

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Escuela de Posgrado

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Una Institución Adventista

**RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE
DEL COLEGIO UNIÓN. LURIGANCHO,
LIMA, 2016**

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Maestro en Administración
de Negocios con mención en Gestión Empresarial

Por:

Rubén Leonard Apaza Apaza

Lima, Perú

Setiembre de 2017

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la
Investigación (CRAI) de la UPeU

TA Apaza Apaza, Rubén Leonard
3 Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del
A64 Colegio Unión, Lurigancho Lima, 2016 / Apaza Apaza, Rubén Leonard. Asesor: Mg.
2017 Jesús Fernando Bejarano Auqui. Lima, 2017.
78 hojas: tablas, anexos.

Tesis (Maestría), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias
Empresariales. Escuela de Posgrado, 2017.
Incluye referencias y resumen.
Campo del conocimiento: Administración.

1. Cultura organizacional.
2. Cultura adhocracia.
3. Cultura jerarquizada.
4. Cultura de mercado.

Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial

JURADO DE SUSTENTACIÓN

Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez
Presidente

Dr. Luis Eddie Comacallapa Subin
Secretario

Mg. Jesús Fernando Benjano Anqui
Asesor

Mg. Merlin Arturo Eazo Palacios
Vocal

Mg. Ivan Apaza Romero
Vocal

Lima, 22 de setiembre de 2017

DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO¹ ENTRE LA AUTORA Y LA UNIVERSIDAD PERUANA
UNIÓN

ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE LA AUTORA Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 22 de setiembre 2017.

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre RUBÉN LEONARD APAZA APAZA, identificado con DNI N° 02827909, nacionalidad: Peruana, domiciliado en Alameda de Ñaña – Lurigancho – Chosica, a quien en adelante se le denominará EL AUTOR; y de la otra parte UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Ñaña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará LA UNIVERSIDAD, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 30168823, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 22 de setiembre del 2017.

Yo EL AUTOR, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestos:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a LA UNIVERSIDAD para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD.

Además, en la condición de autora de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de LA UNIVERSIDAD.


RUBÉN LEONARD APAZA APAZA
e-mail: rubenapaza@upv.edu.pe

LA UNIVERSIDAD

¹ El presente documento tiene su aparo legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicada el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo.

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS

Yo JESÚS FERNANDO BEJARANO AUQUI, identificado con DNI N° 06967107, adscrito a la Facultad de Ciencias Empresariales, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: *"Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016"* constituye la memoria que presenta el Bachiller RUBÉN LEONARD APAZA APAZA para obtener el grado académico de Magister en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometo a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Lima, Ñaña, a los 22 días del mes de setiembre de 2017.


Mg. JESUS FERNANDO BEJARANO AUQUI

Asesor

**Actualizado al 17-Feb-2017

DEDICATORIA

A mi familia: Irma, Ana y Daniel, por confiar en todo lo que hago.

A mis padres: Ing. Leonardo Apaza P. y Abog. Rufina Apaza O., por ser el pilar fundamental en todo lo que soy.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme salud para lograr mis objetivos, fortalecer mi corazón y haber puesto en mi camino a personas, quienes han sido mi motivación y compañía durante todo el periodo de estudio, trabajo e investigación, además de su infinita bondad y amor.

A mi asesor, Mg. Jesús Bejarano A., por su asesoría, consejos y ayuda en el desarrollo del trabajo de investigación.

A todos aquellos familiares y amigos, por su constante apoyo y motivación.

Contenido

DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	vii
Contenido	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de anexos	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
Capítulo I.....	1
El problema	1
1.1. Descripción de la situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general.....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Justificación y viabilidad del estudio.....	4
1.3.1. Justificación.....	4
1.3.2. Viabilidad.....	6
1.4. Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	7
1.5. Hipótesis	7
1.5.1. Hipótesis general.....	7
1.5.2. Hipótesis específicas.....	7
Capítulo II.....	8
Marco teórico	8
2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Marco histórico.....	9
2.3. Marco filosófico	11
2.4. Bases teóricas	12
2.4.1. Cultura organizacional.....	13
2.4.1.1. Concepto de cultura organizacional.....	13

2.4.1.2. Origen de la cultura organizacional.	14
2.4.1.3. Elementos de la cultura organizacional.	16
2.4.1.4. Tipos de cultura organizacional.	17
2.4.1.5. Clasificación de cultura organizacional.	18
2.4.1.6. Características de la cultura organizacional.	19
2.4.1.7. Funciones de la cultura organizacional.	20
2.4.1.8. Dimensiones de la cultura organizacional.	20
2.4.2. Desempeño laboral.	21
2.4.2.1. Definición y análisis de desempeño de personal.	21
2.4.2.2. Elementos del desempeño laboral.	23
2.4.2.3. Proceso de desarrollo del desempeño laboral.	24
2.4.2.4. Evaluación del desempeño laboral.	24
Capítulo III	27
Diseño de investigación.....	27
3.1. Tipo de estudio	27
3.2. Diseño de la investigación.....	27
3.3. Población y muestra	27
3.3.1. Población.	27
3.3.2. Muestra.	28
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
3.5. Técnicas de procedimiento y análisis de datos	30
Capítulo IV	32
Resultados y discusión	32
4.1. Aspectos sociodemográficos	32
4.1.1. Sexo y área de trabajo.....	33
4.2. Relación entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.	33
4.2.1. Relación entre cultura del Clan (familiar) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.	36
4.2.2. Relación entre cultura de Adhocracia (creatividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.	37
4.2.3. Relación entre cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.	39
4.2.4. Relación entre cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.	41
4.3. Discusión	43

Capítulo V	45
Conclusiones y recomendaciones	45
5.1. Conclusiones.....	45
5.2. Recomendaciones	46
Referencias	48
ANEXOS	50
Anexo 1. Carta de comité de ética	51
Anexo 2. Cuestionario	52
Anexo 3. Matriz de Consistencia.....	58
Anexo 4. Data de Información	59

Índice de tablas

Tabla 1.	Dimensiones de la variable cultura organizacional	29
Tabla 2.	Dimensiones de la variable desempeño laboral	30
Tabla 3.	Calificación del desempeño laboral.....	30
Tabla 4.	Datos sociodemográficos.....	32
Tabla 5.	Sexo y áreas de trabajo	33
Tabla 6.	Pruebas de normalidad de desempeño laboral y cultura organizacional.....	35
Tabla 7.	Relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional	35
Tabla 8.	Prueba de normalidad de cultura de clan (familiar) y desempeño laboral.	37
Tabla 9.	Relación entre desempeño laboral y cultura de clan (familiar).....	37
Tabla 10.	Prueba de normalidad de cultura de adhocracia (creatividad) y desempeño laboral.	39
Tabla 11.	Relación entre desempeño laboral y cultura de adhocracia (creatividad)	39
Tabla 12.	Prueba de normalidad de cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral.	40
Tabla 13.	Relación entre desempeño laboral y cultura de mercado (competitividad) ...	41
Tabla 14.	Prueba de normalidad de cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral.	42
Tabla 15.	Relación entre desempeño laboral y cultura jerarquizada (control).....	43

Índice de figuras

Figura 1.	Histograma de normalidad de la variable cultura organizacional	34
Figura 2.	Histograma de normalidad de la variable desempeño laboral	34
Figura 3.	Histograma de confiabilidad de la dimensión cultura de clan (familiar)	36
Figura 4.	Histograma de distribución normal de la dimensión cultura de adhocracia (creatividad).....	38
Figura 5.	Histograma de distribución normal de cultura de mercado (competitividad).....	40
Figura 6.	Histograma de distribución normal de la dimensión cultura jerarquizada (control)	42

Índice de anexos

Anexo 1. Carta de comité de ética.....	51
Anexo 2. Cuestionario	52
Anexo 3. Matriz de Consistencia.....	58
Anexo 4. Data de Información	59

RESUMEN

El objetivo del informe de investigación fue establecer la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del personal docente del Colegio Unión. El tipo de estudio correspondió al tipo descriptivo y correlacional. La muestra fue no probabilístico que respondieron el instrumento empleado por Organizational Culture Assesment Instrumental (OCAI) basado en los conceptos de Cameron y Quinn (1999). Los resultados mostraron que existió una moderada correlación entre las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral ($r = 0.566^{**}$). Además, mostraron que el tipo de cultura que más identificó al personal docente del Colegio Unión fue la Cultura del Clan ($r = 0.625^{**}$) y la Cultura Adhocracia ($r = 0.452^{**}$). Los menos preferidos fueron la Cultura de Mercado y la Cultura Jerarquizada.

Palabras claves: cultura organizacional, cultura del clan, cultura adhocracia, cultura de mercado, cultura jerarquizada y desempeño laboral.

ABSTRACT

The objective of the research report was to establish the relationship between the Organizational Culture and the Work Performance of the teaching staff of the Union College. The type of study corresponded to the descriptive and correlational type. The sample was non-probabilistic that answered the instrument used by Organizational Culture Assessment Instrumental (OCAI) based on the concepts of Cameron and Quinn (1999). The results showed that there was a moderate correlation between the variables Organizational Culture and Work Performance ($r = 0.566^{**}$). They also showed that the type of culture most identified by the Union College was the Clan Culture ($r = 0.625^{**}$) and the Adhocracy Culture ($r = 0.452^{**}$). The least preferred were Market Culture and Hierarchical Culture.

Keywords: Organizational Culture, Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchical Culture and Labor Performance.

Capítulo I

El problema

1.1. Descripción de la situación problemática

Como señala Silva (1996), muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones, sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados y pasando por alto los antecedentes teóricos o modelos que den cuenta de la complejidad de la organización, por ende, dichos programas fracasan, o tienen un impacto sólo a corto plazo.

Actualmente, varias organizaciones educativas están causando un gran impacto en la cultura organizacional debido a la constante capacitación que llevan a cabo con su personal docente y porque desean obtener el máximo desempeño laboral de su personal. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las instituciones públicas como privadas dedicadas al servicio de educación se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances de la educación. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

La tendencia general de la globalización, la apertura económica la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones de educación. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los directores o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Las organizaciones de educación es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una institución competitiva.

En este sentido, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización de educación y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de las instalaciones de los servicios de educación.

Según Rivas y Samra (2006) mencionan que “a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar”. A lo mencionado, se puede decir cuán importante es el conocimiento de la cultura organizacional de una organización, ya que mediante ella se conoce claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los trabajadores en su área de trabajo, lo cual constituye la base principal del desempeño laboral.

Asimismo, Rivas y Samra consideran que “el desempeño laboral es la manera como los individuos se desenvuelven en su cargo o área de trabajo, por tal motivo en las organizaciones existen diferentes formas para evaluar el desempeño, con la finalidad de determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un empleado en la misma, aprovechamiento del potencial de un empleado por su desenvolvimiento en un mejor cargo, motivación, integración y fidelidad a la institución”.

De acuerdo a Olivares (Citado por Robbins 1999), la personalidad de una organización o variable interventora en el desempeño laboral y en la organización se define como cultura.

Se puede aseverar que la cultura organizacional es un elemento integrador y uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano. De la integración dependen los niveles de productividad en el que se consoliden los objetivos; por eso, es estratégica para orientar la organización al éxito, porque representa el patrón conductual a seguir, las creencias y los valores compartidos por sus miembros.

Considerando lo mencionado, el Colegio Unión es una organización dependiente de la IASD dedicada a la prestación de servicio de educación para esta vida y la eternidad. Este servicio de educación lo prestan, entre otros, el personal administrativo y docente cuyo objetivo común es el servicio óptimo y de calidad que satisfaga las necesidades de los usuarios. No obstante, de tener un capital humano particularmente integrado por profesores no todos coadyuvan en la práctica de la cultura organizacional y consiguientemente en el desempeño laboral. El estudio determinará las razones de este hecho. La cultura organizacional en el Colegio Unión, está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por el personal que en ella laboran, encuentran: las normas, las actitudes, los valores que emanan de la IASD. La dirección de esta organización de educación a través del tiempo ha hecho énfasis en que sus profesores conozcan la cultura organizacional a través de diversas fuentes de información, sin embargo, existen docentes que movidos por otros factores externos como: recompensas, sueldos, ascensos, relaciones interpersonales, competencias entre profesores, supervisión y rotación del personal docente hace que no siempre se evidencie el desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.

