54.72% de los trabajadores administrativos indicara que a veces los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos, un 26.42% casi siempre, el 16.98% casi nunca y el 1.89% siempre.

ANÁLISIS

- El 54.72% de los trabajadores administrativos expresa que casi siempre en la organización la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza y el 45.28% aseguran que a veces. Asimismo, el 73.58% manifiestan que casi nunca pueden aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas y el 26.42% que casi siempre.

El trabajador tiene derecho a expresar libremente su pensamiento, ideas, y opiniones, pero tiene también la obligación de respetar unos límites en razón a la consideración debida a los demás y naturalmente a la organización (Neil Bühler, 2011). El trabajador se siente bien al poder expresarse libremente sin temores cuando sabe que no hay represalias, además se siente motivado en presentar propuestas y soluciones a los problemas que suceden en su área de trabajo o también opinar con problemas

generados en otras áreas de la organización siempre y cuando estén seguros, debido a experiencias pasadas, que sus propuestas son consideradas, pues de otra manera nunca podrán exponer sus ideas porque tienen la percepción de que no se les tomará en cuenta.

- El 90.56% del personal administrativo indica que solo a veces les motivan a dar su mejor esfuerzo en el trabajo y los demás que casi nunca lo hacen. El 66.04% manifiesta que solo a veces en la organización se preocupan por el balance entre trabajo y familia y el 33.96% aseguran que casi nunca. Asimismo, el 79.24% manifiesta que casi siempre cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo y el 20.76% afirman que solo a veces.

Según (Fischman, 2014), “La motivación es como el nivel de temperatura del aire de un globo aerostático. Algunos ‘motivados’ tienen el aire caliente y vuelan por los horizontes. Otros, con el aire frío, están paralizados en el piso esperando que alguien los arrastre”. También nos dice que una persona desmotivada no solo es aquella que está desmotivada, sino que esparcen su descontento y negatividad por toda la empresa, evitando que otros se motiven.

En la actualidad según un artículo de (Harvard Deusto Business Review y EAE Business School., 2014) , uno de los retos más comunes de los trabajadores es la búsqueda del equilibrio entre el campo laboral y las actividades familiares. Sin embargo, no todos lo consiguen. La balanza suele inclinarse hacia el lado profesional, que en las últimas décadas ha ido ganando terreno a horarios y tiempos que antes eran exclusivos del entorno familiar y personal. La investigación realizada respecto de políticas organizacionales para fomentar el equilibrio entre trabajo y familia, muestran, en general, una relación positiva tanto en la conciliación de las responsabilidades familiares y laborales, como un mejor desempeño en las empresas que las implementan (Clark, 2000; Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman, 2001; Anderson, Coffey & Byerly, 2002). Medidas como la flexibilidad de horarios, servicios de asistencia en labores domésticas, permisos laborales y, en general, beneficios organizacionales, han mostrado un incremento en los niveles de bienestar y satisfacción en los trabajadores (Hall, 1990; Greenhaus & Parasuraman, 1999; Frye

& Breugh, 2004; Lapierre & Allen, 2006). Existe evidencia suficiente para que se creen e implementen políticas organizacionales integradoras de la vida personal y profesional, ya que ello produce beneficios tanto para el trabajador -menor nivel de estrés y presión, más control en el trabajo, mayor tiempo para la familia- como para la empresa -reduciendo ausentismo, incrementando la productividad-, etcétera (Dallimore & Mickel, 2006).

(Fischman, 2014) considera entre las expectativas importantes para la motivación el que se tengan los recursos, equipos y sistemas para hacer un trabajo de calidad.

- El 81.14% del personal administrativo indica que a veces aquí se asciende en forma justa por méritos y los demás casi siempre. El 66.04% que a veces en la organización no hay favoritismo y los demás siempre. Y el 79.25% que a veces tienen la misma oportunidad de recibir aumentos, bonificaciones y ascensos y los demás casi siempre. El favoritismo significa brindar privilegios especiales a colegas, amigos y/o conocidos, en diversos aspectos laborales, por ejemplo, en las áreas de reclutamiento, selección, plan de carrera y decisiones personales (Arasli y Tumer, 2008). Es un fenómeno social amplio y difícil de controlar en las organizaciones, especialmente en culturas que les asignan un alto valor a las relaciones interpersonales, particularmente a amigos o conocidos (Ashour, 2004). La existencia de favoritismo conlleva a que los trabajadores perciban inequidad en los ascensos, aumentos y bonificaciones, ya que sienten que los únicos beneficiados son los amigos o conocidos de sus superiores. Los ascensos en base a relaciones personales laborales y no personales genera frustración en los buenos trabajadores, al ver que la organización no valora sus capacidades y prefiere promover a empleados basándose en aspectos como simpatía, apariencia física, amigos en común, entre otros.

- El 62.26% del personal administrativo manifiesta que siempre no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas los demás casi nunca. El 94.34% que siempre existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje y los demás a veces. La tolerancia en el trabajo se debe entender como el respeto, la

aceptación, diferencia de opiniones, diversidad de su aspecto, su situación, la forma de expresarse, el comportamiento de las personas que laboran en una institución y de los errores que estos puedan cometer, señala Adecco. Por lo tanto, la organización no busca culpables cuando se comete un error; sino todo lo contrario, lo ve como oportunidades de aprendizaje en la búsqueda de soluciones. La falta de tolerancia genera conflicto, Peña (1999:24) define el conflicto como “una incompatibilidad de conductas, cogniciones, incluyendo metas y/o efectos entre individuos o grupos que pueden o no conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social”.

- El 71.69% de los trabajadores administrativos manifiesta que a veces los jefes cumplen sus promesas y los demás casi siempre. el 71.70% que a veces los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo para corregirlos y los demás siempre.

Parte de la motivación está relacionada al ambiente laboral y especialmente a los jefes. Como dicen, “las personas no renuncian a la empresa, renuncian a sus jefes”.

