



**UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION,  
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES**

**TESIS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE  
INVERMET, SEDE JESÚS MARÍA 2019**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION, FINANZAS Y NEGOCIOS  
GLOBALES**

**AUTOR**

**Bach. OCHOA QUISPE TERESA**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

# **ASESOR DE TESIS**

.....

**DR. JUSTINIANO AYBAR HUAMANÍ**

# **JURADO EXAMINADOR**

---

**DR. ALFREDO GUILLERMO RIVERO GUILLEN**  
**Presidente**

---

**MG. ERNESTO ARCE GUEVARA**  
**Secretario**

---

**MG EDUARDO QUINTANILLA DE LA CRUZ**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

Al Gran Espíritu a Dios, por permitirme culminar mi propósito personal, por guiarme con luz propia y enseñarme el camino de la vida.

A mi padre en su memoria, y a mi madre por haberme dado la vida a la cual agradezco y honro; ella es la grande y yo la pequeña.

A mi hijo Stefhano, por su constante motivación y palabras de aliento.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi alma mater TELESUP, a los docentes de la carrera de Administración y Negocios Globales, en especial a mi Asesor Dr. Justiniano Aybar, por haberme guiado en esta investigación y formar parte de otro objetivo propuesto.

## RESUMEN

La presente investigación titulada: “Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019”, tuvo como objetivo determinar la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

El tipo de investigación es descriptiva correlacional, con diseño no experimental, de corte transversal, para lo cual, se utilizó como instrumento una encuesta que fue elaborado para el desarrollo de la presente investigación, se buscó la validez de contenido a través de juicio de tres expertos con un resultado de aplicable y su confiabilidad mediante el programa IBM SPSS versión 25, cuyo valor fue 0.897 correspondiente a la variable Cultura Organizacional aludiendo que el instrumento de medición es Elevada y 0.764 correspondiente a la variable Desempeño de Personal aludiendo que el instrumento de medición es Aceptable, cuya muestra estuvo dirigida a 22 personas de la Gerencia de Proyectos de Invermet.

El resultado de la investigación demuestra que el personal encuestado, la mayoría (45.5%) tiene opinión regular de la cultura organizacional y tienen buen desempeño (45.5%), seguido de los que opinan que la cultura organizacional es fuerte (40.9%) y tienen un desempeño excelente (27.3%).

**Palabra claves:** cultura organización y desempeño de personal.

## ABSTRACT

The present research entitled: "Organizational Culture and Performance of Personnel of the Project Management of Invermet, headquarters Jesús María 2019", aimed to determine the relationship between the Organizational Culture and the Performance of Personnel of the Project Management of Invermet, headquarters Jesús María 2019.

The type of investigation is descriptive correlational, with non-experimental, cross-sectional design, for which, a survey was used as an instrument that was developed for the development of the present investigation, content validity was sought through trial of three experts with an applicable result and its reliability through the program IBM SPSS version 23, whose value was 0.897 corresponding to the Organizational Culture variable, mentioning that the measurement instrument is High and 0.764 corresponding to the variable Personnel Performance referring to the measuring instrument is Acceptable, whose sample was directed to 22 people from the Invermet Project Management.

The result of the research shows that the personnel surveyed, the majority (45.5%) have a regular opinion of the organizational culture and have good performance (45.5%), followed by those who think that the organizational culture is strong (40.9%) and have excellent performance (27.3%).

**Keyword:** culture organization and performance of personnel.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula.....	i
ASESOR DE TESIS.....	ii
JURADO EXAMINADOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.2. Formulación del problema.....	17
1.2.1. Problema general.....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.3 Justificación del estudio.....	18
1.3.1. Justificación Teórica.....	18
1.3.2. Justificación Práctica.....	18
1.3.3. Justificación Metodológica.....	18
1.3.4. Justificación Social.....	19
1.4. Objetivos de la investigación.....	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	20
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1. Antecedentes de la investigación.....	21