En este entendido, surge el interés de realizar una investigación de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, considerando la siguiente pregunta de investigación que el estudio dará respuesta.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?

1.2.2. Problemas específicos.

¿Cuál es la relación entre la cultura del Clan (familiar) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?

¿Cuál es la relación entre la cultura de Adhocracia (creatividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?

¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?

¿Cuál es la relación entre la cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?

1.3. Justificación y viabilidad del estudio

1.3.1. Justificación.

Se desarrolla la presente investigación porque el estudio identificará en el personal docente del Colegio Unión la práctica de los valores, las creencias, la cultura, ritos y demás elementos de la cultura organizacional y cómo estos influyen en el desempeño laboral.

Es por eso la importancia del presente trabajo donde se pretende orientar y llevar a la reflexión a los directivos del Colegio Unión sobre la importancia de las condiciones

laborales en que debe desenvolverse el personal docente, teniendo en cuenta que el clima y la cultura organizacional son factores importantes en la búsqueda de calidad en el servicio educativo. Además, el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y mejorar el desempeño del personal. Una de las características particulares de la cultura organizacional es que se encuentra en los miembros que componen a la empresa; la influencia de ésta, en ellos, dará como resultado la consecución de los objetivos o por el contrario dificultará u obstaculizará el alcance de los mismos.

El beneficio del estudio estará dirigido al Colegio Unión porque fidelizará su mercado interno en el respeto a la práctica de la cultura organizacional y desempeño laboral. Otro beneficiario sería el personal docente, toda vez que permanecería en su fuente de trabajo. Los proveedores de insumos y materiales tendrán mayor apertura de abastecer sus productos por la garantía de permanecer el colegio en el mercado. Asimismo, beneficiará a los miembros e instituciones de la IASD debido a que tendrán acceso al servicio de educación con valor agregado.

La investigación emplea teorías y conceptos que respaldan su relevancia y deja como todo trabajo de investigación algún vacío que otras investigaciones podrán complementarlas según su importancia científica.

La utilidad metodológica se enmarca en que el estudio utilizará un instrumento confiable que de valor al empleo de las variables sus dimensiones e indicadores que demanda el proyecto de investigación. Servirá para otras investigaciones que empleen o mejoren su contenido.

1.3.2. Viabilidad.

El estudio es viable porque abarca los componentes técnico, económico, social y operativo. Se considera la factibilidad técnica porque el estudio identifica situaciones problemáticas en relación a la práctica de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión y la manera como la dirección debería de abordar esta relación en forma eficiente respetando los valores, creencias, ritos y ceremonias que practican el personal.

En cuanto a la viabilidad económica, cuando se plantea la investigación, se realiza un análisis costo-beneficio, mediante el cual pueden medirse e identificarse los costos del estudio y los beneficios que tendrá el colegio en el corto y mediano plazo cuando el personal docente se identifique plenamente con la cultura organizacional de la institución educativa.

Respecto a la viabilidad social, el Colegio se constituirá en fuente de trabajo para los profesionales de la IASD en el área de educación y profesionales simpatizantes.

En cuanto a la viabilidad operativa, todo cambio origina en los seres humanos una actitud psicológica de rechazo denominada “resistencia al cambio”. En esta parte del estudio, se realizará un análisis de la práctica de la cultura organizacional del personal docente del Colegio Unión que interactúan directamente con los clientes a fin de trazar estrategias que permitan reducir el rechazo y maximizar la aceptación de la nueva cultura organizacional y que redundará en la rentabilidad de la organización educativa.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general.

Explicar la relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

1.4.2. Objetivos específicos.

Determinar la relación entre la cultura del clan (familiar) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

Mostrar cuál es la relación entre la cultura de adhocracia (creatividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

Identificar cuál es la relación entre la cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

Especificar cuál es la relación entre la cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general.

Existe relación significativa entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

1.5.2. Hipótesis específicas.

Existe relación significativa entre cultura del clan (familiar) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

Existe relación significativa entre cultura de adhocracia (creatividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

Existe relación significativa entre cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

Existe relación significativa entre cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

Se muestra a continuación, la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral de diversos trabajos empíricos que la han observado de manera exclusiva o relacionada con otras variables, así como en diferentes contextos geográficos y temporales:

Challa (citado por Rivas y Samra 2006) relaciona la cultura organizacional y desempeño laboral en una institución educativa, y encontró en el estudio realizado la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituye una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.

Por su parte, Fermín Laura y Perfecto Ayumary (citado por Rivas y Samra 2006) en su trabajo de investigación titulado: “Estudio de los valores y la cultura organizacional de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas” tenían por objeto analizar los valores y la cultura organizacional de dicha institución. Concluyeron que la E.C.S.A. presenta fallas en el sistema de comunicación, situación que afecta varios elementos de la cultura organizacional de la misma, por lo que sugirieron la aplicación de una auditoría de comunicación a fin de solventar la problemática.

Ogbonna y Harris (2000) examinaron la relación entre cultura organizacional, estilos de liderazgo y rendimiento en mil empresas medianas y grandes del Reino Unido, encontrando que el estilo de liderazgo está apenas indirectamente ligado al rendimiento laboral, pero que los rasgos y valores competitivos e innovadores están ligados directamente, y que contrariamente a lo esperado los rasgos clan y burocráticos o jerárquicos no estaban directamente relacionados con el desempeño de las empresas.

2.2. Marco histórico

Diferentes trabajos de investigación en relación a la cultura organizacional consideran que la cultura de una organización se establece y se mantiene porque las organizaciones sociales, económicas y educativas siempre tienden a elevar la calidad de vida y aumentar la productividad de sus respectivas empresas. No obstante, cada empresa, debido a su tamaño de planta y personal, diferencia el empleo de la cultura organizacional.

En efecto, la cultura organizacional influye fuertemente en la medida que crezca la empresa y se contraten más personal. Por consiguiente, las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. Por su parte, Robbins (1999) considera que la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios. Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo.

En realidad, la gerencia de recursos humanos se ha mantenido a través de los años como el organismo motivador y encargado de que el personal que labora dentro de empresa tenga un estilo particular y propio de poner en práctica, crear y desarrollar sus

ideas. Luego que la gerencia de recursos humanos fomenta y apoya la cultura organizacional a seguir, ha de escoger un representante o líder dentro del área de trabajo que motive y de seguimiento a la filosofía de la organización, induciendo al personal a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo.

Asimismo, Rivas y Ariett (2006) mencionan que la cultura del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

De esta manera, el origen del concepto de cultura organizacional, puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones, para que estas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. Hace 20 años se pensaba que las empresas eran, en su mayor parte medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero, las instituciones son más que eso, porque a semejanza de los individuos, también poseen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadores, innovadoras o conservadoras.

En años recientes los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja

en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. La cultura organizacional es aprendida y compartida por los integrantes de la empresa con el fin de solventar los conflictos que se presentan y fundamentalmente para la gestión educativa salvaguarda de la educación.

2.3. Marco filosófico

La cultura organizacional tiene que ver con creencias, normas y valores y su relación con el desempeño laboral relativamente permanente de un modo de conducta particular o que un estado de existencia del capital humano y socialmente preferible a modos alternos de conducta o estados de existencia. El valor, es concebido como axiológico de gran relevancia si la empresa emocional que lo descubre se aproxima al SER. Llevando los valores al área de acción de la organización, se traduce que la alta dirección es la responsable por promover los valores dentro de la organización y del desempeño laboral. La administración de la compañía debe comprender que la cultura organizacional es la personalidad de la institución y lo que diferencia a una organización de otra está en relación a los procesos, procedimientos, relaciones y el trato del desempeño laboral. Es así como dentro de esta cultura de la institución se incluye desde los conocimientos, creencias y valores, hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades del desempeño laboral adquiridas por las fuerzas de trabajo en tanto trabajen en la compañía. Cuando el capital humano convive más en la compañía va formando algo en común, como una personalidad colectiva, sin perder sus diferencias individuales. Al ingresar el capital humano a la compañía, muchas veces no se les socializa adecuadamente, en asuntos de capacitación técnica y asuntos culturales: como vestirse, a qué hora se almuerza y con quién, cómo son las reuniones de trabajo, cómo se relacionan las personas al interior de la empresa, quiénes son los líderes formales e informales, cómo son los sistemas de comunicación interna y

externa, entre otros. Comprender la cultura organizacional y el desempeño laboral del individuo que produce bienes y servicios para una empresa es relevante para que las personas lleguen a conocer cuáles son las conductas apropiadas y esperadas dentro de la misma. La lógica puede llevar a decir, que cuando una persona no se desempeña según lo esperado, una de las razones suele ser que no se ha adaptado a la cultura organizacional. Por este motivo, es básico que los líderes de la compañía sepan considerar objetivamente la cultura imperante, ya que ésta se puede volver un obstáculo para lograr el éxito. El mundo de los valores es amplio, complejo y en permanente transformación con el tiempo. En cada época aparecen nuevos valores o los viejos valores cambian de nombre. El capital humano es libre de practicar sus valores y escoger la empresa para demostrar la tenencia de sus valores y de darle el orden y la importancia que considera correcto de acuerdo con su manera de ser y de pensar. Ahora bien, hay valores que no cambian, que se conservan de generación en generación, siempre en todas partes. Valores universales, que exigiríamos a cualquier persona. De los valores depende que llevemos una vida grata, alegre, en armonía con los principios axiológicos de uno mismo y de los demás. La práctica de la cultura organizacional que valga la pena ser vivida permite que la fuerza de trabajo desarrolle un buen desempeño laboral con características productivas y desarrollo como persona y trabajador.

2.4. Bases teóricas

En esta sección se conceptualiza elementos teóricos en relación a la cultura organizacional y desempeño laboral como principales variables del presente trabajo de investigación. Respecto a la cultura organizacional, se describe de donde proviene la cultura organizacional. Cuáles son los elementos que lo conforman y como se integran en las políticas laborales que desarrollan las empresas. Los tipos de cultura organizacional que de una u otra forma inciden en la buena marcha de las organizaciones. Se describe la

cultura fuerte y débil como valores y conductas practicadas por los trabajadores. También se analiza las características de la cultura organizacional que inducen a trabajar en forma organizada y asumir riesgos. Se detalla las funciones de la cultura organizacional a tener en cuenta por toda organización emprendedora que desea revertir su situación actual. Asimismo, se detalla las principales dimensiones de la cultura organizacional que da riqueza al trabajo de investigación.

En cuanto al desempeño laboral se habla de los elementos que lo integran y como las capacidades, adaptabilidad, comunicación iniciativa y demás consideraciones se deben integrar para desarrollar buen clima laboral y por consiguiente buen desempeño laboral. Considera el estudio el proceso de desarrollo del desempeño laboral que ayuda a facilitar el cambio en las organizaciones como los centros educativos. Finalmente, se analiza la evaluación del desempeño laboral como práctica integrada dentro de una filosofía de comunicación entre el personal superior y subordinado.

2.4.1. Cultura organizacional.

2.4.1.1. Concepto de cultura organizacional.

Según Thompson y Strickland (2001), cada compañía tiene su propia cultura organizacional, que se distingue por su filosofía y sus principios de negocios, sus formas de abordar los problemas y de tomar decisiones, sus patrones arraigados de cómo hacemos las cosas aquí, su sabiduría popular, sus tabúes y prohibiciones políticas y su personalidad organizacional.

Por su parte, Robbins (1996) considera que “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras”. A lo mencionado por Robbins se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el

entorno laboral al cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, metas, misión y visión de la empresa.

Por otro lado, Chiavenato (2007) presenta la cultura organizacional como las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. 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.