La integridad es una de las cualidades que deben tener los líderes y por ende los jefes en las organizaciones, prometer y no cumplir envía un mensaje negativo a los trabajadores a su cargo que conlleva a que se sientan menos motivados para trabajar; además, de generar resentimiento. Asimismo, es importante que los líderes reconozcan cuando cometen errores y no busquen culpables en sus subordinados.

4.2.2. VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

1° DIMENSIÓN: DESEMPEÑO OBJETIVO

- El 37.5% de los jefes manifestaron que a veces el personal a su cargo va más allá de lo exigido, el 25% casi nunca. Un 18.8% casi siempre, el 12.5% siempre y el 6.3% nunca.
- El 50% de los jefes indicaron que a veces el personal a su cargo siempre ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional, el 37.5% casi siempre y el 12.5% siempre.

- El 50% de los jefes encuestados expresó que a veces el personal a su cargo sabe todo lo necesario para el correcto desarrollo de sus funciones y los demás, manifestaron que siempre. El 62.60% que el personal a su cargo a veces no cesa en aumentar sus conocimientos y el 34.5% que siempre.
- El 75% de los jefes encuestados indicaron que siempre el personal a su cargo es excepcionalmente puntual, el 18.8% casi siempre y el 6.3% a veces.

ANÁLISIS

- El 68.8% de los jefes encuestados manifestó que a veces el personal a su cargo va más allá de lo exigido y el 31.3% que siempre. La cantidad o carga de trabajo es el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. (Alles, 2002) nos dice que la carga mental está determinada por la cantidad y el tipo de información que debe tratarse en un puesto de trabajo, es decir, al grado de procesamiento de información que realiza una persona para desarrollar su tarea. Cada vez más, el trabajo, con la aplicación de las nuevas tecnologías, impone al trabajador elevadas exigencias en sus capacidades de procesar información. El trabajo implica, a menudo, la recogida e integración rápida de una serie de informaciones con el fin de emitir, en cada momento, la respuesta más adecuada a las exigencias de la tarea.
- Un 50% de los jefes encuestados indicó que a veces el personal a su cargo ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional, el otro 50% que siempre. La calidad del trabajo según (Alvarez García, 2011) mide los atributos, capacidades o características en las actividades diarias del trabajador según el puesto que desempeña para satisfacer las necesidades de los usuarios. Esto se refleja en el grado de satisfacción de los usuarios y en el tiempo de respuesta a requerimientos. El Servidor Público es una persona orientada principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de los usuarios brindando la mejor atención y calidad de servicio. (Chiavenato, 2007) menciona algunas características a evaluar como la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.

- El 50% de los jefes encuestados expresó que a veces el personal a su cargo sabe todo lo necesario para el correcto desarrollo de sus funciones y los demás, manifestaron que siempre. El 62.60% que el personal a su cargo a veces no cesa en aumentar sus conocimientos y el 34.5% que siempre.

(Chiavenato, 2007) menciona al conocimiento del trabajo como un indicador a evaluar en el desempeño, es importante conocer si el trabajador sabe todo lo necesario para cumplir eficientemente sus actividades o si, por el contrario, necesita de capacitación. También hace referencia de la predisposición que tiene el trabajador, su constante desarrollo, mejoramiento de las propias capacidades y abiertos al aprendizaje de nuevos conocimientos, con la finalidad de prestar un mejor servicio.

- El 75% de los jefes indicaron que siempre el personal a su cargo es excepcionalmente puntual, el 18.8% casi siempre y el 6.3% a veces.

(APTITUS.COM, 2016) asegura que llegar temprano es una muestra de responsabilidad y respeto a la organización donde laboras. La puntualidad en el trabajo es una virtud que refleja el interés que debes tener por tu empleo. La puntualidad en el trabajo muestra una personalidad con carácter, orden y eficacia, para realizar más actividades y desempeñar mejor nuestro trabajo. La impuntualidad puede generar atraso en los plazos para la entrega de proyectos, ocasionando resentimiento y división entre los compañeros.

2° DIMENSIÓN: DESEMPEÑO SUBJETIVO

- El 56.3% de los jefes manifestaron que a veces el personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación; el 31% que casi nunca y el 12.5% casi siempre.
- El 75.1% de los jefes indicaron que el personal a su cargo siempre es excepcionalmente bien aceptado y los demás que a veces. El 68.8% que el personal a su cargo siempre tiene gran facilidad para trabajar con los demás y los demás a veces.
- El 87.5% de los jefes manifestaron que el personal a su cargo siempre tiene un alto grado de comprensión de las situaciones y los demás a veces. El 81.3% de los jefes

indicaron que el personal a su cargo siempre tiene optima intuición y capacidad de percepción y el 18.7% a veces.

- El 81.25% de los jefes indicaron que a veces el personal a su cargo siempre tiene buenas ideas y el 8.75% casi siempre. El 68.75% que el personal a su cargo a veces es creativo y original y los demás casi siempre.
- De los jefes encuestados, el 50% indicaron que a veces el personal a su cargo posee de gran capacidad para poner en prácticas ideas y proyectos, el 31.25% casi nunca y el 18.75% casi siempre.
- De los jefes encuestados, el 62.50% manifestaron que casi siempre el personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios, el 31.25% siempre y el 6.25% a veces.
- El 56.25% de los jefes encuestados indicaron que a veces el personal a su cargo siempre muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo, el 31.25% casi nunca y el 12.50% casi siempre.
- El 50% de los jefes encuestados manifestaron que a veces el personal a su cargo tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión, el 37.50% casi nunca y el 12.50% casi siempre.

ANÁLISIS

- El 87.5% de los jefes manifestaron que a veces el personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación y los demás casi siempre. Un 75.1% que el personal a su cargo siempre es excepcionalmente bien aceptado y los demás que a veces. El 68.8% que el personal a su cargo siempre tiene gran facilidad para trabajar con los demás y los demás a veces.

