



**CAEN** **Centro de Altos**  
**Estudios Nacionales**  
ESCUELA DE POSGRADO

La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los  
colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA  
CON MENCIÓN EN DEFENSA NACIONAL**

**AUTOR (A):**

Bachiller Gabriela Góngora Panaifo

**ASESORES-REVISORES**

Metodológico: Dr. Delgado Viera Nino  
Temático: Dra. Angélica Peña Hospinal  
Temático: Dr Edwin Cruz Aspajo

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo: Competitividad y modelos de Desarrollo

LIMA – PERÚ

2022

### **Conformidad del jurado evaluador**

Los abajo firmantes, miembros del jurado evaluador de la sustentación de tesis titulada: “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales”, dan conformidad de la defensa a cargo de la tesista: Gabriela Góngora Panaifo, sugiriendo su aprobación para que continúe con el procedimiento para optar el grado académico de: Maestro en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional.

---

**DOCTORA JACKELINE ROXANA HUAMAN FERNANDEZ**

Presidenta

---

**DOCTOR EDWIN CRUZ ASPAJO**

Vocal

---

**MAESTRO MARTIN HEREDIA OCHARAN**

Secretario

### **Agradecimiento**

A Dios por darme la fuerza de voluntad necesaria para realizar el presente trabajo de investigación, y así poder alcanzar el Grado de Magister en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional.

### **Dedicatoria**

A mi esposo Martin Alberto,  
a mis hijos Edson y Jonathan,  
a toda mi familia.

### **Declaración Jurada de Autoría**

Mediante el presente documento, Yo, Gabriela Góngora Panaifo, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 05319516, con domicilio real en Conjunto Residencial Crl. José Joaquín Inclán Block 23 Dpto. 304, en el distrito de San Juan de Miraflores, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante de la IX Maestría en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional de la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación que presento ante esta institución con fines de optar el grado académico de Maestro en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponde al suscrito u a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicadas ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales y me declaro como el único responsable.

-----  
Gabriela Góngora Panaifo

D.N.I. N° 05319516

### **Autorización de publicación**

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacionales la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales” presentada para optar al grado de Maestro en Gestión Pública con mención en Defensa Nacional, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido, autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso a la misma sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Fecha, 14 de diciembre del 2022

-----  
Gabriela Góngora Panaifo

D.N.I. N° 05319616

## Índice

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| Carátula.....                      | i    |
| Jurado evaluador.....              | ii   |
| Agradecimiento .....               | iii  |
| Dedicatoria.....                   | iv   |
| Declaración jurada de autoría..... | v    |
| Autorización de publicación.....   | vi   |
| Índice .....                       | vii  |
| Índice de tablas .....             | xi   |
| Índice de figuras .....            | xii  |
| Resumen .....                      | xiii |
| Abstract.....                      | xiv  |
| Introducción.....                  | 15   |

## CAPÍTULO I

### Planteamiento del problema

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Descripción de la realidad problemática .....         | 18 |
| 1.2 Delimitación del problema .....                       | 19 |
| 1.2.1 Delimitación temática .....                         | 19 |
| 1.2.1 Delimitación teórica.....                           | 19 |
| 1.2.2 Delimitación espacial.....                          | 19 |
| 1.2.3 Delimitación temporal .....                         | 20 |
| 1.3 Formulación del problema.....                         | 20 |
| 1.3.1 Problema general .....                              | 20 |
| 1.3.2 Problemas específicos .....                         | 20 |
| 1.4 Objetivos de la investigación .....                   | 20 |
| 1.4.1 Objetivo general.....                               | 20 |
| 1.4.2 Objetivos específicos .....                         | 20 |
| 1.5 Justificación e importancia de la investigación ..... | 21 |
| 1.6 Limitaciones de la investigación .....                | 22 |
| 1.6.1 Limitación teórica.....                             | 22 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1.6.2 Limitación geográfica.....      | 22 |
| 1.6.3 Limitación logística .....      | 23 |
| 1.6.4 Limitación de información ..... | 23 |

## **CAPÍTULO II**

### **Marco teórico**

|  |    |
|--|----|
| 2.1 Antecedentes de la investigación.....                                    | 24 |
| 2.1.1 Investigaciones internacionales.....                                   | 24 |
| 2.1.2 Investigaciones nacionales.....  | 25 |
| 2.2 Bases teóricas .....   | 27 |
| 2.2.1 Base teórica de la variable de estudio 1: Cultura organizacional ..... | 27 |
| Dimensión 1: Compromiso organizacional .....                                 | 29 |
| Dimensión 2: Identidad organizacional .....                                  | 31 |
| Dimensión 3: Motivación organizacional .....                                 | 33 |
| 2.2.2 Base teórica de la variable de estudio 2: Desempeño laboral .....      | 35 |
| Dimensión 1: Socialización laboral .....                                     | 37 |
| Dimensión 2: Eficiencia.....   | 39 |
| Dimensión 3: Evaluación del desempeño .....                                  | 41 |
| 2.2.3 Bases teóricas de la tesis .....                                       | 44 |
| 2.3 Marco conceptual .....   | 44 |

## **CAPÍTULO III**

### **Hipótesis y variables**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Variables de estudio .....           | 47 |
| 3.1.1 Definición conceptual.....         | 47 |
| Variable 1: Cultura organizacional ..... | 47 |
| Variable 2: Desempeño laboral.....       | 47 |
| 3.1.2 Definición operacional .....       | 48 |
| Variable 1: Cultura organizacional ..... | 48 |
| Variable 2: Desempeño laboral.....       | 49 |
| 3.2 Hipótesis.....                       | 49 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 3.2.1 Hipótesis general .....     | 49 |
| 3.2.2 Hipótesis específicas ..... | 49 |

## CAPÍTULO IV

### Metodología de la investigación

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Enfoque de investigación .....                      | 51 |
| 4.2 Tipo de investigación .....                         | 51 |
| 4.3 Método de investigación .....                       | 51 |
| 4.4 Alcance de investigación.....                       | 51 |
| 4.5 Diseño de investigación.....                        | 52 |
| 4.6 Población, muestra, unidad de estudio .....         | 52 |
| 4.6.1 Población de estudio .....                        | 52 |
| 4.6.2 Muestra de estudio .....                          | 53 |
| 4.6.3 Unidad de estudio .....                           | 54 |
| 4.7 Fuente de información.....                          | 54 |
| 4.8 Técnica e instrumento de recolección de datos ..... | 55 |
| 4.8.1 Técnica de recolección de datos.....              | 55 |
| 4.8.2 Instrumento de recolección de datos.....          | 56 |
| 4.9 Método de análisis de datos.....                    | 56 |

## CAPÍTULO V

### Resultados

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 5.1 Análisis descriptivo ..... | 58 |
| 5.2 Análisis inferencial.....  | 69 |

## CAPÍTULO VI

### Discusión de resultados

|   |           |
|---|-----------|
| 6.1 Discusión de los resultados .....             | 78        |
| <b>Conclusiones.....</b>                          | <b>82</b> |
| <b>Recomendaciones.....</b>                       | <b>84</b> |
| <b>Propuesta para enfrentar el problema .....</b> | <b>86</b> |
| <b>Referencias bibliográficas.....</b>            | <b>88</b> |

**Anexos**

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1: Matriz de consistencia .....                                      | 93  |
| Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos .....                        | 96  |
| Anexo 3: Informes de validez del instrumento de recolección de datos ..... | 99  |
| Anexo 4: Base de datos (piloto) .....                                      | 102 |
| Anexo 5: Base de datos .....   | 103 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable 1: Cultura organizacional. ....   | 48 |
| Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral.....   | 49 |
| Tabla 3. Valoración del Coeficiente de Confiabilidad .....   | 58 |
| Tabla 4. Norma de corrección para la Cultura Organizacional .....  | 60 |
| Tabla 5. Nivel de conocimiento sobre la Cultura Organizacional.....  | 60 |
| Tabla 6. Nivel de conocimiento sobre el Compromiso organizacional.....   | 61 |
| Tabla 7. Nivel de conocimiento sobre la Identidad organizacional .....   | 62 |
| Tabla 8. Nivel de conocimiento sobre la motivación organizacional.....   | 63 |
| Tabla 9. Norma de corrección para el Desempeño laboral.....  | 65 |
| Tabla 10. Nivel de conocimiento sobre el Desempeño laboral .....   | 65 |
| Tabla 11. Nivel de conocimiento sobre la Socialización laboral .....   | 66 |
| Tabla 12. Nivel de conocimiento sobre la Eficiencia.....   | 67 |
| Tabla 13. Nivel de conocimiento sobre la Evaluación del desempeño .....  | 68 |
| Tabla 14. Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....   | 69 |
| Tabla 15. Índices de correlación.....  | 71 |
| Tabla 16. Correlación entre la cultura organizacional y el desempeño<br>laboral en los colaboradores del CAEN – EPG .....    | 72 |
| Tabla 17. Correlación entre el compromiso organizacional y el desempeño<br>laboral en los colaboradores del CAEN – EPG ..... | 74 |
| Tabla 18. Correlación entre la identidad organizacional y el desempeño<br>laboral en los colaboradores del CAEN – EPG .....  | 75 |
| Tabla 19. Correlación entre la motivación organizacional y el desempeño<br>laboral en los colaboradores del CAEN – EPG ..... | 77 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Jerarquía de necesidades de Maslow .....                       | 29 |
| Figura 2. Nivel de conocimiento sobre la Cultura Organizacional .....    | 61 |
| Figura 3. Nivel de conocimiento sobre el Compromiso organizacional ..... | 62 |
| Figura 4. Nivel de conocimiento sobre la Identidad organizacional .....  | 63 |
| Figura 5. Nivel de conocimiento sobre la motivación organizacional ..... | 64 |
| Figura 6. Nivel de conocimiento sobre el Desempeño laboral.....          | 65 |
| Figura 7. Nivel de conocimiento sobre la Socialización laboral .....     | 66 |
| Figura 8. Nivel de conocimiento sobre la Eficiencia.....                 | 67 |
| Figura 9. Nivel de conocimiento sobre la Evaluación del desempeño .....  | 68 |
| Figura 10. Q-Q normal del Desempeño laboral .....                        | 70 |

### **Diagrama de dispersión:**

|   |    |
|---|----|
| Diagrama de dispersión 1: Relación entre la cultura organizacional y el<br>desempeño laboral .....    | 73 |
| Diagrama de Dispersión 2: Relación entre el compromiso Organizacional y el<br>desempeño laboral ..... | 74 |
| Diagrama de dispersión 3: Relación entre la identidad organizacional y el<br>desempeño laboral .....  | 76 |
| Diagrama de dispersión 4: Relación entre la motivación organizacional y el<br>desempeño laboral ..... | 77 |

## Resumen

La presente investigación se titula: La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales. El objetivo fue determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. Es una investigación de tipo aplicada, en razón que los resultados van enriquecer la aplicación y resolver el problema, corresponde al enfoque cuantitativo, asume el diseño no experimental de corte transversal y de alcance correlacional. La muestra estuvo constituida por 86 colaboradores que fueron encuestadas en el Centro de Altos de Altos Estudios Nacionales. Se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento de un cuestionario de preguntas tipo Likert para recoger la información y medir las variables de estudios.

Los resultados reportan una relación positiva considerable ( $r = 0,749$ ) entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. También se reportan que el 48,8% de los colaboradores tiene conocimiento sobre la cultura organizacional en un nivel de acuerdo, referida al significado compartido de los valores, actitudes y percepciones del comportamiento organizativo; asimismo, el 70,9% de los colaboradores tiene conocimiento sobre el desempeño personal en un nivel de acuerdo; alineada con el desempeño de sus funciones de forma colectiva para lograr los objetivos.

**Palabras Claves:** Cultura organizacional, desempeño laboral, compromiso, identidad, motivación, socialización, eficiencia y evaluación del desempeño.

## Abstract

The present research is entitled: The organizational culture and its relationship with the work performance in the collaborators of the Center for Higher National Studies. The objective was to determine the relationship between organizational culture and work performance in the collaborators of the Center for Higher National Studies, Graduate School. It is an applied type of research, because the results will enrich the application and solve the problem, corresponds to the quantitative approach, assumes the nonexperimental design of cross-sectional and correlational scope. The sample consisted of 86 collaborators who were surveyed at the Center for Higher National Studies. The survey technique and the Likert-type questionnaire tool were applied to collect the information and measure the study variables.

The results report a considerable positive relationship ( $r = 0.749$ ) between organizational culture and work performance in the collaborators of the Center for Higher National Studies, Graduate School. It is also reported that 48.8% of collaborators have knowledge about organizational culture at an agreement level, referring to the shared meaning of values, attitudes and perceptions of organizational behavior; In addition, 70.9% of employees are aware of personal performance at an agreement level; aligned with the performance of their functions collectively to achieve the goals.

**Keywords:** Organizational culture, work performance, commitment, identity, motivation, socialization, efficiency and performance evaluation.

## Introducción

La presente tesis de investigación tiene por objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales - EPG. El estudio de la cultura organizacional es un tema analizado principalmente por muchos autores como Shein (1991), Reichers y Schneiner (1999), Chiavenato (2009), Koontz, Weihrich y Cannice, M. (2012) y Robbins, Decenzo y Coulter (2015) en el que se establece que la cultura se vincula a la ética, moral, tradiciones, ritos, normas que la sociedad acepta para obedecerlas y cumplirlas (Montoya, 2014).

En este marco, se enfatiza la construcción y mantenimiento de la cultura, que reconoce la existencia de un cierto grado de comportamiento social producido por miembros de un grupo de individuos con opiniones diferentes dentro de una empresa, organización o agencia. Todo ello relacionado por las costumbres, creencias, motivaciones, necesidades y hábitos compartidos por los miembros de una sociedad en general (Berger & Luckman, 2012).

Además, la cultura organizacional es un eje estratégico para los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado (CAEN - EPG), en vista, que permite que se encaminen hacia el cumplimiento de los objetivos, estableciendo parámetros comprometidos al desarrollo eficiente de los procesos administrativos, académicos, tecnológicos especialmente en las áreas de investigación en los ejes estratégicos de seguridad, defensa y desarrollo nacional. De este modo, es necesario elaborar un trabajo de investigación para medir el nivel de cultura organizacional que existe en el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.

Por otro lado, es importante señalar que una cultura que funciona con base en la participación colectiva de todos los colaboradores genera una gran seguridad social, es decir, se debe a que los trabajadores están a gusto con su trabajo, y esto los llevará a ser más productivos sin ninguna duda (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009). En relación con el grado o nivel del desempeño laboral dentro del CAEN – EPG, está altamente relacionado con la cultura organizacional que se vive dentro de la misma, por tal motivo, se hace necesario que un modelo que reproduzca el funcionamiento organizacional, incluya los sistemas de indicadores de gestión del talento humanos y/o comportamiento organizacional, a los cuales

se les atribuye una ponderación significativa por parte de algunos profesionales expertos en el tema (Rivas, Mayra, Samra & Ariett, 2006).

De este modo, se evidencia hacer una clasificación y elegir de forma correcta cuál es el tipo y aplicación de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores en el CAEN - EPG. Este trabajo de investigación ha sido estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, se planteó la descripción de la realidad problemática, formulación de los problemas, los objetivos de la investigación, la justificación, la delimitación y las limitaciones.

En el segundo capítulo, se desarrollaron los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual.

En el tercer capítulo, se desarrolló la definición conceptual y operacional de las variables y la formulación de las hipótesis.

En el cuarto capítulo, se muestra la metodología, con el diseño metodológico, población y muestra, técnicas de recolección de datos y métodos de análisis de los datos.

En el quinto capítulo, se detallan la presentación del análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación en el nivel descriptivo e inferencial a través de las encuestas, así como también se hace la contrastación de las hipótesis.

En el sexto capítulo, se muestra la discusión de los resultados del análisis inferencial que se han desarrollado en cada una de las dimensiones (variables) que permiten observar objetivamente las dependencias y causas por las que sustentan las hipótesis con los antecedentes de la investigación.

Finalmente, se presenta las conclusiones y las recomendaciones donde se plantean los logros alcanzados en el proceso de la investigación y los nuevos planteamientos para abordar la

solución de los problemas identificados. Asimismo, se presentan las referencias bibliográficas, que son el sustento de la presente investigación, y los anexos conformados por la matriz de consistencia, el instrumento de recolección de datos, los informes de validez del instrumento, la autorización para la recolección de datos y la base de datos de tabulación del instrumento, utilizados en el presente estudio de investigación.

# CAPÍTULO I

## Planteamiento del problema

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

El Centro de Altos Estudios Nacionales se estableció el 31 de octubre de 1950, por el que se nombra al General José del Carmen Marín Arista como fundador y primer director del Centro de Altos Estudios Militares (CAEM), inicio sus actividades académicas el 15 de junio de 1951.

La cultura organizacional, así como en el resto de la sociedad es tan compleja que aun dentro de una organización existen y se dan subculturas que se integran o aíslan del conjunto organizacional. Es decir, en esta problemática se encuentra involucrado todo el personal de los Órganos de dirección, Órganos de asesoramiento, Órganos de apoyo, Dptos., Oficinas y Divisiones del CAEN-EPG.

Siendo así, el Centro de Altos Estudios Nacionales cuyo objetivo es perfeccionar a funcionarios públicos y privados en la aplicación de herramientas para la gestión en políticas públicas, seguridad y defensa nacional, disponiendo de colaboradores en la planta administrativa como académico; sin embargo, actualmente se viene observando una deficiente cultura organizacional lo cual origina a que el personal se encuentre desmotivado y afectado en su salud tanto física y psicológicamente.

De las indagaciones se ha observado que, existe una falta de cultura organizacional en el personal administrativo colaboradores de la institución que generan inadecuadas relaciones interpersonales, compromiso, identidad entre los trabajadores de esta casa de estudios; finalmente, esta deficiencia de cultura estaría afectando en su desempeño laboral y personal, en consecuencia, debido a la inadecuada políticas de selección de personal y a la falta de comunicación entre sus miembros, falta de capacitaciones, perfiles de puestos inadecuados y salarios insatisfechos entre otros, lo que dificulta un buen rendimiento laboral.

El problema detectado afecta a la población caenista, pues el no tener una adecuada cultura organizacional provocaría malestar, ocasionando un descontento en el

ambiente de trabajo, entre otras situaciones de riesgo que podrían desencadenar, esto se podría evitar si la institución hiciera una buena selección de personal y asignación de responsabilidades que cumplan los lineamientos, normas y reglamentos institucionales que la ley estipula.

Con la finalidad de hacer frente a esta problemática, se plantea desarrollar e implementar una investigación enfocado a condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida del personal de colaboradores, que a su vez podrá ser utilizada como herramienta para el fortalecimiento de la cultura organizacional y el desempeño laboral por parte de las autoridades administrativas y personal que labora en el Centros de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

## **1.2. Delimitación del problema**

### **1.2.1 Delimitación temática**

La investigación comprendió determinar de qué manera se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral, la unidad de análisis corresponde a los colaboradores personal administrativo que labora en el Centro de Altos Estudios Nacionales – EPG.