Mientras que Méndez (2006) considera que la cultura organizacional es dinámica. Por el proceso de socialización, el hombre la aprende, la internaliza en su vivencia diaria en la empresa (conciencia individual) y al aplicarla y vivirla la mantiene vigente con la exigencia que los miembros de la organización hacen a través de diversas formas de persuasiones y de presión social, construyendo la conciencia colectiva.

2.4.1.2. Origen de la cultura organizacional.

De acuerdo a Thompson y Strickland (2001), las raíces principales de la cultura organizacional son los principios y la filosofía de cómo debe llevar a cabo sus negocios, es decir, las razones por las cuales hace las cosas como las hace. La cultura de una compañía se manifiesta en los valores y los principios que predica y practica la administración, en sus estándares éticos y sus políticas oficiales, en las relaciones con quienes detectan sus intereses, en sus tradiciones, en sus prácticas de supervisión, en las actitudes y conductas de los empleados, en los acontecimientos que las personas repiten de la organización, en las presiones que hay de los compañeros, en las políticas y en la química y las vibraciones que impregnan el ambiente de trabajo. Todas estas fuerzas, algunas de las cuales operan en una forma muy sutil, se combinan para definir la cultura de una organización.

Siguen analizando Thompson y Strickland, al respecto, y consideran que los principios y prácticas que se llegan a arraigar en la cultura de una compañía se pueden originar en cualquier lado; de parte de un individuo con influencia, un grupo de trabajo, un departamento o una división, desde el nivel inferior de la jerarquía organizacional hasta el superior. Es decir, constantemente, muchos componentes de la cultura están asociados con uno de los fundadores o uno de los líderes pioneros, quienes los articularon como una filosofía de la compañía, como una serie de principios a los cuales se debería apegar la compañía o como parte de sus políticas. Es común que los elementos de la cultura surgen de la visión de la compañía, de su propósito estratégico y de los componentes fundamentales de su estrategia. Así, a lo largo del tiempo, estos elementos de una buena administración se arraigan, se enlazan en la forma en la cual hace negocios la compañía y los administradores y empleados los llegan a compartir y después persisten a medida que se alienta a los nuevos empleados a que los adopten. Las empresas que experimentan un rápido crecimiento corren el riesgo de crear una cultura organizacional al azar, en vez de una cultura organizacional de mejoras donde el contrato de sus empleados con habilidades y credenciales técnicas respeta la práctica de los valores, filosofía y la naturaleza de la visión que la organización desea cultivar.

Cuando ya está establecida, la cultura de la organización se puede continuar en muchas maneras; continuidad del liderazgo, investigación y selección de nuevos miembros del grupo según se ajusten con sus valores y sus personalidades, una preparación continua de los nuevos empleados en relación a los aspectos necesarios de la cultura organizacional, los esfuerzos de los miembros sénior del grupo para reiterar los valores fundamentales en sus conversaciones y declaraciones cotidianas, la repetición de las consignas de la organización, los retos regulares para honrar a los miembros que exhiben los ideales culturales y la recompensa visible a aquellos que

siguen las normas culturales y las penalizaciones a quienes no lo hacen. Empero, las culturas estables no son estáticas son cambiantes y se alinean a las características laborales de la empresa. La administración de la empresa debe considerar que la rotación del personal clave, a menudo producen valores y prácticas nuevas o diferentes que alteran la cultura organizacional. La idea es que la práctica de la cultura organizacional en el negocio sea consensuado entre empresa y empleado.

Por consiguiente, la diversificación de nuevas unidades de negocios, la expansión hacia áreas geográficas diferentes, el crecimiento económico de la empresa permite a que haya nuevos empleados y se diseñe estrategias de comunicación con el fin de que los actores directos se alineen a los intereses de la compañía.

2.4.1.3. Elementos de la cultura organizacional.

De acuerdo a Thompson y Strickland (2001), Chiavenato (2007) y Deal y Kennedy (1985) los elementos de la cultura organizacional comprenden: valores, costumbres, ritos, ceremonias, historias, héroes, comunicaciones.

a. Valores. Se refiere a las convicciones de conductas, cualidades, virtudes y características que hacen que las personas mejoren sus comportamientos (Rivas y Samra, 2006).

b. Costumbres. Son hábitos o conjunto de usos que poseen las personas un país o un individuo, cuya aplicación es diferenciado de los demás.

c. Ritos. Son costumbres o ceremonias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización. Donde las personas se pueden constituir en prescindibles e imprescindibles.

d. Ceremonias. Comprende normas y ritos establecidos que emanan de las personas o de una organización.

e. Historias. Son aquellos cuentos, que circulan en la mayoría de las organizaciones, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente (Robbins, 1996).

f. Héroes. Son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura. Personifican los valores y sintetizan la fuerza de la empresa.

2.4.1.4. Tipos de cultura organizacional.

De acuerdo a Hellriegel y Slucum (citado por Salazar, 2008), los tipos de cultura organizacional comprenden:

a. Cultura burocrática. Generalmente las unidades económicas ligadas al servicio como los centros educativos que valoran la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tienen una cultura burocrática. El personal que trabajan en estas unidades económicas aprecia mucho los productos y servicios que prestan al cliente. Las normas y reglas de comportamiento apoyan la formalidad del trabajo empresarial sobre la informalidad. Los gerentes de las empresas y/o directores de centros educativos conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las fuerzas de trabajo asumen que las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados.

b. Cultura de clan. En el Clan, los integrantes de la organización reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio laboral versus sueldo. La práctica de una cultura de clan logra la unidad a través de un consiente proceso de socialización que dada a sus características tiene un costo social. Aquí los integrantes más antiguos del clan se constituyen en verdaderos mentores y modelos de comportamiento para los nuevos integrantes. Comparten el orgullo, la felicidad de ser parte del negocio y

frecuentemente documenta sus orígenes y celebran sus tradiciones con diversos ritos que derivan de la organización.

c. Cultura emprendedora. Tiene que ver fundamentalmente con los niveles de aceptación de riesgos, dinamismo y creatividad propios que caracterizan la cultura emprendedora. Es un acto de compromiso con la creatividad e innovación ante un mercado globalizado y competitivo. La esencia de esta cultura es que reacciona rápidamente a los cambios del mercado competidor y crea el cambio para sacar ventaja competitiva del negocio.

d. Cultura de mercado. Se basa en el logro de objetivos mensurables y determinantes especialmente para los intereses económicos y financieros de la organización. Por ejemplo, el crecimiento o incremento de alumnos en un centro educativo garantiza su estabilidad social y económica en el mercado. En toda organización la competitividad y los cambios del mercado están orientados hacia las ganancias. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales y deben ser estables en el tiempo de acuerdo a los intereses que cada uno de ellos persigue. Además el individuo debe ser responsable de su nivel de desempeño y la organización cumplir con las promesas de las remuneraciones en recompensa de su participación en el mercado.

2.4.1.5. Clasificación de cultura organizacional.

De acuerdo a la investigación de Robbins (1996), se clasifica en cultura fuerte y cultura débil.

a. Cultura fuerte. Se da cuando la cultura y los valores centrales se mantienen con fuerza y se comparten ampliamente en la organización. Mientras más individuos acepten los valores centrales del negocio mayor será su compromiso con los valores y

consecuentemente más fuertes será la cultura organizacional. Una cultura fuerte debe tener una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que su alta intensidad crea un clima interno de alto control de comportamiento. Este tipo de cultura es la que debe de existir en los centros educativos por ser formadores de ciudadanos que mañana transformaran los destinos de las organizaciones. Un resultado específico de una cultura fuerte debería ser una menor rotación de empleados a fin de no perjudicar la buena marcha económica y productiva de la organización. Una cultura fuerte propicia lealtad, compromiso y responsabilidad con la compañía a través del tiempo.

b. Cultura débil. Generalmente se aplica en aquellas empresas cuyas estructuras organizacionales son débiles y como menciona Robbins “existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores y por ende de la empresa.

2.4.1.6. Características de la cultura organizacional.

La cultura organizacional, como ente rector de la práctica de los valores o principios axiológicos en una empresa productora de bienes o servicios (como los centros educativos) tiene sus propias características que lo identifican. De acuerdo a Robbins (1996), estas características comprenden:

a. Innovación y toma de riesgos. Nivel en el cual se alienta a los empleados de una organización a ser innovadores y asumir riesgos.

b. Atención al detalle. Nivel hasta donde se espera que el capital humano demuestre precisión, análisis y atención al detalle en el negocio.

c. Orientación a los resultados. Nivel en que la gerencia se orienta en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos en el tiempo.

d. Orientación hacia las personas. Nivel hasta donde las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

e. Orientación al equipo. Nivel en que las actividades de trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

f. Energía. Nivel en que la persona es emprendedora, innovadora y competitiva y no pasiva.

g. Estabilidad. Nivel en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

2.4.1.7. Funciones de la cultura organizacional.

Otro elemento que tiene que ver con la práctica de la cultura organizacional, son las funciones que cada personal debe de tomar en cuenta para crear un ambiente de trabajo agradable y productivo. Según Robbins (1996), la cultura organizacional desempeña diversas funciones dentro de una organización las cuales comprenden:

- 1.** Tiene un papel de definición de límites; esto es, crea diferencias entre una organización y las demás.
- 2.** Transmite un sentido de identidad para los miembros de la organización.
- 3.** La cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- 4.** Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que se deben hacer y decir los empleados.
- 5.** La cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

2.4.1.8. Dimensiones de la cultura organizacional.

La cultura organizacional no marcha por sus propios méritos, sino que está ligada a sus propios elementos que lo conforman. En este sentido, Cameron y Quinn (1999) consideran cuatro dimensiones que en conjunto, captan la esencia de la cultura organizacional y que a continuación se detallan:

a. Clan (familiar). Comprende las relaciones que tiene la persona fundamentalmente con la familia, así como el empleo de la tradición, que implica desprenderse de los trabajos personales para desarrollar trabajos grupales, ayuda mutua y cooperación productiva.

b. Adhocracia (creatividad). Se refiere al empleo de la innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades y autonomía así como el de privilegiar las iniciativas de las personas.

c. Mercado (competitividad). Considera la participación en el mercado del individuo, así como su estabilidad financiera y rentabilidad. Muestra poca cohesión y está direccionado a ser altamente competitivo.

d. Jerarquizada (control). Pone énfasis en las reglas y está centralizada en cargos.

2.4.2. Desempeño laboral.

2.4.2.1. Definición y análisis de desempeño de personal.

Las diferentes unidades económicas que participan el mercado competitivo con la producción de sus bienes o servicios consideran que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Chiavenato (2002) considera que el desempeño laboral es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción 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, la capacidad del capital humano para producir productos competitivos en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

Chiavenato da a entender 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. 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.

Drucker (2002) considera que las metas se logran cuando al personal se le comunica lo que la empresa desea alcanzar en el corto y largo plazo y se lo capacita constantemente para mejorar su desempeño laboral en el negocio.

Robbins (2004) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones mencionadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas y objetivos concretos de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacitación presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

El análisis del desempeño de personal significa que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio. El análisis es evaluar el desempeño del personal. En otras palabras, si se desea mejorar el desempeño del trabajador, primero es necesario

determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y cómo se desearía que fuera.

Dessler (1996), dice que el centro de análisis de desempeño es distinguir entre los problemas no puedo y no quiero. Primero, determine si el problema es no puedo y si es así, sus causas específicas; empleados que no saben qué hacer o cuáles son sus normas; obstáculos en el sistema, como falta de herramientas o suministros; la necesidad de auxiliares para el trabajo, como alambres codificados en color que muestran a los ensambladores dónde colocarlos; la mala selección que resulta de la contratación de personas que no tienen las aptitudes para realizar el trabajo o la capacitación inadecuada. Por otro lado, este podría ser un problema no quiero. En este caso, los empleados realizarían un buen trabajo si quisieran. Si es así, se debería cambiar el sistema de recompensas, tal vez por un sistema de incentivos.

2.4.2.2. Elementos del desempeño laboral.

Juegan un papel importante en el área organizacional ya que tiene que ver con múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que tiene la persona para utilizar los recursos escasos y desarrollar trabajo con criterios competitivos.