(SINC, 2008) Señala que la cooperación en equipo es una pieza clave dentro del engranaje empresarial, para lograr un desarrollo personal-grupal y fijar unos objetivos en el que todos los integrantes se vean motivados en su cumplimiento, implica responsabilidad y compromiso con todos y cada uno de los miembros de trabajo, tiene que haber confianza , para poder laborar con más libertad, y por supuesto como en todo equipo de trabajo, tiene que haber una comunicación bien definida tanto interpersonal como dentro del grupo.

En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas. Sin embargo, para (López Jerez, 2006) en el ámbito laboral surgen muchas discrepancias, recelos, roces; unos verbales, en el contexto de una conversación entre compañeros de trabajo; otros corporales, en la comunicación no verbal. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí se pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

En el sentido objetivo las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común. En el sentido subjetivo tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería de constituir uno de los objetivos primordiales de toda organización. El olvido de esta finalidad principal, considerándola exclusivamente como un medio para alcanzar fines económicos, puede prevenir la obtención de estos últimos a mediano o largo plazo. La manipulación o falta de respeto a la dignidad personal, tarde o temprano darán resultados negativos tanto en el orden de la productividad como en el humano” (Soria Murillo, 2004).

Un elemento clave para la generación de relaciones personales satisfactorias es mantener un ambiente de confianza y comunicación, en donde se destaquen tanto los elementos comunes como las diferencias para lograr acuerdos que permitan mantener armonía en dicha relación.

- El 87.5% de los jefes manifestaron que el personal a su cargo siempre tiene un alto grado de comprensión de las situaciones y los demás a veces. El 81.3% de los jefes indicaron que el personal a su cargo siempre tiene optima intuición y capacidad de percepción y el 18.7% a veces.

(Borrell, 1996)La comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir. Para ello es necesario dar un significado a los datos que recibimos. El proceso de comprensión consiste en aislar, identificar y unir de forma coherente unos datos externos con los datos de que disponemos. Entonces la habilidad

de una comprensión rápida de las situaciones ayuda a dar soluciones oportunas a los problemas y resolver los conflictos que se puedan presentar en el entorno laboral.

(Botella, 2010) señala que la percepción es el signo más evidente de la relación entre los seres y su medio, y el elemento primero que posibilita el conocimiento, pues sin señal que incorporar no existe posibilidad alguna de computar cualquier hecho existencial. Existe otra posibilidad de conocimiento distinto al de la percepción, mediante el cual formular juicios analíticos sobre una realidad a alcanzar desarrollados desde la abstracción del conocimiento sensible. Este conocimiento creativo es el que se denomina intuición, en el que lo que se sabe se apoya en lo conocido por la percepción, pero su contenido ya no se ajusta a lo lógicamente computado. Todos tenemos desarrollada esta herramienta en mayor o menor medida. Abundan los casos de empresarios y profesionales que basándose en ese sentido pudieron obtener un gran éxito al saber aprovechar oportunidades y actuar rápidamente ante obstáculos guiados por su intuición.

- Un 81.25% de los jefes indicaron que a veces el personal a su cargo siempre tiene buenas ideas y los demás casi siempre. El 68.75% que el personal a su cargo a veces es creativo y original y los demás casi siempre.

Tesluk, Farr y Klein (1997) definen la creatividad como el proceso de detectar un problema y generar ideas y la innovación como la implementación de ideas. Enfatizan el clima y la cultura organizacional como estimuladores de la creatividad individual, pero reconocen que muchos otros factores son necesarios para que la creatividad individual se haga efectiva a través de la innovación.

En un estudio Wesenberg (1994), encontró que las personas inhiben inconscientemente su propia creatividad en el trabajo dentro de la organización. La gente realiza acciones que tienen consecuencias no previstas y que contribuyen a mantener estrategias e ideologías que ellos mismos critican a causa de su frustración en el trabajo y de su bajo desempeño creativo.

Si bien el clima organizacional influye sobre la respuesta creativa de los miembros de la organización, no todas las personas son afectadas de la misma manera, para algunos el clima puede favorecer su creatividad, en otros casos inhibirla y para otros

resultar indiferente. Una organización fuertemente jerárquica parece relacionarse negativamente con la creatividad. La falta de comunicación, la escasez de recursos, la presión del tiempo pueden ser factores limitantes de la creatividad en la organización.

Stenberg (1997) señala como corolario de sus experiencias e investigaciones que el nivel de creatividad en cualquier organización depende no sólo de contratar a personas creativas sino de proporcionar un entorno que apoye la creatividad. Tesluk, Farr y Klein (1997) integran los conceptos de clima y cultura organizacional en un esquema que considera al desarrollo, a las relaciones para la práctica organizacional y a las influencias sobre la creatividad individual. Estos autores sostienen que es necesario considerar tanto la cultura como el clima organizacional para comprender la creatividad en la organización. Afirman que la cultura es más difícil de cambiar mientras que el clima puede ajustarse a través de políticas y prácticas.

- El 81.25% de los jefes manifestaron que a veces el personal a su cargo posee de gran capacidad para poner en prácticas ideas y proyectos, y los demás casi siempre. El 87.50% del personal a su cargo a veces tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión, y los demás casi siempre.

(Pereira, 2013) Son muy pocas las ideas que se llegan a ejecutar. En las organizaciones según la cultura que comparten los trabajadores ellos puedan bien ser libres en expresar y compartir sus ideas o caso contrario inhibirse y quedarse callados, es por ello, que la falta de compromiso de la institución impide que los trabajadores logren concretar sus ideas y proyectos. También cabe mencionar que a veces, aunque el trabajador tenga el apoyo y respaldo de la organización para llevar a cabo sus ideas, algunos no saben cómo aprovechar los recursos que tienen para llevarlo a la práctica. (Habilmind, 2012) Las habilidades del aprendizaje son las destrezas de que dispone una persona para aprender; es decir, cómo capta la información que ve, lee y oye, qué hace para procesar esa información, cómo la guarda en la memoria y, por último, cómo utiliza esta información para razonar y resolver problemas.