2.1.1. Antecedentes nacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes internacionales.....	26
2.2. Bases teóricas de las variables.....	32
2.3. Definición de términos básicos.....	41
<b>III. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>43</b>
3.1. Hipótesis de la investigación .....	43
3.1.1 Hipótesis general .....	43
3.1.2 Hipótesis específicas .....	43
3.2. Variables de estudio. ....	44
3.2.1. Definición conceptual .....	44
3.2.2. Definición operacional.....	44
3.3. Tipo y nivel de la investigación.....	45
3.4. Diseño de la investigación .....	45
3.5. Población y muestra de estudio.....	46
3.5.1. Población.....	46
3.5.2. Muestra.....	46
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	46
3.6.1.Técnicas de recolección de datos.....	46
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	47
3.7. Métodos de análisis de datos .....	47
3.7.1.Tratamiento estadístico.....	47
3.7.2.Procedimiento.....	48
3.7.3.Tabla de puntajes totales y puntajes promedios de las variables en estudio y sus respectivas dimensiones. ....	48
3.7.4. Tabla de niveles Intervalo de los puntajes promedio.....	49
3.7.5.Confiabilidad Alfa de Crombach de los instrumentos de medición ....	49
3.7.6.Confiabilidad de las dimensiones de la variable.....	50
3.7.7.Confiabilidad de las dimensiones de la variable.....	51
3.7.8.Tablas de niveles.....	51
3.8. Aspectos éticos.....	52
<b>IV. RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>

4.1. Análisis descriptivo .....	53
4.2. Prueba de Hipótesis .....	65
<b>V. DISCUSION</b> .....	<b>73</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>76</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>79</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>81</b>
Anexo 1: Matriz de Consistencia .....	86
Anexo 2: Matriz de Operacionalización .....	88
Anexo 3: Instrumentos .....	91
Anexo 4: Validación de Instrumentos .....	95
Anexo 5: Matriz de Datos .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de Operacionalización .....	44
Tabla 2: Tabla de puntajes totales cultura organizacional .....	48
Tabla 3: Tabla de puntajes totales desempeño de personal .....	49
Tabla 4: Medición general de Cultura Organizacional (30 ítems) .....	49
Tabla 5: Medición general de Desempeño de Personal (20 ítems) .....	49
Tabla 6: Coeficientes Alfa de Cronbach del instrumento “Cultura organizacional” .....	50
Tabla 7: Coeficientes Alfa de Cronbach del instrumento “Desempeño del personal” .....	51
Tabla 8: Validación de instrumentos por juicio de expertos.....	51
Tabla 9: Cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019. ....	53
Tabla 10: Dimensión valores de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	54
Tabla 11: Dimensión Creencias de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	55
Tabla 12: Dimensión Clima de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	56
Tabla 13: Dimensión Normas de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	57
Tabla 14: Dimensión símbolos de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	58
Tabla 15: Dimensión filosofía de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	59
Tabla 16: Comparación de dimensiones de cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.....	60
Tabla 17: Desempeño del personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.....	61
Tabla 18: Cultura organizacional y Desempeño del personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	62
Tabla 19: Cultura organizacional del personal de gerencia de proyectos de Invermet según indicadores – Sede Jesús María, 2019.....	63
Tabla 20: Desempeño del personal de gerencia de proyectos de Invermet según indicadores – Sede Jesús María, 2019 .....	64
Tabla 21: Prueba Chi cuadrado para relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.....	66

Tabla 22: Prueba Chi cuadrado para relación entre los valores de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019 .....	67
Tabla 23: Prueba Chi cuadrado para relación entre las creencias de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019 .....	68
Tabla 24: Prueba Chi cuadrado para relación entre el clima de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019 .....	69
Tabla 25: Prueba Chi cuadrado para relación entre las normas de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019 .....	70
Tabla 26: Prueba Chi cuadrado para relación entre los símbolos de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019 .....	71
Tabla 27: Prueba Chi cuadrado para relación entre la filosofía de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019. ....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de diseño .....	46
Figura 2: Alfa de Cronbach .....	50
Figura 3: Cultura Organizacional segun personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús Maria, 2019.....	53
Figura 4: Dimensión Valores de la Cultura Organizacional según personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María,2019.....	54
Figura 5: Dimensión Creencias de la Cultura Organizacional según personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	55
Figura 6: Dimensión Clima de la Cultura Organizacional según personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	56
Figura 7: Dimensión Normas de la Cultura Organizacional según personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.....	57
Figura 8: Dimensión Simbolos de la Cultura Organizacional según personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	58
Figura 9: Dimensión Filosofía de la Cultura Organizacional según personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019 .....	59
Figura 10: Comparaciones de dimensiones de Cultura Organizacional según el personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.....	60
Figura 11: Desempeño del Personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.....	61
Figura 12: Cultura Organizacional y Desempeño del Personal de Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.....	62