Davis y Newtrons (2000) considera los siguientes elementos: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo y desarrollo de talentos que deben maximizar el desempeño laboral y reditúe en el tiempo las expectativas del colaborador en mejorar su calidad de vida y consumo.

Al respecto, Chiavenato (2002) expone que el elemento de desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados como factores actitudinales y factores operativos.

Los factores actitudinales tienen que ver con disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad y capacidad de realización. Mientras que los factores operativos tienen que ver con conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo tanto del empleado como del empleador.

Además, Benavides (2002), al definir el desempeño, relaciona los elementos del desempeño con competencias y afirma que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Es decir, las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.

2.4.2.3. Proceso de desarrollo del desempeño laboral.

Comprende a los ajustes que se debe de realizar en el ambiente de trabajo y a sus necesidades de cambio. En efecto, de acuerdo a Mondy y Noé (1997) los ajustes en los ambientes externos e internos exigen un cambio corporativo. El proceso general de desarrollo laboral del recurso humano que ayuda a facilitar el cambio comprenden: identificar las necesidades del personal, establecimiento de objetivos, selección de métodos de desempeño laboral, implementación de programas de desempeño laboral y evaluación del desempeño. Una vez que se evalúa todos estos elementos se determina los objetivos que guiarán el accionar tanto de la organización como de las personas. Bajo este proceso la gerencia o administración podrá emplear los métodos apropiados para lograr las metas. En este escenario la evaluación se constituye en un indicador que facilita modificar las actividades y alcanzar los objetivos del negocio.

2.4.2.4. Evaluación del desempeño laboral.

Toda actividad productiva y de servicio público o privado, como los centros educativos que están inmersos en la educación deben sus empleados ser evaluados por

sus respectivos jefes como política institucional. Es decir, el desempeño laboral debe ser una política que recaiga en la gerencia de Gestión del Talento Humano, a fin de identificar necesidades y problemas laborales tendientes a mejorar la eficiencia del desempeño laboral. Al respecto, Aragón (2004) considera que la evaluación del desempeño laboral es una práctica integrada dentro de una filosofía de comunicación entre superior y subordinado, con la que se revisan los aspectos claves entre jefes y subordinados dentro de una organización económica. El objetivo de la evaluación del desempeño es la valoración del empleado en el puesto de trabajo para conocer su actuación y su factible potencial de desarrollo.

En este contexto, Puchol (2005) afirma que la evaluación del desempeño laboral es un procedimiento continuo de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios que demanda el caso de evaluación. La evaluación del desempeño laboral es importante en la administración del talento humano que contribuye al autodesarrollo del capital humano y a la competitividad de la empresa ante la competencia.

Más aun Chiavenato (1998) considera que la administración de la empresa debe vincular incentivos y motivaciones personales, con el propósito que la persona se sienta partícipe de los objetivos y permanencia en la organización. Así, una empresa, cual fuere el giro del negocio que realiza, no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de Gestión del Talento Humano. El departamento de Gestión del Talento Humano, debe desarrollar evaluaciones del desempeño laboral a los diferentes ejecutivos de alto nivel, gerentes, supervisores,

empleados y obreros a fin de que la empresa cuente con el personal idóneo, eficiente, productivo e influya con la buena práctica en la cultura organizacional de la empresa.

Capítulo III

Diseño de investigación

3.1. Tipo de estudio

Una vez descrito las particularidades que demandan el análisis de los capítulos anteriores se detalla el tipo de estudio de la investigación. Por las características propias de la investigación corresponde al estudio descriptivo y correlacional no experimental.

Descriptivo porque el estudio trabajará con personas para sus opiniones acerca de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral que cada uno de los profesores del Colegio Unión evidencian en sus respectivas áreas de trabajo.

Correlacional porque relacionará la variable independiente con la variable dependiente y demostrar si estas variables se correlacionan o no. Considerar si un aumento o disminución en la cultura organizacional coincide con un aumento o disminución en el desempeño laboral.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental porque no se manipula las variables de estudio, se describe y explica tal cual están en el campo de estudio. Para efecto de medir la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y en sus respectivos sub escalas, se utilizará el coeficiente correlacional de Pearson.

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población.

La población, motivo de estudio, estuvo comprendido por el personal docente del colegio unión.

3.3.2. Muestra.

La muestra que se utilizó en el trabajo de investigación fue el muestreo no probabilística ya que la muestra fue el 100% de la población. Las unidades de análisis se identificaron de manera intencional, para lo cual se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterio de Inclusión:

Personal docente del Colegio Unión.

Criterio de Exclusión:

Personal administrativo y de apoyo del Colegio Unión.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la variable cultura organizacional, la técnica de recolección de datos fue la entrevista y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Se contó con ítems que demanda la investigación los cuales fueron validados por expertos en el área de administración y psicología.

Para la variable de desempeño laboral la técnica de recolección de datos fue la entrevista y el cuestionario como instrumento para evaluar el desempeño del personal docente del Colegio Unión. Se utilizó el cuestionario cuyos ítems fueron validados por expertos en el área de administración y psicología.

Variable (x): Cultura organizacional

La cultura organizacional fue medida con el test denominado Organizational Culture Assesment Instrumental (OCAI) basado en los conceptos de Cameron y Quinn (1999). Analiza el staff, los empleados, el estilo de liderazgo, sistemas de creación de nexos y priorización de observaciones. Las dimensiones que plantea el instrumento son los tipos de cultura organizacional dominante: clan, adhocracia, mercado y jerarquizada. Se trata de un cuestionario donde el empleado debe buscar el ítem que le otorga mayor

puntuación, asignándole un puntaje a cada ítem de tal suerte que sumado llegue a 100. Para el análisis simplemente se suman los puntajes correspondientes a cada ítem (A, B, C, y D) y se detecta cuál obtuvo mayor puntaje.

Tabla 1

Dimensiones de la variable Cultura organizacional

N°	Dimensiones	Número de indicadores	Calificativo
1	Clan (A)	6	1 - 100
2	Adhocracia (B)	6	1 - 100
3	Mercado (C)	6	1 - 100
4	Jerarquizada (D)	6	1 - 100

Variable (y): Desempeño laboral: cuestionario de evaluación

El cuestionario para evaluar el desempeño laboral es un cuestionario autogenerado por el autor, el mismo que corresponde a un instrumento en el formato de escala de Likert.

Tabla 2

Dimensiones de la variable desempeño laboral

N°	Dimensiones	Número de indicadores
1	Planificación y organización	5
2	Orientación al logro de metas	4
3	Iniciativa	4
4	Toma de decisiones	4
5	Relaciones interpersonales	4
6	Comunicación	4
7	Discrecionalidad	4
8	Calidad en el servicio y atención	5
Total		34

Tabla 3

Calificación del desempeño laboral

Puntaje	Calificación
114 – 170	Excelente
57 – 113	Bueno
01 – 56	En observación

3.5. Técnicas de procedimiento y análisis de datos

- Se solicitó permiso a la dirección del Colegio Unión.
- Se consensuó con la dirección y personal docente del Colegio Unión fecha y hora para la encuesta.

- La encuesta fue llevada a cabo en el Auditorio Maranatha del Colegio Unión, según fecha y hora pactada con los docentes y director de la institución educativa.

Plan de tabulación y análisis de datos

Una vez levantados los datos provenientes del instrumento fueron procesados en paquetes estadísticos como SPSS versión actual y Excel. Los resultados que se obtuvieron de estas fuentes fueron tabulados y presentados en tablas y figuras con sus respectivos análisis e interpretación.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Aspectos sociodemográficos

Se observó en la tabla 4, que un 59% de la población es del sexo femenino. Un 99% de la población estudiada pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD). En cuanto al área de trabajo, se identificó que un 69% de la población es docentes y un 21% es personal administrativo. En este escenario, predominó la participación de la mujer en el que hacer académico y la práctica de los principios de la IASD fue determinante en la participación académica y eclesial del Colegio Unión.

Tabla 4

Datos sociodemográficos

		F	%
Sexo	Hombre	29	41.4%
	Mujer	41	58.6%
Religión	Adventista	69	98.6%
	Católico	1	1.4%
	Evangélico	0	0.0%
	Otro	0	0.0%
Área de trabajo	Administrativo	15	21.4%
	Académico	7	10.0%
	Docente	48	68.6%
Departamento	Dirección General y Académica	54	77.1%
	Finanzas	3	4.3%
	Bienestar	7	10.0%
	Sistemas	2	2.9%
	Asistencia Social	0	0.0%
	Servicios	0	0.0%
	Otro	4	5.7%

4.1.1. Sexo y área de trabajo.

Se aprecia en la tabla 5, que un 34% de todos los varones pertenece al área administrativa. Mientras que un 12% corresponde al sexo femenino. Por otro lado, se observó que un 43% de la población son féminas y docentes, en cambio los docentes de sexo masculino sólo son parte de un 26% de la población. Es decir, el sexo femenino asumió un rol importante en el trabajo administrativo académico.

Tabla 5

Sexo y áreas de trabajo

		Sexo					
		Hombre			Mujer		
		Recuento	%	% total	Recuento	%	% Total
Área de trabajo	Administrativo	10	34.5%	14.3%	5	12.2%	7.1%
	Académico	1	3.4%	1.4%	6	14.6%	8.6%
	Docente	18	62.1%	25.7%	30	73.2%	42.9%

4.2 Relación entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.

Las figuras 1 y 2 evidenciaron que tienen una distribución no normal, debido a que el valor central de la campana de Gauss no cuenta con la mayor agrupación de respuestas de la población encuestada. La mayoría de las respuestas se encuentran en los extremos de la media. Además, se conoció que la media de la variable Cultura Organizacional fue de 152.29 y el promedio aritmético de fluctuación de los datos respecto a su punto central o media (desviación estándar) fue de 60.784. En relación a la variable Desempeño Laboral la media fue de 126.17 y la desviación estándar correspondió a 27.17.