Hablar de capacidad de aprendizaje, implica tomar en cuenta las aportaciones de los colaboradores a la empresa, quienes van generando madurez en sus actuaciones, siempre y cuando la organización se preocupe por involucrarlos en una cultura de: crear, asimilar, difundir y utilizar los conocimientos antiguos y nuevos, dentro de la dinámica procedimental y operativa de las jornadas de trabajo.

Entonces, si una organización se preocupa por crear una cultura orientada al aprendizaje y, sobre todo, se compromete a difundirla y reforzarla, tendrá como consecuencia, facilitar los procesos de desarrollo de: conocimientos, habilidades, destrezas y vivencias, que se reflejarán en el mejor desempeño de cada uno de los individuos que la integran.

- El 68.75.50% de los jefes manifestaron que casi siempre el personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios, y los demás siempre. El 87.50% del personal a su cargo a veces muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo, y los demás casi siempre.

(García, 2001) nos dice que las quejas se originan cuando la percepción de un servicio – o su calidad – están en desacuerdo con los principios de buenas prácticas administrativas. Un servicio deficiente, lento y de mala calidad afecta negativamente a las organizaciones. El servicio al cliente se convierte en un gran reto cuando la base de clientes son grupos enormes, como pueden ser la población de una ciudad o de todo un país. Una de las funciones, de los empleados del gobierno, en las que pasan mayor parte de su tiempo, es dando servicio a las personas que los requieren. La capacitación de los funcionarios de gobierno, en servicio al cliente, es una necesidad permanente, a la cual no se le da la debida atención, por las autoridades respectiva. Esto ocasiona el enorme malestar que se manifiesta en gran cantidad de quejas de los usuarios de los servicios públicos. Como los entes públicos, al igual que las organizaciones internacionales, no se preocupan de los costos, porque no tienen que trabajar para ello, como las empresas privadas, no se dan cuenta lo que les cuesta en desprestigio y antipatía el dar mal servicio.

La prestación de los servicios públicos debe estar orientada a satisfacer al ciudadano empleando procesos de mejora que cumplan con las expectativas de los mismos,

mediándose éstas a través de técnicas de calidad total y de indicadores que reflejen la satisfacción del ciudadano. Para esto es necesario que el Estado se preocupe más por la calidad de los servicios que por el volumen de los mismos.

Para (Pereira, 2013)“Nuestra actitud es la que condiciona los resultados”. Estas palabras entrañan una gran verdad, la actitud (entusiasmo, pasión, motivación), si no es la adecuada, se puede convertir en una gran barrera a la hora de desempeñar un puesto de trabajo, relacionarse con el resto de compañeros, dar una imagen de uno mismo, entre otros aspectos. Por tanto, se trata de un aspecto fundamental para el empleado, pero también para la empresa y el resto de clientes (internos y externos) de la misma. La actitud de un profesional juega un papel importante en el desempeño laboral y en la productividad de las empresas. Si los empleados se sienten bien con su ambiente de trabajo, estos demuestran tener una mejor actitud y desarrollan sus labores con compromiso y responsabilidad. Es por ello, que los líderes deben de contribuir con brindar un entorno laboral favorable y forjar una cultura que impacte en la moral de los trabajadores.

4.3. RESUMEN DE LA DISCUSIÓN

4.3.1. Cultura organizacional

- Con respecto a la dimensión artefactos encontramos que un grupo de trabajadores perciben que el diseño interior y símbolos de la entidad no son los adecuados para el desarrollo de sus actividades diarias y casi la mitad de ellos expresan que el estilo de liderazgo de sus superiores solo a veces les motiva a cumplir su trabajo, además consideran que no hay trabajo en equipo y que la organización se preocupa poco por dar reconocimientos al logro de sus trabajadores. Asimismo, el personal administrativo precisa que solo a veces la organización recurre a ellos para encontrar soluciones a los problemas; a pesar, que la gran mayoría se siente con la capacidad de solucionarlos.

En lo que concierne al lenguaje utilizado en la organización los trabajadores administrativos consideran que es el adecuado al igual que afirman que siempre se trasmite al personal nuevo las historias, mitos y leyendas propias de la misma.

- Con respecto a la dimensión valores encontramos que los trabajadores administrativos consideran que en la organización cada área trabaja con objetivos reales y alcanzables, cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos, aunque consideran que hay poca colaboración entre áreas de trabajo. Asimismo, los trabajadores administrativos aseguran que gran parte de ellos no son transparentes, hablan a las espaldas y son poco colaboradores, a pesar de ello aseguran que se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeña. Hay trabajadores que afirman que en la organización casi nunca se comparte la información de manera oportuna y transparente, y solo a veces la institución está comprometida a apoyar las actividades de innovación. El personal administrativo manifiesta sentirse satisfecho con el servicio que brinda a los usuarios; pues consideran que estos servicios satisfacen sus necesidades.

- Con respecto a la dimensión supuestos encontramos que casi la mitad de los trabajadores administrativos aseguran que pocas veces en la organización la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza y casi nunca pueden aportar propuestas y soluciones a todos los niveles para que sean consideradas.

El personal administrativo considera que en la organización no les motivan a dar su mayor esfuerzo en el trabajo y se preocupan poco por el balance entre el trabajo y familia. Algunos de ellos afirman que no cuentan con todos los recursos para realizar sus labores eficientemente.

Por otro lado, los trabajadores manifiestan que los ascensos, aumentos y demás beneficios que la organización otorga no se realizan por méritos

propios si no por favoritismo. Sin embargo, afirman que existe tolerancia con los errores y no se buscan culpables cuando ocurre algún problema. Los trabajadores administrativos manifiestan que solo a veces los jefes cumplen con sus promesas y reconocen sus errores.