### **1.2.2 Delimitación teórica**

La investigación se organizó en secuencia lógica, orgánica y deductiva, los temas ejes que forman parte del marco teórico las variables de estudio, la cultura organizacional y el desempeño laboral con sus respectivas dimensiones, que dan soporte al desarrollo del estudio para la investigación. Es decir, se debe establecer un dominio teórico donde se explican y definen cada una de las variables propias del problema que se investiga, estén plenamente relacionados unos con otro (Carrasco, 2012, p. 88).

### **1.2.3 Delimitación espacial**

El presente trabajo de investigación se realizó en el Centro de Altos Estudios Nacionales, ubicado en el distrito de chorrillos, provincia y departamento de Lima.

#### **1.2.4 Delimitación temporal**

El comportamiento de las variables de estudio comprendió el periodo 2019.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Postgrado?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales?
- b) ¿Cuál es la relación que existe entre la identidad organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales?
- c) ¿Cuál es la relación que existe entre la motivación organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales?

### **1.4. Objetivo de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.

- b) Establecer la relación que existe entre la identidad organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.
- c) Establecer la relación que existe entre la motivación organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.

## **1.5. Justificación e importancia de la investigación**

### **1.5.1 Justificación**

La propuesta de investigación se justifica por qué permitió de qué manera se relaciona la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. Asimismo, se justifica en los aspectos siguientes:

#### **a. Justificación Práctica**

Esta investigación a nivel práctica urge la necesidad de mejorar la cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

#### **b. Justificación Metodológica**

A nivel metodológica, se buscó lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación y la aplicación de los instrumentos de medición que fue demostrada a través de su validez y confiabilidad, que fueron utilizados en otros trabajos de investigación para determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

#### **c. Justificación Social**

A nivel social se conoció los problemas que se genera en una cultura organizacional inadecuada, puesto que, mediante el aporte de este estudio de investigación contribuirá con el logro de los objetivos y por ende, al mejor desempeño laboral de los colaboradores del CAEN-EPG.

### **1.5.2 Importancia**

La presente investigación es de suma importancia, porque se basó en la concepción de contar con equipos humanos dotados de particulares características, valores, capacidades y habilidades para integrar en la cultura organizacional y el desempeño laboral que sean altamente competentes que cumplen funciones importantes desde la identidad de sus miembros.

Por lo tanto, la cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño (Jeuchter et al. 1998); en ese sentido, a partir de esta investigación ayudará en la creación de un nivel de cultura más elevado como punto de partida en la observación y estudio de la cultura organizacional que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales, enfocados a elevar el desempeño laboral en la organización, y desterrar características y factores subjetivos que afectan a la conducta humana. Es decir, que la persona cuente con un sentido de pertenencia porque tiene un papel relevante en la formación de su identidad y el compromiso de pertenecen a ellas, para contribuir al cumplimiento de los objetivos por todos los miembros que conforman al CAEN-EPG.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

### **1.6.1 Limitación teórica**

Escasa producción investigativa en relación a una Escuela de Posgrado, que no contribuye a la obtención de más información sobre las variables de estudios en el campo de la cultura organizacional y desempeño laboral; sin embargo, éstas no influyeron en forma significativa en los resultados de la investigación.

### **1.6.2 Limitación geográfica**

No implicó limitación, en vista, que el investigador labora en el CAEN – EPG, por ende, permitió desarrollar las entrevistas a los informantes sobre las variables de estudios.

### **1.6.3 Limitación logística**

No hay restricciones logísticas, ya que el costo del estudio corre por cuenta del investigador; en este sentido, no afecta los resultados del estudio, existiendo como norma el Estatuto Institucional y el Reglamento General para el cumplimiento de sus actividades académicas en el marco de sus principios y fines, cuyos lineamientos, de alguna y otra forma se articulan para promover la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en el Centro de Altos Estudios Nacionales-EPG.

### **1.6.4 Limitación de información**

Se observó limitación por la escasa producción científica, en relación con las variables de estudios en los acervos del Centro de Altos Estudios Nacionales, bibliotecas y repositorios institucionales, a fin de corroborar la realidad de la cultura organizacional y el desempeño laboral en este centro de estudios. Por lo que estas no incidieron en la búsqueda de información y, por ende, permitieron corroborar con la discusión de los resultados de la investigación.

## CAPÍTULO II

### Marco teórico

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Investigaciones internacionales

Montero, S. (2018). *Diagnóstico de la Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S Utilización del modelo Denison* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad de la Salle, Bogotá - Colombia. Llegó a las principales conclusiones que, la innovación y la asunción de riesgos, que se establecen como valores dentro de la empresa, corresponden en un grado relativo con los resultados del lado de la adaptabilidad, muestran a la empresa como una entidad de recurso del espacio de innovación, a pesar de que los empleados no se están satisfechos con el pago por este trabajo. Asimismo, que, dentro del aspecto de compromiso, la orientación a resultados muestra que los empleados están motivados para trabajar en equipo para lograr las metas organizacionales. Finalmente, los resultados obtenidos a través de este estudio mostraron que la cultura es positiva utilizada por que mostró un impacto directo en el desempeño laboral como lo evidencian las actividades económicas de la empresa estudiada, y se debe dejar claro que la empresa explica en detalle lo que se propone arreglar, como la regularidad de su formación, las mejoras en la resolución de conflictos, su sistema de recompensas, etc., sin embargo, en general, su organización asegura una buena productividad.

Betancourt, R. M. E. (2018). *Incidencia de la Cultura organizacional en el desempeño laboral del personal del área de bodega: caso Hospital Civil Santa Teresita* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Llegó a las principales conclusiones que, el objetivo sobre los factores más influyentes resultó ser: La identidad con la institución, la ideología arraigada en los miembros del área de control del almacén a través de anécdotas, mitos y leyendas vistas y escuchadas en hospitales, políticas y normas tienen una influencia inherente en la capacidad de gestión de los gerentes, ya que se ha demostrado que no existe una relación directa entre el personal del Hospital y los directivos. Asimismo,

se identifica el desempeño laboral del empleado, dentro de los factores que tienen mayor impacto se encuentra el cumplimiento de las actividades, y es a esto a lo que más atención prestan los gerentes. Asimismo, resaltan la importancia de la evaluación continua del desempeño de todos los trabajadores, otro factor es el limitado conocimiento normativo sobre las funciones que debe desempeñar el personal en su puesto de trabajo. Finalmente, se concluye que existe una relación directa entre las variables de cultura organizacional y el desempeño laboral entre el personal del hospital y el área de almacén, y para los usuarios no existe una relación positiva en este caso, dicen que se necesita mejorar el desempeño más que cualquier otra cosa en el hospital.

González, J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira* (Tesis para optar el grado Magister). Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Llegó a las principales conclusiones que, el investigador contrastó la relación entre la cultura organizacional y el desempeño en Instituciones Educativas del municipio de Pereira, a través de la revisión literaria, donde encontró que la cultura organizacional y el desempeño en escuelas, es aún todavía limitada, siendo la investigación cultural en las organizaciones escasa. Finalmente, los resultados confirman que la cultura organizacional tiene un impacto positivo en el desempeño de las instituciones estudiadas, se puede concluir que la cultura explica el desempeño, pero no se encuentra evidencia significativa al tratar la cultura en diferentes estilos, es decir, existe la forma en que las diversas culturas influyen en el rendimiento.

### **2.2.2. Investigaciones nacionales**

Soto, J. (2019). *Cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez Mendoza de Amazonas, 2016* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque Perú. Llegó a las principales conclusiones que, el investigador demostró que el nivel de satisfacción laboral se expresa satisfactorios por los docentes en la UNTRM, asimismo, las teorías sobre la cultura organizacional ayudan a construir el marco cognitivo para la investigación, con propuesta de estrategias que son aportes para la universidad.

Finalmente, los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los docentes se encuentran satisfechos con su trabajo, debido al nivel de reconocimiento del esfuerzo docente en la institución, el nivel de comunicación y equidad, y el nivel de confianza de los administradores y personal.

Rojas, W. y Távara, U. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad Marcelino Champagnat* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú. Llegó a las principales conclusiones que, existe una relación positiva directa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la Universidad Marcelino Champagne debido a que es una organización con valores que logra la identificación de los empleados. Asimismo, muestra una relación positiva directa entre el carisma marista, las normas institucionales y los aspectos de satisfacción laboral, lo que ayuda a mantener las normas institucionales y posibilita un buen espacio laboral. Allí, cada uno de estos aspectos contribuye al desarrollo de la identidad institucional, lo que se refleja en la comunicación, la evaluación del trabajo, los patrones de relación interpersonal, la felicidad laboral y las condiciones de trabajo del personal que labora en la universidad.

Flores, E. (2017). *La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar - 2016* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Entre las principales conclusiones plantea que, existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar. Asimismo, se demostró que existe un predominio del nivel alto de percepción de la cultura organizacional en la Municipalidad Distrital de Yúngar, por los servidores públicos que laboran en dicha institución. De igual manera, existe predominio del nivel superior en relación al desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital de Yúngar y finalmente, se demostró que existe relación positiva entre las dimensiones de la cultura organizacional (Ambiente de control, relaciones interpersonales, dominio del área de trabajo y satisfacción laboral) con el desempeño laboral (Calidad, Organización y Relaciones interpersonales), del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar – 2016.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Base teórica de la variable de estudio 1: Cultura organizacional**

#### **Definición**

Se define cultura organizacional como un sistema de valores y supuestos que pueden ser de naturaleza explícita o implícita, como sistema involucra la interacción con los valores y supuestos de los múltiples interesados quienes traen consigo su propio conocimiento y experiencia, que influye en la manera en la cual los individuos se comportan y actúan, como se refleja en las metas, objetivos, estilo de liderazgo, sistema de incentivos y sanciones, procesos de trabajo y tecnología que la organización adopta y usa (Barnard, Delgado & Voutssás, 2016, p. 19).

#### **Medición**

En materia de cultura organizacional, se tomó en cuenta la medición del instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) desarrollado en la Universidad de Michigan, que implica y califica seis aspectos de la cultura organizacional: sobre las características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, pegamento de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito que se alinearon al instrumento de recolección de datos de la presente investigación.

#### **Teorías**

##### **a) La teoría del cambio alineado a la cultura organizacional**

La teoría del cambio explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos. Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. (Rogers, 2014, p.1).

Es decir, a veces, esas representaciones muestran los factores contextuales que impulsan u obstaculizan el cambio, así como los supuestos en que este se fundamenta. Por ejemplo, asumir el Plan Estratégico de una organización, la teoría del cambio parte de las ventajas comparativas del Fondo y comprende la

identificación y ampliación de las innovaciones tecnológicas, científicas y programáticas eficaces; la mejora de la capacidad de la organización para aplicar las políticas y las leyes nacionales (Rogers, 2014, p.2).

Por otro lado, según Robbins y Judge, (2013), es un sistema de significados compartidos por los miembros que distingue a una organización de otras (p. 512). Para los autores existen siete características básicas que representan la cultura de la institución:

1. Innovación y toma de riesgos. El grado en que se alienta a los empleados a innovar y asumir riesgos.
2. Atención a los detalles. El grado en que se espera que las personas demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados. Medida en que la gestión se centra en los resultados reales en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Medida en que las decisiones de la gestión tienen en cuenta el impacto del resultado en los empleados en la organización.
5. Orientación a los equipos. Medida en que las actividades laborales se organizan en grupos en lugar de individuos.
6. Dinamismo. Medida en que las personas son más activas y competitivas puede satisfacerse fácilmente.
7. Estabilidad. El grado en que las actividades de la organización enfatizan el mantenimiento del statu quo en lugar del crecimiento.

En conclusión, cada una de estas propiedades existe una continuidad que va desde la más pequeña hasta la más grande. Por lo tanto, al evaluar la organización desde esta perspectiva, obtendrá una imagen general de la cultura, así como la base de cómo los miembros perciben la organización, cómo se hacen las cosas allí, cómo se hacen las cosas y cómo se dirige la organización.

#### **b) La teoría de la motivación alineado a la cultura organizacional**

Teoría más conocida como la “jerarquía de las necesidades” creada por Maslow, (Robbins & Judge, 2013, p. 203). Quienes suponen que existe una jerarquía de cinco

necesidades en todo ser humano en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad, que son teóricamente las iniciales de todos los seres humanos, lo describe como necesidades sociales y de orden inferior, considerando las necesidades de Maslow como jerárquicas. La autorrealización de necesidades superiores, para ser satisfechas en una forma interna (dentro del individuo); mientras que aquellos con calificaciones más bajas se satisfacen principalmente desde afuera (con temas como salario, contrato sindical y antigüedad). En la secuencia, observamos la Figura 1.



*Figura 1:* Jerarquía de necesidades de Maslow

Fuente: Robbins y Judge (2013, p. 203).

### **Dimensionamiento**

El dimensionamiento de la variable cultura organizacional, se ha tomado en cuenta a los autores: Barnard, Delgado y Voutsás (2016). Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos. Robbins y Judge (2013). Comportamiento Organizacional. Gurrola y Ochoa (2013). La Identidad Organizacional en la agencia de viajes Sahuaro: un Estudio Bibliométrico en Latinoamérica. Capriotti (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Dailey (2012). Comportamiento organizacional.

### **Dimensión 1: Compromiso organizacional**

El compromiso de la persona frente en su actividad laboral, así como interiorizar la cultura se han convertido en un tema prioritario en la agenda de las organizaciones,

donde existe evidencia por crear culturas corporativas fuertes para generar mayor compromiso entre los agentes y colaboradores de la organización.

Para Porter y colaboradores (1974) definen el compromiso con la organización como el nivel de devoción del empleado con la organización. En ese contexto, el compromiso con la organización va más allá de la lealtad a la empresa. Esto se puede ver cuando los empleados promueven activamente la organización ante las partes interesadas o las personas afectadas por las acciones de la organización.

En otras palabras, el empleado comprometido defiende la reputación de su empleador frente a las críticas. Cuando un empleado defiende a su compañía, promueve sus valores y aconseja a los recién llegados, está reforzando su compromiso con la organización y adaptándose a los valores de la organización. (Dailey, 2012, p. 39).

Por otra parte, Robbins y Judge (2013) el compromiso organizacional es el “grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta (p. 75).

Por lo tanto, el compromiso, es la manera como se mide la temperatura de la organización en cuanto a su habilidad para enfrentar proactivamente los retos relacionados con su gente. Las investigaciones claramente demuestran que cuando los colaboradores se sienten empoderados y dueños de sus resultados laborales, su compromiso es significativamente mayor (Avey, et al., 2009, pp. 173-191).

Esto evidencia, donde los colaboradores que no se comprometan con la organización trae consigo la reducción de la eficacia de la organización, unos colaboradores comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa; en este sentido, la organización no invierte en costos de rotación. Los colaboradores comprometidos y calificados no requieren de ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas, a nivel personal. Los cuales se reconocen tres componentes del compromiso:

- Identificación, donde existe una aceptación de las metas organizacionales y con la creencias, propósitos, ideas y objetivos que los de la empresa.
- Membresía, el trabajador desea permanecer como integrante esto es, un sentimiento de pertenencia hacia la organización.
- Lealtad, aquí se manifiesta el cumplimiento y respeto que se tiene a la organización por medio de acciones dirigidas a defenderla.

Finalmente, el compromiso organizacional debe ser una tendencia constante, porque tiene un impacto directo en el compromiso de los colaboradores: en la manera como son evaluados; sus oportunidades de desarrollo; las herramientas disponibles; y por supuesto sus relaciones con pares y jefes. Las cuales deben ser incorporados como parte del compromiso, cinco elementos clave: trabajo significativo, líderes que se involucran en el trabajo día a día, un ambiente laboral positivo, oportunidades de desarrollo, y confianza en la organización y en sus líderes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **Dimensión 2: Identidad organizacional**

En primer lugar, la identidad organizacional define quienes somos en un grupo y quien o que podemos llegar a ser como miembros de grupos (identidad dentro de un rol determinado). Es decir, la cultura organizacional descansa sobre la identidad organizacional, sobre la base del compromiso se asume los objetivos contradictorios de los miembros de la organización, producto de su identidad que interioriza los pasados y los que vendrán en un futuro (Gurrola & Ochoa, 2013, p. 362)

Por otra parte, la identidad organizacional según Ritter (2008) señala que es " La medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de traba" (p. 45).

Por su parte, Scheinsohn (2011) muestra que la identidad organizacional se compone de todas aquellas características que, en combinación con los medios gráficos, ayudan a distinguir a una organización como distinta y única; Y todo eso, si desaparece, afecta

decisivamente a su continuidad. Encarna una identidad fundamentalmente organizada y con capacidad de creatividad, y su reconocimiento tiene un efecto que va más allá de la mente. En este contexto, la organización construye su identidad a través de procesos interactivos similares a los de los individuos, a través de la interacción con otros grupos de interés.

Para complementar la idea de que la identidad organizacional tiene una influencia decisiva en todos los aspectos de la gestión de una organización, Capriotti (2013) propone que la identidad “orienta las decisiones de tipo políticas, estratégicas y las acciones en general de la organización, reflejando los principios, valores y creencias fundamentales de la misma”.

### **1) Componentes de la identidad organizacional**

Los principales componentes de la identidad corporativa desde la perspectiva organizacional expuesta por Capriotti (2013, p. 139) son la filosofía corporativa y la cultura corporativa.

La Identidad Corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado. (Capriotti, 2013, p. 140).

Por ende, responde a las interrogantes: “¿Quiénes somos?”, “¿Cómo somos?”, “¿Qué hacemos?”, “¿Cómo lo hacemos?”. Por ende, definir la Identidad Corporativa es reconocer nuestra especificidad dentro del mercado y de la sociedad en la que vivimos como entidad.

#### **a) Filosofía corporativa**

Representa a la organización en el logro de las metas y objetivos de la empresa. En cierto modo, son los "principios básicos" por los que una entidad logrará sus objetivos últimos: las creencias, valores y comportamientos que la entidad deberá adoptar para lograr sus objetivos específicos. Por tanto, podemos decir que la filosofía empresarial representa “lo que la empresa quiere ser”. (Capriotti, 2013, p. 141).

Por tanto, si la empresa tiene una filosofía empresarial claramente definida, facilitará el trabajo del equipo directivo y de todos los colaboradores en este proyecto empresarial. Finalmente, Capriotti sostiene que la mayoría de los autores afirman que la filosofía empresarial se conjuga sobre la base de tres aspectos fundamentales: a) la misión de la empresa, b) los valores de la empresa, y c) la visión de la empresa.

#### **b) Cultura corporativa**

Es el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. (Capriotti, 2013, p. 147).