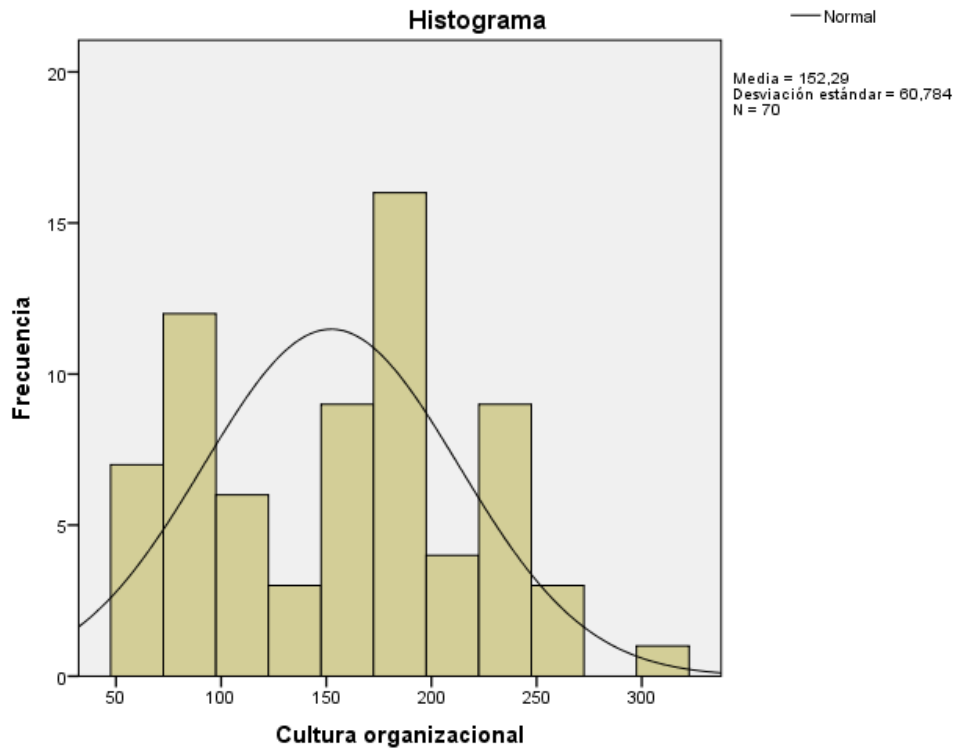


Figura 1. Histograma de normalidad de la variable cultura organizacional

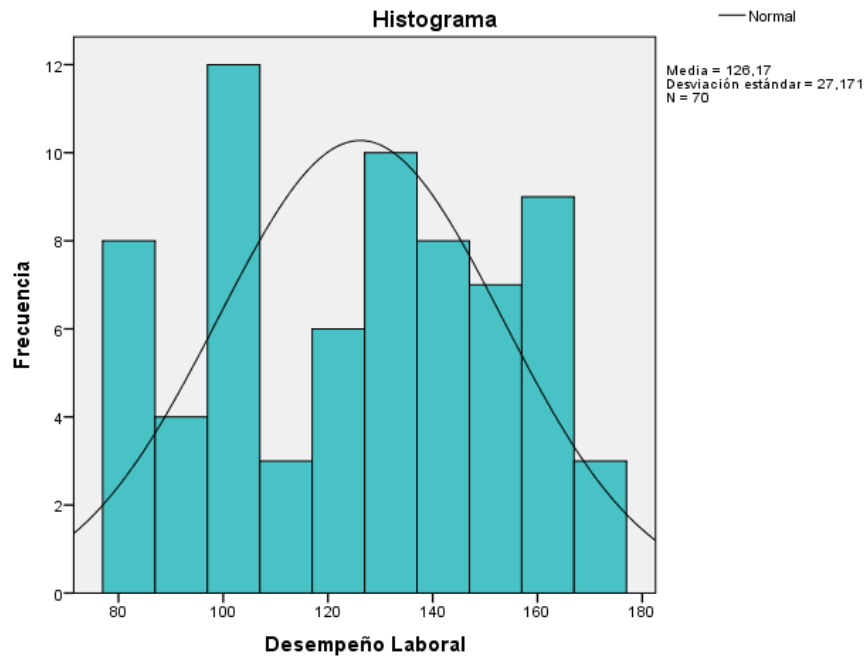


Figura 2. Histograma de normalidad de la variable desempeño laboral

Se corrobora en la tabla 6, los resultados encontrados de la situación de normalidad de las variables mediante la prueba de Kolmogorog-Smirnov (K-S) arrojó que tanto la variable Desempeño Laboral y Cultura Organizacional no cuentan con una distribución normal. El nivel de significancia de Desempeño Laboral tuvo un p valor ($0.01 < 0.05$) y la Cultura Organizacional tuvo un p valor ($0.16 < 0.05$). Lo que determinó rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_a). Para encontrar la relación entre las variables, se usó el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 6.

Pruebas de normalidad de desempeño laboral y cultura organizacional

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Laboral	.142	70	.001
Cultura organizacional	.119	70	.016

En la tabla 7, se evidenció que existe una moderada correlación entre el Desempeño Laboral y la Cultura Organizacional, de r de Spearman de 0.566 y un nivel de significancia encontrada de 0.00 ($p < 0.05$), lo que demuestra una relación significativa entre dichas variables. Se concluye que a mayor cultura organizacional mayor será el desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.

Tabla 7

Relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional

	Desempeño Laboral		
	r	Sig	N
Cultura organizacional	,566**	.000	70

4.2.1. Relación entre cultura del Clan (familiar) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.

Se aprecia en la figura 3, que el histograma de distribución, correspondiente a la dimensión cultura de clan, no contó con una distribución normal, ya que el valor central no agrupó la mayor cantidad de respuestas. Hubo una mayor cantidad de respuestas en los extremos de la curva. Un 34% de las personas respondieron que no cuentan con una cultura de clan familiar, respecto a la frecuencia de las demás preguntas que conforman esta dimensión. La media encontrada fue de 44.29 y una desviación estándar de 44.675

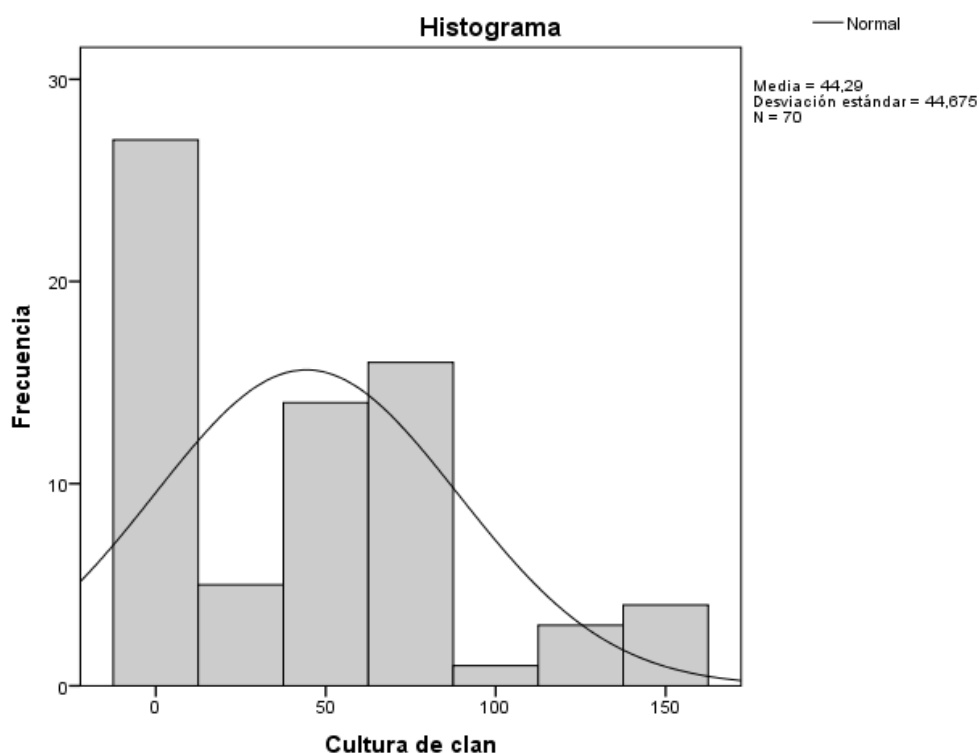


Figura 3. Histograma de confiabilidad de la dimensión cultura de clan (familiar)

También se observa en la tabla 8, que la dimensión Cultura de Clan (familiar), no cuenta con una distribución normal ya que el nivel de significancia p valor fue menor ($0.00 < 0.05$) y el nivel de significancia del Desempeño Laboral tuvo un p valor ($0.01 < 0.05$). En este sentido, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_a). Para encontrar esta relación se empleó el coeficiente de correlación de Spearman.

Tabla 8.

Prueba de normalidad de cultura de clan (familiar) y desempeño laboral.

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Cultura de clan (familiar)	.225	70	.000
Desempeño Laboral	.142	70	.001

Más aun en la tabla 9, se demuestra que existió una buena correlación entre la dimensión Cultura Clan y el Desempeño Laboral de r de Spearman de 0.625 y un nivel de significancia de 0.00 ($p < 0.05$). Infiriendo que mientras haya una mejor cultura del clan familiar, mayor será el desempeño laboral o mientras exista una menor cultura del clan familiar menor será el desempeño laboral.

Tabla 9

Relación entre desempeño laboral y cultura de clan (familiar)

	Desempeño Laboral		
	R	Sig	N
Cultura del clan (familiar)	,625**	.000	70

4.2.2. Relación entre cultura de Adhocracia (creatividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.

La información recabada en las instalaciones del Colegio Unión permite mencionar que en la figura 4, el histograma de distribución correspondiente a la dimensión Cultura Adhocracia (creatividad), no cuenta con una distribución normal. La razón fue que el valor central no agrupó la mayor cantidad de respuestas respecto a la dimensión Cultura Adhocracia. Asimismo, un 24% de las personas respondieron que no cuentan con una Cultura de Adhocracia, respecto a las frecuencias de las demás preguntas que

conforman esta dimensión. Se halló una media de 72.86 y una desviación estándar de 68,992.

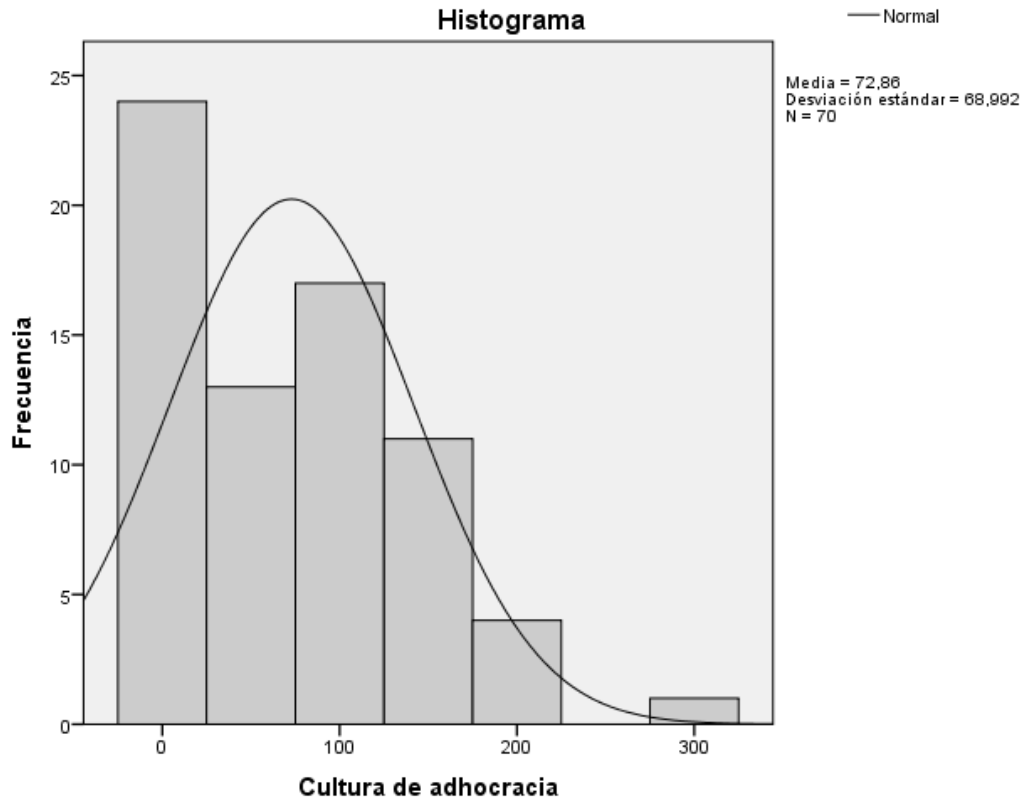


Figura 4. Histograma de distribución normal de la dimensión cultura de adhocracia (creatividad)

Por otro lado, se encontró en la tabla 10, que la dimensión Cultura de Adhocracia no contó con una distribución normal ya que el nivel de significancia p valor es menor a $(0.00 < 0.05)$. Determinando rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_a). Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman apoyado en la prueba K-S.

Tabla 10

Prueba de normalidad de cultura de adhocracia (creatividad) y desempeño laboral.

	Pruebas de normalidad		
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	G1	Sig.
Desempeño Laboral	.142	70	.001
Cultura de adhocracia (creatividad)	.197	70	.000

Asimismo, se halló en la tabla 11, la existencia de una significativa y moderada correlación entre la dimensión Cultura Adhocracia y el Desempeño Laboral de r de Spearman que correspondió a 0.452 y un nivel de significancia de 0.028 ($p < 0.05$). Infiriendo que mientras haya una mejor Cultura de Adhocracia, mayor será el Desempeño Laboral, o viceversa.

Tabla 11.