4.3.2. Desempeño laboral

- Con respecto a la dimensión de desempeño objetivo, la mitad de los jefes encuestados consideran que a veces el personal a su cargo ejecuta el trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional, también manifiestan que hay trabajadores que les falta mayor conocimiento para el desarrollo de sus funciones. Asimismo, los jefes expresan que los trabajadores a su cargo no van más allá de lo exigido, aunque son excepcionalmente puntuales.
- Con respecto a la dimensión del desempeño subjetivo, los jefes manifiestan que solo a veces el personal a su cargo coopera entre sí, son bien aceptados y que no todos tienen gran facilidad para trabajar en equipo.

Asimismo, consideran que el personal a su cargo tiene un alto grado de comprensión de situaciones, así como una óptima intuición y capacidad de percepción, aunque la mayoría indica que personal es poco creativo y original. Los jefes indican que el personal a su cargo tiene buenas ideas, pero solo a veces las logran poner en práctica. También consideran que necesitan aprender velozmente con un mínimo de supervisión.

Por otro lado, los jefes aseguran que su personal no siempre es entusiasta en la atención de los usuarios y solo a veces muestran empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo.

CONCLUSIONES

La cultura organizacional diagnosticada se caracteriza por contener supuestos que perjudican el logro de las metas y el desempeño de los trabajadores. Pues los trabajadores sienten que la organización no se preocupa por motivarlos, resulta difícil expresarse abiertamente y no se sienten involucrados en la toma de decisiones u otras actividades que se realizan en la institución, además consideran que existe mucho favoritismo en las convocatorias internas, ascensos y demás beneficios que otorga el hospital.

Existen algunos artefactos que se tienen que reforzar como, por ejemplo: el diseño interior, pues algunos trabajadores consideran no tener un adecuado lugar de trabajo ni los recursos necesarios, también consideran que el estilo del liderazgo no es el adecuado y con respecto a los valores, se percibe desconfianza entre los trabajadores; pues ellos consideran que las personas no son transparentes lo que genera muchos chismes, hipocresía y poca colaboración.

En el análisis del desempeño objetivo encontramos que sólo la mitad de los jefes y directivos consideran que el personal administrativo ejecuta sus actividades con exactitud y esmero. Afirman que son pocos los que van más allá de lo exigido y algunos les falta mayor conocimiento del puesto que desempeñan.

El análisis del desempeño subjetivo reafirma lo encontrado en las dimensiones de la cultura organizacional, donde los jefes manifiestan que hay poca colaboración entre el personal, por lo que es difícil el trabajo en equipo, la puesta en práctica de ideas y proyectos y es necesaria la supervisión constante para que ejecuten sus actividades.

Según el estudio realizado durante el periodo 2015-2016 encontramos 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. Con lo cual se comprueba la validez de la hipótesis General.

RECOMENDACIONES

Cambiar los supuestos que están perjudicando a la organización, este cambio se debe iniciar desde la alta dirección y jefes del Hospital Provincial Docente Belén Lambayeque en base al análisis de la cultura organizacional realizada en la presente investigación para que puedan tomar las acciones necesarias y generar un cambio de cultura por una más funcional y alineada a las estrategias y visión de la organización, los trabajadores deben sentirse partícipes, motivados y comprometidos logrando mejorar los resultados y su desempeño. Asimismo, se debe trabajar programas de incentivos y ascensos por resultados evitando el favoritismo.

Mejorar los artefactos como el diseño de interiores, mejorando el espacio, orden e iluminación de las oficinas, brindando los recursos e información con eficiencia y oportunidad y mejorar los canales de comunicación. También se debe conformar comisiones de trabajo integrado por miembros de diferentes unidades orgánicas para desarrollar diversas actividades de integración o apoyo social que motiven a los trabajadores generando mayor confianza y colaboración.

Trabajar en programas de capacitación que logren que los trabajadores actualicen sus conocimientos con respecto a las funciones que realizan. Asimismo, se debe realizar retroalimentación constante entre jefe - personal a cargo de cada unidad orgánica respectiva.

Utilizar un estilo de liderazgo participativo que permitirá incrementar la satisfacción en el trabajo y ayudar a desarrollar cualidades en el tiempo. Gracias a esta participación, el personal se sentirá motivado para trabajar con más eficacia, mayor colaboración y menor supervisión.

Implementar la propuesta de cultura elaborada en la presenta investigación. (Anexo 03)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alvarez García, F. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 99-113.
- APTITUS.COM. (28 de Abril de 2016). Recuperado el 11 de Agosto de 2017, de APTITUS.COM: <https://aptitus.com/blog/postulantes/tips-aptitus/en-el-trabajo/puntualidad-trabajo-percepcion-sobre-desempeno/>
- Araujo, M. C., & Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales-CICAG*, 132-147.
- Barnett, G. (2015). *Alto Nivel*. Recuperado el 2016, de <http://www.altonivel.com.mx/52700-colaboracion-no-es-lo-mismo-que-trabajo-en-equipo.html>
- Borrell, F. (1996). *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Botella, J. (2010). PERCEPCIÓN E INTUICIÓN. *PAPELES PARA EL PROGRESO*, 06.
- Cabrera, J. (2008). *Liderazgo 2.0*. Recuperado el 2016, de *Liderazgo 2.0*: <https://blog.cabreramc.com/2008/10/09/la-transparencia-es-clave-para-el-futuro-de-nuestras-organizaciones/>
- Calderón Hernández, G., & Serna Gómez, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 97-114.
- Cameron, & Quinn. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Base on the Competing Values Framework*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Campos Sotelo, A. M. (2017). *Cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Carmona Pizarro, R., Miranda Barrientos, E., & Santa Cruz Henríquez, C. (2003). *Evaluación del desempeño en organizaciones públicas y privadas*. Obtenido de Tesis electrónicas de la Universidad de Chile: <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/111517>
- Carrasco. (2010). *Cultura organizacional como base de las relaciones interpersonales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Lambayeque, Mayo-Diciembre 2009*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw–Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- De Lama Castillo, M. A. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el Gobierno Regional de Piura*. Trujillo : Universidad Nacional de Trujillo.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativas* . México, D.F: Fondo Educativo Interamericano.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Periañez Cristóbal, R. (2010). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw Hill.
- Felcman, I., & Blutman, G. (s.f.). *Nuevos modelos de gestión pública y cultura organizacional*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Voces en el Fénix: http://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/08_6.pdf
- Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Lima: Punto y Coma Editores SAC.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°*. Lima: Planeta.
- Fischman, D. (2015). *El poder de los supuestos compartidos*. Recuperado el Octubre de 2015, de David Fischman.com: <http://www.davidfischman.com/articulos/detalle.php?lang=in&id=111>
- Franco, C. (20 de Octubre de 2010). *Tendencias21*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 125-145.
- García, M. J. (2001). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Pertince Hall.
- Gardner, J. W. (1993). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Gestión. (Junio de 2013). *Gestión*. Obtenido de ¿Beneficioso o perjudicial? El favoritismo en la oficina: <http://gestion.pe/empleo-management/beneficioso-perjudicial-favoritismo-oficina-2068592>
- Gorriti Bontigui, M. (2007). Nuevos enfoques de la gestión de RHH en las Administraciones Públicas . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 367-387.
- Granell, E., Garaway, D., & Malpica, C. (1997). *Éxito gerencial y cultura: Retos y oportunidades en Venezuela*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

