



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y  
EDUCACION  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES J.E.  
CORREDORES DE SEGUROS S.A.C. EN LA CIUDAD DEL CUSCO,  
AÑO 2018**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:**

**BACHILLER ARIAS TAMAYO Frida Sholange**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES:**

**PUERTO MALDONADO - PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación es dedicado a mi hijo por ser mi más grande inspiración y a mis padres por su apoyo, ya que gracias a ellos fue posible lograr mi objetivo.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mi alma mater la Universidad Alas Peruanas, por el gran aporte académico, a cada uno de mis docentes por darme el apoyo correspondiente en todo momento, a todas las personas que influyeron en mí en este camino.

A mis Asesores que me guiaron con mucha paciencia y dedicación a desarrollar un buen trabajo.

## Resumen

La presente investigación es resultado de un análisis de la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores J.E Corredores de Seguros S.A.C en la ciudad del cusco, 2018.

El objetivo general de esta investigación es determinar de qué manera la cultura organizacional (valores, creencias, símbolos, filosofía y normas) se relaciona con el desempeño laboral. La investigación es de tipo descriptivo, cuantitativo y correlacional con diseño no experimental y transversal en un periodo de tiempo de junio a diciembre del 2018. La población es de 42 trabajadores y la muestra probabilísticamente escogida es de 37 trabajadores; para el Desempeño Laboral se ha utilizado el instrumento de métodos de Escalas de Observación de Comportamiento (La técnica utilizada en el estudio es la observación participante), es decir, identificarse como investigadores y sobre esta base recopilar la información.

La relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores se ha establecido que existe concordancia significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre los valores y Desempeño Laboral, existe concordancia significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre creencias y Desempeño Laboral existe concordancia significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre Clima y Desempeño Laboral, existe relación significativa y una correspondencia directamente proporcional. Entre normas y el Desempeño Laboral, existe relación significativa y una correspondencia directamente proporcional. Por último, entre filosofía y Desempeño Laboral existe relación significativa, directamente proporcional.

## **Abstract**

The present investigation is the result of the diagnosis of the relation of the organizational culture and its influence on the labor performance of the worker. J.E. insurance brokers S.A.C. in the city of Cusco, year 2018. The general objective is to determine in what way the Organizational Culture (values, beliefs, climate, norms, symbols and philosophy) is related to the Labor Performance. The research is descriptive, quantitative and correlational, with a non-experimental and transversal design. The period of time analyzed is from June to December 2018.

The population is 42 workers. The sample, selected probabilistically, is made up of 37 workers. To measure the organizational culture, the instrument has been used to evaluate the or the instrument of organizational culture of the author ARIAS TAMAYO Frida Sholange the instrument of Behavior Observation Scale methods (BOS) has been used for work performance the technique used in the study is participant observation, that is, to identify oneself as researcher and on this basis to collect the information.

The existence of a significant relationship between the organizational culture and the work performance of workers has been established, a directly proportional relationship. Among the values and work performance, there is significant agreement and a directly proportional correspondence. Between beliefs and work performance there is significant agreement and a direct proportional correspondence. Between climate and work performance, there is a significant relationship and directly proportional correspondence. Between norms and work performance, there is a significant relationship and directly proportional correspondence.

The labor performance, there is a significant relationship and a direct proportional correspondence. Finally, between philosophy and work performance there is a significant, directly proportional relationship.

## Índice

|  |      |
|--|------|
| Dedicatoria.....   | i    |
| Agradecimiento .....   | ii   |
| Resumen .....  | iii  |
| Abstract.....  | iv   |
| Índice .....   | v    |
| Índice de tablas.....  | vii  |
| Índice de Gráficos .....   | viii |
| Introducción .....   | ix   |
| <br>   |      |
| CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                                | 11   |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática.....                          | 11   |
| 1.2. Problema de investigación .....                                       | 13   |
| 1.2.1. Problema General.....   | 13   |
| 1.2.2. Problemas Específicos .....   | 13   |
| 1.3. Objetivos de la investigación. ....                                   | 14   |
| 1.3.1. Objetivo General .....  | 14   |
| 1.3.2. Objetivos Específicos.....  | 14   |
| 1.4. Hipótesis y variables de la investigación .....                       | 15   |
| 1.4.1. Variables .....   | 15   |
| 1.4.2. Hipótesis Generales .....   | 15   |
| 1.4.3. Hipótesis secundarias .....   | 15   |
| 1.5. Metodología de la investigación .....                                 | 16   |
| 1.5.1. Tipo y Nivel de Investigación .....                                 | 16   |
| 1.5.2. Método y Diseño de la Investigación.....                            | 17   |
| 1.5.3. Población y Muestra de la Investigación .....                       | 17   |
| 1.5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....                | 18   |
| 1.5.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación ..... | 20   |
| <br>   |      |
| CAPITULO II: MARCO TEORICO.....  | 23   |
| 2.1. Antecedentes de la investigación .....                                | 23   |
| 2.1.1 Antecedentes Nacionales.....   | 23   |
| 2.1.2. Antecedentes Internacionales .....                                  | 23   |
| 2.2. Bases teóricas.....   | 27   |
| 2.2.1. Cultura organizacional.....   | 27   |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.1.1. Niveles de Cultura Organizacional .....                | 30 |
| 2.2.1.2. Características de la cultura organizacional.....      | 34 |
| 2.2.1.3. Importancia de la cultura organizacional.....          | 35 |
| 2.2.1.4. Formación de la cultura organizacional.....            | 36 |
| 2.2.1.5. Mantenimiento de la cultura organizacional .....       | 36 |
| 2.2.1.6. Funciones de la cultura organizacional .....           | 37 |
| 2.2.1.7. Indicadores de la variable cultura organizacional..... | 38 |
| 2.2.2. Desempeño laboral. ....                                  | 38 |
| 2.3. Definición de Términos.....                                | 38 |

### CAPITULO III: PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE

|  |    |
|--|----|
| RESULTADOS.....                              | 41 |
| 3.1. Confiabilidad de los Instrumentos ..... | 41 |
| Conclusiones .....                           | 57 |
| Recomendaciones .....                        | 59 |
| Bibliografía .....                           | 60 |
| ANEXOS.....                                  | 64 |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Distribución de la muestra .....  | 18 |
| Tabla 2: Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación.....   | 42 |
| Tabla 3: Niveles de Desempeño Laboral .....  | 42 |
| Tabla 4: Nivel de Cultura Organizacional.....  | 43 |
| Tabla 5: Dimensión de Valores de la Cultura Organizacional. ....   | 44 |
| Tabla 6: Dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional .....   | 45 |
| Tabla 7: Dimensión de Clima de la Cultura Organizacional .....   | 46 |
| Tabla 8: Dimensión de Normas de la Cultura Organizacional .....  | 46 |
| Tabla 9: Dimensión de Símbolos de la Cultura Organizacional .....  | 47 |
| Tabla 10: Dimensión de Filosofía de la Cultura Organizacional.....   | 48 |
| Tabla 11: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis General.....  | 50 |
| Tabla 12: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 1 .....  | 51 |
| Tabla 13: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 2 .....  | 52 |
| Tabla 14: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 3 .....  | 53 |
| Tabla 15: Correlaciones no paramétricas entre las variables: cultura<br>organizacional y el compromiso laboral ..... | 53 |
| Tabla 16: Tabulación cruzada entre las variables: cultura organizacional y el<br>compromiso laboral .....            | 54 |
| Tabla 17: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 4 .....  | 55 |
| Tabla 18: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 5 .....  | 55 |
| Tabla 19: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 6 .....  | 56 |



## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Nivel de Desempeño Laboral.....                           | 43 |
| Gráfico 2: Nivel de Cultura Organizacional.....                      | 43 |
| Gráfico 3: Dimensión de Valores de la Cultura Organizacional .....   | 44 |
| Gráfico 4: Dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional ..... | 45 |
| Gráfico 5: Dimensión de Clima de la Cultura Organizacional .....     | 46 |
| Gráfico 6: Dimensión de Normas de la Cultura Organizacional .....    | 47 |
| Gráfico 7: Dimensión de Símbolos de la Cultura Organizacional.....   | 48 |
| Gráfico 8: Dimensión de Filosofía de la Cultura Organizacional ..... | 49 |

## Introducción

En la actualidad las organizaciones desempeñan un papel muy importante dentro de nuestra sociedad, ya que las organizaciones son las que proporcionan la mayor cantidad de empleo a las personas, generando bienes y servicios cumpliendo con satisfacer las necesidades de las personas.

Por lo que ambos factores tanto la cultura como el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de igual manera sirven como referencia para que una organización se desempeñe de manera idónea.

la cultura organizacional juega un papel importante dentro de una organización, ya que influye de manera significativa en el comportamiento, la productividad y las expectativas que cada trabajador tiene; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan constantemente mejorar a través de procesos y estrategias, de manera que sus trabajadores se identifiquen con los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y así mejorar la competitividad organizacional.

En base a lo anterior, para que el desempeño laboral de los trabajadores sea significativo es necesario que cuenten con un ambiente motivador en el que se puedan sentir cómodos y con mayor autoridad, dándoles mayores responsabilidades, así mismo compensándolos con algún tipo de retribución por cumplir con los objetivos trazados; ofreciendo un buen clima laboral que se refleja en una cultura organizacional adecuada. De esta forma, la productividad de una organización se refleja sin lugar a duda en el desempeño que tengan los trabajadores, por lo que a mayor bienestar de los empleados se reflejara en la productividad de la empresa.

Se puede observar que en algunas empresas no es importante o simplemente descuidan la difusión de la cultura organizacional y por consiguiente el ambiente laboral de sus empleados en el cual no se sentirán cómodos, porque consideran que es un gasto innecesario de plata o de tiempo; sin embargo esta postura no es

la correcta puesto que un ambiente laboral deficiente traerá como consecuencia que este perjudique en gran medida el rendimiento de la organización; lo cual saldrá aún más costoso por no invertir con anticipación en dichos factores.

La cultura organizacional aclara comportamientos y actitudes que se reflejan en los empleados en su desempeño laboral, por lo que en el presente trabajo busco encontrar la relación de la cultura organizacional y el desempeño laboral para que una empresa suba su productividad y eficacia, no solo en la productividad de concluir sus tareas sino en un mejor rendimiento y en la satisfacción del trabajador al lograrlo.

en esta investigación se busca comprobar que un buen desempeño laboral es la base para un buen funcionamiento organizacional, en la empresa JC. Corredores de Seguros S.A.C, en nuestra ciudad del Cusco. La empresa corredora de seguros trabaja con un plan para convertirse en una empresa líder a nivel de nuestra región, posteriormente a nivel nacional.

El propósito de la investigación es determinar de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

El termino cultura es relativamente joven en las Ciencias Sociales, su estudio comienza partir de 1980, pero no llega a despertar el interés de nuestros investigadores y empresarios hasta los principios de 1990. En la actualidad se relaciona con la vinculación de la cultura y la gestión empresarial precisamente porque se ha demostrado la influencia de la Cultura Organizacional en el logro de la eficacia y la eficiencia empresarial. Como sucede toda ciencia joven, está aún tiene sus límites e imprecisiones. Los autores que más énfasis le han brindado a esta materia son Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros.

Los enfoques más contemporáneos que abordan la Cultura Organizacional tiene una concepción interdisciplinaria, siendo el Comportamiento Organizacional definida desde diferentes ciencias: la antropología, la sociología, la psicología. Es precisamente Schein quien ofrece por primera vez una definición clara y practica de Cultura Organizacional tomando en cuenta las distintas visiones de estas ciencias. Al proponernos el estudio de tan interesante temática se hace necesario definir primeramente lo que es Cultura Organizacional y que relación guarda este fenómeno con las organizaciones.

Chidambaranathan y Rani Kumaresan (2015), indican que la Cultura Organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo. Del mismo modo (Schein, 1985). Indica que la Cultura Organizacional es la manera en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización en particular también explica que es la base de presunciones básicas, inventadas, desarrolladas y descubiertas por un grupo que está aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna.

Las creencias, comportamientos y valores compartidos por todos los trabajadores permiten concretar la cultura y la identificación de los empleados hacia la misma. En base a lo establecido, es importante que los empleados conozcan y practiquen las actitudes, conductas y valores en su área de trabajo para contribuir al fomento de un desempeño laboral eficaz.

No obstante, en muchas organizaciones gubernamentales no toman el interés que merece este tema debido a que las mismas, se centran en la productividad y en los resultados de sus empleados presentan sin tomar en cuenta la cultura participativa y colaborativa que contribuye para que los mismos, logren un desarrollo adecuado del desempeño.

De acuerdo a lo antes mencionado, la Cultura y el Desempeño Laboral son dos directrices de gran importancia para que una organización sea efectiva y constante, por lo que es preciso que las mismas, estén presentes en los individuos que laboran en ellas a través de su desempeño, el cual va depender de su conocimiento de la cultura existente en la organización.