Relación entre desempeño laboral y cultura de adhocracia (creatividad)

	Desempeño Laboral		
	r	Sig	N
Cultura de adhocracia (creatividad)	.452**	.028	70

4.2.3. Relación entre cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.

En la figura 5, se demostró que el histograma de distribución correspondiente a la dimensión Cultura de Mercado, no cuenta con una distribución normal, ya que el valor central no agrupa la mayor cantidad de respuestas de la población encuestada. Un 46% de las personas respondieron que no cuentan con una Cultura de Mercado, en relación a las frecuencias de las demás preguntas que conforman esta dimensión. Su media fue de 22.29 y su desviación estándar de 27.711 respectivamente.

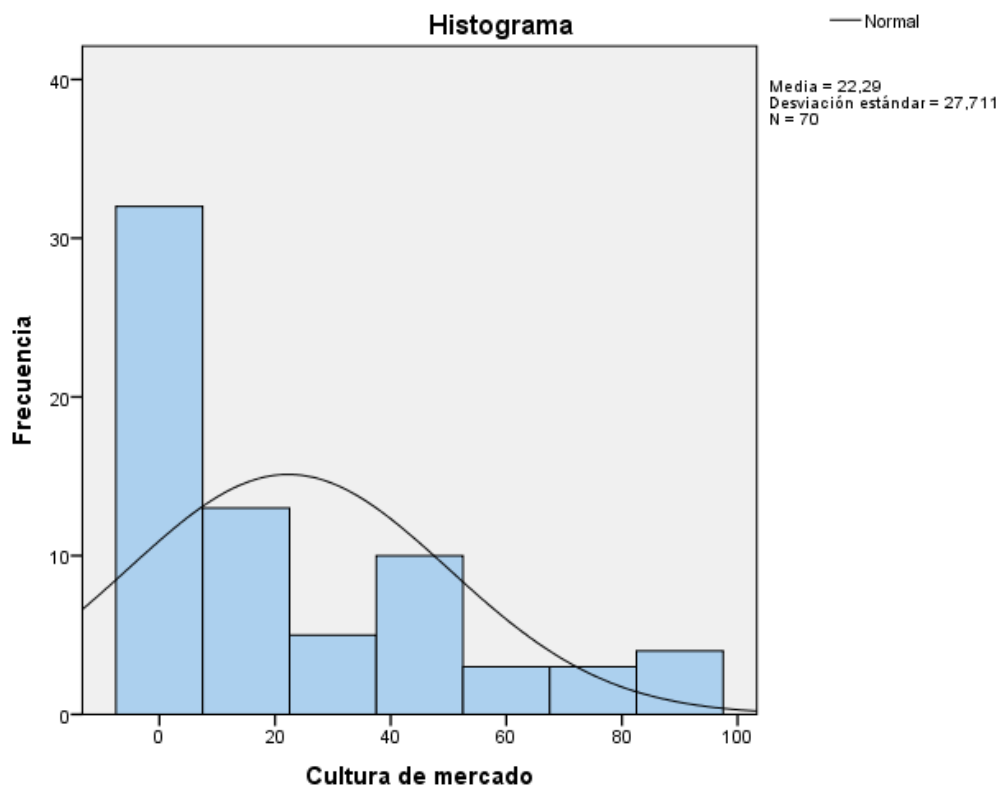


Figura 5. *Histograma de distribución normal de cultura de mercado (competitividad).*

Igualmente, se demostró en la tabla 12, que la dimensión Cultura de Mercado (competitividad) no cuenta con una distribución normal ya que el nivel de significancia p valor es menor a ($0.00 < 0.05$). Bajo estas circunstancias, se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis la alterna (H_a). Para encontrar dicha significancia se empleó el coeficiente de correlación de Spearman apoyado a la prueba de normalidad de K-S.

Tabla 12

Prueba de normalidad de cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral.

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Desempeño Laboral	.142	70	.001
Cultura de mercado (competitividad)	.247	70	.000

Finalmente, en la tabla 13 se encontró que existe una negativa y escasa correlación entre la Cultura de Mercado y el Desempeño Laboral de r Spearman de $-.373$ y un nivel de significancia de 0.001 ($p < 0.05$). Infiriendo que a menor Cultura de Mercado (competitividad) menor será el desempeño laboral.

Tabla 13

Relación entre desempeño laboral y cultura de mercado (competitividad)

	Desempeño Laboral		
	R	Sig	N
Cultura de Mercado (competitividad)	$-.373^{**}$.001	70

4.2.4. Relación entre cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión.

Se aprecia en la figura 6, que el histograma de distribución correspondiente a la dimensión Cultura Jerarquizada (control) no cuenta con una distribución normal, ya que, en la figura, el valor central no agrupa la mayor cantidad de respuestas de la población encuestada. En los lados externos de la figura se concentró una mayor respuesta de la población encuestada. Asimismo, se supo que un 46% de las personas encuestadas respondieron que no cuentan con una Cultura Jerarquizada. La media hallada fue de 12.86 y la desviación estándar fue de 17.949 respectivamente.

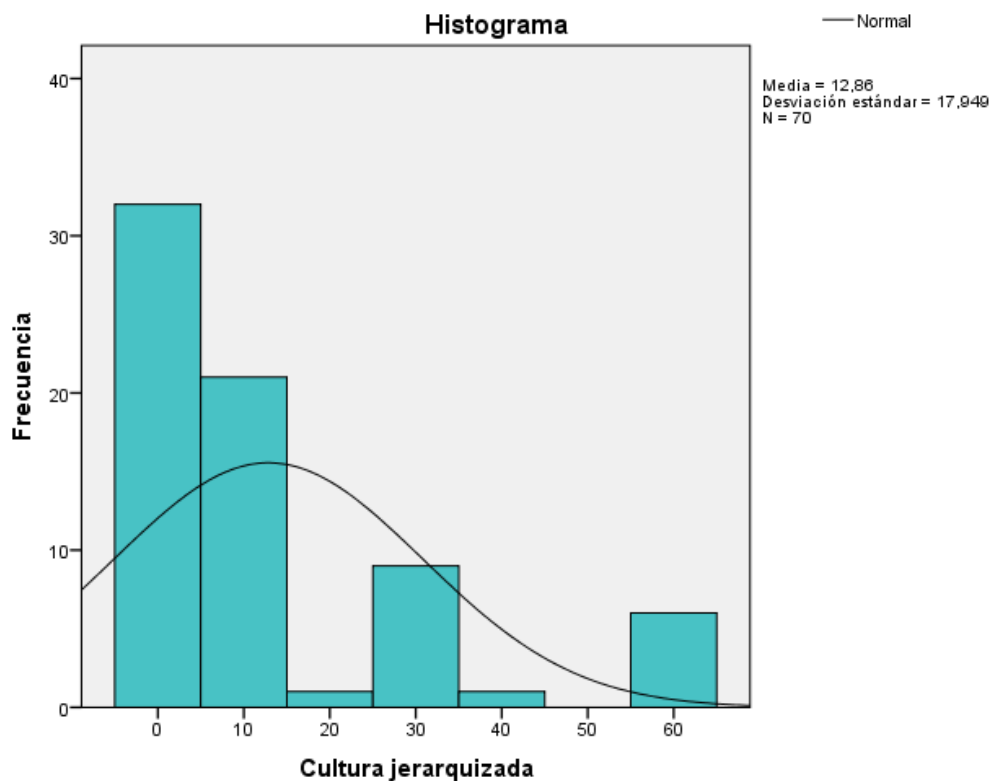


Figura 6. Histograma de distribución normal de la dimensión cultura jerarquizada (Control)

Con la prueba de normalidad K-S se confirmó que la dimensión Cultura Jerarquizada (control) no contó con una distribución normal ya que el nivel de significancia p valor es menor ($0.00 < 0.05$). Por lo se determinó rechazar la hipótesis nula (H_0) y se aceptó la hipótesis alterna (H_a). Para tal cometido se empleó el coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 14

Prueba de normalidad de cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral.

Pruebas de normalidad			
	Kolmogorog-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Desempeño Laboral	.142	70	.001
Cultura jerarquizada (Control)	.320	70	.000

Finalmente, en la tabla 15 se observó que existe una negativa y moderada correlación entre la dimensión Cultura Jerarquizada y Desempeño Laboral de r de Spearman de $-.461$ y un nivel de significancia de 0.00 ($p < 0.05$). Infiriendo que mientras exista una menor Cultura Jerarquizada mayor será el Desempeño Laboral.

Tabla 15.

Relación entre desempeño laboral y cultura jerarquizada (control)

	Desempeño Laboral		
	r	Sig	N
Cultura jerarquizada (control)	-,461**	.000	70

4.3. Discusión

- En el trabajo de investigación se considera al personal administrativo del Colegio Unión como docentes ya que dentro de su labor administrativo académico tienen a su cargo cursos de formación en el nivel de secundaria y primaria.
- Si bien es cierto que existe una moderada correlación ($r = 0.566^{**}$) entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, no significa que el personal docente esté satisfecho con el Desempeño. Sino que la administración del Colegio Unión debe dirigir el desempeño como un sistema integrado de administración a fin de que pueda ser alcanzado, por ejemplo, los beneficios sociales y laborales al conjunto del personal docente.
- La Cultura del Clan y su relación con el Desempeño Laboral alcanzaron una importante relación ($r = 0.625^{**}$), básicamente porque está ligado al respeto a los principios de la IASD que profesan el personal docente del Colegio Unión. Sin embargo, la identificación a las actividades académicas que programa la Institución Educativa no se evidencia en tal magnitud.

- En relación a la Cultura de Adhocracia y el Desempeño Laboral, alcanzó una relación moderada ($r = 0.452^{**}$), movido por la capacidad creativa de sus profesores quienes se esforzaron para encontrar procedimientos para desarrollar actividades de manera distinta a la tradicional. Sin embargo, no son satisfechos sus expectativas, necesidades y deseos económicamente.
- La Cultura de Mercado y el Desempeño Laboral mostraron una relación negativa ($r = -.373^{**}$) fundamentalmente porque la administración inculque la práctica de los valores y respeto a las normas institucionales a expensas de hacer una lucha frontal a la competencia que busca más rentabilidad.
- Cultura Jerarquizada y Desempeño Laboral también mostraron una relación negativa ($r = -.461^{**}$) que no necesariamente no es funcional sino, que debe alertar a la administración en ejercer el control de las actividades académicas y extraacadémicas que desarrolla el personal docente del Colegio Unión con características más productivas.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Considerando los resultados encontrados, se concluye el presente informe de investigación de la siguiente manera:

- Existe una moderada correlación significativa entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral ($r = 0.566^{**}$). La explicación a esta relación es que las dimensiones de la Cultura del Clan (familiar) y la Cultura de Adhocracia (creatividad) permiten mayor velocidad de cambio en la Cultura Organizacional y el rendimiento administrativo y académico del Colegio Unión.
- Respecto a la dimensión Cultura del Clan y Desempeño Laboral se halló que existe una buena correlación ($r = 0.625^{**}$) y un nivel de significancia de ($p < 0.05$). Lo que se infiere que el alto grado de compromiso de las prácticas familiares favoreció el rendimiento académico de la fuerza laboral y el trabajo en equipo son fuertes en el personal docente del Colegio Unión.
- La Cultura de Adhocracia (creatividad) y el Desempeño Laboral mostraron la existencia de una moderada correlación significativa ($r = 0.452^{**}$) y un nivel de significancia de p valor ($0.28 < 0.05$). Lo que me permite inferir en la práctica de innovación y la creatividad del personal docente del Colegio Unión, los docentes asumen el riesgo de sus oportunidades de trabajo que ennoblezcan sus iniciativas personales y del equipo de trabajo.