- Gross, M. (2010). *Cultura Empresarial. Artefactos, valores y supuestos*. Recuperado el Octubre de 2015, de Pensamiento Imaginactivo: <http://manuelgross.bligoo.com>
- Hernández Díaz, Z. M. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo*. Lambayeque: Universidad Señor de Sipán.
- Hernández Sampieri, R., & Méndez Valencia, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *PsiqueMag*, 1-37.
- Lama, D. (2016). *La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la gestión en el Gobierno Regional de Piura*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Lay Guerra, E. J. (2012). *Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Libreros Morales, A. (2011). *INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. Manizales-Colombia : Universidad Nacional de Colombia.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: S.A. BOSCH.
- Martínez Avellana, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración. Bogotá (Colombia)*, 163-190.
- Martinez Ramos, P. J., Ollivier Fierro, J. O., & Escobedo Cisneros, H. C. (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización :Un estudio de empresas maquiladoras de la ciudad de chihuahua. *Revista de estudios en contaduría ,administracion e informatica (RECAI)*., 77-100.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Glosario de Presupuesto Público*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Ministerio de Economía y Finanzas: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_glossary&letter=E&id=473&Itemid=100297
- Mino. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Neil Bühler, W. (2011). *La libertad de expresión en el ámbito laboral*. Recuperado el 2016, de El Tribuno: <http://www.tribuno.info/la-libertad-expresion-el-ambito-laboral-n93295>
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior. Human behavior at work*. Highstown, NJ: McGraw-Hill.
- Ozuna Gonzáles, N. L. (2012). *La cultura organizacional y su relación con la productividad de una institución financiera*. México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

- Parolin Aliaga, M. (2008). *Cultura Organizacional y estilos de Gestion en organizaciones de Salud*. Santa Fe- Colombia : Tesis de maestria en Administracion de Empresas .
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Peters, T. J., & Waterman, J. R. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper and Row.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity*, 122-140.
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). México: Prentice-Hall.
- Rodríguez Fernández, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*, 237-260.
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello- Venezuela.
- Sánchez, J., & Alonso, E. (2003). La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal. *Encuentros en Psicología Social*, 22-26.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 374-397.
- Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Teoría - Metodología - Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos* (Octava ed.). Caracas, Venezuela: GLOBAL EDICIONES.
- Serna Gómez, H. M., Álvarez Giraldo, C. M., & Calderón Hernández, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Acta Colombiana de Psicología*, 119-134.
- SINC. (14 de abril de 2008). *SINC, la ciencia es noticia*. Obtenido de El trabajo en equipo y la cooperación son las claves del éxito: <http://www.agenciasinc.es/Noticias/El-trabajo-en-equipo-y-la-cooperacion-son-las-claves-del-exito>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 3339-3358.

- Soria Romo, R. (2008). *EMPRENDURISMO, CULTURA, CLIMA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU APLICACIÓN A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA, MÉXICO*. Recuperado el Octubre de 2015, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/>
- Teran Varela, O. E., & Lorenzo Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (REDALY)*, 96-110.
- Tinoco, Quispe, & Beltrán. (2014). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Torres Cahuana, P. A. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano, Lima – 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Torres Salazar, A. (2015). *Blog del Instituto Morelense de Información Pública y Estadística*. Recuperado el 2016, de <http://www.imipe.org.mx/blog/2015/04/la-importancia-de-la-transparencia-en-el-ambito-laboral/>
- Vargas Hernández, J. G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/>
- Velázquez Reyna, C., Vázquez Jiménez, I. L., & Ochoa Jiménez, S. (15 de Octubre de 2014). *Cultura organizacional y desempeño en la gestión de proyectos de innovación y emprendimiento en una Institución de Educación Superior*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Ciencia y Técnica Administrativa - CyTA: <http://www.cyta.com.ar/ta1304/v13n4a1.htm>
- Vilchis, X. (2002). *Razón y Palabra*. Recuperado el 2016, de <http://www.razonypalabra.org.mx/fcys/2002/julio.html>
- Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali: Ediciones Universidad del Valle.

ANEXOS

ANEXO 01:

**CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE BELÉN-LAMBAYEQUE.**

DATOS GENERALES:

SEXO: () FEMENINO () MASCULINO

EDAD:

CONDICIÓN LABORAL:

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una serie de enunciados vinculados a la cultura de su organización. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde que no hay respuesta correcta e incorrecta; ya que todas son opiniones. Por favor no deje ningún ítem en blanco pues su respuesta es muy importante para nuestra investigación. Las respuestas serán anónimas y por lo tanto confidencial. Gracias por su colaboración.