En este contexto, la cultura corporativa es un aspecto esencial del funcionamiento de la imagen corporativa de la organización, dado lo que vemos día a día sobre la empresa (sus productos, servicios y comportamiento). El comportamiento de los miembros, etc.) está influenciado por la cultura y determinado por la organización. Entonces, si la filosofía de una empresa expresa "lo que la organización quiere", entonces la cultura corporativa es "lo que la organización realmente es, ahora".

En definitiva, a la hora de analizar la cultura corporativa de una organización se deben tener en cuenta una amplia gama de factores que son inherentes a cualquier tipo de cultura y que estos factores influyen en el desarrollo, aceptación y modificación de la cultura corporativa.

#### **Dimensión 3: Motivación organizacional**

La motivación humana se basa en la necesidad, consciente o inconscientemente; Algunos son primarios, como los factores fisiológicos del agua, el aire, la comida, el sueño y la vivienda, y otros pueden considerarse secundarios, como la autoestima, el estatus, las relaciones con los demás, el afecto, la ternura, el éxito y el asertividad. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. (Koontz, et al. 2012, p. 388).

Robbins y Judge (2013) definen la motivación organizacional como los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para alcanzar una meta (p. 202). Esto significa que la motivación generalmente se asocia con los esfuerzos para lograr cualquier meta, y nos limitaremos a las metas organizacionales, para reflejar nuestra propia preocupación por el comportamiento.

Dentro de este marco, la motivación será el impulso o motor que hace que las personas se conduzcan o comporten de determinada manera, por lo tanto, será importante para las empresas, conocer el nivel de motivación que tienen sus empleados en lo que están realizando y también conocer el nivel de motivación que lleva a sus clientes a buscarlos, dicha motivación, estará íntimamente relacionada con la cultura de las personas y también con la cultura organizacional que se ha desarrollado (Llanos, Pacheco, Romero, Coello & Armas, 2016, p. 17)

Los autores Robbins y Judge (2013) establecen que los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia.

1. Intensidad: se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien.
2. Dirección: que beneficie a la organización.
3. Persistencia: por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo.

Por lo tanto, las técnicas de motivación organizacional son importantes para el mantenimiento y desarrollo de la organización, la motivación de los empleados se refleja en los esfuerzos y resultados obtenidos, la creación de la identidad corporativa y la trascendencia de los intereses específicos de los empleados y profesionales. Uno de los expositores en el comentario de un artículo claro y sencillo.” Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos” (Rosas, 2012). Lo cual el autor explica el comportamiento humano, en tres aspectos:

1. El comportamiento es causado. Que enfoca la causalidad del mismo.
2. El comportamiento es motivado. Se manifiesta por una finalidad.

3. El comportamiento es orientado hacia objetivos. Evidencia un impulso, un deseo, una necesidad, que sirven para promover motivos del mismo.

Finalmente, Koontz, (2012), señala que existe otras teorías de motivación que son aplicadas de acuerdo al contexto de la organización (p. 620). Como las teorías de dos factores de Herzberg, de la equidad, de la expectativa de Vroom, de la ruta-meta, de las necesidades de McClelland, la teoría ERG de Alderfer y la Teoría X y teoría Y de McGregor, que fundamentan el comportamiento humano en la sociedad.

### **2.2.2. Base teórica de la variable de estudio 2: Desempeño laboral**

#### **Definición**

El desempeño laboral se define como el comportamiento de los trabajadores en la consecución de los propósitos establecidos por los altos directivos de una empresa, buscando la eficiencia y productividad; que tiene mucho que ver con la conducta de los trabajadores y los resultados logrados, así como de la motivación, cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar el trabajo y con ello optimizar la producción (Toala, Álvarez, Osejos, Quiñonez, Soledispa y otros, 2017).

#### **Medición**

En materia de medición del desempeño laboral en la organizacional es indispensable, se tomó en cuenta las tres principales evaluaciones para los colaboradores en la organización: evaluación de competencias 360°, evaluación por metas y la evaluación 9 -Box que proporcionan una completa radiografía del desempeño de los empleados al combinar los resultados de la evaluación 360 y la de metas, para Deloitte (2017) se debe tener en cuenta para implementar en el CAEN – EPG relacionado con el estudio de investigación.

#### **Teorías**

Para Klingner y Nabaldian (2002) las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento (p, 252).

**a) Teoría de la equidad**

La teoría está relacionada a la percepción del trabajador o colaborador en la organización con relación al trato: justo o injusto. Esto significa, para Klingner y Nabaldian (2002), que refleja: lealtad, manifestación de buena voluntad y mayor eficiencia en su trabajo en la organización. Aunque la teoría es sencilla, la dificultad es que esta percepción a menudo tiene que ver con estados mentales basados en juicios subjetivos. Esta equidad consta de dos aspectos: a) rendimiento y b) comparación con otros. En otras palabras, en el primer caso, se trata de una comparación entre su contribución o los resultados de su trabajo y la remuneración que reciben en comparación con otros (p. 253).

En definitiva, la teoría de la equidad es aplicable a toda situación en la que se produce un intercambio. Por lo tanto, el objetivo en la organización es mantener el equilibrio entre los insumos y resultados. En vista que, de los colaboradores perciben inequidad que lo llevarían a la desmotivación, que conlleva a la empresa a bajar la productividad, lo que no se debe llegar ante esta situación organizacional.

**b) Teoría de evaluación del desempeño de Chiavenato (2009)**

Según Chiavenato (2009), basado en esta teoría en cualquier circunstancia evaluamos lo que sucede y el entorno organizacional, como el índice de la inflación en la economía, el desempeño de las exportaciones y el comportamiento de las bolsas de valores en el contexto nacional como parte de algún proyecto empresarial. De igual manera, se evalúa la calidad de la producción, la rentabilidad de la empresa, calidad del servicio al cliente y, el desempeño humano en la compañía, porque los colaboradores dan vida a la empresa y por ende, son la razón de ser de la organización.

En conclusión, la gestión en la organización actual ya no se invoca y menos tiene tiempo para remediar un desempeño por debajo de la media. Por tanto, la organización busca tener una actuación competitiva en el mundo globalizado de hoy, donde el desempeño humano debe ser excelente en todo momento y circunstancia. Es decir, el desempeño humano en la empresa depende mucho de la evaluación del desempeño que se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona

o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito y la productividad.

### **Dimensionamiento**

El dimensionamiento de la variable Desempeño laboral, se ha tomado en cuenta los autores: Robbins, Decenzo y Coulter, (2015). Fundamentos e administración. Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. Klingner y Nabaldian (2002). Administración del personal en el sector público: Contextos y estrategias. Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.

### **Dimensión 1: Socialización laboral**

La socialización se puede definir como “La adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 311).

Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (2010) define la socialización como el proceso mediante el cual una persona asume un determinado rol laboral (personalidad laboral) mediante la asimilación de valores, normas, habilidades, conductas esperadas y conocimientos, y adopta una actitud precisa de participación, como miembro de las actividades de la organización (ambiente de trabajo). Es decir, el ambiente laboral incorpora las principales influencias contextuales sobre el desarrollo humano consideradas en la psicología, la economía y la sociología del trabajo.

Basándonos en las definiciones anteriores de la socialización, y aplicándolas a la socialización laboral podemos afirmar que:

*“Son procesos por los cuales pasan la mayoría de los trabajadores al ingresar a una nueva organización, ya que sucederán muchos cambios (por ejemplo, cambio de cultura, valores y formas estandarizadas de trabajo) y procesos de adaptación, lo cual definirá el desempeño y ajuste entre el nuevo colaborador y la organización. (Lisbona, Morales y Palací, 2009, p.90).*

En ese contexto, la Socialización Laboral enfoca a un proceso de adquisición de actitudes y conductas útiles para el trabajo, que se desarrolla a lo largo de todo el ciclo vital en la empresa, hace que las personas se adaptan a sus empleos y roles organizacional.

Cabe señalar que la socialización laboral no se puede generalizar, este tema ha pasado por diferentes épocas y tiene diferentes intereses y enfoques en el campo de la investigación. En todo caso, se puede afirmar simplemente que es un proceso de aprendizaje en una organización a través del cual se adquieren actitudes, habilidades y comportamientos que son útiles para el desempeño laboral.

Para Chiavenato (2009, p.183) menciona que el proceso de socialización se da dentro de un contexto complicado porque las personas tienen que asimilar al mismo tiempo muchos factores como misión, visión, cultura, etc. Cuyas principales características de la socialización se interrelacionan con roles organizacionales:

a. La socialización como capacidad para relacionarse

El ser humano no es solitario, sino se relaciona con otros individuos.

b. La socialización como vías de adaptación a las instituciones

Se desarrolla en comunidad en diversos grupos, bajo estructura de convivencias sociales.

c. La socialización es una inserción social

El individuo se integra en grupo y forma parte de la comunidad, respetando las normas de tolerancia y de convivencia social.

d. La socialización es convivencia con los demás

El hombre no se debe privar porque es parte de las satisfacciones básicas las convivencias como necesidad principal de protección y de ayuda entre todos.

e. La socialización cooperativa para el proceso de personalización

El “yo” se asocia con los demás porque construye la “personalidad social” dentro del grupo.

f. La socialización como interiorización de normas, costumbres, valores y pautas.

El individuo dispone de la capacidad para actuar de forma humana frente a otros.

g. La socialización es aprendizaje.

El hombre como ser social se relaciona permanentemente con los otros en un contexto de estimulación ambiental.

Por lo tanto, “la socialización es fundamental, es un proceso de aprendizaje y encuentran evidencia empírica que muestra que el aprendizaje de los nuevos colaboradores está asociado con mejores resultados”. (Lisbona, et al., 2009, p.90).

Finalmente, lo que el trabajo aporta son los conocimientos relacionados con la socialización laboral en el Centro de Altos Estudios Nacionales, imprescindible para conocer el tipo de vínculo existente entre organización-colaborador y la manera en que éste asume su papel dentro de la organización.

### **Dimensión 2: Eficiencia**

La eficiencia se enfoca en realizar un trabajo o actividad al menor costo posible y en el menor tiempo posible sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero al mismo tiempo implica la cualidad de hacer el bien (Robbins, Decenzo & Coulter, 2015, p. 8).

Asimismo, para Koontz, et al., (2012) señala que la administración en la organización se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, en el desempeño individual y organizacional de las personas y de la gerencia: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos y la suma de los dos para lograr la eficacia (p. 14).

Según Chiavenato (2006), señala que, aplicada a la Administración, la eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles, que puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

En este marco, se puede mencionar que la "Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados", con el de garantizar el incremento de su eficiencia en la empresa.

Para Huerta (2012) señala que toda organización debe enfocar sobre la "Eficiencia en el trabajo" mediante la capacitación, desarrollo y adiestramiento de los colaboradores, que son fundamentales en todo proceso productivo, supone la adquisición de conocimientos específicos, de tal forma que el personal capacitado desempeñe mejor su trabajo y las empresas logren un aprovechamiento mayor del recurso humano (p. 26).

Es decir, mediante la aplicación de programas de capacitación empresarial se logra el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos, la organización tiene el potencial de incrementar y mantener los niveles de eficiencia, productividad y calidad, aunado a la reducción de costos y el aumento de la competitividad, mejora desempeño del personal, incrementando así el buen desempeño de la organización.

Maella (2010) según su estudio en la escuela de negocios, Instituto de Estudios Superiores de la empresa (IESE), nos trae las cinco variables de la eficiencia de personal, que defiende como la producción de resultados con el mínimo de esfuerzo malgastado. Los cinco factores principales que presentan el autor, determinan la eficiencia personal que nos dan, incluyendo pasos para ayudar a conseguirlos son las siguientes:

- 1) Responsabilidad: Valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.
- 2) Capacidad: son los recursos y actitudes que tiene la persona o la institución, para la tarea encomendada.
- 3) Automotivación: Son razones, entusiasmo e interés que genera una acción en el comportamiento de las personas.

- 4) Autogestión: Es la organización de la compañía en el que los colaboradores participan de forma activa en las decisiones de la organización.
- 5) Simplificación: vincula a los procesos simplificados que se debe trabajar en la organización.

En definitiva, aplicar buenos métodos en una organización ayuda a que los colaboradores trabajen mejor y con mayor eficiencia, lo que redundará en beneficio de la organización y de todos los que la integran para el bien colectivo.

### **Dimensión 3: Evaluación del desempeño**

Para Chiavenato (2011), la evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño de cada persona en un puesto y su potencial futuro (p. 243). Es decir, toda evaluación es el proceso de motivar o juzgar el valor, la excelencia y la calidad de una persona.

En este marco, las organizaciones tienen la necesidad de medir y evaluar el desempeño, principalmente, el desempeño de los colaboradores, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional para su desarrollo institucional. En resumen, la evaluación del desempeño siempre evalúa a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad dentro de la actividad administrativa.

Según Ivancevich (2005), la evaluación del desempeño es “la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado”. Por ende, la preocupación de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales, según el autor:

- 1) Resultado: Un resultado específico y final que se pretende lograr dentro de un período determinado.

- 2) Manifestación: Medio conductual o instrumental destinado a ser puesto en práctica.
- 3) Factores Críticos de Éxito: Aspectos fundamentales del éxito de una organización en sus resultados y desempeño.

En tal sentido, se considera que el desempeño humano en el puesto de la organización es situacional y varía de una persona a otra, en muchos casos depende de los factores condicionantes que influyen en la organización, donde cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale a su esfuerzo individual y colectivo, que depende de las habilidades y capacidades que posee y del papel que debe desempeñar en la organización.

Por otro lado, “la importancia de la evaluación del desempeño” Chiavenato (2000) señaló que a través de la evaluación del desempeño es posible implementar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de promoción o colocación, también evaluar la necesidad de readiestramiento, detectar cargos con errores en el diseño y ayuda para ver si hay problemas personales que afecten el desempeño de la posición del cargo.

De las evidencias anteriores, la evaluación del desempeño en la organización trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Cuyos beneficios son condiciones de evaluar el potencial humano que aporta cada colaborador y aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento para ser promovidas o transferidas según su desempeño, los cuales mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Mientras tanto, Bohlander y Sherman (2001) establecen las ventajas de la evaluación del desempeño a través de los enunciados siguientes:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- Planificación y desarrollo de la carrera, donde la retroalimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades de carrera específicas.
- La información inexacta y el desempeño insuficiente pueden indicar errores en el análisis de puestos, la planificación de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información para la toma de decisiones de recursos humanos.
- Diseño de trabajo del puesto, rendimiento insuficiente puede indicar un error en el diseño de trabajo. La evaluación ayuda a identificar estos errores.
- Desafíos externos, el rendimiento a veces se ve afectado por factores externos como la familia, la salud, las finanzas, etc.

Se hace necesario resaltar, a través de Chiavenato (2007) donde indica que los “beneficios de la evaluación del desempeño”, deben realizarse con un programa de evaluación planeado, coordinado y desarrollado en el corto, mediano y largo plazo, destacando tres principales beneficiarios, que son:

1) Beneficios para el jefe o gerente:

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

2) Beneficios para el subordinado:

- Comprender las reglas del juego, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valoran las empresas de sus empleados.
- Averigüe qué espera su jefe de su desempeño y, en base a una evaluación de desempeño, cuáles son sus fortalezas y debilidades.

3) Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y determinar la contribución de cada empleado.

- Puede identificar empleados que necesitan actualización o mejora en ciertas áreas de actividad, y seleccionar empleados calificados para promoción o transferencia.
- Dinamiza sus políticas de RRHH proporcionando oportunidades a los empleados (no sólo de promoción, sino también de promoción y desarrollo personal) ya que estimula la productividad y mejora las relaciones interpersonales en el trabajo.

Por último, Chiavenato (2011, p. 244), manifiesta que el empleo adecuado de la evaluación del desempeño, en la función de la administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño en la organización.

### **2.2.3. Bases teóricas de la tesis**

La investigación presenta estudios descriptivos – correlaciones, su interés se centra en explicar y determinar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta la cultura organizacional con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.

Según Hernández y Mendoza (2018), señala que los estudios correlacionales, tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en contexto en particular. Desde el punto de vista, pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos porque miden las variables y su relación en términos estadísticos (p. 109).

Asimismo, como parte de la inferencia estadística para la contrastación de las hipótesis será realizada a través de la prueba estadística del Coeficiente de Correlación de Pearson, que es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalo o de razón. (Hernández, et al., 2018, p. 346).

## **2.3. Marco conceptual**

### **Compromiso organizacional**

Es la manera como se mide la temperatura de la organización en cuanto a su habilidad para enfrentar proactivamente los retos relacionados con su gente. Las investigaciones

claramente demuestran que cuando los colaboradores se sienten empoderados y dueños de sus resultados laborales, su compromiso es significativamente mayor (Avey, et al., 2009, pp. 173-191).

### **Cultura organizacional**

Es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización. (Robbins & Judge, 2013, p. 512).

### **Desempeño laboral**

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000).

### **Eficiencia**

Se enfoca realizar un trabajo o actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace (Robbins, Decenzo & Coulter, 2015, p. 8).

### **Eficiencia laboral**

En la organización se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, en el desempeño individual y organizacional de las personas y de la gerencia: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos y la suma de los dos para lograr la eficacia (Koontz, et al., 2012, p. 14).

### **Evaluación del desempeño**

Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, es decir, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona (Chiavenato, 2011, p. 243).

### **Identidad organizacional**

Es la medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo" (Ritter (2008) p. 45).

**Motivación organizacional**

Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (Robbins & Judge, 2013, p. 202).

**Socialización**

Se define como la adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo de trabajo (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 311).

**Socialización laboral**

Son procesos por los cuales pasan la mayoría de los trabajadores al ingresar a una nueva organización, ya que sucederán muchos cambios (por ejemplo, cambio de cultura, valores y formas estandarizadas de trabajo) y procesos de adaptación, lo cual definirá el desempeño y ajuste entre el nuevo colaborador y la organización (Lisbona, Morales y Palací, 2009, p.90).

## **CAPÍTULO III**

### **Hipótesis y variables**

#### **3.1 Variables de estudio**

Variable 1: Cultura organizacional

Variable 2: Desempeño laboral

##### **3.1.1 Definición conceptual**

###### **Variable 1: Cultura organizacional**

Es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás; que integra a través de las características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización. (Robbins & Judge, 2013, p. 512).

###### **Variable 2: Desempeño laboral**

Es el comportamiento de los trabajadores en la consecución de los propósitos establecidos por los altos directivos de una empresa, buscando la eficiencia y productividad; que tiene mucho que ver con la conducta de los trabajadores y los resultados logrados, así como de la motivación, cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar el trabajo y con ello optimizar la producción (Toala, Álvarez, Osejos, Quiñonez, Soledispa y otros, 2017).