- Por otro lado, los resultados mostraron que existe una negativa correlación entre la dimensión Cultura de Mercado y Desempeño Laboral ($r = -.373^{**}$) y un nivel de significancia de p valor ($0.001 < 0.05$). Este resultado encontrado se puede inferir mencionando que existe poca agresividad competitiva de parte de la administración del Colegio Unión. Los valores compartidos por el personal docente son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos organizacionales previstos no se está cohesionando con las de la administración.
- Finalmente, los resultados evidenciaron que existe una negativa correlación entre la dimensión Cultura Jerarquizada y Desempeño Laboral ($r = -.461^{**}$) y un nivel de significancia de p valor ($0.00 < 0.05$). Infiriendo que la administración del Colegio Unión, está centrado en reglas y normas institucionales y en la poca atención con los valores compartidos con el personal y políticas de trabajo formales que no asegura la permanencia laboral del docente.
- **5.2. Recomendaciones**
- Que la Cultura Organizacional debe ser trabajado más interrelacionado con el comportamiento del servicio educativo que presta el Colegio Unión, a fin de mejorar el desempeño laboral y productivo de su personal docente.
- Que la administración del Colegio Unión trabaje más en la integración familiar con el objeto de fomentar la cooperación y ayuda mutua entre ambos sectores económicos.
- Que la administración del Colegio Unión dé mayor importancia a la creatividad del personal docente con características de oportunidad y emprendimiento de actividades productivas que favorezcan al Colegio.
- Que la administración del Colegio Unión, dé mayor importancia en la práctica de la Cultura de Mercado a fin de que el personal docente sea más competitivo

de lo que actualmente es. Que se cohesionen los intereses del personal docente con los intereses que percibe la institución educativa.

- Que la administración del Colegio Unión dé mayor importancia a la práctica de los valores que es un activo intangible del personal docente, que pegarse a las normas que de por sí, se cumplen cuando hay una buena cultura organizacional.

Referencias

- Aragón, A. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. España: Thomson Learning Ibero.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial Mc Graw – Hill.
- Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Carrera: Relaciones Industriales opción recursos humanos.
- Gálvez, E. y García, D. (2010). *Cultura Organizacional y Rendimiento de las MIPYMES de mediana y alta tecnología*: Artículo de investigación aprobado 08/06/2011. Universidad Politécnica de Cartagena. España.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw–Hill.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Edición McGraw – Hill.
- Deal T. y Kennedy A. (1985). *Culturas corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo educativo interamericano.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Gómez y Belkin (2002). *Administración*. España: Editorial Mc Graw-Hill.

- Méndez, A. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones*. Universidad del Rosario: Editorial Limusa.
- Mondy y Noé (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Ogbonna, E. and Harris, L. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies*. International Journal of Human Resource Management.
- Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Prentice Hall.
- Rivas, M. & Samra, A. (2006). *La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A.* Tesis Doctoral. México: Universidad de Oriente.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. Tesis desarrollada en la Universidad.
- Rivas, Mayra & Samra, Ariett. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A.* Recuperado de: <http://docplayer.es/19378662-La-cultura-organizacional-y-su-relacion-con-el-desempeno-laboral-del-personal-adscrito-al-centro-clinico-quirurgico-divino-nino-c-a.html>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de comité de ética



Una Institución Adventista

Ñaña, Lima, 12 de julio de 2017

Dr.
CARLOS CORRALES RUIZ
Director
Colegio Unión

Asunto: Autorización del Comité de Ética para el desarrollo de la investigación.

Tengo el agrado de dirigirme a usted para expresar mi cordial saludo y desear muchas bendiciones en la labor que desempeña.

Mediante este documento tenemos a bien presentar al investigador **Rubén Apaza Apaza** con DNI N° 02427989 y a su asesor el **Mg. Jesús Fernando Bejarano Auqui**, identificado con DNI N° 06967107 de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Maestría en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, Universidad Peruana Unión.

El Comité de Ética de Investigación de la Universidad Peruana Unión ha revisado el protocolo de investigación titulado: "**Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión. Lurigancho, Lima, 2016**" presentado por los investigadores antes mencionados, y se resuelve **autorizar** el desarrollo de la investigación de acuerdo a los procedimientos mencionados (adjunto el perfil del proyecto) que será aplicado al personal docente, administrativo y de apoyo que usted dirige.

Agradecemos anticipadamente el apoyo que pueda brindar a los investigadores, a fin de concluir satisfactoriamente este proceso, los resultados obtenidos serán difundidos por los canales correspondientes.

Atentamente,



Dr. Rodrigo Alfredo Matos Chamorro
Presidente
Comité de Ética de Investigación

cc:
Investigador

Anexo 2. Cuestionario

CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DEL COLEGIO UNIÓN.

Hola, mi nombre es Rubén Leonard Apaza Apaza, estudiante del programa de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Peruana Unión. Este cuestionario tiene como propósito levantar información sobre los conocimientos de cultura organizacional y desempeño laboral que usted posee. Dicha información será de mucha importancia para proponer programas de capacitación.

Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatoria llenar dicha encuesta si es que no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda el cuestionario, así mismo puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, si así lo decide.

Cualquier duda o consulta que usted tenga posteriormente puede escribirme a rubenapaza@upeu.edu.pe

He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.

A continuación, detallan las instrucciones o explicaciones para el llenado del cuestionario

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y con atención las preguntas que a continuación se le presentan, tómese el tiempo que considere necesario y luego marque con un aspa (X) la respuesta que crea sea la correcta.

A continuación, conteste las siguientes preguntas, acerca del funcionamiento de la organización en la que usted trabaja. Le recordamos que esta información es absolutamente confidencial y anónima, la cual será utilizada con fines de investigación.

Sexo: (1) Hombre___ (2) Mujer___ **Religión:** (1) Adventista___ (2) Católico___ (3) Evangélico___ (4) Otro___

Área de trabajo: (1) Administrativo___ (2) Académico___ (3) Docente___ (4) Antigüedad en la institución: _

Departamento: (1) Dirección Gral. y Académica___ (2) Finanzas___ (3) Bienestar ___ (4) Sistemas___

(5) Asistencia social ___ (6) Servicios___ (7) Otro_____

CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

(Test OCAI adaptado por el autor)

Marque con (X) la letra: **A, B, C o D** correspondiente

1	Características Dominantes	Puntaje asignado
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros	25
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras	50
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho, las personas son competentes.	15
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer	10
Total		100
2	Líderes en la organización	
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a los miembros	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado para apoyar a la innovación, al espíritu emprendedor y la toma de riesgos	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia	
Total		100
3	Estilo gerencial	
A	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el conceso y la participación	
B	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad	
C	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias	
D	El estilo del manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones humanas	
Total		100
4	Unión de la organización	
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua	
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo	
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es importante	

5	Énfasis estratégico	
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidad son valoradas.	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacio en el mercado educativo de nivel secundario	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las realizaciones correctas del trabajo son importantes.	
Total		100
6	Criterio de éxito	
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento correcto de las personas	
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más innovador. Se debe ser líder en productos educativos e innovación.	
C	La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo frente a otros colegios es la clave	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	
Total		100

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

Marque con (X) los cuadros correspondiente a: **Siempre** - **Algunas veces** - **Nunca**

N°	Item	Siempre	Algunas veces	Nunca
I Planificación y organización				
1	Aporta a la planificación estratégica del área, así como a la planificación operativa, acorde con las expectativas según su puesto.			
2	Muestra una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto.			
3	Logra manejar y cumplir una agenda y un ordenamiento en sus actividades diarias, semanales, mensuales, anuales, según el puesto que ocupa.			
4	Logra compartir y explicar las funciones que las demás personas deben llevar a cabo, brindando un seguimiento adecuado para cumplir el plan de trabajo			
5	Maneja adecuadamente los cambios de directrices y de agendas, así como los imprevistos de su área o unidad que pueden afectar su desempeño.			
II Orientación al logro de metas				
6	Concretiza y cumple tareas, procesos, productos o proyectos encomendados según el tiempo, recursos y espacio establecido.			
7	Se compromete a la superación y logro para el mejoramiento de su puesto, área, unidad e institución de acuerdo a la misión de la IASD			
8	Tiende a proyectar sus tareas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.			
9	Da a conocer a la persona jefa inmediata los obstáculos, deficiencias institucionales (de infraestructura, técnicas, documentales o de otra índole), personales o de necesidades de capacitación para el logro de un desempeño óptimo.			
III Iniciativa				
10	Toma decisiones o ejecuta sus actividades de rutina, sin esperar que las demás personas se lo estén indicando o recordando.			
11	Siguiendo la normativa y cumpliendo las especificaciones de su puesto, expresa soluciones o acciones asertivas ante eventos diferentes a los cotidianos.			
12	Es una persona proactiva en su actuar y puede buscar información novedosa y oportuna, guardando relación con lo esperado en su puesto.			

13	En situaciones fortuitas o de crisis, logra establecer nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las tareas de su puesto.			
IV	Toma de decisiones			
14	Tiene conocimiento de las diferentes situaciones, reuniendo los elementos necesarios para responder, según los parámetros proyectados y acorde a su puesto.			
15	Atiende y resuelve en forma apropiada y oportuna, según su puesto.			
16	Asume las causas y consecuencias de su toma de decisiones, según el grado de responsabilidad de su puesto.			
17	En la toma de decisiones considera riesgos, recursos (costos, tiempo, equipo humano y tecnológico), calidad, normas, según el puesto que desempeña.			
V	Relaciones interpersonales			
18	Se preocupa porque las personas con las que mantiene relaciones de trabajo, tanto internas como externas, se sientan bien, atendiendo con cordialidad sus dudas y necesidades.			
19	Respeto el comportamiento de las personas con las que mantiene relaciones de trabajo.			
20	Establece relaciones de trabajo cordiales y respetuosas con las personas con las que mantiene relaciones de trabajo, creando límites claros en la interrelación.			
21	Explica sus decisiones y líneas de pensamiento a las con las personas que mantiene relaciones de trabajo de manera clara y exhaustiva			
VI	Comunicación			
22	Muestra atención y concentración (escucha) en el intercambio de comunicación con las personas.			
23	Logra manejar sus valores y principios al escuchar a las demás personas sin hacer diferencias.			
24	Puede expresar a las personas sus ideas, necesidades o acciones, independientemente de que sea una persona jefa, colaboradora, compañera o usuaria.			
25	Logra aceptar las ideas, necesidades o acciones de las personas usuarias, compañeras, colaboradoras o jefas, a pesar de que no sean semejantes a las suyas, cuidando sus propios derechos para que no sean lesionados.			
VII	Discrecionalidad			

26	Realiza el trámite y seguimiento asignado con discreción y cuidado hasta la persona destinataria, para que no amenace su seguridad.			
27	Canaliza la información a las personas indicadas, guardando la seguridad requerida.			
28	No comenta a terceras personas información que es de su conocimiento, que podría afectar el proyecto o programa.			
29	Es prudente y sensible. No arriesga a personas por develar información.			
VIII	Calidad en el servicio y atención a los estudiantes			
30	Brinda su criterio y respuesta de manera clara y según su puesto, sin estar consultando constantemente a la persona jefa o compañeras.			
31	Responde a las dudas de las personas usuarias de manera efectiva y eficaz.			
32	Muestra disponibilidad y apertura para atender y escuchar a las personas usuarias.			
33	Investiga con profundidad la situación consultada por parte de las personas que atiende, hasta lograr tener toda la información fidedigna desde la posición que desempeña.			
34	Tiene manejo adecuado y preciso de la información institucional.			