N°	ITEM	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	El diseño interior de la organización es el adecuado para el desarrollo de mis actividades.					
2	El estilo de liderazgo de mi superior me motiva a cumplir voluntariamente mi trabajo.					
3	El estilo para gestionar a los empleados se caracteriza por el trabajo en equipo, el contenido y la participación.					
4	El lenguaje utilizado en la organización es el adecuado para una buena comunicación.					
5	Los símbolos: imágenes, eslogan, placas, etc., transmiten fielmente lo que se practica en la organización.					
6	La organización realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus logros personales.					
7	Se transmite al personal nuevo las historias, mitos o leyendas propias de la organización.					

8	La organización recurre a todos los empleados por igual para encontrar y resolver problemas.					
9	Me siento orientado para solucionar una posible crisis dentro de la organización.					
10	Aquí cada área trabaja en busca del cumplimiento de objetivos reales y alcanzables.					
11	El trabajo se realiza cumpliendo estrictamente los procedimientos establecidos por la organización					
12	Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas.					
13	La información se comparte a tiempo y de forma transparente.					
14	Aquí se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la organización.					
15	Aquí las personas son muy colaboradoras.					
16	Me siento satisfecho con el servicio que brindamos a los usuarios.					
17	El servicio brindado en la organización satisface las necesidades de los usuarios.					
18	Aquí se respeta a cada trabajador sin importar el puesto que desempeñe.					
19	La organización está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación.					
20	Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza.					
21	Podemos aportar propuestas y soluciones a todos los niveles y son consideradas.					
22	Aquí te motivan a dar tu mejor esfuerzo en el trabajo.					
23	Aquí se preocupan por el balance entre trabajo y familia.					
24	Cuenta con los recursos necesarios para hacer su trabajo.					
25	Aquí se asciende en forma justa por méritos.					
26	En la organización no hay favoritismos, a la gente se le trata con equidad.					

27	Todos tienen la misma oportunidad de recibir aumento, bonificaciones y ascensos.					
28	Aquí no se busca culpables, más bien soluciones a los problemas.					
29	Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje.					
30	Los jefes siempre cumplen sus promesas.					
31	Los jefes reconocen honestamente sus errores y analizan el modo de corregirlos.					

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 02:

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
HOSPITAL PROVINCIAL DOCENTE BELÉN-LAMBAYEQUE-2016.**

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará una serie de preguntas vinculadas al trabajo que desempeña el personal a su cargo. Le agradecemos que responda marcando con un aspa (X) el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. Por favor no deje ningún ítem en blanco pues sus repuestas son muy importantes para nuestra investigación. Las respuestas serán anónimas y por lo tanto confidencial. Gracias por su colaboración.

ITEM	PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	El personal a su cargo siempre va más allá de lo exigido en la cantidad de trabajo que se debe ejecutar normalmente.					
2	El personal a su cargo siempre ejecuta su trabajo con exactitud, esmero y orden excepcional.					
3	El personal a su cargo sabe todo lo necesario					
4	El personal a su cargo no cesa de aumentar todos sus conocimientos.					
5	El personal a su cargo es excepcionalmente puntual.					
6	El personal a su cargo tiene un excelente espíritu de cooperación.					
7	El personal a su cargo es excepcionalmente bien aceptado.					
8	El personal a su cargo Tiene gran facilidad para trabajar con los demás.					
9	El personal a su cargo tiene un alto grado de comprensión de las situaciones.					

10	El personal a su cargo tiene óptima intuición y capacidad de percepción.					
11	El personal a su cargo siempre tiene muy buenas ideas.					
12	El personal a su cargo es creativo y original.					
13	El personal a su cargo posee de gran capacidad para poner en prácticas ideas y proyectos.					
14	El personal a su cargo brinda apoyo y es entusiasta en la atención de los usuarios.					
15	El personal a su cargo siempre muestra empeño, entusiasmo y dedicación en el trabajo.					
16	El personal a su cargo Tiene habilidad para aprender velozmente y con un mínimo de supervisión.					

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 03:**PROPUESTA****SOBRE****CULTURA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DEL HOSPITAL PROVINCIAL
DOCENTE BELÉN-LAMBAYEQUE.****OBJETIVO:**

Proponer estrategias de cambio de cultura para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Provincial Docente Belén –Lambayeque.

BASE CIENTÍFICA:**ESTRATEGIAS**

En el campo de la Administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Ibídem, 1995). Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus tributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

CULTURA

La Cultura según (Schein, 1992) es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

CAMBIO DE CULTURA

Generar un cambio de cultura requiere del compromiso de los directivos y jefes de la organización, para implementar prácticas de recursos humanos y liderazgo que lleven a la mejora del desempeño laboral (Fischman, 2009). Por lo tanto, el cambio inicia en la Alta Dirección cuyos miembros deben convertirse en el ejemplo a seguir de todo el personal.

(Fishman ,2009) propone las siguientes prácticas de recursos humanos y liderazgo que impactan la cultura para generar un cambio positivo:

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

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

La capacidad de ejercer el liderazgo no es una aptitud con la que se nace, sino que es una cualidad que se crea con la práctica por la posibilidad de introducir cambios. Dadas unas circunstancias específicas, una persona que no presenta ningún comportamiento de líder, de pronto emerge como líder natural. El liderazgo es un proceso de aprendizaje

Para (Fischman, 2009) cuando se inicia un proceso de cambio cultural, se debe tener el compromiso de la Alta Dirección, proponiendo que todos participen para lograr los resultados deseados.

PRÁCTICAS DE PERSONAL

La práctica de personal debe estar alineada con los pilares culturales que se quieren introducir en la cultura.

- **La Práctica de la Comunicación.-** (Fernández Collado, 2014) define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, también la entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los

miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. En comunicación nunca es suficiente. Si sentimos que estamos sobre comunicando, posiblemente nos falta comunicar aún más.