Por lo anterior, dada la importancia que tiene este tema en las organizaciones se plantea en esta investigación la siguiente interrogante:

## **1.2. Problema de investigación**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

**PE.1.** ¿Cómo las Características dominantes influyen en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?

**PE.2.** ¿Cómo el Liderazgo organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?

**PE.3.** ¿Cómo la Administración de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?

**PE.4.** ¿Cómo la Unión de la organización influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?

**PE.5.** ¿Cómo el Énfasis estratégico influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?

**PE.6.** ¿Cómo los Criterios de éxito influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?

### **1.3. Objetivos de la investigación.**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

**OE.1.** Determinar cómo las Características dominantes influyen en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**OE.2.** Determinar cómo el Liderazgo organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**OE.3.** Determinar cómo la Administración de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**OE.4.** Determinar cómo la Unión de la organización influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**PE.5.** Determinar cómo el Énfasis estratégico influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**PE.6.** Determinar cómo los Criterios de éxito influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

## 1.4. Hipótesis y variables de la investigación

### 1.4.1. Variables

**Variable independiente:** Cultura Organizacional

**Variable dependiente:** Desempeño Laboral

#### Operacionalización de variables

| Variables  | Definición operacional de la variable  | Definición conceptual  | indicadores   |
|--|--|--|---|
| <b>Variable independiente:</b><br><br>Cultura organizacional | Conjunto de valores, actitudes, comportamiento y creencias que tienen los empleados de una organización, y juega un papel importante en el desarrollo y desempeño de cada empleado, dependiendo si está conforme o no con la cultura de su empresa | Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización   | 1. Características dominantes<br>2. Liderazgo organizacional<br>3. Administración de recursos humanos<br>4. Unión de la organización<br>5. Énfasis estratégico<br>6. Criterios de éxito                         |
| <b>Variable dependiente:</b><br><br>Desempeño laboral        | Proceso planificado, apoyado por la alta gerencia que comprende toda la organización para aumentar la eficacia y eficiencia empresarial y el desarrollo mutuo y bienestar de los miembros de la compañía   | Proceso planeado, de modificaciones culturales y estructurales permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales | 1. Cambios realizados<br>2. Aceptación de los cambios por parte del personal<br>3. Mejoras en el funcionamiento organizacional<br>4. Satisfacción y motivación de los empleados<br>5. Influencia de los líderes |

### 1.4.2. Hipótesis Generales

La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018

### 1.4.3. Hipótesis secundarias



**HS.1.** Las Características dominantes influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**HS.2.** Liderazgo organizacional de los trabajadores influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**HS.3.** La Administración de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**HS.4.** La Unión de la organización influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**HS.5.** El Énfasis estratégico influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

**HS.6.** Los Criterios de éxito influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.

## **1.5. Metodología de la investigación**

### **1.5.1. Tipo y Nivel de Investigación**

#### **a) Tipo de la Investigación**

El tipo de investigación del presente trabajo de investigación según su finalidad, es de tipo aplicada, como cita en su obra (Carrasco, 2005, pág. 43), esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad.

#### **b) Nivel de la Investigación**

El nivel o alcance de la investigación será de nivel descriptivo, ya que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes en los fenómenos que se someta a un análisis, es decir miden, evalúan y recolectan datos sobre diversos.

### **1.5.2. Método y Diseño de la Investigación**

#### **a) Método de la Investigación**

Para el desarrollo de la investigación se utilizará el método deductivo, que es propio de las ciencias empíricas, porque permite el análisis teórico de carácter general a lo particular según el informe final del Plan de Investigación sobre la Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018.

#### **b) Diseño de la Investigación**

A partir del método deductivo, esta investigación se sitúa en el enfoque cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos para probar las hipótesis planteadas, en base a la medición numérica y análisis estadístico para poder establecer patrones de comportamiento y probar las teorías desarrolladas en este documento. (Hernández, Fernandez, Baptista, 2010).

Diseño descriptivo, como describe (Pino, 2010).

**M.....O**

**M = muestras**

**O = observaciones (unidad de análisis)**

### **1.5.3. Población y Muestra de la Investigación**

#### **a) Población**

Una población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, Fernandez, Baptista, 2010).

Para la presente investigación del universo poblacional está conformado por el personal de la Empresa J.E. corredores de seguros S.A.C. los cuales son un total de 37 trabajadores activos, que constituyen los diferentes grupos o equipos de trabajo, quienes interpretan y adaptan la cultura según sus metas y necesidades como grupo, así como la manera en que perciben la satisfacción laboral.

#### b) Muestra

Para la presente investigación se utilizó la muestra poblacional ya que es una investigación de tipo censal; es decir, se recolectan datos de todos los elementos de la población (Hernández, Fernandez, Baptista, 2010).

Para la obtención del tamaño de la muestra no pirobalística, según la investigación según las condiciones expuestas no se determinó una muestra, más bien se consideró una muestra poblacional como elemento de investigación; por lo tanto, la investigación es de tipo censal y corresponde al personal que labora en las diferentes áreas que son 37 trabajadores.

Tabla 1: Distribución de la muestra



| UNIDAD ORGANICA                       | MUESTRA |
|---------------------------------------|---------|
| Total                                 | 37      |
| Dirección General                     | 6       |
| Planificación Y Ventas De Seguros     | 4       |
| Presupuestos De Seguros               | 4       |
| Estadística E Informática De Clientes | 11      |
| Racionalización                       | 5       |
| Infraestructura                       | 4       |
| Proyectos                             | 3       |

**Fuente:** Oficina de Recursos Humanos J.E. corredores de seguros S.A.C.

#### 1.5.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

### **a) Técnicas**

Para el trabajo de investigación en desarrollo, se utilizó como técnica las descritas por (Hernández, Fernandez, Baptista, 2010), son: el análisis documental y la encuesta.

Como técnica de recolección de datos (la encuesta); es una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas a los sujetos que forman parte de la unidad de análisis del estudio investigativo

### **b) Instrumentos**

El instrumento que se aplicará en esta investigación será: el cuestionario, está estructurado por preguntas cerradas con escalas de estimación cuya versión será la escala de Likert.

Para obtener la información sobre la Cultura Organizacional, se utilizará el Instrumento de “Evaluación de la Cultura Organizacional o Culture Assessment Instrument (OCAI).”

Para medir y diagnosticar la cultura organizacional ya que debe ser práctica, oportuna, incluyente, mixta, administrable y valida

#### **✓ RECOLECCION DE DATOS**

En cuanto a la Recolección de datos, se realizará el trabajo de campo, se empezó a encuestar a todas las áreas de la empresa, planificando y coordinando los días y las horas para la recolección de datos de los trabajadores, se procederá a aplicar el cuestionario previa presentación con una buena apariencia, mostrando puntualidad, respeto y responsabilidad creando a un ambiente de confianza para que respondan las preguntas con espontaneidad y veracidad.

#### **✓ ANALISIS DE DATOS**

Luego de la recolección de datos, se procede a tabular, utilizando el software Statiscal Package for Soccial Science (SPSS) Versión 22, posterior a esto se aplicará los análisis estadísticos y las contrastaciones de las hipótesis estadísticas.

### **1.5.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación**

#### **a) Justificación**

Para el presente trabajo se realizará en un estudio de la Cultura Organizacional, para conocer las percepciones de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C, debido a que surgen siempre inconvenientes que dificultan la tarea de los gerentes, jefes y trabajadores que complican su desempeño con la realización y cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales que guardan relación con su comportamiento individual y grupal dentro de la organización. Así como sus principios, valores personales y organizacionales.

Por lo que esta investigación busca determinar el tipo de Cultura Organizacional que tiene la empresa, y cuáles son los beneficios de cada tipo; un estudio intensivo de la Cultura Organizacional se hace necesario por muchos motivos, uno de los principales se refiere a la valoración de aspectos que tienen que ver con el “manejo” de personal y adecuadas estrategias de relaciones interpersonales. En este sentido es necesario destacar el cambio de perspectiva que ha significado el tránsito de la denominación de personal a recurso humano y de este a talento humano. no se trata solo de un cambio conceptual sino de un cambio de actitud en la valoración de las personas que trabajan en la empresa J.E. corredores de seguros S.A.C.

Otro elemento fundamental de la Cultura Organizacional es la necesidad de conocer la manera de como los empleados se organizan colectivamente en función de sus actividades específicas. El trabajo colectivo, los equipos de trabajo o la sinergia que debe existir entre los empleados deben ser estudiados y analizados en función a los procesos administrativos, porque allí hay un gran caudal de información que debe

servir para el óptimo funcionamiento de la organización, desde la perspectiva de considerarlas a estas como sociedades en miniatura.

La Cultura Organizacional es una herramienta fundamental para generar procesos de cambio, no impuestos desde afuera con fórmulas salvadoras, sino, ante todo desde el conocimiento profundo de la organización, de sus carencias, potencialidades y talentos. Esto debe conducir hacia procesos de cambio mucho más objetivo y relevantes, que a su vez puede ser mejor asimilados por los miembros de la empresa J.E. corredores de seguros.

En tal sentido esta investigación busca aportar a futuras investigaciones, como antecedentes y base teórica; a través de sus conclusiones y recomendaciones. Así como cumplir con los requisitos exigidos para la obtención del título profesión de Licenciado de Administración y Negocios Internacionales.

## **b) Importancia**

Hoy en día existen seguros para cubrir prácticamente cualquier situación que se puede imaginar: desde accidentes domésticos hasta siniestros laborales, pasando por seguros de hogar, automóviles o electrodomésticos. Pero no solo existen los seguros personales, sino que también existen formas de asegurar tu propio negocio. Los seguros para empresas, ofrecen una serie de coberturas para que no tengas miedo de las posibles imprevistos que pueden surgir en tu propio trabajo.

La industria del seguro, además, cumple actualmente un importante papel en la sociedad, ya que un gran número de compañías de este sector no se dedican únicamente a asegurar a sus clientes que ya de por sí es fundamental para nuestro modelo de vida actual; sino que centran gran parte de sus esfuerzos en llevar a cabo iniciativas de promoción de la salud, voluntariado, eco eficiencia y ayuda a colectivos desfavorecidos y en riesgo de exclusión social.

Mi Plan de trabajo permitirá desarrollar un amplio conocimiento del entorno laboral que surge en dichas empresas cuando se juega un

papel importante la venta de seguros en sus diferentes niveles y modalidades.

### **c) Limitaciones**

- **Limitaciones Teóricas.** - No se encuentran estudios con información actualizada específicamente, sobre la Cultura Organizacional, para conocer las percepciones de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.
- **Limitaciones Metodológicas.** - Debido a que no existe una metodología aplicada a nuestro medio para definir la información la Cultura Organizacional, para conocer las percepciones de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C, en la ciudad del Cusco, se deberá adaptar las metodologías referenciales existentes.
- **Limitaciones Practicas.** - Una de las limitaciones mayores, es el acceso a la información bibliográfica actualizada, sobre información la Cultura Organizacional, para conocer las percepciones de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco. Por lo que se sugerirá el modelo de Cultura Organizacional que permita conocer con claridad sobre sus trabajadores.

## CAPITULO II MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Antecedentes Nacionales

**Quevedo, P. (2015)**, publico una investigación sobre: *“Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de*

*la Empresa Molinera Cusipata S.A.C – Planta Tallarines y Galletas en el año 2015”*, para obtener el título de Ingeniero Industrial, Universidad Cesar Vallejo

cuyo objetivo fue determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa molinera Cusipata S.A.C – Planta tallarines y galletas en el año 2015.

Método: El estudio se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa a una muestra de 35 trabajadores entre administrativos y operarios, el estudio fue correlacional, utilizaron como instrumento la encuesta en base a 7 dimensiones.

Resultados: orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad, innovación y toma de riesgos y atención al detalle.

La autora concluye en cuanto a las dimensiones con más alta correlación se encontró a orientación a los equipos y a relación interpersonales, optándose por elaborar propuestas de mejora basadas en estos dos aspectos, con la finalidad de fortalecer la cultura



y aumentar el nivel de desempeño en los colaboradores de la empresa de estudio.

(En el año – **2013**) **Martell, B. y Sánchez, A.** elaboraron una investigación sobre: “*Plan de Capacitación para Mejorar el Desempeño de los Trabajadores Operativos del Gimnasio Dinamo de la ciudad del Cusco*”, para obtener el título de licenciado en administración en; Universidad privada Antenor Orrego

Este estudio fue realizado con el propósito de demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio dinamo de la ciudad del Cusco mejora mediante la implementación de un plan de capacitación.

Método: Utilizaron el diseño en sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo, aplicaron de igual manera la encuesta mediante un cuestionario, que fue aplicada a una muestra de 80 clientes.