Anexo 3. Matriz de Consistencia

Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS PRINCIPAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO
¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?	Determinar si existe relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?	Existe una relación significativa entre cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.	<p>Variable 1: Desempeño Laboral</p> <p>Variable 2: Cultura Organizacional</p>	<p>TIPO DE ESTUDIO: Descriptivo y correlacional no experimental.</p> <p>ÁREA DE ESTUDIO: Área personal docente.</p> <p>POBLACIÓN Y MUESTRA 100% del personal docente del colegio unión. Muestreo no Probabilística y estratificado.</p> <p>INSTRUMENTO: Encuesta</p> <p>VALORACIÓN ESTADÍSTICA: Coeficiente de correlación lineal de Pearson.</p>
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS		
<p>¿Cuál es la relación entre la cultura del Clan (familiar) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?.</p> <p>¿Cuál es la relación entre la cultura de Adhocracia (creatividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016?</p>	<p>Determinar la relación entre la cultura del clan (familiar) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.</p> <p>Mostrar cuál es la relación entre la cultura de adhocracia (creatividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.</p> <p>Identificar cuál es la relación entre la cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.</p> <p>Especificar cuál es la relación entre la cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.</p>	<p>Existe relación significativa entre cultura del clan (familiar) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.</p> <p>Existe relación significativa entre cultura de adhocracia (creatividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.</p> <p>Existe relación significativa entre cultura de mercado (competitividad) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.</p> <p>Existe relación significativa entre cultura jerarquizada (control) y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión, Lima, 2016.</p>		

Anexo 4. Data de Información

Sexo	Religion	Area trabajo	Antiguedad	Departamento	p1	p2	p3	p4	p5	p6	q1
1	1	3	24	1	25	50	25	50	50	25	3
1	1	1	24	2	50	25	25	50	10	25	5
1	1	1	24	1	50	25	25	50	10	25	5
1	1	3	24	3	10	15	15	50	15	15	3
2	1	1	24	2	15	10	15	10	15	10	3
1	1	3	18	1	15	15	15	15	15	15	3
1	1	2	24	1	50	15	15	50	15	10	3
1	1	3	30	1	10	15	10	15	10	15	3
1	1	3	72	1	15	15	15	50	15	15	3
2	1	2	12	3	25	50	15	10	25	50	3
2	1	2	24	1	10	10	10	10	10	10	3
1	1	3	72	1	10	10	10	10	10	10	3
1	1	3	18	1	10	10	10	15	10	15	5
2	1	2	24	1	15	15	15	15	15	15	3
2	1	3	12	1	10	10	10	10	10	10	3
2	1	3	18	1	15	10	15	10	15	10	3
1	1	3	24	1	15	10	10	15	15	10	3
1	1	3	36	1	10	10	10	10	10	10	3
1	1	3	24	1	10	15	10	15	10	15	3
2	1	3	36	1	25	25	25	25	25	25	3
2	1	3	24	1	50	50	50	50	50	50	3
2	1	3	36	1	10	15	50	25	25	50	3
2	1	3	18	1	25	50	15	10	25	50	3
1	1	1	48	1	15	25	25	25	50	50	5
2	1	3	36	1	10	15	25	25	15	10	3
2	1	3	48	1	15	15	15	15	15	15	3
2	1	3	24	1	10	10	10	10	10	10	3
2	1	3	24	1	10	15	10	15	10	15	3
2	1	3	36	1	15	10	15	10	15	10	3
2	1	3	18	1	10	15	15	15	15	15	3
2	1	3	24	1	10	10	10	10	10	10	3
1	1	1	36	2	25	50	50	15	15	10	3
1	1	1	36	3	10	10	10	25	15	50	3
2	1	3	18	1	50	15	25	50	50	25	3
2	1	3	18	1	50	15	25	50	50	50	3
2	1	3	20	1	50	25	25	10	50	50	3
1	1	1	48	1	50	25	25	50	10	25	5
2	1	3	25	1	50	25	25	10	15	25	3
2	1	3	12	1	15	50	15	15	25	25	3
2	1	3	24	1	15	50	15	15	50	25	3
2	1	3	48	1	50	50	25	10	15	50	5
2	1	3	48	1	50	50	25	10	15	25	3
2	1	3	36	1	15	15	15	15	15	15	3
1	1	3	24	3	50	15	10	15	10	10	5
2	1	3	48	1	50	15	15	15	15	15	3
2	1	2	24	7	25	25	25	50	25	50	3
2	1	3	12	7	25	25	25	25	25	50	3
1	1	1	36	4	10	15	15	50	15	15	3
2	1	3	36	1	15	50	25	15	50	25	5
2	1	3	12	1	15	50	25	10	50	25	5
2	1	1	48	3	50	50	25	50	25	25	5
1	1	3	48	1	25	50	25	50	50	25	3
2	1	1	36	1	50	25	25	50	10	25	5
2	1	3	19	1	25	15	50	25	10	25	3
2	1	2	7	1	25	25	25	25	25	25	5
1	1	1	18	1	50	25	25	50	10	25	5
2	1	2	7	1	25	25	25	25	25	25	5
2	1	3	24	7	25	25	25	25	25	50	5
1	1	3	6	1	25	25	25	50	50	50	3
1	1	3	24	1	25	50	25	50	50	50	3
2	1	3	12	7	25	25	25	25	25	25	5
1	1	3	18	1	25	50	25	50	50	50	3
1	2	3	12	1	25	50	25	50	50	50	3
1	1	3	48	1	25	50	25	50	50	25	3
1	1	1	24	4	10	15	15	50	15	15	3
2	1	1	180	1	50	25	25	25	25	25	5

q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	Clan	Adhocracia	Mercado
5	5	3	3	3	5	5	3	5	75	150	0
5	3	5	5	5	3	5	5	5	75	100	0
5	3	5	5	5	3	5	5	5	75	100	0
3	3	5	5	3	3	3	5	5	0	50	60
3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	45
3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	90
1	1	3	3	1	1	3	3	1	0	100	45
3	3	3	1	3	3	3	1	3	0	0	45
3	3	3	1	3	3	3	1	1	0	50	75
3	3	3	3	3	3	3	3	3	50	100	15
3	3	3	5	3	3	3	5	5	0	0	0
3	3	3	1	3	3	3	1	1	0	0	0
3	3	3	1	3	3	3	1	1	0	0	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	90
3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0
3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	45
3	3	1	1	3	3	3	3	1	0	0	45
3	3	3	1	3	3	3	3	1	0	0	0
3	3	3	1	3	3	1	3	1	0	0	45
3	3	3	1	3	3	3	3	1	150	0	0
3	3	3	5	3	3	3	3	5	0	300	0
3	3	3	1	3	3	3	3	1	50	100	15
3	3	3	3	3	3	3	3	3	50	100	15
3	3	3	3	3	3	5	3	3	75	100	15
3	3	3	1	3	3	3	3	5	50	0	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	90
3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0
3	3	3	1	3	3	3	1	1	0	0	45
3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	0	45
3	3	3	5	3	3	3	3	1	0	0	75
3	3	3	1	3	3	3	3	1	0	0	0
5	5	3	3	5	5	3	3	3	25	100	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	50	15
3	5	5	1	3	3	5	3	3	50	150	15
3	5	3	5	3	3	5	3	5	25	200	15
3	5	5	5	5	5	5	3	5	50	150	0
5	3	5	5	5	3	5	5	5	75	100	0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	50	15
3	5	5	5	3	3	5	5	3	50	50	45
5	5	5	5	5	5	5	3	3	25	100	45
3	5	5	1	3	3	5	3	5	25	150	15
3	5	3	5	3	3	5	3	5	50	100	15
5	3	5	5	5	1	3	5	3	0	0	90
3	5	3	5	5	3	5	3	1	0	50	30
5	3	5	5	5	5	5	5	3	0	50	75
3	3	3	3	5	5	3	5	3	100	100	0
3	3	3	5	5	5	3	3	5	125	50	0
3	3	5	5	3	3	3	5	5	0	50	60
3	5	3	5	5	5	5	3	3	50	100	30
5	5	5	5	5	5	5	5	3	50	100	15
5	5	5	5	1	5	5	3	3	75	150	0
5	5	3	3	3	5	5	3	5	75	150	0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	150	0
5	5	5	3	3	5	5	3	5	50	100	15
5	5	5	5	3	3	5	5	3	75	150	0
5	5	3	3	3	5	5	3	5	75	150	0
5	3	5	5	5	3	5	3	5	75	100	0
5	5	5	5	3	3	5	3	3	75	50	15
5	5	5	5	5	5	5	5	3	150	0	0
5	3	5	5	5	3	5	5	5	75	100	0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	0	0
5	5	5	5	5	3	5	5	3	125	50	0
5	5	3	3	3	3	5	3	5	75	150	0
5	5	3	3	3	3	5	3	5	50	200	0
5	5	5	5	5	5	5	5	5	150	0	0
5	5	3	3	3	3	5	3	5	50	200	0
5	5	3	3	3	3	5	3	5	50	200	0
5	5	3	3	3	5	5	3	5	75	150	0
3	3	5	5	3	3	3	5	5	0	50	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	125	50	0

Jerarquizada	CulturaOrg	PlanificacionO	Orientacion	Iniciativa	Tdecisiones	Relinter	Comunicación	Discrecionalidad	Calidad	Desempeño
0	225	19	10	16	18	20	16	16	21	136
10	185	25	16	20	18	18	20	18	23	158
10	185	25	16	20	20	18	20	18	23	160
10	120	15	12	12	12	16	16	16	19	118
30	75	17	12	14	12	14	14	12	15	110
0	90	15	10	10	12	10	10	12	15	94
10	155	11	14	10	8	12	10	8	9	82
30	75	13	10	10	10	10	10	10	13	86
0	125	15	12	12	12	10	10	10	11	92
10	175	15	12	12	12	12	12	12	15	102
60	60	17	14	14	14	14	14	14	19	120
60	60	13	10	10	10	10	12	10	11	86
40	70	19	8	8	8	10	8	10	11	82
0	90	15	12	12	12	12	12	12	15	102
60	60	15	12	12	12	12	12	12	15	102
30	75	15	12	12	12	12	12	12	15	102
30	75	13	10	12	8	10	8	8	13	82
60	60	13	12	14	12	10	14	10	13	98
30	75	15	14	10	10	14	12	10	11	96
0	150	13	10	10	10	10	10	10	13	86
0	300	17	14	14	14	14	14	14	17	118
10	175	13	12	8	10	10	10	10	13	86
10	175	15	12	12	12	12	12	12	15	102
0	190	21	14	12	10	12	14	12	17	112
20	100	13	14	10	14	10	14	10	17	102
0	90	15	12	12	12	12	12	12	15	102
60	60	15	12	12	12	12	12	12	15	102
30	75	17	10	10	10	10	10	10	11	88
30	75	17	14	16	8	12	12	12	13	104
10	85	17	14	10	10	10	10	14	13	98
60	60	11	10	10	10	10	10	10	13	84
10	165	17	16	16	16	16	16	16	19	132
30	120	15	12	12	12	12	12	12	15	102
0	215	23	20	16	20	18	20	14	17	148
0	240	21	20	18	18	18	20	16	19	150
10	210	23	16	16	18	20	18	18	23	152
10	185	25	16	20	20	18	20	18	23	160
10	150	21	20	20	20	20	20	20	25	166
0	145	17	18	18	16	20	16	18	19	142
0	170	17	14	18	18	20	16	20	21	144
10	200	21	16	20	18	20	18	14	19	146
10	175	21	20	18	18	18	20	16	19	150
0	90	23	16	18	20	20	18	18	21	154
30	110	19	12	14	10	12	14	16	13	110
0	125	23	18	20	20	18	18	18	23	158
0	200	17	18	14	14	12	16	12	21	124
0	175	19	18	12	14	12	16	14	21	126
10	120	19	16	16	16	16	16	16	19	134
0	180	21	18	16	18	20	16	16	21	146
10	175	23	18	18	18	20	20	20	23	160
0	225	25	14	20	12	18	20	16	21	146
0	225	19	10	16	18	20	16	16	21	136
0	225	25	20	20	20	20	20	20	25	170
10	175	17	18	16	16	20	16	18	21	142
0	225	25	20	12	18	20	18	20	21	154
0	225	19	10	16	18	20	16	16	21	136
10	185	25	16	20	20	18	20	18	21	158
10	150	17	18	18	14	20	20	18	19	144
0	150	21	20	20	18	20	20	20	23	162
10	185	25	16	20	20	18	20	18	23	160
0	150	23	20	20	20	20	20	20	25	168
0	175	23	18	14	14	16	20	20	21	146
0	225	21	10	16	18	20	16	16	19	136
0	250	19	10	16	18	20	16	16	19	134
0	150	23	18	14	12	18	20	20	25	150
0	250	19	12	16	18	20	16	16	19	136
0	250	19	10	16	18	20	16	16	19	134
0	225	19	10	16	18	20	16	16	21	136
10	120	15	12	12	12	16	16	16	19	118
0	175	25	20	20	20	20	20	20	25	170