## INTRODUCCIÓN

La Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal hoy en día se abordan de manera profunda y juega un papel muy importante dentro de una organización, puesto que esta afecta en el comportamiento, la productividad y las perspectivas de los colaboradores. Esto es el principio de un buen funcionamiento organizacional, del mismo modo que ambos componentes sirven de referencia acerca de cómo las personas deben comportarse dentro de una institución para que la misma se desempeñe de forma óptima. Las instituciones buscan siempre la mejora continua a través de sus procesos que tienen diseñados de acuerdo a sus estrategias planteadas. En base a lo anterior, para que el desempeño laboral de los colaboradores sea fructífero y perseverante, es indispensable que estos cuenten con un entorno motivador, darles mayor responsabilidad y retribuir sus logros obtenidos, proponiéndoles de esta manera un buen clima laboral que sin lugar a dudas se evidenciará en la cultura organizacional.

El presente documento de investigación refleja un producto de la investigación cuyo objetivo general es determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

Por otro lado, en el primer capítulo de la investigación se expone el problema de investigación, el cual incluye el planteamiento del problema y la formulación, se plantean los objetivos de la investigación; asimismo, se desarrolla lo concerniente a la justificación por la cual se especifica la importancia de la investigación y su contribución práctica.

Por otra parte, en el segundo capítulo de la investigación se hace referencia al marco teórico, el cual contiene los antecedentes a nivel nacional e internacional; además incluye las bases teóricas para definir tanto la cultura organizacional como el desempeño de personal, como las dimensiones valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía de la cultura organizacional versus desempeño de personal. Ello nos permite la justificación de las variables planteadas y el vínculo que guarda una con otra y por último la definición de los términos básicos.

A continuación, en el tercer capítulo de la investigación se hace referencia a la hipótesis para su consistencia, corroborando la viabilidad de la investigación; así como, el tipo y nivel de la investigación, la población planeada y el tamaño de la muestra analizada. Seguidamente se determina la operacionalización de las variables lo cual nos permite la confección del cuestionario para su aplicación. Luego, se realiza el procesamiento de los datos obtenidos, para finalizar con el análisis estadístico correspondiente.

Seguidamente, en el cuarto capítulo de la investigación se detalla los resultados conseguidos a través del IBM SPSS 25.0, de cada una de las dimensiones, realizando breves descripciones de los resultados obtenidos de la investigación.

Por último, se presentan la discusión con respecto al análisis de los resultados, las conclusiones sobre el análisis de la investigación, los cuales se encuentran relacionados con los objetivos planteados de la muestra estudiada. Así como también las recomendaciones para mejorar la cultura organizacional y el desempeño del personal de la organización.

Finalmente, para complementar la investigación efectuada se presenta las referencias bibliográficas utilizadas y los anexos respetivos.

## **I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

La cultura organizacional y desempeño del personal son dos temas que en la actualidad adquieren significativa importancia en la administración moderna. La cultura organizacional es definida por Arbaiza (2017) como un aspecto fundamental en la vida de la organización, pues es la forma particular en que los miembros piensan, sienten, otorgan significados y comprenden el mundo. Se trata de un tema complejo, con diversas implicancias y que puede ser difícil de gestionar cuando no se entiende la naturaleza de las relaciones entre los miembros, el propósito de las normas, las creencias y los valores que están arraigados fuertemente en la organización.

Por otro lado, para Chiavenato (2006) como representa un sistema de creencias y valores que tienen entre sí los trabajadores en su contexto de trabajo; este sistema guía el accionar y los procesos de interacción entre ellos. Mientras que el desempeño de personal representa las conductas que desarrollan con el fin de lograr los objetivos institucionales e implica las estrategias para lograr los objetivos (Chiavenato 2000). Estos dos términos de interés tienen como soporte teórico los aportes que se dieron a partir de la teoría conductual en la administración o de las relaciones humanas.