### 3.1.2 Definición operacional

Tabla 1

*Matriz de operacionalización de la variable 1: Cultura organizacional*

| Dimensiones               | Indicadores   | Ítems      | Escala y valores   |                                 | Niveles y rangos  |
|---------------------------|---|------------|--|---------------------------------|---|
| Compromiso organizacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Devoción del empleado</li> <li>- Objetivos y valores</li> <li>- Empoderados</li> <li>- Identificación</li> </ul> | 1,2,3,4    | Totalmente de acuerdo<br>De acuerdo<br>Indeciso<br>En desacuerdo<br>Totalmente en desacuerdo | (5)<br>(4)<br>(3)<br>(2)<br>(1) | Muy bueno [46 - 60]<br>Bueno [31 - 45]<br>Regular [16 - 30]<br>Malo [01 - 15] |
| Identidad organizacional  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros de grupos</li> <li>- Rasgos</li> <li>- Filosofía corporativa</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>  | 5,6,7,8    |  |                                 |   |
| Motivación organizacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensidad</li> <li>- Dirección</li> <li>- Persistencia</li> <li>- Esfuerzos y resultados</li> </ul>             | 9,10,11,12 |  |                                 |   |

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de la variable 2: Desempeño laboral*

| Dimensiones                    | Indicadores                     | Ítems      | Escala y valores               | Niveles y rangos |
|--------------------------------|---------------------------------|------------|--------------------------------|------------------|
| Socialización<br>laboral       | - Habilidades y<br>capacidades  | 1,2,3,4    | Totalmente<br>de acuerdo       | (5)              |
|                                | - Procesos de adaptación        |            |                                |                  |
|                                | - Actitudes y conductas         |            |                                |                  |
|                                | - Proceso de aprendizaje        |            |                                |                  |
| Eficiencia                     | - Fines                         | 5,6,7,8    | De acuerdo                     | (4)              |
|                                | - Recursos disponibles          |            |                                |                  |
|                                | - Responsabilidad               |            |                                |                  |
|                                | - Capacidad                     |            |                                |                  |
| Evaluación<br>del<br>desempeño | - Apreciación sistemática       | 9,10,11,12 | Totalmente<br>en<br>desacuerdo | (1)              |
|                                | - Dinámica<br>organizacional    |            |                                |                  |
|                                | - Factores críticos de<br>éxito |            |                                |                  |
|                                | - Políticas de<br>compensación  |            |                                |                  |

**3.2 Hipótesis****3.2.1 Hipótesis general**

La cultura organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores el Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Postgrado.

**3.2.2 Hipótesis específicas**

- 1) El compromiso organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales

- 2) La identidad organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.
- 3) La motivación organizacional se relaciona de forma directa y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.

## **CAPÍTULO IV**

### **Metodología de la investigación**

#### **4.1 Enfoque de investigación**

La investigación asumió el enfoque cuantitativo, porque la ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis; donde los datos se encuentran en forma de números (cantidades) y, por tanto, su recolección se fundamenta en la medición (Hernández & Mendoza, 2018, p. 6)

#### **4.2 Tipo de investigación**

El presente estudio reunió las condiciones necesarias para ser denominado como tipo de “investigación aplicada”. Para Hernández et al., (2018), la investigación de todo tipo tiene dos propósitos fundamentales: a) generar conocimiento y teoría (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada). Los seres humanos han evolucionado como resultado de estos dos tipos de investigación.

#### **4.3 Método de investigación**

En esta investigación se utilizaron métodos deductivos y descriptivos. Los métodos deductivos aplicados permiten razonar de lo general a lo específico, de Universal al individuo, a partir del análisis de supuestos, teoremas, leyes, principios etc., en relación con las variables de estudios sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral, y, mediante la deducción, el razonamiento y las suposiciones, entre otros aspectos, se comprobó su validez para aplicarlos en forma particular en los colaboradores del CAEN-EPG.

Hernández, et al., (2014), los métodos cuantitativos utilizan el razonamiento lógico o deductivo. La hipótesis es el centro, núcleo o eje de la deducción cuantitativa. En los métodos cuantitativos deductivos, los supuestos se contrastan con la realidad aceptada o rechazada en un contexto dado (p. 122).

#### **4.4 Alcance de investigación**

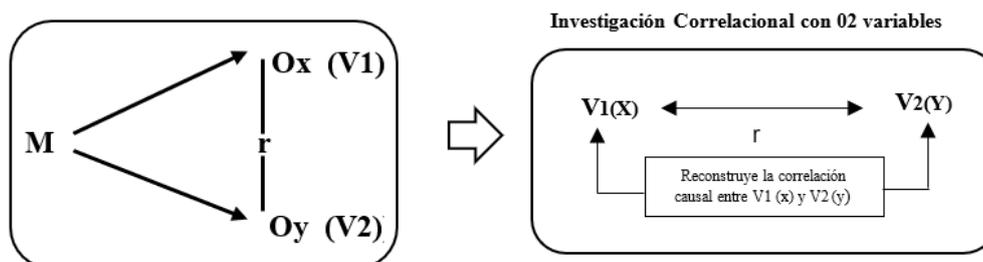
La investigación desarrollada es de carácter descriptivo - correlacional, con intereses centrados en explicar por qué ocurren los fenómenos y en qué condiciones se asocia la

cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.

El propósito de la investigación correlacional es comprender el grado de relación o asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. Desde el punto de vista, pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos porque miden las variables y su relación en términos estadísticos. (Hernández, et al., 2018, p. 109).

#### 4.5 Diseño de Investigación

Tipo No Experimental de corte Transversal, porque los datos se recolectaron en un tiempo único y en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 154).



#### Denotación:

M = Muestra de investigación

O = Observación

X = Variable 1 (X): Cultura organizacional

Y = Variable 2 (Y): Desempeño laboral

R = Relación de variables.

#### 4.6 Población, muestra, unidad de estudio

##### 4.6.1 Población de estudio

La población objeto de estudio estuvo constituida por 110 colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

La población se define como un total del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual estudia y da origen a los datos de la investigación. (Tamayo, 2008, p.50).

#### 4.6.2 Muestra de estudio

La muestra es un subgrupo de la población (Hernández et al., 2014, p. 66). La muestra fue de carácter aleatoria simple con población finita, utilizándose la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, como se detalla:

$$n = \frac{(Z)^2 (PQN)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 PQ}$$

Fuente: Valencia M., et al., (2015, p. 204).

Donde:

- Z : Valor de la abcisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Probabilidad de ocurrencia de los casos. (**P = 0.50**)
- Q : Probabilidad de no ocurrencia de los casos. (**Q = 0.50**)
- e : Margen de error 5%
- N : Población.
- n : Tamaño óptimo de muestra.

#### Remplazando Valores:

n=?

N= 110

Z= 95%=1.96

P= 50%=0.50

Q= 50%=0.50

e= 5%=0.05

#### Cálculo de la Muestra:

Nivel de significancia de 95% y 5% margen de error n fue:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (110)}{(0.05)^2 (110 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.50) (0.50) (110)}{(0.0025) (109) + (3.84) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{105.644}{0.2725 + 0.96}$$

$$n = \frac{105}{1.2325} = 85.7152$$

|               |
|---------------|
| <b>n = 86</b> |
|---------------|

#### 4.6.3 Unidad de estudio

Por tanto, la unidad de estudio representativa fue de 86 personas que fueron encuestadas entre los colaboradores del CAEN - EPG.

#### 4.7 Fuente de información

Permitió la búsqueda de información en base a las variables de estudio para responder a los planteamientos referidos:

#### Variable 1: Cultura organizacional

- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos.
- Capriotti (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional (Primera edición ed.). Edinburgo: Heriot-Watt University.
- Gurrola y Ochoa (2013). La Identidad Organizacional en la agencia de viajes Sahuaro: un Estudio Bibliométrico en Latinoamérica.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). "Comportamiento Organizacional", Decimoquinta Edición, Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C.V.

## **Variable 2: Desempeño laboral**

- Bohlander y Sherman (2001). Administración de recursos humanos. 12a. ed. Colombia: International Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. Décimo cuarta edición. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. México.
- Klingner y Nabaldian (2002). Administración del personal en el sector público: Contextos y estrategias.
- Robbins, Decenzo & Coulter, (2015). Fundamentos de administración. 8va edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M. D., Soledispa, S. G., Osejos, A. E., & Caicedo, C. R. (2017). Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo.

## **4.8 Técnica e instrumento de recolección de datos**

### **4.8.3 Técnica de recolección de datos**

Se utilizó como técnica la Encuesta. Según López y Fachelli (2015) manifiestan que “la encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. Dada la extensión de su práctica se ha convertido en un referente obligado de los métodos de investigación en un doble sentido: los distintos métodos se definen y comparan con la encuesta, y cualquier crítica, justa o exagerada, de los métodos y técnicas suele empezar y acabar por la encuesta. El uso extensivo se ha convertido en muchas ocasiones en un abuso” (p. 5,6)

#### **4.8.4 Instrumento de recolección de datos**

Se empleó como instrumento el Cuestionario. Según los autores López y Fachelli, (2015) señala que “el cuestionario constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo. El cuestionario es un instrumento rígido que busca recoger la información de los entrevistados a partir de la formulación de unas mismas preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas” (p.17).

#### **4.9 Método de análisis de datos**

Valencia, et al., (2015), señalan que el análisis para el procesamiento de los datos consiste en el control de calidad, ordenamiento, clasificación, tabulación y gráficos de datos. (p. 252). Las herramientas cuantitativas (cuestionarios) utilizadas para dar la validez y confiabilidad de los estudios de recolección de datos son las siguientes:

- 1) La medición de las variables cultura organizacional y desempeño laboral, se ha estructurado un instrumento (cuestionario) de investigación que fue validado mediante informe de opinión de expertos (ver anexo 3), aplicando de tiempo de 30 minutos a los colaboradores del CAEN – EPG.
- 2) La corrección y la interpretación son responsabilidad del investigador, una vez probadas, incluso preparar una base de datos a partir de las respuestas y someterla a pruebas estadísticas paramétricas. Una vez obtenidos los resultados estadísticos, se comparan con las hipótesis planteadas.
- 3) Para el procesamiento de datos se utilizó la estadística descriptiva, al realizar una tabla de frecuencias para cada pregunta obteniendo el porcentaje de resultados, para establecer la interpretación y presentarlos en un gráfico para una mejor comprensión.
- 4) Para la prueba de hipótesis, se utilizó estadísticos inferenciales para correlacionar las variables mediante el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ), y luego estimar los estadísticos descriptivos correspondientes considerados en ambos niveles.

5) Finalmente, la aplicación de métodos de análisis de datos se basó en los resultados utilizando los siguientes parámetros:

- Aplicación del Alfa de Cronbach
- Estadística descriptiva para análisis de tablas de frecuencias y gráficos.
- Método del Análisis Factorial, a fin de reducir la dimensionalidad de los datos en un número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos de los resultados de la variable y las dimensiones. (De la Fuente, 2011, p. 1).
- Estadística inferencial, aplicación del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ )
- Aplicación de tabulación de los datos con el Software SPSS ver. 25.0.

## CAPÍTULO V

### Resultados

#### 5.1 Análisis descriptivo

- a. Cuestionario constituido por 24 ítems, dirigido a los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, relacionados con las variables de estudios Cultura organizacional “1” y Desempeño laboral “2”.
- b. En análisis descriptivo estadístico se utilizó frecuencias y porcentajes la variable Cultura organizacional (Compromiso organizacional, identidad organizacional y motivación organizacional) y la variable Desempeño laboral (Socialización laboral, eficiencia y evaluación del desempeño). En el nivel inferencial se ha hecho uso de la estadística de análisis paramétrico con la prueba de coeficiente de correlación de Pearson (r).
- c. Para las variables Cultura organizacional “1” y Desempeño laboral “2”, se empleó el coeficiente alfa de Cronbach a fin de verificar la consistencia interna, en función del promedio de las correlaciones entre los elementos para evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la confiabilidad de la prueba si se excluyera un elemento. De acuerdo a la tabla que se muestra.

Tabla 3

*Valoración del Coeficiente de Confiabilidad*

| <b>Valor</b> | <b>Consistencia</b>    |
|--------------|------------------------|
| -1 – 0       | No es confiable        |
| 0,01 - 0,49  | Baja confiabilidad     |
| 0,5 – 0,75   | Moderada confiabilidad |
| 0,76 – 0,89  | Fuerte confiabilidad   |
| 0,9 – 1,00   | Alta confiabilidad     |

Fuente: Adaptado Hernández y Mendoza et., al (2018)

### Coeficiente Alfa de Cronbach

$$\frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

#### En donde:

**K** = El número de ítems

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de varianzas de los ítems

$S_t^2$  = Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach

Este instrumento se utilizó en la prueba piloto de una muestra de 30 entrevistados para determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado, cuya base de datos de prueba piloto se muestra en el (Anexo 4).

En el cuadro de diálogo muestra el resultado de Alfa. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.76 se considera un valor aceptable. En el caso de nuestro resultado es el siguiente:

#### Resumen del procesamiento de los casos

|       |                              | N  | %     |
|-------|------------------------------|----|-------|
| Casos | Válidos                      | 30 | 100,0 |
|       | <u>Excluidos<sup>a</sup></u> | 0  | ,0    |
|       | Total                        | 30 | 100,0 |

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,909             | 24             |

- d. El resultado Alfa de Cronbach es 0,909, en su versión de 24 ítems tiene una Fuerte confiabilidad, según el criterio de confiabilidad de valores. Por es, se recomendable para recabar información con las variables de estudios Cultura organizacional “1” y Desempeño laboral “2”.

### 1) Resultados de la Variable “1”: Cultura organizacional

Para evaluar la variable Cultura organizacional, se procedió a elaborar un instrumento de medición conformado por (12) ítems, dividido en tres dimensiones: Compromiso organizacional, identidad organizacional y motivación organizacional que son factores que se correlacionan directamente con la Cultura organizacional.

Tabla 4

*Norma de corrección para la Cultura Organizacional*

| Niveles                  | Cultura Organizacional | Factores para la Cultura Organizacional |                          |                           |
|--------------------------|------------------------|---|--------------------------|---------------------------|
|                          |                        | Compromiso organizacional               | Identidad organizacional | Motivación organizacional |
|                          | Rango                  | Rango                                   | Rango                    | Rango                     |
| Totalmente de acuerdo    | 49 - 60                | 17 - 20                                 | 17 - 20                  | 17 - 20                   |
| De acuerdo               | 37 - 48                | 13 - 16                                 | 13 - 16                  | 13 - 16                   |
| Indiferente              | 25 - 36                | 09 - 12                                 | 09 - 12                  | 09 - 12                   |
| En desacuerdo            | 13 - 24                | 05 - 08                                 | 05 - 08                  | 05 - 08                   |
| Totalmente en desacuerdo | 01 - 12                | 01 - 04                                 | 01 - 04                  | 01 - 04                   |

Tabla 5

*Nivel de conocimiento sobre la Cultura Organizacional*

|        | Frecuencia            | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Indiferente           | 7          | 8,1               | 8,1                  |
|        | De acuerdo            | 42         | 48,8              | 57,0                 |
|        | Totalmente de acuerdo | 37         | 43,0              | 100,0                |
|        | Total                 | 86         | 100,0             | 100,0                |

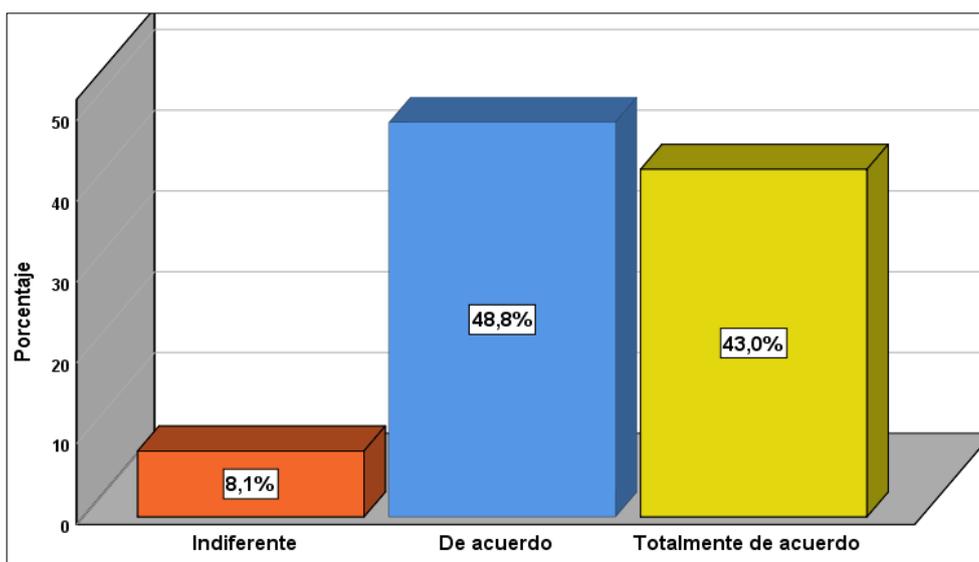


Figura 2. Nivel de conocimiento sobre la Cultura Organizacional

### Interpretación:

Los resultados de la investigación permiten reportar que el 48,8% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre la cultura organizacional en un nivel de acuerdo; mientras un 43,0% están totalmente de acuerdo y el 8,1% son indiferente. Se concluye que la mayoría (91,8%) tiene un buen conocimiento de esta variable, referida al significado compartido por los miembros en la cultura organizacional.