- **La Práctica del Reconocimiento.** -El ser humano, según estudios del comportamiento, es siempre ávido de reconocimientos y estímulos, sin los cuales su productividad no se incrementa, o al menos, se estanca. En una organización con baja frecuencia para entregar reconocimientos, este no tiene efecto para mejorar la retención ni el compromiso (Parra Osorio, 2007). Hacer el reconocimiento a tiempo, impide que el esfuerzo se olvide y que el trabajador se desmotive.

Cuando se hace un reconocimiento, se debe darle toda la importancia y que sea un acto que deje huella en el trabajador. El reconocimiento es uno de los principales motivadores de a gente, además de ser uno de los más fuertes formadores de cultura.

- **La Práctica de la Inducción.** - Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial. Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma (Chiavenato, 1993). El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Un programa de inducción muestra con hechos que las personas sí son importantes.

Para (Fischman, 2009) invertir tiempo de trabajo para darle la bienvenida al nuevo trabajador transmite un mensaje implícito de que las personas son respetadas valoradas.

- **La Práctica de la Capacitación.** – La capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización. Debido a que este proceso está vinculado a diversos propósitos organizacionales, la capacitación puede darse de manera limitada o amplia. En sentido limitado, la capacitación proporciona a los empleados conocimientos y destrezas específicas e identificables para que los apliquen en sus puestos actuales. Según (Chiavenato, 2007) la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.
- **La Práctica de las Compensaciones.** - El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza. La otra parte importante de la compensación comprende la satisfacción que el personal obtiene de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones que este se realiza.
(Villanueva & González, 2005) nos mencionan el término “compensación total” y no dicen que se compone de tres grandes elementos: la

remuneración base, los incentivos y los beneficios. La remuneración base hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Los incentivos dependen del desempeño a largo o corto plazo, las metas, los resultados y la reducción de costos. Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros.

La siguiente propuesta está fundamentada en el análisis y resultados producto de nuestra investigación.

LINEAMIENTO N°1: PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Objetivo: Formar jefes líderes que inspiren el cambio cultural.										
			TIEMPO							
			SEMANAS							
ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	1ra	2da	3ra	4ta	FRECUENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR
Capacitar a los jefes en temas de liderazgo como: coaching, relaciones interpersonales, otros.	La capacitación es obligatoria para los jefes de todas las áreas, con especialistas externos y de forma Trimestral. El costo de la capacitación: 70% la organización y 30% los jefes.	Realizar un diagnóstico del personal directivo	X				Trimestral	Director y jefe de Recursos Humanos	Útiles de oficina y equipo de cómputo	Jefes líderes
		Contratar al personal externo que realizará el taller		X						
		Realizar el taller.		X						
		Evaluación de resultados			X					
		Retroalimentación				X				

Fuente: Elaboración Propia

LINEAMIENTO N°2: PRÁCTICAS DE RECONOCIMIENTO

Objetivo: Reconocer el desempeño eficiente y eficaz de los trabajadores para lograr su identificación y compromiso.										
			TIEMPO				FRECUENCIA			
			SEMANAS							
ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	1ra	2da	3ra	4ta		RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR
Establecer premios honoríficos y/o económicos mensuales, semestrales y anuales (capacitaciones, diplomas, medallas, otros)	Establecer estándares de desempeño para evaluar a los trabajadores durante el año. Conformar una comisión de evaluación y premiación conformada por el jefe del personal, el jefe inmediato y un representante de los trabajadores	Conformar la comisión de evaluación y premiación	X				Permanente	Jefe de Recursos Humanos	Útiles de oficina y equipo de cómputo	Trabajadores reconocidos. Trabajadores identificados y comprometidos.
		Evaluación y calificación	X	X	X			Comisión de evaluación y premiación		
		Establecer cuadro de premiación			X				Útiles de oficina. equipo de cómputo y multimedia, otros	
		Reunión de reconocimiento				X				
		Evaluación de resultados de premiación				X				

Fuente: Elaboración Propia

LINEAMIENTO N°3: PRÁCTICAS DE CAPACITACIÓN

Objetivo: Capacitar a los trabajadores para mejorar el desempeño laboral.										
			TIEMPO				FRECUCENCIA	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR
			SEMANAS							
ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	1ra	2da	3ra	4ta				
Elaborar un plan a corto y mediano plazo para capacitar al trabajador en su lugar de trabajo y fuera de éste, estableciendo alianzas estratégicas con universidades de la región.	Capacitación obligatoria a todos los trabajadores administrativos con modalidad interna y externa de manera trimestral. El costo de la capacitación: 80% la organización y 20% los trabajadores.	Realizar un diagnóstico laboral de los trabajadores.	X				Trimestral	Jefe de Recursos Humanos y Jefe del área.	Útiles de oficina, equipo de cómputo	Trabajadores capacitados. Mejora de indicadores de desempeño.
		Realizar alianzas estratégicas con universidades de la región	X							
		Elaborar un plan de capacitación		X						
		Ejecutar el plan de capacitación			X			Jefe del área.	Útiles de oficina, equipo de cómputo y multimedia	
		Evaluar el plan de capacitación.				X			Útiles de oficina y equipo de cómputo	

Fuente: Elaboración Propia

LINEAMIENTO N°4: PRÁCTICAS DE COMPENSACIONES

Objetivo: lograr compensaciones acorde al trabajo realizado										
			TIEMPO							
			SEMANAS							FRECUENCIA
ESTRATEGIA	POLÍTICA	ACTIVIDADES A EJECUTARSE	1ra	2da	3ra	4ta	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR	
Proponer un nuevo cuadro de compensaciones acorde a la normatividad vigente, la realidad y situación económica del Hospital.	Compensaciones acorde a las funciones realizadas y normatividad vigente según sector.	Elaborar un presupuesto de sueldos, beneficios e incentivos.	X				Anual	Jefe de Recursos Humanos y Jefe de planificación y presupuesto.	Útiles de oficina y equipo de cómputo	Mejora en las compensaciones.
		Presentar presupuesto para su evaluación y aprobación		X						
		Ejecución del presupuesto			X					
		Evaluación de los resultados				X				

Fuente: Elaboración Propia