Los resultados fueron: que un plan de capacitación es la traducción de las expectativas y necesidades de una organización.

La conclusión de los autores fue que la investigación ha permitido conocer que, mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio dinamo mejoro, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes.

(En el año - **2012**) **Lay, E.** publico una investigación sobre: “*Implicancias de la Cultura Organizacional en la Sostenibilidad de una Organización de la Sociedad Civil una Aproximación desde el Caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras*” Lima – Perú.

El objetivo de la investigación es identificar cual ha sido la influencia de la cultura organizacional de arena y esteras sobre la sostenibilidad organizacional desde el año 2008 hasta el 2012.

Método: de tipo descriptivo, utilizo como instrumento las entrevistas a una muestra de 31 personas.

La autora concluyo que la cultura organizacional influye en la organización, priorizando el trabajo en equipo, practica de los valores identidad y compromiso organizacional, para el desarrollo de la asociación.

(En el año – 2012) Pérez, J. Verastegui, A. elaboraron una investigación sobre: “Propuesta Motivacional para Mejorar el Desempeño Laboral en los Colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L.”, para obtener el título de licenciado en administración de la universidad Autónoma del Perú

El objetivo fue elaborar la propuesta motivacional en función a sus necesidades, que ayuda a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de una MYPE de Lima Sur – Caso Avícola Vera E.I.R.L. Método: La población de este estudio estuvo conformada por 14 trabajadores, el diseño fue no experimental transversal, de tipo descriptivo – propositiva y como método cuantitativo. -El instrumento que utilizaron fue un cuestionario para medir la motivación y el desempeño laboral en los colaboradores.

Cuyo resultado fue que la propuesta motivacional logra motivar al colaborador, lo cual generara que se desempeñe mejor en el cumplimiento de sus funciones que conlleva a una mejor retribución económica que pueda satisfacer esta nueva necesidad.

Los autores concluyeron que la aplicación de la propuesta motivacional mejorara el desempeño laboral en los colaboradores de una MYPE de Lima Sur.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

(año, 2012) Gallegos Arias, Tania Patricia *“estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos del Distrito de Metropolitano de Quito – Ecuador”*

tesis para obtener el título de licenciado en ciencias de la educación con mención en educación básica; Pontificia Universidad Católica Del Ecuador

El objetivo fue analizar la Cultura Organizacional de la Escuela Vicente Aguirre, Institución Educativa Geovanny Antonio Farina, Escuela Carlos Larco Hidalgo, Unidad Educativa Liceo del Valle y su influencia con el nivel de desempeño laboral del personal docente.

Método deductivo, tanto una metodología activa ya que prevalece la actividad del alumno como una metodología pasiva la intervención didáctica lo ocupa la actividad del docente

Resultados: en el caso del desempeño laboral del docente se puede destacar que están parcialmente motivados a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento por una buena labor, el pago otorgado por las escuelas no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se demuestra que el aspecto económico es importante para impulsar la motivación del docente; ya que el ambiente de trabajo es considerado bueno sin percepción de mucho estrés en el desarrollo de sus labores. Por consiguiente, podemos ver que existe buen ambiente en las condiciones de trabajo, con los compañeros, reconocimientos, entre otros; pero, por otra parte, también se puede ver un grado de insatisfacción por falta de un salario justo y una supervisión intransigente. -destaca la importancia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los docentes, sin embargo, la correlación baja que existe puede ser por el diseño de la pregunta por un lado y por otro que es solo la percepción de los encuestados en cuanto a si tiene o no que ver.

Conclusiones: Las mayores correlaciones de satisfacción con el Desempeño Laboral, las podemos ver de las siguientes preguntas: Motivación por responsabilidades 0,680; Trabajo en Equipo ayuda a desarrollar aptitudes positivas que contagia a los demás 0.590; Ambiente participativo y apertura a sugerencias 0,610 Tenemos como resultado, que la cultura organizacional depende del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y claridad, cada uno de estos puntos, produce que los docentes se involucren y se motiven en su trabajo; a su vez, la

motivación de los docentes influyen directamente en el desempeño de los alumnos.

La investigación de **MacIntosh y Doherty** en el **2014** titulada: “*La influencia de la Cultura Organizacional en la satisfacción laboral y la intención de irse*”, en un artículo para la revista “Sport Management Review” con el objetivo de estudiar la relación entre los factores culturales de la organización, la satisfacción laboral y la intención de irse.

Método: la muestra que se utilizó para esta investigación fueron 21 líderes de empresas de fitness y personal superior mediante encuesta y un análisis factorial exploratorio. Los hallazgos demuestran que el agente del cambio tiene responsabilidades claves en el proceso de desarrollo intercomunitario.

Resultados: esta investigación sugiere que es importante cumplir estos roles para garantizar la participación activa de la comunidad, lograr impacto y resultados positivos proporcionando un marco estratégico para el desarrollo intercomunitario sostenible.

Conclusión: Se revelaron ocho factores que representan dimensiones culturales comunes a este contexto: competencia del personal, atmosfera, conectividad, formalización, ventas, equipo de servicio, programas de servicio y presencia organizacional.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Cultura organizacional**

(Robbins S., 2004) Indica que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la diferencia de otras. Es un conjunto de características básicas que la organización valora. Existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales son:

- ✓ Innovación y correr riesgos: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- ✓ Minuciosidad: grado en que espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- ✓ Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- ✓ Orientación a las personas: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- ✓ Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
- ✓ Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- ✓ Estabilidad: grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

(Hellriegel D., 1998) También explica que, una cultura organizacional es el patrón propio de supuestos valores y normas compartidas que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización. Es como la personalidad organizacional. La cual se revela a través de los empleados en general. Lo mismo que la personalidad individual, la cultura organizacional consta de patrones y expectativas previsible, que determinan:

- a) La resolución de problemas, cumplimiento de metas t trato con clientes importantes, proveedores y otros grupos interesados.
- b) Las relaciones de los miembros entre sí.
- c) Las percepciones, ideas y sensaciones de los miembros.
- d) La medición de los resultados.
- e) El establecimiento de premios y castigos.

Una firma cultura organizacional no surge por sí sola, la dirección cabe cultivarla, los empleados deben aprenderla y adoptarla y se debe de transmitir a los empleados de nuevo ingreso. Puede cambiar con el tiempo, aunque no acurra fácilmente. En presencia de una vigorosa cultura organizacional plenamente desarrollada, es muy poco lo que

distingue a los equipos formales de los grupos informales en términos de sus normas, actividades, sentimientos e interacciones.

Esta unidad no significa que la cultura sencillamente pueda establecerse en un manual para empleados de nuevo ingreso. Es probable que los supuestos y valores compartidos básicos nunca se formulen explícitamente y que los miembros de las organizaciones tengan problemas para verbalizar conscientemente alguno de ellos. (Hellriegel D., 1998).

La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular. (Schein, 1998).

Resumiendo, las definiciones de los autores dan se puede decir que la cultura organizacional es de importancia de cada institución o empresa, ya que permite el desarrollo de la misma con objetivos claros y ambiente agradable. Permitiendo alcanzar los productos deseados y la satisfacción en general de empresarios y colaboradores.

De acuerdo con (Serna, 1997, pág. 105), la Cultura Organizacional es la manera en que las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales en función al objetivo final de la empresa.

Según (Chiavenato, 2004) es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Existe una variedad de definiciones acerca de la Cultura Organizacional, sobre todo desde un campo administrativo – económico, que se refieren a ella como un conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y

conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una institución para conseguir sus objetivos económicos y sociales.

Una de las definiciones de la Cultura Organizacional que ha tenido bastante acogida es “La cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unido a los miembros de la institución y opera en dos niveles: es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una institución, valores que tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio y; en un plano más visible, representa las normas de conducta aceptadas por los miembros de la institución, normas transmitidas de persona a persona a través del proceso de socialización, en este nivel la cultura está más abierta al cambio”

(Fishman, 2004), afirma que el 70% de la Cultura Organizacional de una empresa u organización depende del Gerente o de quien se encargue a su vez de la dirección. Es decir, de sus valores, actitudes, creencias, comportamientos, hábitos de la personalidad del gerente. Manifestado a su vez en aspectos como: Trabajo en equipo, Creatividad, Motivación, Justicia, Integridad, Independencia, Libertad de máscaras emocionales, Control del Ego.

#### **2.2.1.1 Niveles de Cultura Organizacional**

(Schein, 1999) Considera que la Cultura Organizacional existe en 3 niveles: artefactos y creaciones visibles como el nivel superior, el nivel intermedio que son los valores comprobados y supuestos básicos invisibles y aun preconscientes.

##### **a-Artefactos:**

Son aquellas cosas que uno ve escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno. Los artefactos incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo.

Según (Schein, 1999) es el primer estrato de la cultura. Los artefactos pueden influir en el comportamiento de los miembros de la organización y solucionar circunstancias inesperadas que

se presenten, por ejemplo, con la implementación de un sistema informático de última generación para la tensión rápida y un excelente servicio para sus clientes.

Son todo lo que podemos oír, ver y sentir en un entorno cultural, pero debemos ser cuidadosos en sacar conclusiones sobre su significado. Algunos artefactos de la empresa son: arquitectura, diseño, estilo, lenguaje, rituales, símbolos, historias, formas de relacionarse con la autoridad, formas de tomar decisiones, formas de resolver el conflicto y la forma en que te enteras de lo que pasa. (Fishman, 2009).

### **b-Arquitectura y diseño**

(Fishman, 2009, pág. 22) Se ven reflejados en como son los diseños de las oficinas y la arquitectura de la organización, que son muchas veces aprovechadas por la organización para formar cultura, como por ejemplo es el Banco Interbank, quien quiso dar varios mensajes culturales cuando construyó su sede central. Como uno de los pilares es la creatividad, quería que su sede transmitiera este valor. Su famoso arquitecto Hans Hollein, hizo un edificio inclinado, que da la sensación de desafiar las leyes de la gravedad, con un sistema de iluminación que cambia de colores, generando un espectáculo.

### **c-Estilo**

Estos supuestos culturales, generados por el artefacto “estilo de gerente”, pueden contradecir o reforzar la cultura que se desea crear en la organización. Si en la empresa quieren crear una cultura horizontal, amigable, cercana a las personas, es necesario que el estilo de gerente transmita lo mismo.

### **d-Lenguaje**

Para (Fishman, 2009) por el cual las personas de una organización se comunican es un artefacto cultural poderoso.



Por ejemplo, la empresa que lo aprovecha al máximo es Disney, donde han cambiado su forma de llamar a los diversos elementos de su negocio para comunicar ciertos supuestos donde a los clientes se les llaman “invitados”, a los empleados los llaman “miembros del elenco”, a las entrevistas de selección de personal se les llama “audición”, a los uniformes se les llaman “disfraces”, Disney quiere transmitir que “están en escena”, “todos tienen un guion que aprender”.

### **e-Símbolos**

Los símbolos comunican la cultura organizacional mediante mensajes no hablados. Son representativos de la identidad y membresía organizacional para los empleados. Por ejemplo, algunos trabajadores de Nike, portan orgullosamente tatuajes del logo de Nike en los tobillos. Los símbolos se usan para afianzar la solidaridad con la cultura organizacional.

### **f-Rituales y ceremonias**

Los rituales en ceremonias que intentan transmitir valores y creencias que usualmente se repiten en el tiempo. Existen muchos tipos de rituales: rituales de iniciación (cuando entran empleados a la empresa), rituales de reconocimiento, rituales de premiación, rituales de comunicación, rituales de transición (cuando la empresa quiere enfatizar que pasa a una nueva etapa de cambio) y rituales de finalización o terminación (reuniones para despedir a un empleado que se va).

### **g-Historias, mitos y leyendas**

Son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores, la ruptura de reglas, reubicación de los empleados, reacciones de errores pasados y la forma en como la institución maneja las situaciones, que se repiten y repiten en la organización. Estas historias son precisamente las que proporcionan explicaciones

y legitimidad a las practicas actuales, son contadas a las personas nuevas que integran a trabajar.

Para (Nelson & Quick, 2013) considera que parte de la fortaleza de las historias es que se deja en libertad a los oyentes de sacar sus propias conclusiones, unas poderosas herramientas de comunicación.

### **h-Valores:**

Son el segundo nivel y el más profundo nivel de la cultura. Reflejan las creencias inherentes de una persona acerca de lo que debería o no ser.

Los valores suelen articularse conscientemente, tanto en la conversación como en la declaración de misiono informe anual de una compañía. Sin embargo, puede haber una diferencia entre los **valores declarados** de una compañía (lo que los miembros dicen valorar) y sus **valores reales** (valores reflejados en la forma en que sus miembros se comportan. (Nelson – Quick, 2013).

Los valores también pueden reflejarse en el comportamiento de los individuos, la cual es un artefacto de la cultura.