### i) Dimensión (X-1): Compromiso organizacional

Tabla 6

*Nivel de conocimiento sobre el Compromiso organizacional*

|        | Frecuencia               | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 1          | 1,2               | 1,2                  |
|        | En desacuerdo            | 1          | 1,2               | 2,3                  |
|        | Indiferente              | 6          | 7,0               | 9,3                  |
|        | De acuerdo               | 35         | 40,7              | 50,0                 |
|        | Totalmente de acuerdo    | 43         | 50,0              | 100,0                |
|        | Total                    | 86         | 100,0             | 100,0                |

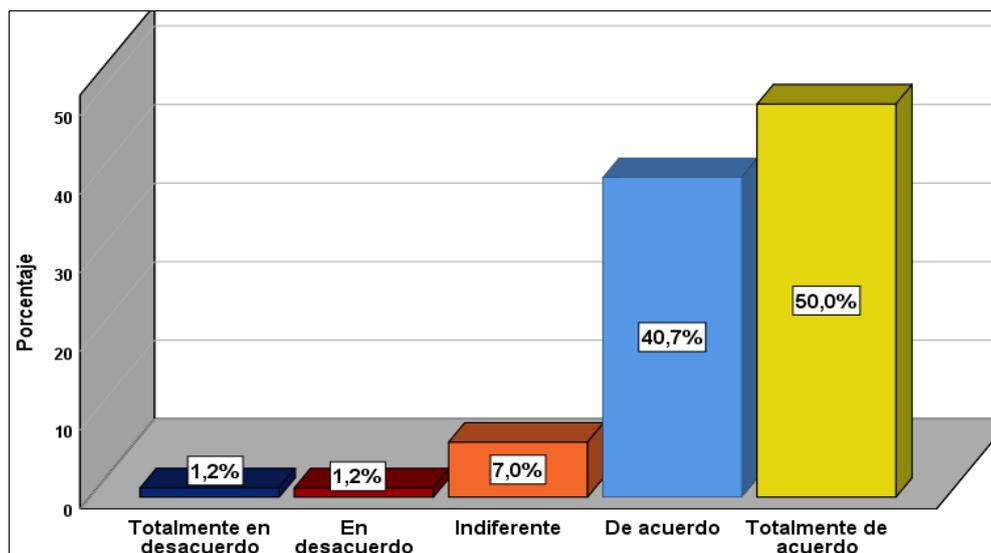


Figura 3. Nivel de conocimiento sobre el Compromiso organizacional

### Interpretación:

Los datos que se observan en la tabla de frecuencias y porcentajes, el 50,0% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre el comportamiento organizacional en un nivel de totalmente de acuerdo; mientras un 40,7% están de acuerdo, seguido del 7,0% son indiferente, el 1,2% en desacuerdo y el otro 1,2% señalaron estar totalmente en desacuerdo. Esto indica que la mayoría de los colaboradores tiene un buen conocimiento en el manejo en la organización en cuanto a su habilidad para enfrentar proactivamente la conducta de los colaboradores en la organización

### ii) Dimensión (X-2): Identidad organizacional

Tabla 7

*Nivel de conocimiento sobre la Identidad organizacional*

|        |                       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Indiferente           | 3          | 3,5        | 3,5               | 3,5                  |
|        | De acuerdo            | 51         | 59,3       | 59,3              | 62,8                 |
|        | Totalmente de acuerdo | 32         | 37,2       | 37,2              | 100,0                |
|        | Total                 | 86         | 100,0      | 100,0             |                      |

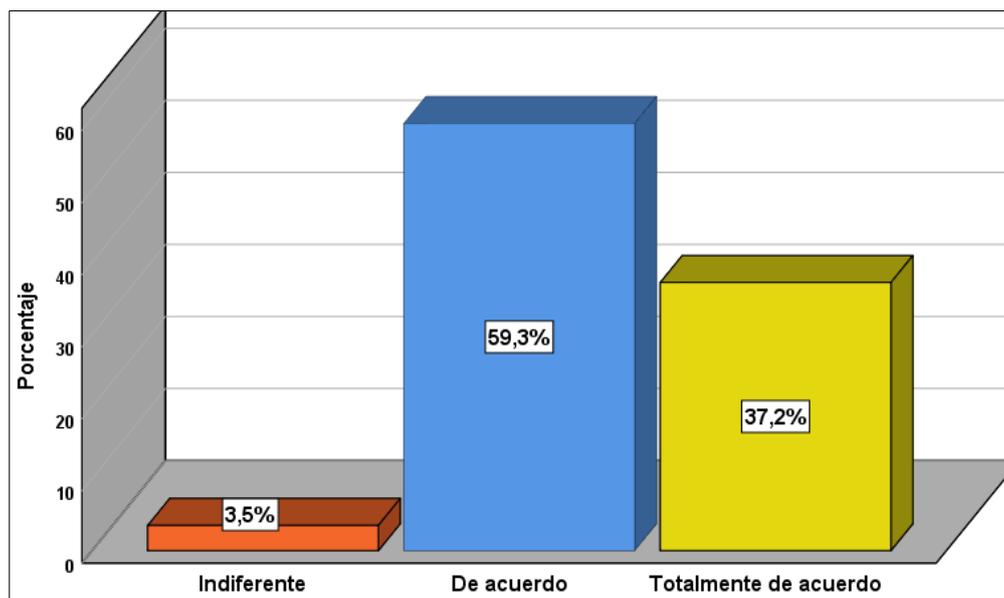


Figura 4. Nivel de conocimiento sobre la Identidad organizacional

#### Interpretación:

Los resultados de la investigación permiten reportar que el 59,3% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre el comportamiento organizacional en un nivel de acuerdo; mientras un 37,2% tiene un nivel totalmente de acuerdo y solo el 3,5% son indiferente. Se concluye que la mayoría (96,5%) tiene un buen conocimiento en esta dimensión, referida a que los colaboradores se identifican con la organización en su conjunto para el cumplimiento de los objetivos.

#### iii) Dimensión (X-3): Motivación organizacional

Tabla 8

*Nivel de conocimiento sobre la motivación organizacional*

|        | Frecuencia            | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | En desacuerdo         | 4          | 4,7               | 4,7                  |
|        | Indiferente           | 22         | 25,6              | 30,2                 |
|        | De acuerdo            | 43         | 50,0              | 80,2                 |
|        | Totalmente de acuerdo | 17         | 19,8              | 100,0                |
|        | Total                 | 86         | 100,0             | 100,0                |

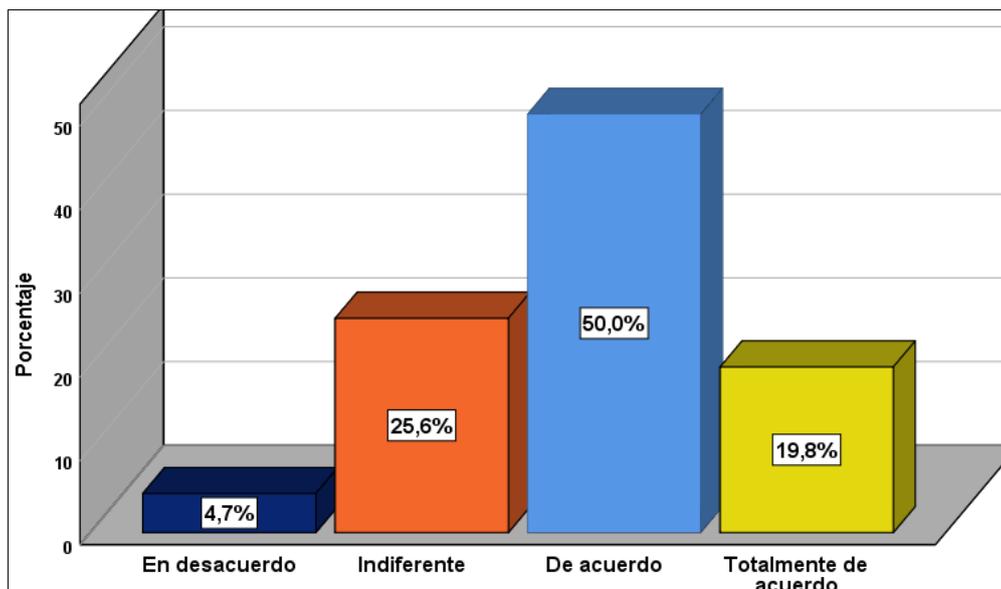


Figura 5. Nivel de conocimiento sobre la motivación organizacional

### **Interpretación:**

Los datos que se observan en la tabla de frecuencias y porcentajes, el 50,0% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre la motivación organizacional en un nivel de acuerdo; mientras un 25,6% son indiferente, seguido de un 19,8% están totalmente de acuerdo y solo un 4,7% están en desacuerdo. Esto indica que la mayoría de los colaboradores (69,8%) tiene un buen conocimiento en el manejo de los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza la dirección con el personal de la planta orgánica y administrativa de la Institución.

## **2) Resultados de la Variable “2”: Desempeño laboral**

Para evaluar la variable Desempeño laboral, se procedió a elaborar un instrumento de medición conformado por (12) ítems, dividido en tres dimensiones: Socialización laboral, eficiencia y evaluación del desempeño, que son factores que se correlacionan directamente con el Desempeño laboral.

Tabla 9

*Norma de corrección para el Desempeño laboral*

| Niveles                     | Desempeño<br>laboral | Factores para el Desempeño laboral |            |                             |
|-----------------------------|----------------------|------------------------------------|------------|-----------------------------|
|                             |                      | Socialización<br>laboral           | Eficiencia | Evaluación del<br>desempeño |
|                             |                      | Rango                              | Rango      | Rango                       |
| Totalmente de<br>acuerdo    | 49 - 60              | 17 - 20                            | 17 - 20    | 17 - 20                     |
| De acuerdo                  | 37 - 48              | 13 - 16                            | 13 - 16    | 13 - 16                     |
| Indiferente                 | 25 - 36              | 09 - 12                            | 09 - 12    | 09 - 12                     |
| En desacuerdo               | 13 - 24              | 05 - 08                            | 05 - 08    | 05 - 08                     |
| Totalmente en<br>desacuerdo | 01 - 12              | 01 - 04                            | 01 - 04    | 01 - 04                     |

Tabla 10

*Nivel de conocimiento sobre el Desempeño laboral*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Indiferente              | 2          | 2,3        | 2,3                  | 2,3                     |
|        | De acuerdo               | 61         | 70,9       | 70,9                 | 73,3                    |
|        | Totalmente<br>de acuerdo | 23         | 26,7       | 26,7                 | 100,0                   |
|        | Total                    | 86         | 100,0      | 100,0                |                         |

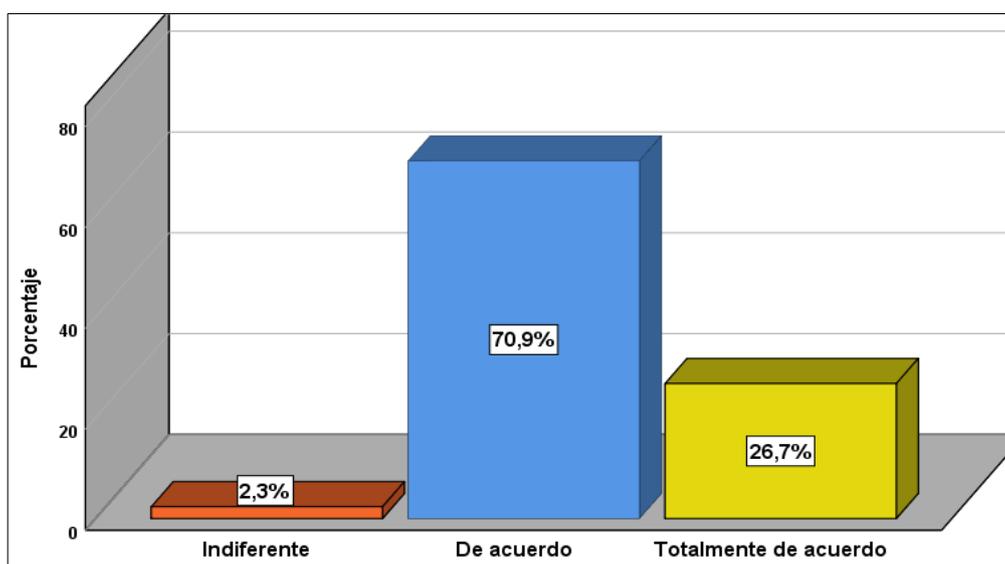


Figura 6. Nivel de conocimiento sobre el Desempeño laboral

**Interpretación:**

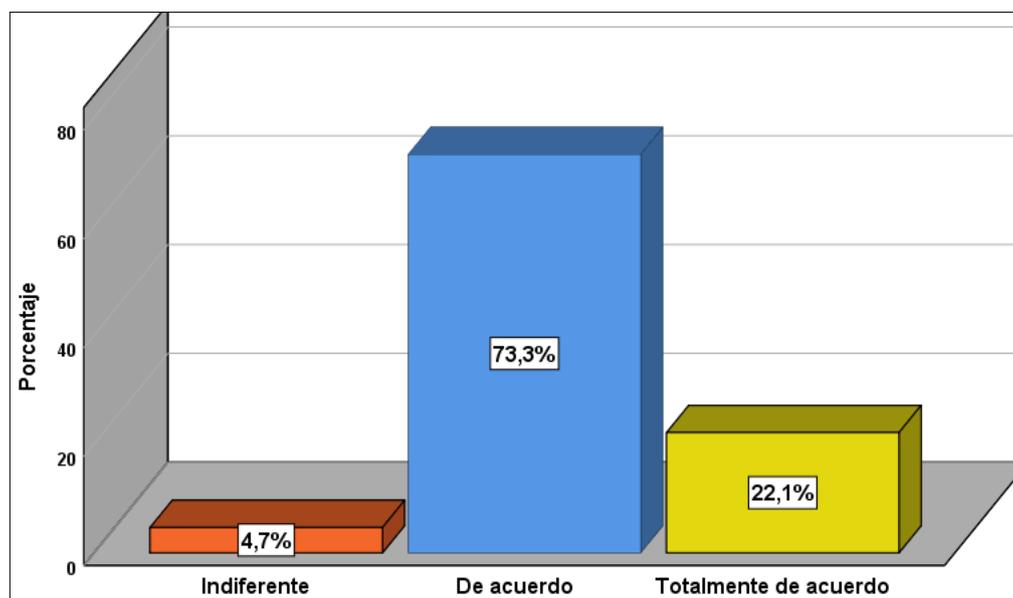
Los resultados de la investigación permiten reportar que el 70,9% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre el desempeño laboral en un nivel de acuerdo; mientras un 26,7% están totalmente de acuerdo y solo el 2,3% son indiferente. Se concluye que la mayoría (97.6%) tiene un buen conocimiento de esta variable, referida al comportamiento de los colaboradores en el desempeño de sus funciones de forma colectiva para lograr los objetivos.

**i) Dimensión (Y-1): Socialización laboral**

Tabla 11

*Nivel de conocimiento sobre la Socialización laboral*

|        | Frecuencia            | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Indiferente           | 4          | 4,7               | 4,7                  |
|        | De acuerdo            | 63         | 73,3              | 77,9                 |
|        | Totalmente de acuerdo | 19         | 22,1              | 100,0                |
|        | Total                 | 86         | 100,0             | 100,0                |

*Figura 7. Nivel de conocimiento sobre la Socialización laboral*

**Interpretación:**

Los resultados de la investigación permiten reportar que el 73,3% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre la socialización laboral en un nivel de acuerdo; mientras un 22,1% están totalmente de acuerdo y solo el 4,7% son indiferente. Se concluye que la mayoría (95,4%) tiene un buen conocimiento de esta dimensión, referida a los procesos por los cuales pasan la mayoría de los colaboradores al ingresar a laborar, cuya adaptación y desempeño se ajustará como el nuevo colaborador en la institución.

**ii) Dimensión (Y-2): Eficiencia**

Tabla 12

*Nivel de conocimiento sobre la Eficiencia*

|        | Frecuencia            | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Indiferente           | 5          | 5,8               | 5,8                  |
|        | De acuerdo            | 61         | 70,9              | 76,7                 |
|        | Totalmente de acuerdo | 20         | 23,3              | 100,0                |
|        | Total                 | 86         | 100,0             | 100,0                |

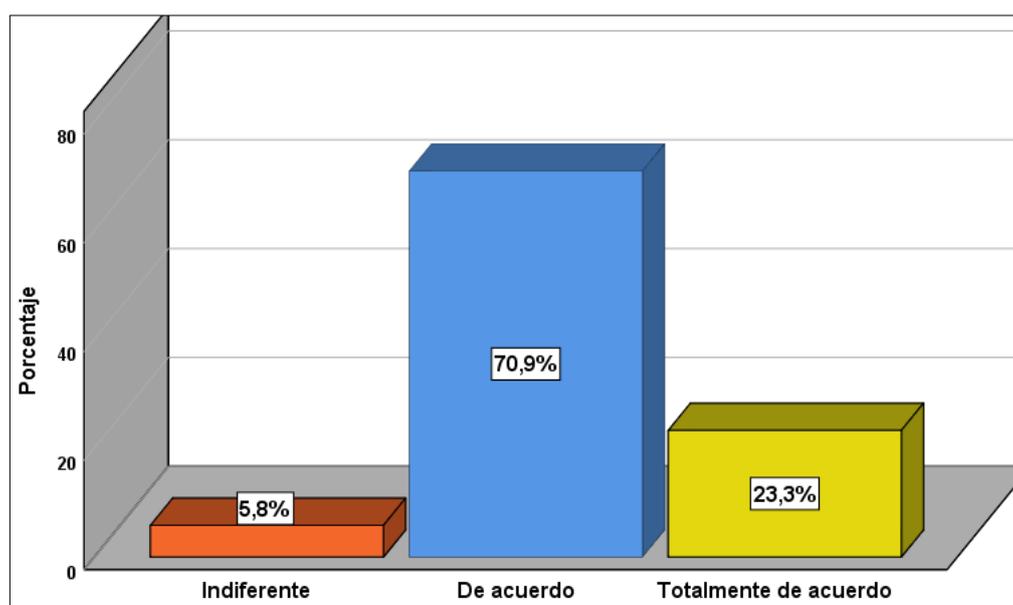


Figura 8. Nivel de conocimiento sobre la Eficiencia

**Interpretación:**

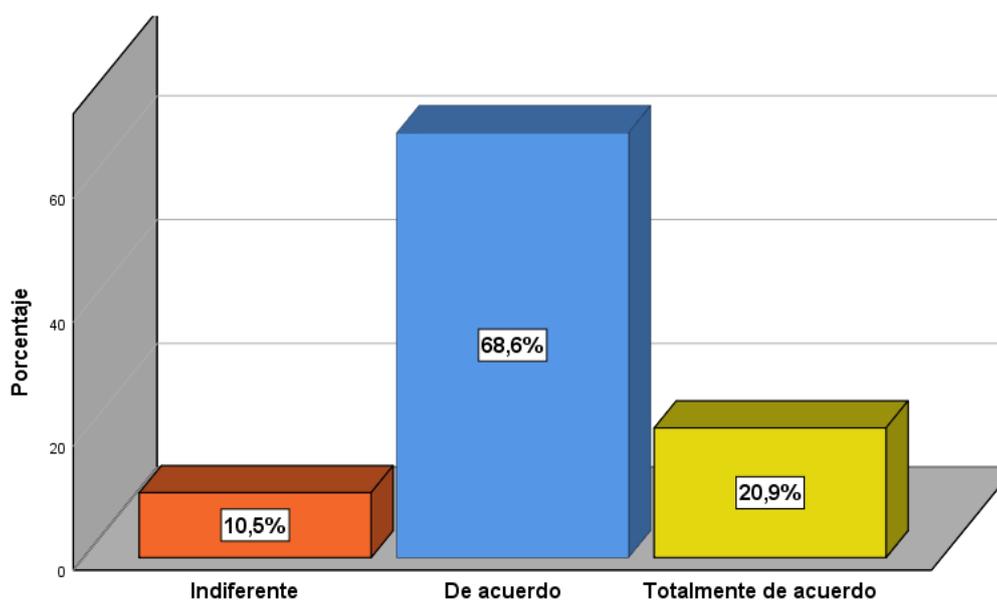
Los datos que se observan en la tabla de frecuencias y porcentajes, el 70,9% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre la eficiencia en un nivel de acuerdo; mientras un 23,3% están totalmente de acuerdo y solo un 5,8% son indiferente. Esto indica que la mayoría de los colaboradores (94,2%) tiene un buen conocimiento que existe productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, en el desempeño individual y organizacional de los colaboradores para lograr la eficacia en la institución.