Según (Fishman, 2009) los valores son ideales de conductas que aspiramos a tener como personas y que usualmente tienen un impacto en nuestros actos. Los valores contienen supuestos. Por ejemplo, es posible que en una empresa realmente se valore la transparencia. Algunos de los supuestos que podría contener este valor serian: “Aquí se dice la verdad, aunque duela”, “Aquí no se oculta nada”, o por ejemplo una empresa que valora el servicio al cliente podría tener los siguientes supuestos en su cultura: “El cliente es importante” “El cliente siempre tiene la razón”.

En otras palabras, el valor se ha aprendido a través de la práctica, repetición, éxito, reconocimiento y ejemplo de la alta gerencia. Son una forma de agrupar las creencias para

comunicarles al personal. Es decir, los valores verdaderamente son resúmenes de un conjunto de creencias, haciéndose más fácil aprenderlas o transmitir las.

### **i-Supuestos**

En el tercer nivel de la cultura organizacional señalado por (Schein, 1999) donde dice que son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización. En algunas organizaciones la cultura dicta la manera indicada de hacer las cosas y muchas veces es por medio de supuestos implícitos.

Según (Schein, 1999) citado por (Nelson – Quick, 2013) los supuestos son las hondas creencias que guían el comportamiento e indican a los miembros de una organización como percibir situaciones y personas. Es el nivel fundamental más profundo de las culturas de una organización, son la esencia de la cultura.

Para (Fishman, 2009) los supuestos son creencias que las personas en la organización dan por hechos, asumen que son correctos y válidos.

Algunas veces los supuestos tienen base en la realidad, es decir, efectivamente describen como son las cosas en la empresa. Por ejemplo, el supuesto “Nunca le digas lo que realmente piensas al jefe” puede ser que si tenga asidero real. Es posible, que el jefe haya reaccionado mal en más de una oportunidad cuando alguien le dijo lo que pensaba.

Los supuestos los aprenden las personas en las empresas a medida que tienen éxito y fracasos tanto al interior como al exterior de ella.

## **2.2.1.2 Características de la cultura organizacional**

La Cultura Organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. La Cultura Organizacional presenta seis características principales: (Chiavenato, 2004).

- 1.Regularidad en los comportamientos observados. Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.
- 2.Normas. Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.
- 3.Valores dominantes. Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serian la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad entre otros.
- 4.Filosofía. Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir empleados o los clientes.
- 5.Reglas. Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptadas por el grupo.
- 6.Clima de la organización. Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato de unas personas da a otras, a los clientes, a los proveedores, etc.

### **2.2.1.3 Importancia de la cultura organizacional**

Según (Davis & Newstrom, 2003), las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de los que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a

interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. Las culturas contribuyen a estimar el entusiasmo de los empleados con sus tareas.

#### **2.2.1.4 Formación de la cultura organizacional**

Según (Schein, 1985) la cultura organizacional se forma debido a dos grandes retos que enfrentan las empresas y organización en general: la cultura organizacional surge en el momento en que los miembros de la organización comparten conocimientos y desarrollan una visión compartida de valores. Esto se puede observar en el comportamiento congruente de los empleados con estos valores. A su vez, esto trae como resultado que los empleados se sientan comprometidos con la organización y que se conserven las tradiciones a través de la socialización.

#### **2.2.1.5 Mantenimiento de la cultura organizacional**

(Hellriegel D., 2009) Sostiene que para mantener la cultura de una organización se debe utilizar un método básico, el cual comprende el contratar personas que parecen adaptarse a la cultura o despidiendo empleados que se desvían de la conducta deseada o aceptada. Sin embargo, el mantenimiento de la cultura involucra a los siguientes factores:

- ✓ Aquello a lo que prestan atención administradores y equipos: se refiere a los acontecimientos que observan y se comentan.
- ✓ Reacciones a incidentes y crisis: se refiere a la forma en como un directivo, gerente o administrador, enfrentan a una situación problemática, puede esforzar la cultura, así como provocar el surgimiento de nuevos valores que cambiaran la cultura.
- ✓ Modelado, enseñanza y asesoría de funciones: ciertos aspectos de la organización se van comunicando a los empleados a través del trato de los superiores, de esta

manera se va modelando el comportamiento del empleado y su adaptación a la cultura.

- ✓ Asignación de premios y estatus: en muchas ocasiones los empleados aprenden la cultura organizacional según el sistema de premiación. Los premios y castigos se relacionan con las conductas de los empleados. Así mismo podemos decir del estatus.
- ✓ Reclutamiento, selección, ascenso y despido: los criterios que se utilizan para reclutar personal, para decir quien asciende a quien se le despide o jubila, refuerzan y demuestran aspectos básicos de una cultura.
- ✓ Ritos y ceremonias: son actividades planeadas que poseen un importante significado cultural.
- ✓ Relatos organizacionales: gran parte de las creencias y valores de la cultura organizacional, se expresan a manera de leyendas e historias que forman parte de la tradición de la organización y permanecen lo largo del tiempo.

### **2.2.1.6 Funciones de la cultura organizacional**

(Robbins S., 2004) Señala como las funciones que tiene la cultura en la organización, las que a continuación catalogamos:

1. Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
2. Proporciona un sentido de identidad para los miembros de la institución.
3. Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
4. Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
5. Actúa como un ligamento para mantener unida a la institución, proporcionando normas apropiadas de cómo comportarse para los trabajadores. Por su parte, (Davis & Newstrom, 2003), señalan como funciones.

### **2.2.1.7 Indicadores de la variable cultura organizacional**

- a- Características dominantes
- b- Liderazgo organizacional
- c- Administración de recursos humanos
- d- Unión de la organización
- e- Énfasis estratégico
- f- Criterios de éxito

### **2.2.2. Desempeño laboral.**

Robbins (2004) se refiere al desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos. Por su lado Harrington (2001) refiere, que el desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa. De tal manera Chiavenato (2004-205) destaca, las personas constituyen el recurso más valioso para las organizaciones. Por eso el efectivo desempeño del recurso humano constituye una de las claves de éxito de toda institución, por ello es necesario la evaluación de los individuos que desempeñan los diferentes roles dentro de la organización, para determinar su aporte a la eficiencia organizacional.

## **2.3 Definición de Términos**

- **Ambiente:** Medio en el cual transcurre la acción empresarial, puede ser interno (moral, tensión, estilo de mando, grado de identificación, etc.). Y externo (circunstancias Físicas, sociales, económicas políticas y éticas).
- **Autonomía:** Condición o poder de una persona o una entidad para gobernarse de acuerdo con sus propias leyes y organismos y no depender de ciertos aspectos.
- **Cargo:** Las personas trabajan en la organización desempeñando determinado cargo. En general, cuando se pretende saber que función cumple una persona en la organización. Cuando las personas ingresan en la organización durante su trayectoria profesional, siempre ocupan algún cargo.
- **Clima organizacional:** Es un medio laboral, resulta ser la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenece.
- **Cohesión:** Grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amable con los compañeros.
- **Competitividad:** Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejora una determinada posición en el entono socio económico.
- **Consideración:** Reflexión que hace con respecto, atención, y cuidado para gormar una opinión acerca de una persona o cosa.
- **Conducta:** Manera o forma de comportarse.
- **Cultura organizacional:** Es el resultado de un proceso en el cual los miembros de una organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valore, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.
- **Institución:** Las instituciones son estructuras y mecanismos de orden social y cooperación que gobiernan el comportamiento de un grupo de individuos.
- **Organización:** Es una estructura que concilia los recursos con el propósito como también el grado en que subraya una buena planificación, eficiencia



y terminación de las tareas. Estableciendo relaciones de autoridad, tareas y funciones entre individuos.

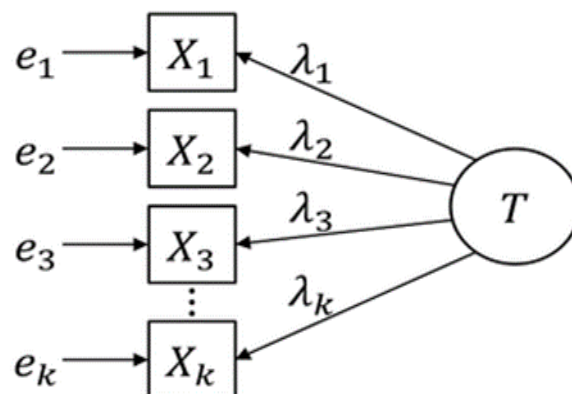
- **Políticas:** Se puede definir como la forma por medio del cual las metas u objetivos fijados van a lograrse.
- **Recompensas:** Son las compensación, remuneraciones o premios que una persona percibe por haber hecho algo que vale la pena.
- **Reconocimiento:** Son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización.

**CAPITULO III**  
**PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

**3.1. Confiabilidad de los Instrumentos**

En la evaluación de confiabilidad de los instrumentos se ha tenido en cuenta la fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach, donde al aplicar se obtiene los siguiente:

El **Alfa de Cronbach** no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (Alpha de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alpha de Cronbach estandarizado).



Se realizó la prueba de Alfa de Cronbach para los instrumentos de investigación de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, el cual obtuvo los siguientes resultados:

Para la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach en el instrumento se obtiene un coeficiente de 0.910 y para el instrumento de Desempeño

Laboral se obtiene un coeficiente de 0.768, indicadores que asegura que los instrumentos en general tienen una Muy Alta confiabilidad con lo cual se aseguran que los resultados que se obtendrán de la toma del instrumento son altamente confiables.

### Prueba de confiabilidad de los instrumentos

**Tabla 2: Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación**

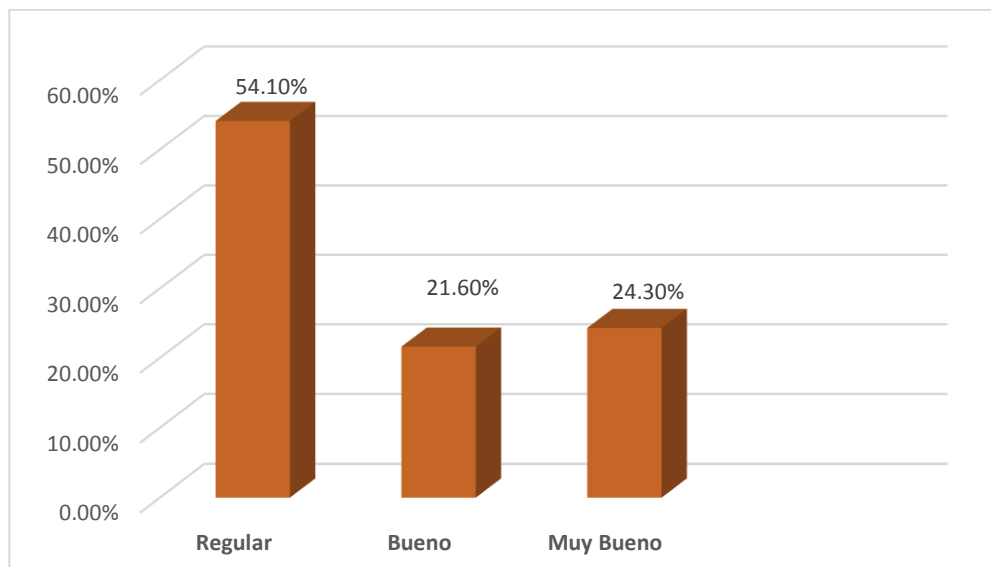
| Descripción            | Alfa de Cronbach |
|------------------------|------------------|
| Cultura Organizacional | 0.910            |
| Desempeño Laboral      | 0.768            |

**Fuente:** Cuestionario cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. Corredores De Seguros S.A.C.

**Tabla 3: Niveles de Desempeño Laboral**

| Niveles      | Frecuencia | Porcentaje     |
|--------------|------------|----------------|
| Regular      | 20         | 54.1%          |
| Bueno        | 8          | 21.6%          |
| Muy bueno    | 9          | 24.3%          |
| <b>Total</b> | <b>37</b>  | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Cuestionario cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. Corredores De Seguros S.A.C.



### Gráfico 1: Nivel de Desempeño Laboral

Fuente: Cuestionario cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. Corredores De Seguros S.A.C.

En lo relacionado al Desempeño Laboral de los trabajadores de la **J.E. Corredores de Seguros**, tenemos que el 54.1% de trabajadores tienen un Regular desempeño laboral, el 21.6% tiene un nivel Bueno de desempeño laboral y el 24.3% tiene un Muy Buen desempeño laboral. En general, se tiene un desempeño laboral regular por parte de los trabajadores.