**iii) Dimensión (Y-3): Evaluación del desempeño**

Tabla 13

*Nivel de conocimiento sobre la Evaluación del desempeño*

|        | Frecuencia            | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Indiferente           | 9          | 10,5              | 10,5                 |
|        | De acuerdo            | 59         | 68,6              | 79,1                 |
|        | Totalmente de acuerdo | 18         | 20,9              | 100,0                |
|        | Total                 | 86         | 100,0             | 100,0                |



*Figura 9. Nivel de conocimiento sobre la Evaluación del desempeño*

**Interpretación:**

Los resultados de la investigación permiten reportar que el 68,6% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre la evaluación del desempeño en un nivel de acuerdo; mientras un 20,9% están totalmente de acuerdo y solo el 10,5% son indiferente. Se concluye que la mayoría (89,5%) tiene un buen conocimiento de esta dimensión, referida a la apreciación sistemática de ver el desempeño en el puesto y de su potencial de desarrollo futuro, en relación con las cualidades de los colaboradores en su función administrativa y académica.

**5.1 Análisis inferencial**

La prueba de hipótesis se ha realizado con el análisis paramétrico a través de la técnica de la prueba del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ). Previo a la prueba de hipótesis se determinó si la población proviene de una distribución normal, llamada “Prueba de Normalidad”, aplicada con el método de Kolmogorov-Smirnov Lilliefors (KSL). Dicha prueba KSL es aplicada únicamente a variables continuas y calcula la distancia máxima entre la función de distribución empírica de la muestra seleccionada y la teórica, en este caso la normal (Herrera R., y Fontalvo, H. 2011, p. 37).

Tabla 14

*Pruebas de normalidad Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

|                                    | Desempeño<br>laboral |                   |
|------------------------------------|----------------------|-------------------|
| N                                  |                      | 86                |
| Parámetros normales <sup>a,b</sup> | 45,55                | 27,37             |
|                                    | 4,362                | 5,112             |
| Máximas diferencias                | ,101                 | ,065              |
| extremas                           | ,075                 | ,065              |
|                                    | -,101                | -,051             |
| Estadístico de prueba              |                      | ,101              |
| Sig. asintótica (bilateral)        |                      | ,029 <sup>c</sup> |

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

**Dónde:**

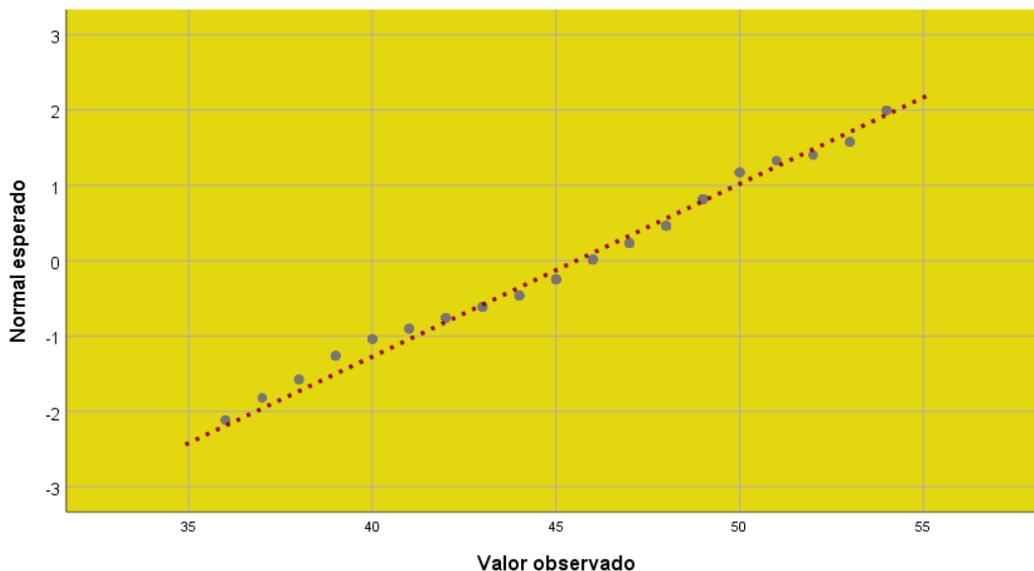
El test de Kolmogorov-Smirnov es el siguiente:

El p-value  $< \alpha$  (alfa)

- P-value = Sig. Asintót. (bilateral): ,029
- Alfa  $\alpha = 0,05$

En consecuencia, el resultado del nivel de significación (**Sig.  $\alpha$** ),  $0,029 < 0,050$ ; donde se concluye que la muestra proviene de una población de distribución normal aplicada a la variable dependiente, por ende, se aplicó la técnica paramétrica Correlación de Pearson ( $r$ ):

Desempeño laboral: Sig. =  $p = 0,029 < 0,050 \rightarrow$  Existe distribución normal.



*Figura 10.* Q-Q normal del Desempeño laboral

El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) es una prueba estadística utilizada para analizar la relación entre dos variables medidas a nivel de intervalo o razón. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra de dos variables. Se relacionan las puntuaciones recolectadas de una variable con las obtenidas de la otra, en los mismos participantes o casos (Hernández y Mendoza, 2018, p. 346).

Según Hernández y Mendoza, 2018 (p. 346) para una mejor interpretación de los resultados del coeficiente  $r$  de Pearson, donde los coeficientes pueden variar de -1.00 a 1.00, se deben tomar en cuenta los índices de correlación, que a continuación se detallan:

Tabla 15

*Índices de correlación*

| <b>Coeficiente</b> | <b>Tipo de correlación</b>  |
|--------------------|---|
| -1.00              | Correlación negativa perfecta (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional)  |
| -0.90              | Correlación negativa muy fuerte   |
| -0.75              | Correlación negativa considerable   |
| -0.50              | Correlación negativa media  |
| -0.25              | Correlación negativa débil  |
| -0.10              | Correlación negativa muy débil  |
| 0.00               | No existe correlación alguna entre las variables  |
| +0.10              | Correlación positiva muy débil  |
| +0.25              | Correlación positiva débil  |
| +0.50              | Correlación positiva media  |
| +0.75              | Correlación positiva considerable   |
| +0.90              | Correlación positiva muy fuerte   |
| +1.00              | Correlación positiva perfecta (A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante, igual cuando X disminuye). |

*Fuente: Hernández R. y Mendoza, C. (2018, p. 346).*

**a) Hipótesis general**

- Hipótesis nula:  $\rho = 0$ , La cultura organizacional no se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores el Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.
- Hipótesis alterna:  $\rho \neq 0$ , La cultura organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores el Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

### Estadísticos descriptivos

|                        | Media | Desviación estándar | N  |
|------------------------|-------|---------------------|----|
| Cultura organizacional | 46,55 | 6,285               | 86 |
| Desempeño laboral      | 45,55 | 4,362               | 86 |

Tabla 16

*Correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del CAEN - EPG*

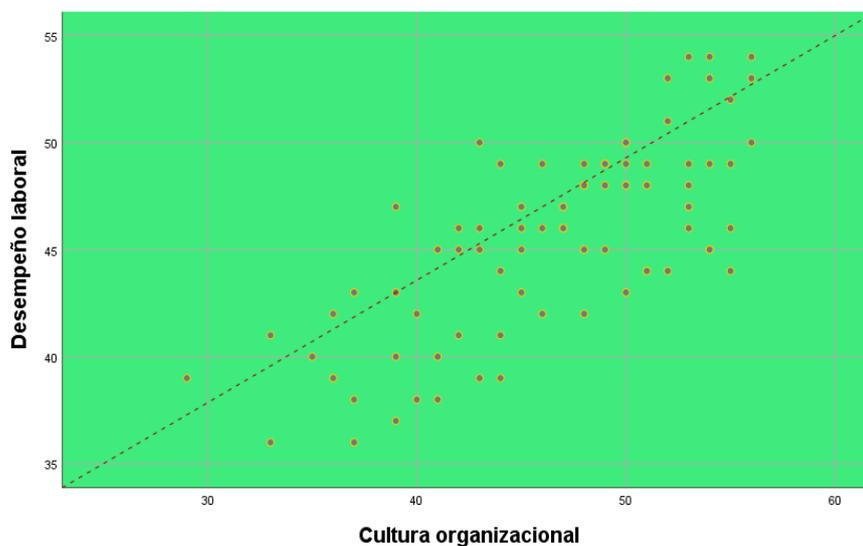
|                        |                        | Cultura organizacional | Desempeño laboral |
|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| Cultura organizacional | Correlación de Pearson | 1                      | ,749**            |
|                        | Sig. (bilateral)       |                        | ,000              |
|                        | N                      | 86                     | 86                |
| Desempeño laboral      | Correlación de Pearson | ,749**                 | 1                 |
|                        | Sig. (bilateral)       | ,000                   |                   |
|                        | N                      | 86                     | 86                |

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

El resultado de correlación de Pearson es ( $r = 0.749$ ), significativo con un 99% de confianza. El grado de correlación entre las variables cultura organizacional y el desempeño laboral, según el cuadro de índices es correlación positiva considerable.

Se muestra que el P-valor (Sig. bilateral),  $p = 0.000 < 0.05$ , a un 5% de nivel de confianza y una probabilidad de certeza del 99%, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna:  $\rho \neq 0$ , evidenciando que “La cultura organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores el Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

**Diagrama de dispersión 1: Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral**



## b) Prueba de las hipótesis específicas

### 1) Hipótesis específica 1

- Hipótesis nula:  $\rho = 0$ , El compromiso organizacional no se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.
- Hipótesis alterna:  $\rho \neq 0$ , El compromiso organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

**Estadísticos descriptivos**

|                           | Media | Desviación estándar | N  |
|---------------------------|-------|---------------------|----|
| Compromiso organizacional | 16,35 | 2,856               | 86 |
| Desempeño laboral         | 45,55 | 4,362               | 86 |

Tabla 17

*Correlación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del CAEN - EPG*

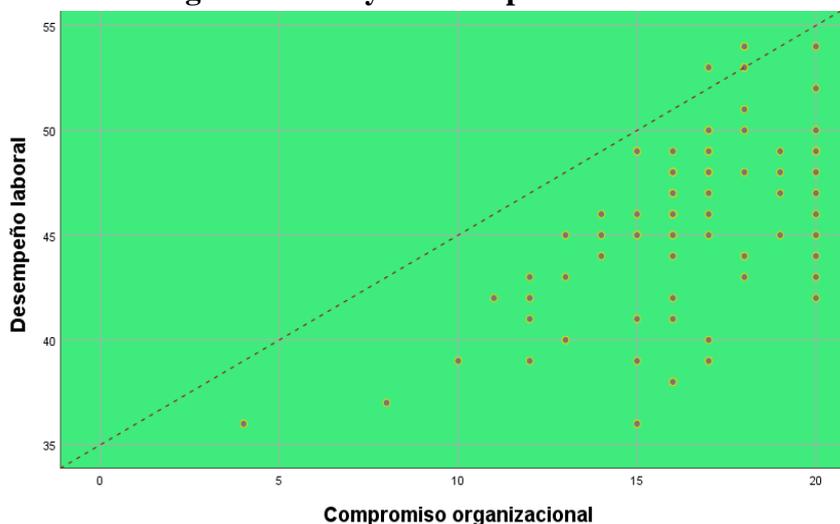
|                           |                        | Compromiso organizacional | Desempeño laboral |
|---------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------|
| Compromiso organizacional | Correlación de Pearson | 1                         | ,567**            |
|                           | Sig. (bilateral)       |                           | ,000              |
|                           | N                      | 86                        | 86                |
| Desempeño laboral         | Correlación de Pearson | ,567**                    | 1                 |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000                      |                   |
|                           | N                      | 86                        | 86                |

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

El resultado de correlación de Pearson es ( $r = 0.567$ ), significativo con un 99% de confianza. El grado de correlación entre las variables compromiso organizacional y el desempeño laboral, según el cuadro de índices es correlación positiva media.

Se muestra que el P-valor (Sig. bilateral),  $p = 0.000 < 0.05$ , a un 5% de nivel de confianza y una probabilidad de certeza del 99%, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna:  $\rho \neq 0$ , evidenciando que “El compromiso organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado”.

**Diagrama de Dispersión 2: Relación entre el compromiso Organizacional y el desempeño laboral**



## 2) Hipótesis específica 2

- Hipótesis nula:  $\rho = 0$ , La identidad organizacional no se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de posgrado.
- Hipótesis alterna:  $\rho \neq 0$ , La identidad organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de posgrado.

| Estadísticos descriptivos |       |                     |    |
|---------------------------|-------|---------------------|----|
|                           | Media | Desviación estándar | N  |
| Identidad organizacional  | 15,87 | 1,890               | 86 |
| Desempeño laboral         | 45,55 | 4,362               | 86 |

Tabla 18

*Correlación entre la identidad organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del CAEN – EPG*

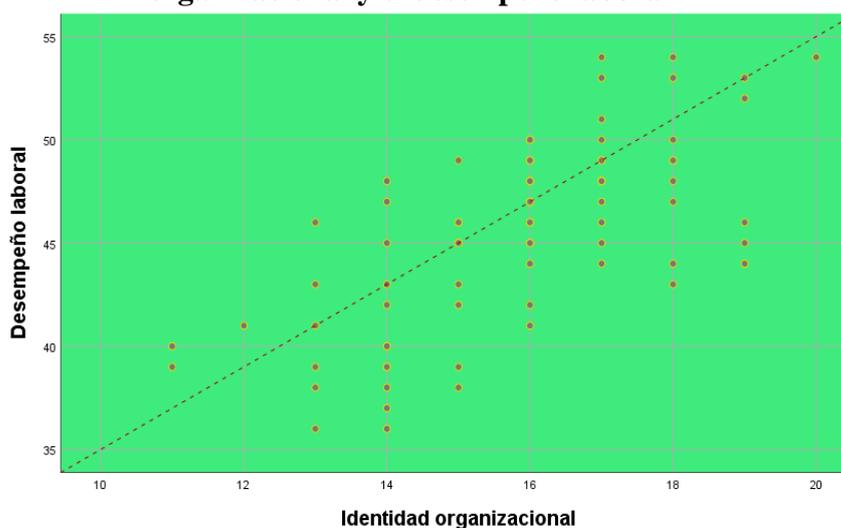
|                          |                        | Identidad organizacional | Desempeño laboral |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------|
| Identidad organizacional | Correlación de Pearson | 1                        | ,668**            |
|                          | Sig. (bilateral)       |                          | ,000              |
|                          | N                      | 86                       | 86                |
| Desempeño laboral        | Correlación de Pearson | ,668**                   | 1                 |
|                          | Sig. (bilateral)       | ,000                     |                   |
|                          | N                      | 86                       | 86                |

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

El resultado de correlación de Pearson es ( $r = 0.668$ ), significativo con un 99% de confianza. El grado de correlación entre las variables identidad organizacional y el desempeño laboral, según el cuadro de índices es correlación positiva media.

Se muestra que el P-valor (Sig. bilateral),  $p= 0.000 < 0.05$ , a un 5% de nivel de confianza y una probabilidad de certeza del 99%, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna:  $\rho \neq 0$ , evidenciando que “La identidad organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de posgrado”.

**Diagrama de dispersión 3: Relación entre la identidad organizacional y el desempeño laboral**



### 3) Hipótesis específica 3

- Hipótesis nula:  $\rho = 0$ , La motivación organizacional no se relaciona de forma directa y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.
- Hipótesis alterna:  $\rho \neq 0$ , La motivación organizacional se relaciona de forma directa y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

**Estadísticos descriptivos**

|                           | Media | Desviación estándar | N  |
|---------------------------|-------|---------------------|----|
| Motivación organizacional | 14,33 | 2,900               | 86 |
| Desempeño laboral         | 45,55 | 4,362               | 86 |

Tabla 19

*Correlación entre la motivación organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del CAEN - EPG*

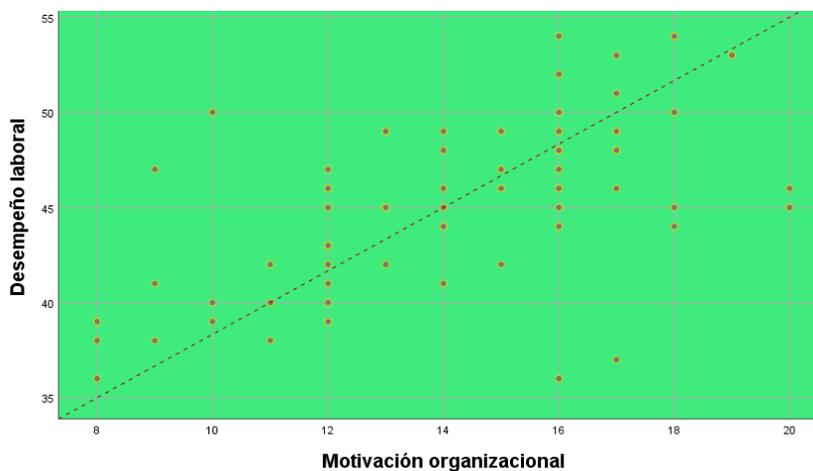
|                           |                        | Motivación organizacional | Desempeño laboral |
|---------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------|
| Motivación organizacional | Correlación de Pearson | 1                         | ,628**            |
|                           | Sig. (bilateral)       |                           | ,000              |
|                           | N                      | 86                        | 86                |
| Desempeño laboral         | Correlación de Pearson | ,628**                    | 1                 |
|                           | Sig. (bilateral)       | ,000                      |                   |
|                           | N                      | 86                        | 86                |

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

El resultado de correlación de Pearson es ( $r = 0.628$ ), significativo con un 99% de confianza. El grado de correlación entre las variables motivación organizacional y el desempeño laboral, según el cuadro de índices es correlación positiva media.

Se muestra que el P-valor (Sig. bilateral),  $p = 0.000 < 0.05$ , a un 5% de nivel de confianza y una probabilidad de certeza del 99%, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna:  $\rho \neq 0$ , evidenciando que “La motivación organizacional se relaciona de forma directa y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado”.

#### Diagrama de dispersión 4: Relación entre la motivación organizacional y el desempeño laboral



## CAPÍTULO VI

### Discusión de resultados

El estudio de investigación buscó determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. Por estas razones, se puede observar los resultados, donde los hallazgos se encuentra vinculado con las publicaciones de los antecedentes y teorías planteados en la investigación, donde se puede afirmar que:

- Los resultados de la investigación de la hipótesis general contrastado a través del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) se encontraron los siguientes resultados; un P valor ( $p= 0.000$ ) menor que 0.05, con un 5% de nivel de confianza que representa el 99%, con lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de la investigación (alterna), reporta una relación positiva considerable ( $r = 0,749$ ) entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. (Tabla 16).

Estos resultados corroboran reportes de otras investigaciones internacionales y nacionales desarrolladas en una empresa donde laboran colaboradores, según Montero (2018) estableció que los resultados sobre la cultura organizacional arrojaron que la cultura es favorable porque incide directamente en el desempeño laboral indicado por las actividades económicas de la empresa estudiada, donde es preciso esclarecer que la compañía presenta detalles que se sugiere corregir como la regularidad de las capacitaciones, mejoramiento en la solución de conflictos, en su sistema de recompensas, etc., sin embargo, a nivel general su cultura organizacional le proporciona una buena productividad. Para Flores (2017) evidencio los resultados que, existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúnger; asimismo, demostró que existe un predominio del nivel alto de percepción de la cultura organizacional por los servidores públicos que laboran en dicha institución, y por último el predominio del nivel superior en relación con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Distrital. Estas investigaciones, sentaron las bases para demostrar que la integración de una buena

cultura organizacional proporciona una buena productividad y, por ende, en los servidores públicos de una organización el predominio del nivel alto y superior del desempeño laboral se verá reflejado con el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo tanto, se alinea con el estudio de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

- En cuanto a la primera hipótesis específica 1, los resultados de la investigación reportan una relación positiva considerable ( $r = 0,567$ ) entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. (Tabla 17).

Para Betancourt (2018) establece que, caracterizar el desempeño laboral del personal en el hospital entre los factores de mayor incidencia, son el cumplimiento de actividades que es lo que más ponen énfasis los directivos, así mismo, recalcan la importancia de evaluar constantemente el desempeño de cada trabajador, otro factor es el limitado conocimiento de las funciones que debe tener el empleado dentro de sus puestos de trabajo. Por lo tanto, encontró que no existe una relación directamente proporcional en este caso, ellos establecen que en el hospital se debe mejorar el desempeño laboral más que nada. Cuyos resultados obtenidos se evidencia que existe un 87% de relación entre las variables, Cultura organizacional en el desempeño laboral. Dichos resultados, infieren que debe existir una evaluación permanente cada trabajador y mejorar el desempeño laboral en los trabajadores, lo cual corrobora los resultados de la investigación sobre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado, que la evaluación de los colaboradores debe ser permanente para determinar el nivel de compromiso para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- En cuanto a la segunda hipótesis específica 2, los resultados de la investigación reportan una relación positiva considerable ( $r = 0,668$ ) entre la identidad organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. (Tabla 18).

En tanto, Rojas y Távora (2017) sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad Marcelino Champagnat, evidenció que existe una correlación positiva directa entre las variables de estudios, dicha institución se integra con valores específicos que viene logrando la identificación de sus trabajadores, a través del carisma marista, las normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral, las que han influido en las normas y en el ambiente de trabajo, que se percibe en la universidad, lo cual ha permitido un buen ambiente de trabajo, que contribuye a desarrollar la identidad institucional la que se refleja en la comunicación, la valoración del trabajo, los tipos de relaciones interpersonales, el bienestar laboral y las condiciones laborales del personal en la mencionada institución de educación superior. Esta investigación aporó para establecer la corroboración de la identidad organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado, a tener en cuenta que los valores institucionales a dar a conocer a los colaboradores van a permitir integrar identificación y compromiso en los trabajadores para mejorar las relaciones interpersonales, el bienestar laboral y las condiciones laborales entre los colaboradores y la dirección en el CAEN -EPG.

- En cuanto a la tercera hipótesis específica 3, los resultados de la investigación reportan una relación positiva considerable ( $r = 0,628$ ) entre la motivación organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. (Tabla 19).

Los resultados sobre la motivación organizacional y el desempeño laboral están alineado con el estudio de Soto (2019) sobre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez Mendoza de Amazonas, donde se demostró que los niveles de satisfacción laboral manifestados por los docentes son satisfactorios, porque han tenido en cuenta las teorías de la motivación de Maslow en relación con la cultura organizacional que permitieron construir el marco epistemológico de la investigación, cuyos resultados evidenciaron que la mayoría de los docentes se sienten satisfechos laboralmente, por el nivel de reconocimiento del esfuerzo de los docentes en la institución, el nivel de comunicación y equidad, el nivel de credibilidad de los directivos y relaciones

humanas y el nivel de liderazgo en la gestión de la institución. Definitivamente, esta investigación contribuyó a contrastar el estudio de investigación, que los niveles de satisfacción laboral se deben tomar en cuenta la teoría de la motivación de Maslow para tomar en cuenta las necesidades básicas de los colaboradores para que se sientan satisfechos y puedan llegar a la autorrealización como objetivo personal y su contribución con la organización.

En definitiva, los resultados evidenciaron que la correlación obtenida en cada prueba de hipótesis fue de correlación positiva media y considerable, manifestándose que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado.

## Conclusiones

Las conclusiones están en relación con las hipótesis, los objetivos y el marco teórico:

Primera: Se logró determinar que, la cultura organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado; donde los resultados reportan que el 48,8% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre la cultura organizacional en un nivel de acuerdo, referida al significado compartido de los valores, actitudes y percepciones del comportamiento organizativo; asimismo, el 70,9% de los colaboradores tiene conocimiento sobre el desempeño personal en un nivel de acuerdo; alineada con el desempeño de sus funciones de forma colectiva para lograr los objetivos, referidas en la Tabla 5 y Tabla 10.

Segunda: Se pudo identificar que, el compromiso organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado, donde los resultados evidencian que el 50,0% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre el comportamiento organizacional en un nivel totalmente de acuerdo, que caracteriza la integración y relación entre los colaboradores en la organización para enfrentar proactivamente la conducta del compromiso institucional; y el 70,9% de los colaboradores tiene conocimiento sobre el desempeño personal en un nivel de acuerdo; alineada con el desempeño de sus funciones en los procesos administrativos de laborar y su adaptación se ajusta como el nuevo colaborador en la institución, referidas en la Tabla 6 y Tabla 10.

Tercera: Del mismo modo se pudo determinar que la identidad organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de posgrado, los resultados demuestran que el 59,3% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre el comportamiento organizacional en un nivel de acuerdo, referida a que los colaboradores se identifican con la organización en su conjunto para el cumplimiento de los objetivos; y el 70,9% de los colaboradores tiene conocimiento sobre el desempeño personal en un nivel

de acuerdo; alineada con el desempeño de sus funciones administrativas, que supone efectividad y eficiencia, en el desempeño individual y organizacional para lograr la eficacia en la institución, referidas en la Tabla 7 y Tabla 10.

Cuarta: Finalmente, se pudo identificar que la motivación organizacional se relaciona de forma directa y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado; los resultados demuestran que el 50,0% de los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales tiene conocimiento sobre la aplicación de la motivación organizacional en un nivel de acuerdo, donde los procesos de la dirección inciden con la persistencia del esfuerzo en promover a los colaboradores para realizar determinadas acciones favorables para contribuir en el cumplimiento de los objetivos de la Institución; y el 70,9% de los colaboradores tiene conocimiento sobre el desempeño personal en un nivel de acuerdo; alineada con el desempeño de sus funciones administrativas, a través del desempeño en el puesto y de su potencial de desarrollo futuro como miembro de la institución, referidas en la Tabla 8 y Tabla 10.

## Recomendaciones

- Primera: Se recomienda a las autoridades del Centro de Altos Estudios Nacionales fortalecer con mayor talleres capacitación a sus colaboradores sobre la esencia de la cultura organizacional para que perciban a la institución, la manera en la que ahí se hacen las cosas y la forma en la cual se supone que todos deben comportarse para innovar y asumir riesgos, trabajo centrado en los resultados, tomar en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal y que las actividades laborales deben estar organizados por equipos, a fin de tomar decisiones de manera eficaz, para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores en el Centro de Altos Estudios Nacionales, en vista que, la correlación obtenida entre las variables de estudios fue del 74.9% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.
- Segunda: Se recomienda desarrollar inducción cada dos meses para los colaboradores para generar mayor grado de compromiso con el CAEN - EPG, en particular con sus objetivos y su filiación para enfrentar proactivamente los retos en su puesto de trabajo relacionados con la organización que le da empleo, a fin de que se sientan empoderados y dueños de sus resultados laborales, cuyo compromiso organizacional será significativamente mayor para el desempeño que conducen a una mayor satisfacción laboral y a una menor rotación de personal, en vista que, la correlación obtenida entre las variables fue del 56.7% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.
- Tercera: Se recomienda a las autoridades del CAEN – EPG, promover talleres de capacitación para la identificación organizacional orientada al desarrollo personal, a fin de generar empleados competitivos para clarificar aún más la visión y misión, logrando que la toma de decisiones sea alineada y más colaborativa de la institución como sentido de pertenencia, lo cual definirá el desempeño laboral y ajuste entre el nuevo colaborador y la organización; en vista que, la correlación obtenida entre las variables fue del 66.8% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.

Cuarta: Se recomienda a las autoridades del CAEN – EPG, promover alianzas estratégicas con instituciones que desarrollan talleres de motivación para incidir con ponencias y casos para generar energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realizan los colaboradores para alcanzar una meta y los objetivos institucionales, a fin de formular un plan de incentivos donde se pueda reconocer y motivar al colaborador según su desempeño realizado en la institución; en vista que, la correlación obtenida entre las variables fue del 62.8% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.

## **Propuesta para enfrentar el problema**

1. En la actualidad los colaboradores de toda organización deben estar capacitados y actualizados en materia de cultura organizacional que conlleva evaluar a la organización y el desempeño laboral de sus colaboradores, esto se obtiene en base de cómo los miembros perciben a la organización, la manera en la que ahí se hacen las cosas y la forma en la cual se supone que todos deben comportarse para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto, para responder a la primera recomendación, la institución debe fortalecer a sus colaboradores realizando talleres de capacitación sobre desarrollo personal y profesional, para que sean competitivos y pueda brindar un buen desempeño laboral dentro de la institución.

Dicha propuesta se sustenta en Robbins y Judge (2017:527) argumentan que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros que distingue a una organización de otras organizaciones; sus características básicas capturan la esencia de la cultura organizacional, debe ser interiorizados por los miembros para integrar: innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad, que requieren ser sensibilizados y capacitados los colaboradores del CAEN-EPG.

2. En relación a la segunda recomendación, se debe implementar un programa de capacitación e inducción cada dos meses para los colaboradores, a fin de generar mayor grado de compromiso con el CAEN – EPG, orientada en tres actitudes: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional que será significativamente mayor para el desempeño laboral que permitirá el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. De igual manera para afrontar la tercera recomendación se debe promover la invitación a profesionales egresados del CAEN-EPG, que son profesionales del sector público con amplia experiencia en la administración pública para desarrollar talleres de capacitación para la identidad organizacional que es muy importante en la institución. Por lo tanto, debe estar orientada al desarrollo personal, a fin de que los colaboradores fomenten una

identidad de equipo, para que interactúen con otros equipos y que requieran de una coordinación, que exista cohesión de equipo vinculados emocionalmente entre sí, y que se sienten motivados por el equipo debido a su apego y no negarse a trabajar con otros equipos dentro de la organización (Robbins & Judge, 2017, p. 328).

4. Finalmente, para responder la cuarta recomendación se debe promover alianzas estratégicas, en vista que, el CAEN-EPG, es una institución de prestigio y muy reconocido en el campo de la seguridad, defensa y desarrollo, que permite coordinar e interactuar con instituciones que desarrollan talleres de motivación, a fin de formular un plan de incentivos para los colaboradores, para reconocer y motivar al colaborador según su desempeño realizado en la institución. Para Tal efecto, se sustenta en Chiavenato (2017) al señalar que la motivación organizacional significa impulsar y dinamizar a las personas, porque es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual, junto con la percepción, la atribución, la cognición, las actitudes y el aprendizaje, es decir, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos mediadores entre el ser humano y el ambiente (p. 118).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 173-191.
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutsas, J. (2016). Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos.
- Berger, L., & Luckman, T. (2012). *La construcción social de la realidad tratado de sociología del conocimiento*. Lisboa: Petrópolis.
- Bohlander, G. y Sherman, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos 3a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana
- Carrasco, S. (2012). Metodología de investigación Científica. Lima: editorial San Marcos. Segunda edición, p. 88.
- Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Editorial Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. 4ta Ed. Málaga España.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill. Interamericana. Tercera Edición.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición. McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones.
- Chiavenato, I. (2007) administración de recursos humanos, 8va edición, editora McGraw-Hill, México
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría General de la Administración (7ª. ed.) Cuajimalpa, México: McGraw-Hill.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional (Primera edición ed.). Edinburgo: Heriot-Watt University.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis Factorial*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), España.

- Deloitte University Press (2017). *Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. La nueva organización: un diseño diferente. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/pe/es.html>
- Gurrola, M. & Ochoa, S. (2013). La Identidad Organizacional en la agencia de viajes Sahuaro: un Estudio Bibliométrico en Latinoamérica. En Valdez D., Ochoa S., Velasco R. y Navarro E. (Comp.). *Estudios de administración, Economía y Turismo*. (pp. 348-377). México: ITSON
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Décimo cuarta edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. México.
- Klingner, D. E. y Nabaldian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público: Contextos y estrategias*.
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018) *Metodología de la Investigación, Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. Ciudad de México.
- Hernández R., Fernández C. Batista M., (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Eds MC Graw Hill interamericana editores.
- Huerta, F. J. (2012). *Diagnóstico de capacitación para mejorar la eficiencia laboral, el caso de una cadena de discos*. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill. México.
- Lisbona, A., Palací, F.J. y Morales, J. F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9, 89-100
- López, R. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona, España.
- Llanos, M, Pacheco, M., Romero, M., Coello, M., y Armas, M. (2016). *La cultura organizacional-eje de acción de la gestión humana*.
- Maella (2010). *Variables de la eficiencia del Personal*: recuperado de: [www.iese.edu/research/pdfs/OP-0174.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0174.pdf) consultado 25 de Febrero del 2020.
- Montoya, A. (2014). *La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno*. Bogotá: UMNG.

- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2010). *Los jóvenes y su socialización laboral*. Recuperado de [http://www.ilo.org/global/docs/WCMS\\_236483/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_236483/lang--es/index.htm)
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., y Boulian, R. (1974). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, vol 14, pp. 224-247.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1999). Climate and culture: An evolution of constructs.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires*.
- Rivas, G., Mayra, A., Samra, A., y Ariett, J. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño CA* (Doctoral dissertation). Recuperado de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145\\_R622\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145_R622_01.pdf)
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Decimoséptima Edición
- Robbins, Decenzo & Coulter, (2015). *Fundamentos de administración*. 8va edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). "Comportamiento Organizacional", Decimoquinta Edición, Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C.V.
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio*. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.
- Rosas, P. J. (2012). Entropyaz Blog. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de Entropyaz Blog.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de [http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20\\_4\\_09/aci041009.pdf](http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20_4_09/aci041009.pdf)
- Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Scheinson, D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Toala, S., Álvarez, D., Osejos, J., Quiñonez, M. D., Soledispa, S. G., Osejos, A. E., & Caicedo, C. R. (2017). Modelo de gestión organizacional para el fortalecimiento del desempeño profesional en servidores públicos. *Alicante: Área de Innovación y Desarrollo*.

Valencia M., Peña F., Ñaupas H., y Palacios J. (2015). Metodología de la Investigación en Ciencias Militares. Escuela Superior de Guerra del Ejército. ESGE-EPG. Lima, Perú.

**Tesis:**

Betancourt, R. M. E. (2018). *Incidencia de la Cultura organizacional en el desempeño laboral del personal del área de bodega: caso Hospital Civil Santa Teresita* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Flores, E. (2017). *La cultura organizacional y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Yúngar - 2016* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

González, J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira* (Tesis para optar el grado Magister). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Montero, S. (2018). *Diagnóstico de la Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S Utilización del modelo Denison* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad de la Salle, Bogotá - Colombia.

Rojas, W. y Távara, U. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la universidad Marcelino Champagnat* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú.

Soto, J. (2019). *Cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez Mendoza de Amazonas, 2016* (Tesis para optar al grado de Maestro). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque Perú.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.

| Problema general  | Objetivo general  | Hipótesis general  | Variables                                | Dimensiones               | Indicadores   | Metodología   |
|---|---|--|--|---------------------------|---|---|
| ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado? | Establecer la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. | La cultura organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores el Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado. | Variable 1<br><br>Cultura organizacional | Compromiso organizacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Devoción del empleado</li> <li>- Objetivos y valores</li> <li>- Empoderados</li> <li>- Identificación</li> </ul> | <p><b>Enfoque:</b><br/>Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b><br/>Aplicada</p> <p><b>Método:</b><br/>Deductivo</p> <p><b>Nivel:</b><br/>Descriptivo - Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b><br/>No Experimental - Transeccional - Transversal</p> |
| <b>Problemas específicos</b>  | <b>Objetivos específicos</b>  | <b>Hipótesis específicas</b>   |  | Identidad organizacional  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembros de grupos</li> <li>- Rasgos</li> <li>- Filosofía corporativa</li> <li>- Cultura corporativa</li> </ul>  | <p><b>Técnicas</b><br/>- Encuestas</p> <p><b>Instrumentos</b><br/>- Cuestionario</p>  |
| 1. ¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales?                | 1. Establecer la relación que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.                | 1. El compromiso organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.               |  | Motivación organizacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensidad</li> <li>- Dirección</li> <li>- Persistencia</li> <li>- Esfuerzos y resultados</li> </ul>             |   |

|  |   |   |  |                                 |   |   |
|--|---|---|--|---------------------------------|---|---|
| <p>2.¿Cuál es la relación que existe entre la identidad organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales?</p>  | <p>2. Establecer la relación que existe entre la identidad organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.</p>  | <p>2.La identidad organizacional se relaciona de forma directa con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.</p> | <p><b>Variable 2</b><br/>Desempeño laboral</p> | <p>Socialización laboral</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades y capacidades</li> <li>- Procesos de adaptación</li> <li>- Actitudes y conductas</li> <li>- Proceso de aprendizaje</li> </ul>        | <p><b>Población:</b><br/>La población objeto de estudio, estará conformado por 110 colaboradores del CAEN-EPG</p> <p><b>Muestra:</b><br/>La muestra será aleatoriamente simple, la cual será determinada por la fórmula de la estimación de la proporcional en un nivel de confianza del 95%. (86) informantes.</p> |
| <p>3.¿Cuál es la relación que existe entre la motivación organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales?</p> | <p>3. Establecer la relación que existe entre la motivación organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.</p> | <p>3.La motivación organizacional se relaciona de forma directa y el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales.</p>  |  | <p>Eficiencia</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fines</li> <li>- Recursos disponibles</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Capacidad</li> </ul>   |   |
|  |   |   |  | <p>Evaluación del desempeño</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apreciación sistemática</li> <li>- Dinámica organizacional</li> <li>- Factores críticos de éxito</li> <li>- Políticas de compensación</li> </ul> |   |

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

Encuesta a los colaboradores sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Centro de Altos Estudios Nacionales.