Tabla 4: Nivel de Cultura Organizacional

| Niveles      | Frecuencia | Porcentaje     |
|--------------|------------|----------------|
| Mala         | 0          | 0.0%           |
| Regular      | 22         | 59.5%          |
| Buena        | 15         | 40.5%          |
| <b>Total</b> | <b>37</b>  | <b>100.00%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

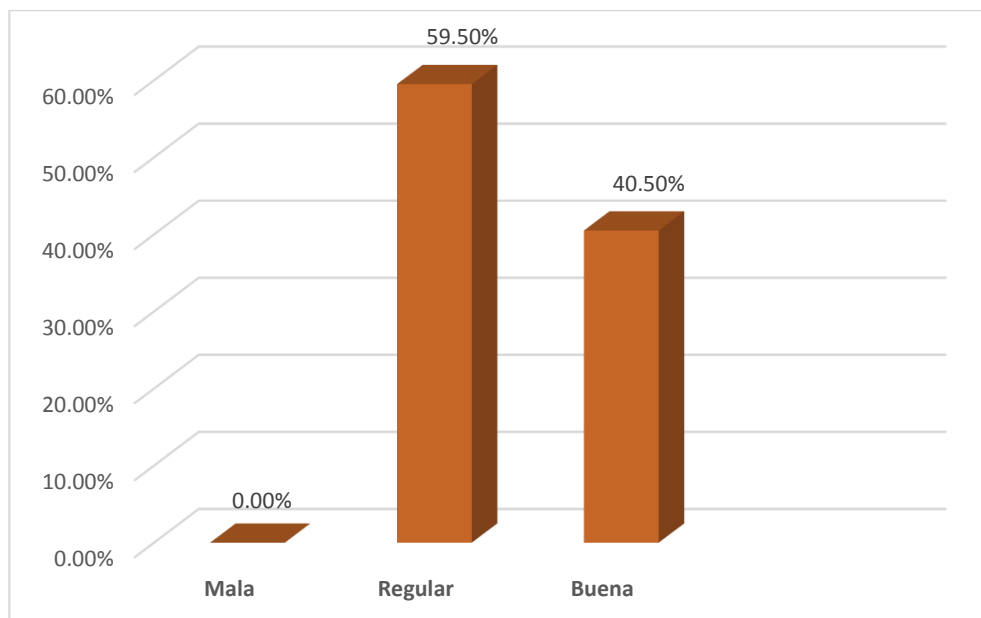


Gráfico 2: Nivel de Cultura Organizacional

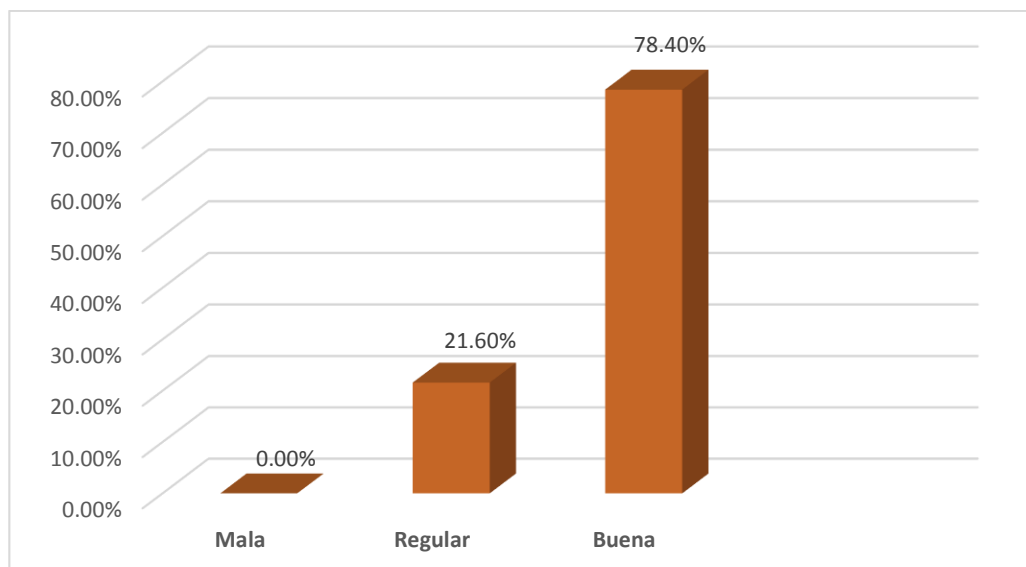
Fuente: Elaboración Propia

En lo relacionado a la Cultura Organizacional de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros, tenemos que el 59.5% de trabajadores manifiestan que se tiene un nivel Regular de Cultura Organizacional y el 40.5% manifiestan que se tiene un nivel Bueno de Cultura Organizacional. En general se tiene que la institución posee una cultura organizacional caracterizada por valor mediante la innovación y el trabajo en equipo y tener una relativa coherencia entre sus acciones y la misión de la organización.

**Tabla 5: Dimensión de Valores de la Cultura Organizacional.**

| Niveles      | Frecuencia | Porcentaje     |
|--------------|------------|----------------|
| Mala         | 0          | 0.0%           |
| Regular      | 8          | 21.6%          |
| Buena        | 29         | 78.4%          |
| <b>Total</b> | <b>37</b>  | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Gráfico 3: Dimensión de Valores de la Cultura Organizacional**

**Fuente:** Elaboración Propia

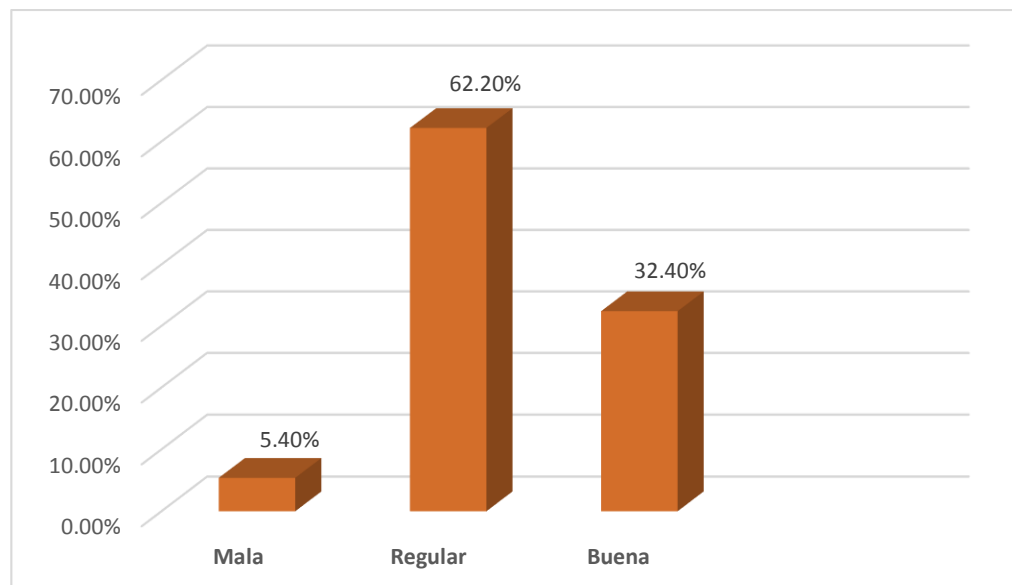
En lo relacionado a la dimensión de Valores de la Cultura Organizacional de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros, tenemos que el 78.4% de trabajadores manifiestan se tiene un nivel Bueno de valores

institucionales y el 21.6% manifiesta que se tiene un nivel Regular de valores institucionales. En general, se tiene que en la Institución promueve y fortalece los valores institucionales en los trabajadores.

**Tabla 6: Dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional**

| Niveles      | Frecuencia | Porcentaje     |
|--------------|------------|----------------|
| Mala         | 2          | 5.4%           |
| Regular      | 23         | 62.2%          |
| Buena        | 12         | 32.4%          |
| <b>Total</b> | <b>37</b>  | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Gráfico 4: Dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional**

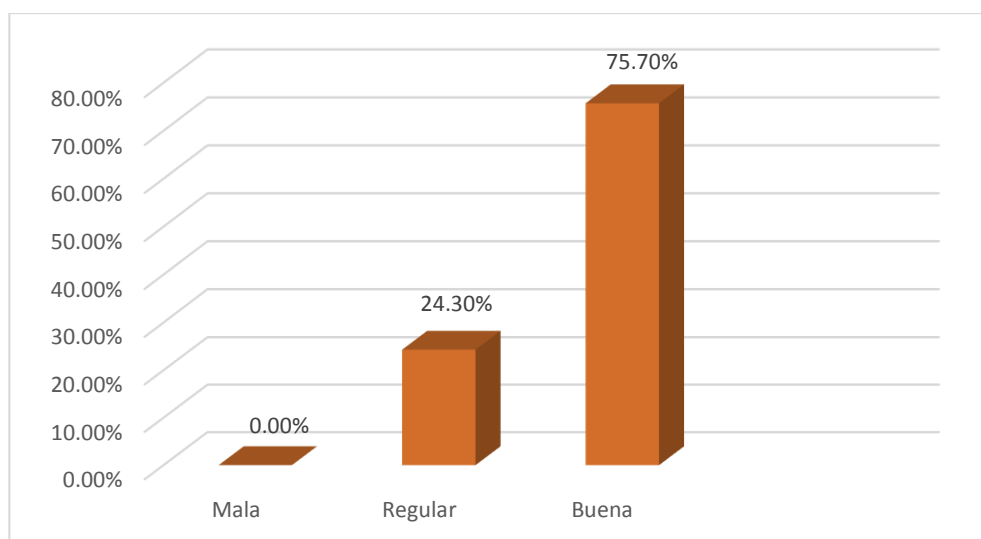
**Fuente:** Elaboración Propia

En lo relacionado a la dimensión de Creencias de la Cultura Organizacional de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros, tenemos que el 62.2% de trabajadores manifiestan que se tiene un nivel Regular del modelo de la empresa, el 32.4% manifiesta que se tiene un nivel Regular del modelo de la empresa y el 5.4% manifiesta que se tiene un nivel Malo del modelo de la empresa. En general se tiene que en la Institución debe tomar medidas para mejorar la percepción del modelo de trabajo actual que tiene, para influir de mejor manera en sus trabajadores.

**Tabla 7: Dimensión de Clima de la Cultura Organizacional**

| Niveles      | Frecuencia | Porcentaje     |
|--------------|------------|----------------|
| Mala         | 0          | 0.0%           |
| Regular      | 9          | 24.3%          |
| Buena        | 28         | 75.7%          |
| <b>Total</b> | <b>37</b>  | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Gráfico 5: Dimensión de Clima de la Cultura Organizacional**

**Fuente:** Elaboración Propia

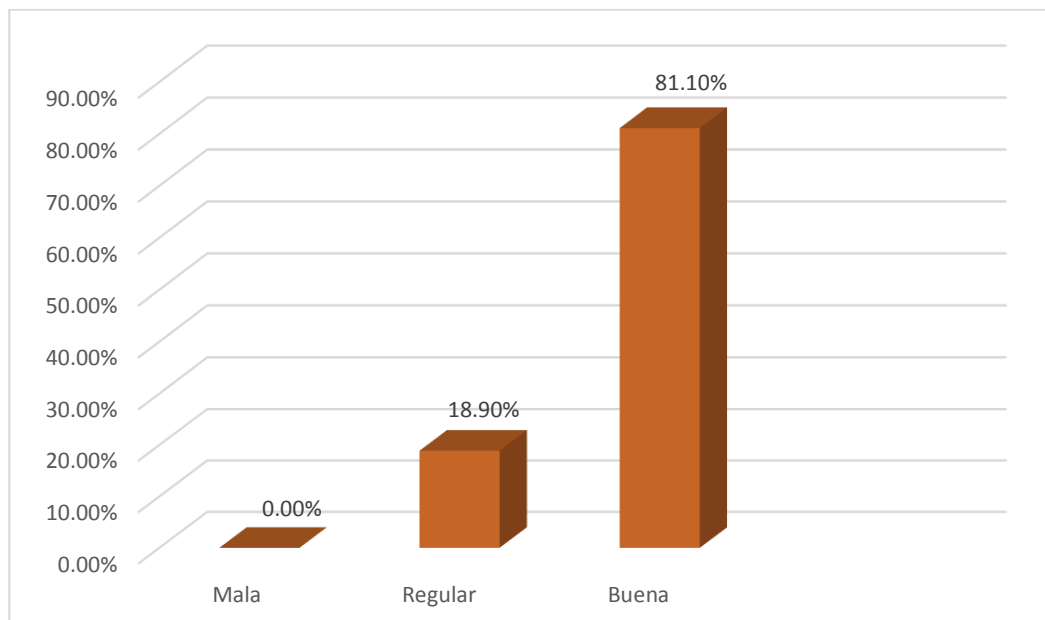
En lo relacionado a la dimensión de Clima de la Cultura Organizacional de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros, tenemos que el 75.7% de trabajadores manifiestan que se tienen un nivel Bueno de clima laboral dentro de la institución y el 24.3% manifiestan que se tiene un nivel Regular de clima laboral. En general, se tiene que en la Institución goza de un buen clima laboral para todos sus trabajadores.

**Tabla 8: Dimensión de Normas de la Cultura Organizacional**

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Mala    | 0          | 0.0%       |
| Regular | 7          | 19.8%      |

|              |           |                |
|--------------|-----------|----------------|
| Buena        | 30        | 81.1%          |
| <b>Total</b> | <b>37</b> | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Gráfico 6: Dimensión de Normas de la Cultura Organizacional**

**Fuente:** Elaboración Propia

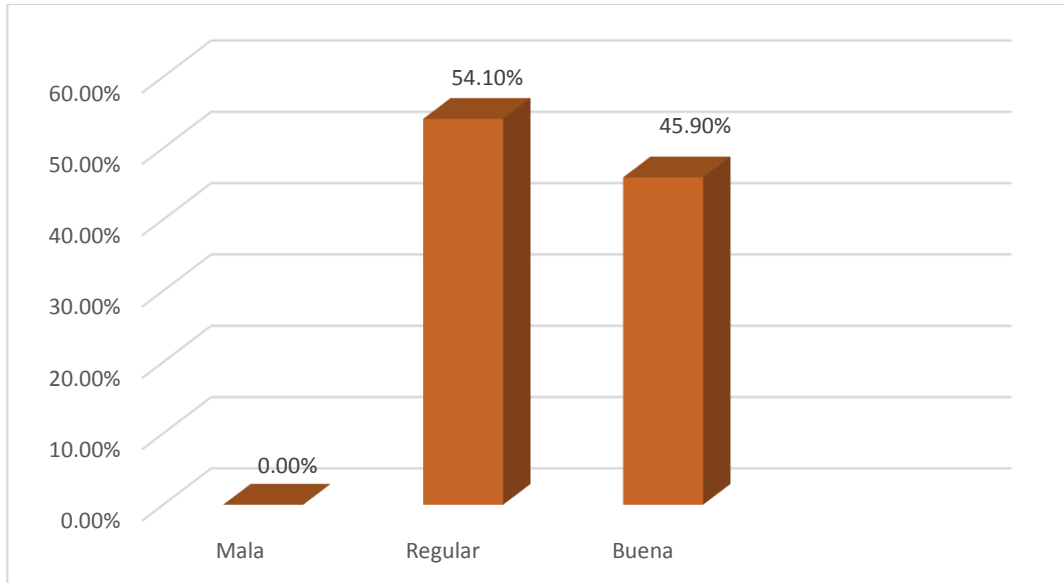
En los relacionado a la dimensión de Normas de la Cultura Organizacional de los trabajadores de **J.E. Corredores de Seguros**, tenemos que el 81.1% de trabajadores manifiestan que se tiene claras las normas institucionales y el 18.9% manifiestan las normas no está establecidas de forma clara. En general, se tiene que en la institución establece de forma clara y entendible las normas para el funcionamiento de la institución.

**Tabla 9: Dimensión de Símbolos de la Cultura Organizacional**

| Niveles      | Frecuencia | Porcentaje     |
|--------------|------------|----------------|
| Mala         | 0          | 0.0%           |
| Regular      | 20         | 54.1%          |
| Buena        | 17         | 45.9%          |
| <b>Total</b> | <b>37</b>  | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia





**Gráfico 7: Dimensión de Símbolos de la Cultura Organizacional**

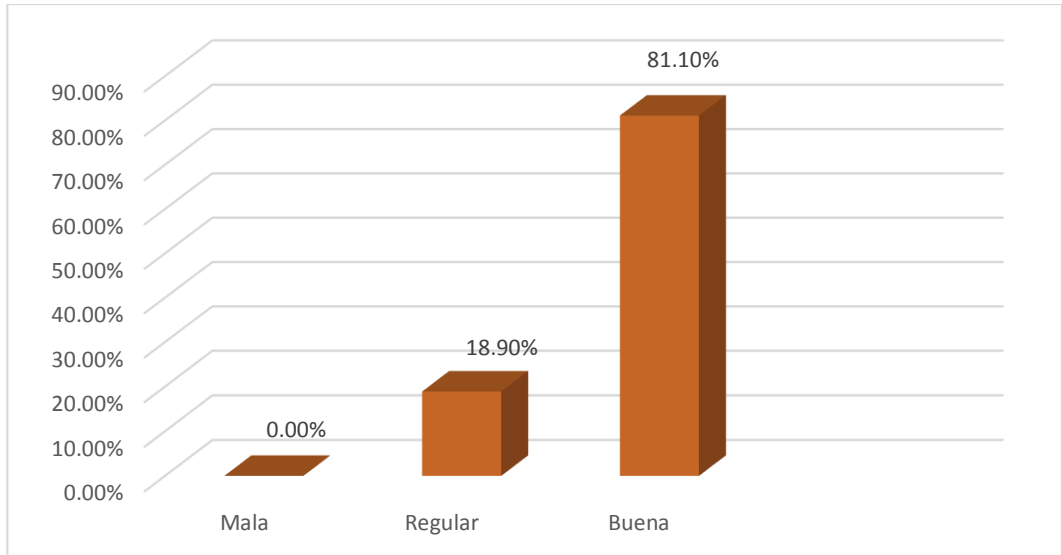
**Fuente:** Elaboración Propia

En lo relacionado a la dimensión de Símbolo de la Cultura Organizacional de los trabajadores de **J.E. Corredores de Seguros**, tenemos que el 54.1% de trabajadores manifiestan se tiene un nivel Regular y el 45.9% manifiestan que se tiene un nivel Bueno. En general, el nivel de Símbolos de la Cultura Organizacional en la Biblioteca Nacional del Perú es regular.

**Tabla 10: Dimensión de Filosofía de la Cultura Organizacional**

| Niveles      | Frecuencia | Porcentaje     |
|--------------|------------|----------------|
| Mala         | 0          | 0.0%           |
| Regular      | 7          | 18.9%          |
| Buena        | 30         | 81.1%          |
| <b>Total</b> | <b>37</b>  | <b>100.00%</b> |

**Fuente:** Elaboración Propia



**Gráfico 8: Dimensión de Filosofía de la Cultura Organizacional**

**Fuente:** Elaboración Propia

En lo relacionado a la dimensión de Filosofía de la Cultura Organizacional de los trabajadores de **J.E. Corredores de Seguros**, tenemos que el 81.1% de trabajadores manifiestan que se tiene un nivel Bueno en la Filosofía institucional y el 18.9% manifiestan que se tienen un nivel Regular en la Filosofía institucional. En general, se tiene que en la Institución establece buenas políticas e ideologías que ayudan a los trabajadores en el desarrollo de sus funciones.

## 1. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

### Hipótesis General

La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

### Planteamiento de Hipótesis

**Ho:** No existe relación directa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

**H1:** Existe relación directa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 5% de significancia.

**Tabla 11: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis General**

| Desempeño Laboral     |         |       |
|-----------------------|---------|-------|
| <b>Cultura</b>        | Rho     | 0.767 |
| <b>Organizacional</b> | Valor p | 0.000 |

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho = 0.767$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p < 0.05$ ). con lo cual se puede establecer que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

### **Hipótesis Secundarias 1**

Los valores de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la Ciudad del Cusco.

### **Planteamiento de Hipótesis**

**Ho:** No existe relación directa entre los Valores de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

**H1:** Existe relación directa entre los Valores de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 5% de significancia.

**Tabla 12: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 1**

| <b>Desempeño Laboral</b> |         |       |
|--------------------------|---------|-------|
| <b>Cultura</b>           | Rho     | 0.737 |
| <b>Organizacional</b>    | Valor p | 0.000 |

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho = 0.737$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Valores de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p < 0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que los Valores de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

### **Hipótesis Secundarias 2**

Las creencias de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la Ciudad del Cusco.

### **Planteamiento de Hipótesis**

**Ho:** No existe relación directa entre las Creencias de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

**H1:** Existe relación directa entre las Creencias de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 5% de significancia.

**Tabla 13: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 2**

| <b>Desempeño Laboral</b> |         |       |
|--------------------------|---------|-------|
| <b>Cultura</b>           | Rho     | 0.607 |
| <b>Organizacional</b>    | Valor p | 0.000 |

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho = 0.607$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Creencias de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p < 0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que las Creencias de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

### **Hipótesis Secundarias 3**

El Clima de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la Ciudad del Cusco.

### **Planteamiento de Hipótesis**

**Ho:** No existe relación directa entre el Clima de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

**H1:** Existe relación directa entre el Clima de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 5% de significancia.

**Tabla 14: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Específica 3**

| <b>Desempeño Laboral</b> |         |       |
|--------------------------|---------|-------|
| <b>Cultura</b>           | Rho     | 0.606 |
| <b>Organizacional</b>    | Valor p | 0.000 |

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho = 0.606$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Clima de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p < 0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

### MODELO RHO DE SPEARMAN

**Tabla 15: Correlaciones no paramétricas entre las variables: cultura organizacional y el compromiso laboral**

|                 |                        | <b>Correlaciones</b>       |                               |                           |
|-----------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
|                 |                        |                            | <b>Cultura organizacional</b> | <b>compromiso laboral</b> |
| Rho de Spearman | Cultura organizacional | Coeficiente de correlación | 1,000                         | ,535**                    |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | .                             | ,000                      |
|                 |                        | N                          | 120                           | 120                       |
|                 | Compromiso laboral     | Coeficiente de correlación | ,535**                        | 1,000                     |
|                 |                        | Sig. (bilateral)           | ,000                          | .                         |
|                 |                        | N                          | 120                           | 120                       |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Fuente:** Docentes del CETPRO Dionisia Herrera, Puerto Maldonado – 2018

Observado la Tabla 19, existe una relación lineal estadísticamente significativa (Sig. (bilateral) = 0,000 < 0,05), moderada (Rho de Spearman = 0,535) y directamente proporcional, entre Cultura organizacional y compromiso laboral, de los Docentes del CETPRO Dionisia Herrera, Puerto Maldonado – 2018

**Tabla 16: Tabulación cruzada entre las variables: cultura organizacional y el compromiso laboral**

|                        |                | compromiso laboral |            |                 | Total |        |
|------------------------|----------------|--------------------|------------|-----------------|-------|--------|
|                        |                | Muy satisfecho     | Satisfecho | Poco satisfecho |       |        |
| cultura organizacional | Muy eficiente  | Recuento           | 20         | 20              | 0     | 40     |
|                        |                | % del total        | 16,7%      | 16,7%           | 0,0%  | 33,3%  |
|                        | Eficiente      | Recuento           | 14         | 68              | 0     | 72     |
|                        |                | % del total        | 11,7%      | 48,3%           | 0,0%  | 60,0%  |
|                        | Poco eficiente | Recuento           | 0          | 2               | 6     | 8      |
|                        |                | % del total        | 0,0%       | 1,7%            | 5,0%  | 6,7%   |
|                        | Total          | Recuento           | 34         | 80              | 6     | 120    |
|                        |                | % del total        | 28,3%      | 66,7%           | 5,0%  | 100,0% |

**Fuente:** Docentes del CETPRO Dionisia Herrera, Puerto Maldonado – 2018

Observando la Tabla 20, la relación entre las categorías de análisis de las variables cultura organizacional y compromiso laboral son: Eficiente y satisfecho 48,3% de relación, Muy eficiente y muy satisfecho 16,7% de relación y, Poco eficiente y poco satisfecho 5% de relación.

#### **Hipótesis Secundarias 4**

La norma de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la Ciudad del Cusco.

#### **Planteamiento de Hipótesis**

**Ho:** No existe relación directa entre las Normas de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

**H1:** Existe relación directa entre las Normas de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 5% de significancia.

**Tabla 17: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 4**  
**Desempeño Laboral**

|                       |         |       |
|-----------------------|---------|-------|
| <b>Cultura</b>        | Rho     | 0.675 |
| <b>Organizacional</b> | Valor p | 0.000 |

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho = 0.675$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Normas de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p < 0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que las Normas institucionales de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

#### **Hipótesis Secundarias 5**

El símbolo de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la Ciudad del Cusco.

#### **Planteamiento de Hipótesis**

**Ho:** No existe relación directa entre los Símbolos de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

**H1:** Existe relación directa entre los Símbolos de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 5% de significancia.

**Tabla 18: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 5**  
**Desempeño Laboral**

|                       |         |       |
|-----------------------|---------|-------|
| <b>Cultura</b>        | Rho     | 0.637 |
| <b>Organizacional</b> | Valor p | 0.000 |

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho = 0.637$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Símbolos de la Cultura Organizacional y el Desempeño



Laboral, la cual es altamente significativa ( $p < 0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que los Símbolos institucionales de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

### **Hipótesis Secundarias 6**

La filosofía de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la Ciudad del Cusco.