### CUESTIONARIO

CARGO (\*) : .....

SEXO : M  F

FECHA : .....

### INSTRUCCIONES:

Estimados entrevistados, a continuación, le presento un cuestionario relacionado con “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales”, en la que su respuesta es sumamente importante; por lo que mucho agradeceremos que debe leerlos detenidamente y, luego, marcar sólo una de las cinco alternativas:

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| 1                        | 2             | 3           | 4          | 5                     |

| Nº | Variable / Dimensiones  | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
|----|---|-----|-----|-----|-----|-----|
|    | <b>CULTURA ORGANIZACIONAL (X)</b>   |     |     |     |     |     |
|    | <b>Compromiso organizacional (X-1)</b>  |     |     |     |     |     |
| 1  | El nivel de devoción del empleado se nota cuando promueven activamente el compromiso ante las partes interesadas y aconsejan a los recién llegados en el CAEN |     |     |     |     |     |
| 2  | Los colaboradores se identifican con los objetivos y valores en la organización   |     |     |     |     |     |
| 3  | En el CAEN los colaboradores se sienten empoderados y efectivos de sus resultados laborales, donde su compromiso es significativamente mayor                  |     |     |     |     |     |
| 4  | En la institución se promueve la identificación con las metas, creencias, propósitos, ideas y alineados a los objetivos del CAEN                              |     |     |     |     |     |
|    | <b>Identidad organizacional (X-2)</b>   |     |     |     |     |     |
| 5  | Los colaboradores pueden llegar a ser como miembros de grupos dentro de un rol determinado que interioriza los pasados y los que vendrán en un futuro         |     |     |     |     |     |

|    |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|
| 6  | La identidad organizacional está conformada por todos aquellos rasgos de interacción de los colaboradores con otros grupos de interés que beneficia al CAEN  |  |  |  |  |
| 7  | Los colaboradores del CAEN conocen la filosofía corporativa para alcanzar las metas y objetivos institucionales  |  |  |  |  |
| 8  | Existe una cultura corporativa de sensibilización con las normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los colaboradores del CAEN   |  |  |  |  |
|    | <b>Motivación organizacional (X-3)</b>   |  |  |  |  |
| 9  | Se promueve en el CAEN una intensidad motivacional para conducir a resultados favorables en el desempeño de los colaboradores  |  |  |  |  |
| 10 | La mejor dirección beneficia la gestión para promover la calidad del esfuerzo dirigido hacia las metas del CAEN y que es consistente con estas   |  |  |  |  |
| 11 | La gestión de Recursos Humanos del CAEN promueve talleres de motivación que incide en la persistencia de sus colaboradores que serán capaz de mantener su esfuerzo para realizar actividades a fin de alcanzar su objetivo |  |  |  |  |
| 12 | La motivación del personal se ve reflejada en los esfuerzos y resultados que trascienden a los intereses profesionales y particulares de los colaboradores en el CAEN  |  |  |  |  |
|    | <b>DESEMPEÑO LABORAL (Y)</b>   |  |  |  |  |
|    | <b>Socialización laboral (Y-1)</b>   |  |  |  |  |
| 13 | La institución fomenta la sociabilización con los colaboradores para adquisición de habilidades y capacidades de trabajo, la adopción de roles de comportamiento apropiados y el ajuste a las normas y valores del grupo   |  |  |  |  |
| 14 | La mayoría de los colaboradores al ingresar al CAEN, asumen el cambio de procesos de adaptación para el desempeño en la organización   |  |  |  |  |
| 15 | La socialización laboral en el CAEN permite el proceso de adquisición de actitudes y conductas útiles para el trabajo en los empleos y roles de los colaboradores  |  |  |  |  |
| 16 | la institución está cumpliendo con las estrategias para lograr y mantener el proceso de aprendizaje en sus colaboradores   |  |  |  |  |
|    | <b>Eficiencia (Y-2)</b>  |  |  |  |  |
| 17 | En el CAEN existe efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional de los colaboradores para alcanzar los fines con el mínimo de recursos  |  |  |  |  |
| 18 | Los recursos disponibles optimizan la eficiencia para brindar servicios educativos en el CAEN  |  |  |  |  |

|           |   |  |  |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| <b>19</b> | La responsabilidad asumida por los colaboradores del CAEN está en la conciencia, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos frente a las actividades de trabajo   |  |  |  |  |  |
| <b>20</b> | Los colaboradores del CAEN tienen la capacidad y actitudes que tiene un individuo, entidad o institución, para desempeñar una determinada tarea o actividad   |  |  |  |  |  |
|           | <b>Evaluación del desempeño (Y-3)</b>   |  |  |  |  |  |
| <b>21</b> | Existe apreciación sistemática en los colaboradores del CAEN en el desempeño de su puesto y de su potencial de desarrollo futuro  |  |  |  |  |  |
| <b>22</b> | El desempeño de los colaboradores en el CAEN, dan vida a la organización que constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional para el desarrollo institucional   |  |  |  |  |  |
| <b>23</b> | Existe medición, evaluación y control de resultados, desempeño y factores críticos de éxitos en la institución y en los colaboradores   |  |  |  |  |  |
| <b>24</b> | A través de la evaluación del desempeño se implementa nuevas políticas de compensación, ayuda a tomar decisiones de ascensos, evalúa necesidad para capacitar, detectar errores en el puesto y observar problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo |  |  |  |  |  |

**Anexo 3: Informes de validez del instrumento de recolección de datos**

| Apellidos y Nombres del Informante   | Institución donde labora | Nombre del Instrumento  | Autor del Instrumento    |
|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Dr. Delgado Viera Nino   | CAEN -EPG                | Encuesta (cuestionario) | Gabriela Góngora Panaifo |
| Título de la Investigación: La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales. |                          |                         |                          |

**I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

|                    |  | DEFICIENTE |    |    |    | REGULAR |    |    |    | BUENA |    |    |    | MUY BUENA |    |    |    | EXCELENTE |    |    |     |    |  |
|--------------------|--|------------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|-----|----|--|
|                    |  | 5          | 10 | 15 | 20 | 25      | 30 | 35 | 40 | 45    | 50 | 55 | 60 | 65        | 70 | 75 | 80 | 85        | 90 | 95 | 100 |    |  |
| 1. CLARIDAD        | Esta formulado con lenguaje apropiado.                   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    | X   |    |  |
| 2. OBJETIVIDAD     | Esta expresado en conductas observables.                 |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X  |  |
| 3. ACTUALIZACIÓN   | Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | XX |  |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Esta organizado en forma lógica.                         |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X  |  |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende aspectos cuantitativos                         |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     |    |  |
| 6. INTENCIONALIDAD | Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X  |  |
| 7. CONSISTENCIA    | Está basado en aspectos teóricos científicos.            |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X  |  |
| 8. COHERENCIA      | Entre las variables, dimensiones, Indicadores e ítems.   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X  |  |
| 9. METODOLOGÍA.    | La estrategia responde al propósito de la investigación. |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X  |  |
| 10. PERTINENCIA    | La escala es aplicable.                                  |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X  |  |

**II. OPINIÓN DE APLICACIÓN**

.....Favorable para su aplicación.....

**III. PROMEDIO DE**

95

**VALORACIÓN:**

| LUGAR Y FECHA                 | DNI      | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE   | N° DE TELEFONO |
|-------------------------------|----------|--|----------------|
| CHORRILLOS, 15 JUNIO DEL 2020 | 44228730 |  | 996070183      |

**Anexo 3: Informes de validez del instrumento de recolección de datos**

| Apellidos y Nombres del Informante   | Institución donde labora | Nombre del Instrumento | Autor del Instrumento    |
|--|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| Dr. Llontop Sebastiani César   | Ejército del Perú        | Escala de Likert       | Gabriela Góngora Panaifo |
| Título de la Investigación: La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales. |                          |                        |                          |

**II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

|                    |  | DEFICIENTE |    |    |    | REGULAR |    |    |    | BUENA |    |    |    | MUY BUENA |    |    |    | EXCELENTE |    |    |     |
|--------------------|--|------------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|-----|
|                    |  | 5          | 10 | 15 | 20 | 25      | 30 | 35 | 40 | 45    | 50 | 55 | 60 | 65        | 70 | 75 | 80 | 85        | 90 | 95 | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Esta formulado con lenguaje apropiado.                   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    | X         |    |    |     |
| 2. OBJETIVIDAD     | Esta expresado en conductas observables.                 |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    | X         |    |    |     |
| 3. ACTUALIZACIÓN   | Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    | X         |    |    |     |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Esta organizado en forma lógica.                         |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           | X  |    |     |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende aspectos cuantitativos                         |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           | X  |    |     |
| 6. INTENCIONALIDAD | Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           | X  |    |     |
| 7. CONSISTENCIA    | Está basado en aspectos teóricos científicos.            |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    | X         |    |    |     |
| 8. COHERENCIA      | Entre las variables, dimensiones, Indicadores e ítems.   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    | X         |    |    |     |
| 9. METODOLOGÍA.    | La estrategia responde al propósito de la investigación. |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    | X  |           |    |    |     |
| 10. PERTINENCIA    | La escala es aplicable.                                  |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           | X  |    |     |

**IV. OPINIÓN DE APLICACIÓN**

El instrumento es aplicable

**V. PROMEDIO DE**

86.50

**VALORACIÓN:**

| LUGAR Y FECHA                      | DNI      | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE   | N° DE TELEFONO |
|------------------------------------|----------|--|----------------|
| CHORRILLOS,<br>FEBRERO<br>DEL 2020 | 42808630 |  | 999273377      |

## Anexo 3: Informes de validez del instrumento de recolección de datos

| Apellidos y Nombres del Informante   | Institución donde labora | Nombre del Instrumento  | Autor del Instrumento    |
|--|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| CRUZ ASPAJO EDWIN  | CAEN                     | Encuesta (cuestionario) | Gabriela Góngora Panaifo |
| Título de la Investigación: La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Centro de Altos Estudios Nacionales. |                          |                         |                          |

## I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

|                    |  | DEFICIENTE |    |    |    | REGULAR |    |    |    | BUENA |    |    |    | MUY BUENA |    |    |    | EXCELENTE |    |    |     |   |  |
|--------------------|--|------------|----|----|----|---------|----|----|----|-------|----|----|----|-----------|----|----|----|-----------|----|----|-----|---|--|
|                    |  | 5          | 10 | 15 | 20 | 25      | 30 | 35 | 40 | 45    | 50 | 55 | 60 | 65        | 70 | 75 | 80 | 85        | 90 | 95 | 100 |   |  |
| 1. CLARIDAD        | Esta formulado con lenguaje apropiado.                   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    | X   |   |  |
| 2. OBJETIVIDAD     | Esta expresado en conductas observables.                 |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X |  |
| 3. ACTUALIZACIÓN   | Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X |  |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Esta organizado en forma lógica.                         |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X |  |
| 5. SUFICIENCIA     | Comprende aspectos cuantitativos                         |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X |  |
| 6. INTENCIONALIDAD | Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X |  |
| 7. CONSISTENCIA    | Está basado en aspectos teóricos científicos.            |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X |  |
| 8. COHERENCIA      | Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.   |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X |  |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito de la investigación. |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X |  |
| 10. PERTINENCIA    | La escala es aplicable.                                  |            |    |    |    |         |    |    |    |       |    |    |    |           |    |    |    |           |    |    |     | X |  |

## II. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Es un instrumento formulado con la rigurosidad empírica y científica con la finalidad de obtener el resultado previsto

## III. PROMEDIO DE

95

VALORACIÓN:

| LUGAR Y FECHA                      | DNI      | FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE  | N° DE TELEFONO |
|------------------------------------|----------|---|----------------|
| CHORRILLOS,<br>FEBRERO<br>DEL 2020 | 43750935 |  | 942148248      |

**Anexo 4: Base de datos (piloto)**

| N° | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 2  | 4  | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   |
| 3  | 5  | 3  | 3  | 1  | 4  | 5  | 2  | 1  | 1  | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 4  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 1   | 4   | 4   | 1   | 1   | 4   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 6  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 7  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 8  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 9  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 10 | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 5   | 4   | 2   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   |
| 11 | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 4  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   |
| 12 | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 13 | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 14 | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 15 | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3   | 2   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 16 | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 17 | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   |
| 18 | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 1   | 1   | 4   | 3   | 3   | 1   | 4   | 1   | 5   | 4   | 1   | 3   | 3   | 4   |
| 19 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 5   | 4   | 4   | 1   | 1   |
| 20 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 5   |
| 21 | 5  | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 22 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 23 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 1  | 1   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 24 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 25 | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 26 | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 27 | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 28 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 29 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 2   | 2   | 2   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| 30 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   |

## Anexo 5: Base de datos

| N° | Cultura organizacional |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Desempeño laboral |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|    | P1                     | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13               | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 |
| 1  | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 2  | 4                      | 3  | 4  | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   |
| 3  | 5                      | 3  | 3  | 1  | 4  | 5  | 2  | 1  | 1  | 2   | 3   | 3   | 3                 | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   |
| 4  | 1                      | 1  | 1  | 1  | 4  | 1  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 1                 | 4   | 4   | 1   | 1   | 4   | 1   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 5  | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 6  | 5                      | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4                 | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 7  | 3                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 3                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 8  | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 9  | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5                 | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 10 | 5                      | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 5   | 4                 | 2   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   |
| 11 | 4                      | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 4  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2                 | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 2   | 3   |
| 12 | 4                      | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   | 4   | 3   | 4                 | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 13 | 4                      | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5                 | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 14 | 5                      | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5                 | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 15 | 3                      | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3   | 2   | 2   | 4                 | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 2   |
| 16 | 5                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 17 | 4                      | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4   | 3   | 3   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   |
| 18 | 5                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 1   | 1   | 4                 | 3   | 3   | 1   | 4   | 1   | 5   | 4   | 1   | 3   | 3   | 4   |
| 19 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2  | 2   | 2   | 3   | 4                 | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 5   | 4   | 4   | 1   | 1   |
| 20 | 4                      | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 3                 | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 5   |
| 21 | 5                      | 3  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 22 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 3   | 3   | 4   | 4                 | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 23 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 1  | 1   | 3   | 4   | 4                 | 5   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 24 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 25 | 3                      | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 26 | 5                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 27 | 4                      | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 2  | 2   | 2   | 2   | 4                 | 4   | 3   | 2   | 2   | 2   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 28 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 29 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 2   | 2   | 2                 | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| 30 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 31 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 32 | 4                      | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 33 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4   | 4   | 4   | 3                 | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 34 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 35 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 3                 | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 36 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 3   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 37 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 4                 | 4   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 38 | 4                      | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 39 | 5                      | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 40 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 4                 | 4   | 4   | 3   | 1   | 4   | 4   | 2   | 3   | 3   | 2   | 4   |
| 41 | 5                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 42 | 5                      | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4   | 4   | 3   | 5                 | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   |

| N° | Cultura organizacional |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Desempeño laboral |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|----|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|    | P1                     | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13               | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 |
| 43 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 44 | 5                      | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4                 | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 45 | 5                      | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3                 | 5   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   |
| 46 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   | 3                 | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   |
| 47 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   |
| 48 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   | 3   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 49 | 4                      | 3  | 4  | 2  | 5  | 4  | 3  | 3  | 3  | 5   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   |
| 50 | 5                      | 3  | 3  | 1  | 5  | 5  | 2  | 1  | 1  | 5   | 3   | 3   | 3                 | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 3   | 3   |
| 51 | 5                      | 1  | 1  | 1  | 5  | 1  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 1                 | 4   | 4   | 1   | 1   | 4   | 1   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 52 | 5                      | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5   | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 53 | 5                      | 2  | 2  | 2  | 5  | 3  | 4  | 2  | 2  | 5   | 2   | 2   | 2                 | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 3   |
| 54 | 5                      | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3   | 5   | 3   | 4                 | 5   | 3   | 2   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 5   | 3   | 3   |
| 55 | 5                      | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   | 5                 | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| 56 | 5                      | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4   | 5   | 4   | 5                 | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   |
| 57 | 3                      | 3  | 2  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4  | 3  | 3   | 5   | 2   | 4                 | 3   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 2   | 2   |
| 58 | 4                      | 5  | 3  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5   | 5   | 5   | 3                 | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 5   |
| 59 | 5                      | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5   | 5   | 3   | 3                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   |
| 60 | 4                      | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 2  | 3   | 3   | 4   | 4                 | 5   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 3   |
| 61 | 4                      | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 4  | 4  | 1  | 1   | 3   | 5   | 4                 | 5   | 4   | 4   | 5   | 2   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 62 | 4                      | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 5   | 3                 | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 5   | 4   |
| 63 | 3                      | 5  | 3  | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3   | 3   | 5   | 3                 | 4   | 3   | 3   | 5   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   |
| 64 | 5                      | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 5   | 2   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 65 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 5   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 66 | 4                      | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 3   | 3   | 5   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 67 | 4                      | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4   | 4   | 5   | 3                 | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   |
| 68 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 2  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 69 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3   | 3   | 4   | 5                 | 4   | 3   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 70 | 4                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 3   | 4   | 5                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   |
| 71 | 5                      | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4   | 4   | 3   | 5                 | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 3   | 4   |
| 72 | 4                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 73 | 5                      | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5                 | 5   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 74 | 5                      | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5                 | 5   | 3   | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   | 5   |
| 75 | 4                      | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3   | 4   | 4   | 5                 | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   |
| 76 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3                 | 5   | 4   | 4   | 4   | 3   | 5   | 5   | 3   | 5   | 3   | 5   |
| 77 | 4                      | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4   | 3                 | 5   | 4   | 3   | 4   | 3   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 78 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4   | 4   | 4   | 5                 | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 79 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5   | 4   | 5   | 4                 | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 2   | 5   |
| 80 | 4                      | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3  | 4   | 3   | 3   | 4                 | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 3   | 3   | 4   | 5   |
| 81 | 5                      | 4  | 3  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3   | 1   | 1   | 4                 | 5   | 3   | 1   | 4   | 1   | 5   | 5   | 1   | 3   | 3   | 5   |
| 82 | 4                      | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 4  | 5  | 2   | 2   | 3   | 4                 | 5   | 4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 5   | 4   | 4   | 1   | 1   |
| 83 | 5                      | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3   | 3   | 3   | 3                 | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 3   | 4   | 3   | 4   |
| 84 | 4                      | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3   | 2   | 2   | 2                 | 3   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   | 5   | 3   | 3   | 3   | 4   |
| 85 | 4                      | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   | 4                 | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 86 | 4                      | 2  | 2  | 5  | 2  | 3  | 4  | 2  | 5  | 2   | 2   | 2   | 2                 | 4   | 4   | 4   | 2   | 4   | 4   | 5   | 4   | 2   | 2   | 3   |