### **Planteamiento de Hipótesis**

**Ho:** No existe relación directa entre la Filosofía de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

**H1:** Existe relación directa entre la Filosofía de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de J.E Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

Nivel de significancia: 5% de significancia.

**Tabla 19: Prueba de Correlación de Spearman para Hipótesis Especifica 6**

| <b>Desempeño Laboral</b>      |         |       |
|-------------------------------|---------|-------|
| <b>Cultura Organizacional</b> | Rho     | 0.750 |
|                               | Valor p | 0.000 |

**Fuente:** Elaboración Propia

De la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho = 0.750$ ) podemos establecer que existe una muy fuerte relación directamente proporcional entre el factor Filosofía de la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, la cual es altamente significativa ( $p < 0.05$ ). Con lo cual se puede establecer que la Filosofía institucional de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.

## Conclusiones

**PRIMERO.** - La Cultura Organizacional se relaciona directamente con Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, y que al mejorar la Cultura Organizacional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores.

**SEGUNDO.** - Los valores de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, con lo cual al fortalecer los Valores institucionales empresariales se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores.

**TERCERO.** - Las Creencias de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, con lo cual el mejorar la Imagen institucional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores.

**CUARTO.** - El Clima Laboral de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, con lo cual al mejorar el Clima Laboral se evidenciarán cambios favorables en el nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores.

**QUINTO.** - Las Normas institucionales de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, con lo cual el establecimiento de Normas institucionales que sean claras y orientadas a la mejora de trabajo en equipo producirán cambios favorables en el Desempeño Laboral de los trabajadores

**SEXTO.** - Los Símbolos institucionales de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, con lo cual las mejoras de la asociación de

los símbolos institucionales provocaran mejores en el nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores.

**SETIMO.** - La Filosofía institucional de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. Corredores de Seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, con lo cual el establecimiento de una Filosofía de trabajo que esté acorde a los objetivos y lineamientos de la empresa ayudaran a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores.

## Recomendaciones

- Se recomienda a los que gerencia y conducen J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, realizar talleres y dinámicas para mejorar y fortalecer la Cultura Organizacional en sus trabajadores, con el fin de obtener un mejor desempeño en las funciones que le permitirá a la institución cumplir con sus metas y objetivos.
- Se recomienda también implementar charlas donde se refuercen los Valores y Filosofía institucional, al ser estos los factores de la Cultura Organizacional que tienen un mayor impacto en el Desempeño Laboral de J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco.
- Fomentar que las Creencias de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de J.E. corredores de seguro S.A.C. en la ciudad de Cusco. con lo cual al mejorar la imagen institucional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores.
- Se recomienda a los gerentes de J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, establecer políticas enfocadas en la mejora del Clima Laboral, ya que es un factor de la Cultura Organizacional que impacta positivamente en el Desempeño Laboral y en el trabajo en equipo de los trabajadores.
- Se recomienda a los ejecutivos de J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, el establecimiento de Normas institucionales que sean claras y orientadas a la mejora de trabajo en equipo producirán cambios favorables en el Desempeño Laboral de los trabajadores.
- Se recomienda a los ejecutivos y gerentes de J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, una mejora de la asociación de los símbolos institucionales que provocaran mejoras en el nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores.
- Se recomienda a los ejecutivos y gerentes autoridades de J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, establecer una filosofía de trabajo que esté acorde a los objetivos y lineamientos de la empresa ayudaran a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores.

## Bibliografía

- Arbaiza Fermini, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: Bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cenangage Learning Latinoamérica Editores, S. A. de C.V.
- Arias, A. P. (2012). *Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal docente de cuatro escuelas del Valle de los Chillos Del distrito metropolitano de Quito*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Tesis inédita.
- Balderas, L. (2004). *Estadística para administración y economía* 7ma Edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1992). *Cuestionario de descripción organizacional*. Redwood City: Mind Garden.
- Calderón, L. E. (2012). *Cultura organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en la oficina de aseguramiento Es salud Puno*. Universidad Nacional del Altiplano, tesis inédita.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *El diagnóstico y el cambio de la cultura organizacional*. Base on the Competing Values Framework EUA. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chiang, M., Martin, M., & Nunez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la Satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito de las Organizaciones*. México: McGraw- Hill/ Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11 ed.). México: McGraw- Hill.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gediza. Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- Goodenough, W. H. (1971). *Cultura, lenguaje y sociedad*. Massachusetts: Addison. Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Herzberg, F. I. (1959). *La motivación en el trabajo*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1980). *Consecuencias de las culturas: Diferencias internacionales en el trabajo relacionadas con valores*. Beverly Hills: Sage.
- Hoppock, R. (1935). *Satisfacción del trabajo*. Nueva York: Harpe & Row.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de Administración: un enfoque internacional*. México: Mc Graw- Hill.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Cultura corporativa y desempeño*. Nueva York: Free Press, 1992. View Details.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). *Los efectos y permorfancias en la satisfacción laboral*. Chicago: Rand McNally.

- Lucas, M. A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. España: Editorial Bosch.
- Marcha, J. G., & Simon, H. (1958). Organizaciones. Nueva York: Wiley Sons.
- Márquez, J. (2001). Comportamiento Organizacional. México: Compañía Editorial.
- Márquez, M. (2003). Satisfacción laboral. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Mcgregor, D. (1960). El lado humano de la empresa. Nueva York: McGraw- Hill.
- Mondy, W., - Noe, R. M. (1997). Administración de recursos humanos. Nueva York: Pearson Educación.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). Comportamiento organizacional. Edición Estudiante. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pretince-Hall.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnostico organizacional. México: Alfa omega Grupo Editor S.A.
- Salazar, A. M. (2008). Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano. Caracas: Tesis inédita.
- Salazar, J. (2010). Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral.
- Salazar, J. (2013). Relación entre la Cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal Roosevelt de Guatemala. Guatemala: Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar.
- Schein, E. (1985). Cultura organizacional y liderazgo. San Francisco: Jossey- Bass.

Torres, O. (2010). Satisfacción laboral. México: Universidad de Guadalajara.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). La cultura de las organizaciones de trabajo.  
Nueva Jersey: Prentice- Hall.

Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica.  
Contribuciones a las Ciencias sociales.



# **ANEXOS**

**ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Título: Cultura Organizacional Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores J.E. Corredores De Seguros S.A.C. En La Ciudad Del Cusco, Año 2018

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES  | METODOLOGIA  |
|---|--|---|--|--|
| <p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?</p> <p><b>PROBLEMA ESPECIFICO:</b></p> <p>PE.1.¿Cómo las Características dominantes influyen en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?</p> <p>PE.2.¿Cómo el Liderazgo organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?</p> <p>PE.3.¿Cómo la Administración de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?</p> <p>PE.4.¿Cómo la Unión de la organización influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?</p> | <p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <p>OE.1. Determinar cómo las Características dominantes influyen en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>OE.2. determinar cómo el Liderazgo organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>OE.3. determinar cómo la Administración de recursos humanos influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>OE.4. determinar cómo la Unión de la organización influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>OE.5. determinar cómo el Énfasis estratégico influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> | <p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018</p> <p><b>HIPÓTESIS SECUNDARIAS:</b></p> <p>HS.1.Las Características dominantes influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>HS.2. Liderazgo organizacional de los trabajadores influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>HS.3.La Administración de recursos humanos influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>HS.4. La Unión de la organización influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> | <p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Cultura Organizacional.</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>1-Características dominantes<br/>2- Liderazgo organizacional<br/>3-Administración de recursos humanos<br/>4-Unión de la organización<br/>5-Énfasis estratégico<br/>6-Criterios de éxito</p> <hr/> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Desempeño Laboral.</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>1<br/>2<br/>3</p> | <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>No experimental – transversal</p> <p><b>POBLACIÓN: 37</b></p> <p><b>MUESTRA: 37</b></p> <p><b>TECNICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> </ul> <p><b>INSTRUMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> </ul> |

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| <p>corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?</p> <p>PE.5. ¿Cómo el Énfasis estratégico influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?</p> <p>PE.6. ¿Cómo los Criterios de éxito influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C. en la ciudad del Cusco, año 2018?</p> | <p>laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>PE.6. determinar cómo los Criterios de éxito influye en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> | <p>trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>HS.5. El Énfasis estratégico influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> <p>HS.6. Los Criterios de éxito influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores J.E. corredores de seguros S.A.C.</p> |  |  |
|---|--|---|--|--|

## ANEXO 2. Instrumentos de recolección de datos



**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES J.E. CORREDORES DE SEGUROS S.A.C. EN LA CIUDAD DEL CUSCO, AÑO 2018”**

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

| Nº | Items  | Suficiencia | Claridad | Coherencia | Sugerencias |
|----|--|-------------|----------|------------|-------------|
| 1  | ¿En la Institución donde usted labora se fomenta la innovación?  |             |          |            |             |
| 2  | ¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?  |             |          |            |             |
| 3  | ¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?  |             |          |            |             |
| 4  | ¿Cree que para ingresar a la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna?  |             |          |            |             |
| 5  | ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado?   |             |          |            |             |
| 6  | ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?                                  |             |          |            |             |
| 7  | ¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?  |             |          |            |             |
| 8  | ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?  |             |          |            |             |
| 9  | ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?  |             |          |            |             |
| 10 | ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?  |             |          |            |             |
| 11 | ¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?   |             |          |            |             |
| 12 | ¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?  |             |          |            |             |
| 13 | ¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?  |             |          |            |             |
| 14 | ¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?              |             |          |            |             |
| 15 | ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?     |             |          |            |             |
| 16 | ¿Su trabajo es coherente con la misión - visión de la Institución?   |             |          |            |             |
| 17 | ¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas? |             |          |            |             |
| 18 | ¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?   |             |          |            |             |

## CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

| Nº | Items  | Suficiencia | Claridad | Coherencia | Sugerencias |
|----|--|-------------|----------|------------|-------------|
| 1  | Conocimiento del puesto, el empleado comprende los elementos funcionales de su puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conoce el campo especializado y técnico de su puesto. |             |          |            |             |
| 2  | Disponibilidad, el empleado es puntual, y por lo regular observa los períodos prescritos para cada tarea.  |             |          |            |             |
| 3  | Calidad, el empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado.  |             |          |            |             |
| 4  | Objetividad, el empleado busca el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución.          |             |          |            |             |
| 5  | Independencia, el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión.  |             |          |            |             |
| 6  | Negociación, el colaborador enfrenta y resuelve los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.   |             |          |            |             |
| 7  | Confiabilidad, su labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.   |             |          |            |             |
| 8  | Relaciones Interpersonales, la relación del empleado es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales.   |             |          |            |             |
| 9  | Trabajo en equipo, el colaborador está comprometido con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración de sus demás compañeros.  |             |          |            |             |
| 10 | Compromiso, el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.   |             |          |            |             |

# CULTURA ORGANIZACIONAL

|    | C1 | C2 | C3 | Valores | C4 | C5 | C6 | Creencias | C7 | C8 | C9 | Clima | C10 | C11 | C12 | Normas |
|----|----|----|----|---------|----|----|----|-----------|----|----|----|-------|-----|-----|-----|--------|
| 1  | 5  | 5  | 4  | 14      | 5  | 4  | 4  | 13        | 5  | 5  | 5  | 15    | 5   | 4   | 5   | 14     |
| 2  | 5  | 5  | 5  | 15      | 3  | 3  | 2  | 8         | 5  | 5  | 5  | 15    | 5   | 5   | 5   | 15     |
| 3  | 5  | 5  | 5  | 15      | 2  | 3  | 3  | 8         | 4  | 5  | 5  | 14    | 5   | 4   | 5   | 14     |
| 4  | 3  | 2  | 3  | 8       | 3  | 4  | 2  | 9         | 4  | 3  | 3  | 10    | 2   | 5   | 3   | 10     |
| 5  | 4  | 2  | 5  | 11      | 2  | 2  | 2  | 6         | 2  | 4  | 1  | 7     | 5   | 4   | 4   | 13     |
| 6  | 5  | 5  | 5  | 15      | 5  | 3  | 3  | 11        | 5  | 4  | 5  | 14    | 4   | 5   | 5   | 14     |
| 7  | 4  | 5  | 4  | 13      | 2  | 3  | 3  | 8         | 4  | 5  | 4  | 13    | 5   | 4   | 3   | 12     |
| 8  | 3  | 4  | 3  | 10      | 4  | 2  | 1  | 7         | 3  | 4  | 5  | 12    | 4   | 4   | 5   | 13     |
| 9  | 4  | 4  | 3  | 11      | 4  | 3  | 4  | 11        | 3  | 4  | 4  | 11    | 4   | 3   | 4   | 11     |
| 10 | 5  | 5  | 5  | 15      | 4  | 4  | 4  | 12        | 4  | 5  | 5  | 14    | 5   | 4   | 5   | 14     |
| 11 | 3  | 3  | 2  | 8       | 2  | 4  | 1  | 7         | 2  | 2  | 3  | 7     | 3   | 3   | 3   | 9      |
| 12 | 4  | 3  | 4  | 11      | 2  | 3  | 2  | 7         | 3  | 4  | 3  | 10    | 3   | 4   | 4   | 11     |
| 13 | 4  | 3  | 4  | 11      | 2  | 2  | 1  | 5         | 4  | 5  | 4  | 13    | 4   | 5   | 4   | 13     |
| 14 | 4  | 5  | 4  | 13      | 4  | 4  | 4  | 12        | 5  | 4  | 4  | 13    | 5   | 4   | 5   | 14     |
| 15 | 3  | 4  | 5  | 12      | 3  | 3  | 2  | 8         | 4  | 3  | 4  | 11    | 4   | 4   | 4   | 12     |
| 16 | 4  | 4  | 3  | 11      | 3  | 2  | 3  | 8         | 4  | 3  | 4  | 11    | 4   | 3   | 3   | 10     |
| 17 | 4  | 3  | 4  | 11      | 2  | 2  | 3  | 7         | 4  | 3  | 4  | 11    | 3   | 3   | 3   | 9      |
| 18 | 4  | 3  | 3  | 10      | 3  | 2  | 2  | 7         | 3  | 4  | 4  | 11    | 5   | 4   | 3   | 12     |
| 19 | 3  | 4  | 5  | 12      | 1  | 3  | 2  | 6         | 3  | 5  | 3  | 11    | 5   | 4   | 4   | 13     |
| 20 | 3  | 4  | 4  | 11      | 2  | 2  | 3  | 7         | 5  | 4  | 4  | 13    | 5   | 3   | 4   | 12     |
| 21 | 4  | 3  | 3  | 10      | 4  | 4  | 3  | 11        | 3  | 3  | 2  | 8     | 4   | 5   | 3   | 12     |
| 22 | 5  | 4  | 4  | 13      | 4  | 3  | 5  | 12        | 5  | 4  | 4  | 13    | 4   | 3   | 5   | 12     |
| 23 | 4  | 5  | 5  | 14      | 4  | 3  | 3  | 10        | 4  | 5  | 4  | 13    | 5   | 5   | 5   | 15     |
| 24 | 3  | 4  | 4  | 11      | 4  | 3  | 4  | 11        | 3  | 4  | 4  | 11    | 3   | 4   | 3   | 10     |
| 25 | 4  | 3  | 3  | 10      | 3  | 2  | 3  | 8         | 4  | 3  | 4  | 11    | 2   | 3   | 4   | 9      |
| 26 | 5  | 4  | 4  | 13      | 3  | 4  | 2  | 9         | 5  | 4  | 5  | 14    | 4   | 4   | 4   | 12     |
| 27 | 4  | 3  | 4  | 11      | 3  | 2  | 3  | 8         | 3  | 3  | 3  | 9     | 3   | 4   | 3   | 10     |
| 28 | 5  | 5  | 5  | 15      | 5  | 4  | 3  | 12        | 4  | 4  | 5  | 13    | 5   | 5   | 4   | 14     |
| 29 | 4  | 4  | 3  | 11      | 3  | 2  | 2  | 7         | 3  | 3  | 4  | 10    | 4   | 4   | 4   | 12     |
| 30 | 5  | 5  | 5  | 15      | 5  | 4  | 3  | 12        | 5  | 4  | 5  | 14    | 5   | 5   | 5   | 15     |
| 31 | 4  | 5  | 4  | 13      | 4  | 5  | 3  | 12        | 4  | 5  | 5  | 14    | 5   | 4   | 4   | 13     |
| 32 | 5  | 5  | 4  | 14      | 5  | 4  | 4  | 13        | 4  | 5  | 5  | 14    | 5   | 5   | 5   | 15     |
| 33 | 2  | 1  | 4  | 7       | 3  | 2  | 1  | 6         | 4  | 3  | 4  | 11    | 5   | 5   | 4   | 14     |
| 34 | 4  | 3  | 4  | 11      | 3  | 3  | 2  | 8         | 3  | 4  | 3  | 10    | 4   | 3   | 4   | 11     |
| 35 | 3  | 4  | 4  | 11      | 3  | 2  | 3  | 8         | 4  | 5  | 3  | 12    | 5   | 3   | 4   | 12     |
| 36 | 2  | 3  | 4  | 9       | 2  | 2  | 1  | 5         | 2  | 3  | 3  | 8     | 5   | 4   | 2   | 11     |
| 37 | 4  | 5  | 4  | 13      | 3  | 3  | 1  | 7         | 4  | 4  | 3  | 11    | 4   | 5   | 4   | 13     |

| C13 | C14 | C15 | Símbolos | C16 | C17 | C18 | Filosofía | Cultura | Valores | Creencias | Clima | Normas | Símbolos | Filosofía | Cultura |
|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----------|---------|---------|-----------|-------|--------|----------|-----------|---------|
| 5   | 4   | 4   | 13       | 5   | 5   | 5   | 15        | 14      | 3       | 3         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 5   | 5   | 2   | 12       | 5   | 5   | 5   | 15        | 13      | 3       | 2         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 5   | 4   | 4   | 13       | 5   | 5   | 5   | 15        | 13      | 3       | 2         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 2   | 2   | 3   | 7        | 3   | 3   | 5   | 11        | 9       | 2       | 2         | 2     | 2      | 2        | 3         | 2       |
| 5   | 2   | 5   | 12       | 4   | 4   | 4   | 12        | 10      | 3       | 2         | 2     | 3      | 3        | 3         | 2       |
| 5   | 3   | 4   | 12       | 5   | 5   | 5   | 15        | 14      | 3       | 3         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 5   | 3   | 4   | 12       | 5   | 4   | 5   | 14        | 12      | 3       | 2         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 3   | 1   | 4   | 8        | 3   | 4   | 4   | 11        | 10      | 2       | 2         | 3     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 3   | 2   | 2   | 7        | 4   | 3   | 4   | 11        | 10      | 3       | 3         | 3     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 5   | 4   | 3   | 12       | 5   | 4   | 5   | 14        | 14      | 3       | 3         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 5   | 2   | 4   | 11       | 3   | 2   | 3   | 8         | 8       | 2       | 2         | 2     | 2      | 3        | 2         | 2       |
| 4   | 1   | 5   | 10       | 3   | 4   | 5   | 12        | 10      | 3       | 2         | 2     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 3   | 2   | 2   | 7        | 4   | 4   | 3   | 11        | 10      | 3       | 1         | 3     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 5   | 2   | 4   | 11       | 4   | 4   | 5   | 13        | 13      | 3       | 3         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 3   | 1   | 3   | 7        | 5   | 3   | 4   | 12        | 10      | 3       | 2         | 3     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 2   | 3   | 3   | 8        | 3   | 4   | 4   | 11        | 10      | 3       | 2         | 3     | 2      | 2        | 3         | 2       |
| 4   | 3   | 4   | 11       | 4   | 4   | 5   | 13        | 10      | 3       | 2         | 3     | 2      | 3        | 3         | 2       |
| 4   | 2   | 3   | 9        | 4   | 4   | 3   | 11        | 10      | 2       | 2         | 3     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 3   | 1   | 2   | 6        | 4   | 4   | 3   | 11        | 10      | 3       | 2         | 3     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 3   | 3   | 2   | 8        | 3   | 4   | 3   | 10        | 10      | 3       | 2         | 3     | 3      | 2        | 2         | 2       |
| 4   | 2   | 2   | 8        | 4   | 3   | 4   | 11        | 10      | 2       | 3         | 2     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 2   | 2   | 3   | 7        | 5   | 5   | 4   | 14        | 12      | 3       | 3         | 3     | 3      | 2        | 3         | 3       |
| 4   | 3   | 4   | 11       | 5   | 4   | 5   | 14        | 13      | 3       | 2         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 3   | 2   | 3   | 8        | 4   | 3   | 3   | 10        | 10      | 3       | 3         | 3     | 2      | 2        | 2         | 2       |
| 2   | 2   | 4   | 8        | 4   | 3   | 3   | 10        | 9       | 2       | 2         | 3     | 2      | 2        | 2         | 2       |
| 4   | 2   | 3   | 9        | 4   | 5   | 5   | 14        | 12      | 3       | 2         | 3     | 3      | 2        | 3         | 3       |
| 3   | 2   | 3   | 8        | 3   | 4   | 3   | 10        | 9       | 3       | 2         | 2     | 2      | 2        | 2         | 2       |
| 5   | 4   | 4   | 13       | 5   | 5   | 5   | 15        | 14      | 3       | 3         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 4   | 2   | 3   | 9        | 4   | 3   | 4   | 11        | 10      | 3       | 2         | 2     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 5   | 4   | 4   | 13       | 5   | 5   | 5   | 15        | 14      | 3       | 3         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 5   | 5   | 5   | 15       | 4   | 5   | 5   | 14        | 14      | 3       | 3         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 5   | 4   | 4   | 13       | 5   | 5   | 5   | 15        | 14      | 3       | 3         | 3     | 3      | 3        | 3         | 3       |
| 4   | 1   | 5   | 10       | 4   | 3   | 4   | 11        | 10      | 2       | 2         | 3     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 4   | 3   | 4   | 11       | 3   | 3   | 4   | 10        | 10      | 3       | 2         | 2     | 3      | 3        | 2         | 2       |
| 3   | 2   | 3   | 8        | 4   | 3   | 4   | 11        | 10      | 3       | 2         | 3     | 3      | 2        | 3         | 2       |
| 5   | 3   | 3   | 11       | 3   | 2   | 3   | 8         | 9       | 2       | 1         | 2     | 3      | 3        | 2         | 2       |
| 5   | 1   | 4   | 10       | 5   | 3   | 4   | 12        | 11      | 3       | 2         | 3     | 3      | 2        | 3         | 3       |

## DESEMPEÑO LABORAL

|    | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | Desempeño | B.Desempeñ |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------|------------|
| 1  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4   | 36        | 4          |
| 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4   | 36        | 4          |
| 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3   | 35        | 4          |
| 4  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 4  | 2  | 2  | 1  | 3   | 23        | 2          |
| 5  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3   | 24        | 2          |
| 6  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3   | 35        | 4          |
| 7  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 4  | 3  | 3   | 28        | 3          |
| 8  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 3   | 25        | 2          |
| 9  | 1  | 2  | 1  | 3  | 2  | 4  | 3  | 4  | 1  | 3   | 24        | 2          |
| 10 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4   | 34        | 4          |
| 11 | 2  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 2   | 33        | 3          |
| 12 | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 3  | 1  | 4   | 23        | 2          |
| 13 | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 1  | 3  | 4  | 1  | 2   | 20        | 2          |
| 14 | 3  | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4   | 32        | 3          |
| 15 | 3  | 2  | 1  | 2  | 1  | 3  | 3  | 2  | 1  | 3   | 21        | 2          |
| 16 | 1  | 3  | 1  | 2  | 1  | 2  | 4  | 3  | 4  | 1   | 22        | 2          |
| 17 | 3  | 1  | 2  | 2  | 4  | 3  | 1  | 2  | 1  | 3   | 22        | 2          |
| 18 | 3  | 1  | 1  | 1  | 4  | 2  | 4  | 3  | 1  | 1   | 21        | 2          |
| 19 | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 4  | 3   | 32        | 3          |
| 20 | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 3  | 2  | 3  | 1  | 1   | 22        | 2          |
| 21 | 4  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 3  | 2  | 1  | 3   | 24        | 2          |
| 22 | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 3  | 4   | 32        | 3          |
| 23 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3   | 33        | 3          |
| 24 | 3  | 1  | 1  | 3  | 3  | 1  | 4  | 1  | 2  | 3   | 22        | 2          |
| 25 | 2  | 1  | 4  | 3  | 1  | 1  | 4  | 2  | 3  | 1   | 22        | 2          |
| 26 | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 3   | 28        | 3          |
| 27 | 3  | 1  | 3  | 3  | 2  | 4  | 1  | 1  | 1  | 4   | 23        | 2          |
| 28 | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3   | 34        | 4          |
| 29 | 4  | 4  | 1  | 3  | 3  | 3  | 1  | 1  | 2  | 2   | 24        | 2          |
| 30 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2   | 36        | 4          |
| 31 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4   | 34        | 4          |
| 32 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4   | 36        | 4          |
| 33 | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 2  | 3   | 25        | 2          |
| 34 | 2  | 1  | 4  | 3  | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 2   | 22        | 2          |
| 35 | 4  | 1  | 1  | 3  | 2  | 2  | 3  | 3  | 1  | 2   | 22        | 2          |
| 36 | 2  | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 3  | 2  | 3  | 1   | 19        | 2          |