Desde luego, a partir de la referida teoría, se realizó la importancia del trabajador dentro del ámbito laboral; sin embargo, cabe destacar que, a pesar del tiempo transcurrido, es en la última década en la que se viene dando gran importancia a estos temas dentro de la gestión moderna, siendo ello más visible en el sector privado en comparación al estatal.

Unas de las necesidades que se advierte en las entidades estatales peruanas, comprende la inminente adecuación de patrones de modernidad y cambios de Cultura Organizacional propias de las teorías o estudios de administración y gestión desarrollados en la actualidad.

Lo referido representa el preámbulo que permite explicar la importancia que las condiciones de trabajo tienen para la satisfacción, el bienestar y la productividad del trabajador; en este sentido la cultura organizacional y el desempeño de personal, motivo de la presente investigación, representan dos condiciones de estas múltiples variables.

No tener apropiadas condiciones laborales o percibir que se trabaja en un medio en el que la cultura organizacional no es la más apropiada, sin duda con lleva a que los empleados no tengan las condiciones que les permitan desempeñarse con mayor eficiencia y, quienes trabajan en la empresa estatal motivo de estudio, no están ajenas a lo señalado.

Como consecuencia de lo anterior surge el interés de analizar el vínculo entre la cultura organizacional y desempeño en personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es la relación entre los valores de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019?

¿Cuál es la relación entre las creencias de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019?

¿Cuál es la relación entre el clima de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019?

¿Cuál es la relación entre las normas de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019?

¿Cuál es la relación entre los símbolos de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019?

¿Cuál es la relación entre la filosofía de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019?

### **1.3 Justificación del estudio**

#### **1.3.1. Justificación Teórica**

La presente investigación adquiere importancia ante la necesidad de identificar la medida en que las variables cultura organizacional y desempeño están presente en la organización de la entidad objeto de estudio. En ese sentido, la búsqueda de la investigación contribuirá a un entendimiento más objetivo y preciso de ambas variables y, por ende, al mejoramiento continuo.

#### **1.3.2. Justificación Práctica**

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de desempeño de los servidores del Fondo Metropolitano de Inversiones – Invermet, es así que de los resultados obtenidos, si el caso lo amerita podrá servir si el caso lo requiere, para que se implementen las medidas correctivas pertinentes (a través de capacitaciones, talleres, etc.) o para que quienes tienen capacidad de decisión lo hagan con el respaldo de información objetiva y confiable.

#### **1.3.3. Justificación Metodológica**

En esta oportunidad se da a conocer como es la Cultura Organización y el desempeño del personal, para generar cambios positivos en los servidores de la institución y tomar las medidas correctivas necesarias acorde a las necesidades que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

#### **1.3.4. Justificación Social**

El estudio es importante que al ser un aporte inicial da pie para que se continúe en esta línea de investigación de manera permanente con la finalidad de ver cómo evoluciona a lo largo del tiempo la cultura organizacional como el desempeño de sus trabajadores.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

Relacionar los valores de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Relacionar las creencias de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Relacionar el clima de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Relacionar las normas de la Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Relacionar los símbolos de la Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Relacionar la filosofía de la Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Sagastegui (2018), En su tesis para obtener el Grado Académico de maestro en la Universidad Nacional de Cajamarca, estudiaron “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en FONCREAGRO Cajamarca – 2014”. Plantearon como objetivo de estudio establecer la relación entre La cultura organizacional y el desempeño laboral en personal que labora en FONCREAGRO de Cajamarca, llegando a las siguientes conclusiones (p. 68-69):

Dentro de las características de la cultura organizacional, en la práctica de valores se destacó el compromiso y la confianza con la institución; en las creencias, casi la mitad de los trabajadores considera que la religión no tiene relevancia en el trabajo.

Otro elemento dentro de la cultura organizacional es la organización de la institución dentro de ella. Más de la mitad de los trabajadores refieren estar de acuerdo con la estructura organizacional que permite la integración de los trabajadores con el fin de alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales, así como las normas, procedimientos, manuales que son necesarios para trabajar.

Referente al desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO, en relación con las condiciones físicas de la institución las dos terceras partes refirieron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la seguridad del trabajo, elementos de uso diario son de ayuda y la satisfacción con las instalaciones físicas.

En relación con el desempeño laboral, según el ascenso de los trabajadores de FONCREAGRO, la mayoría está en desacuerdo con el conocimiento del sistema de evaluación del desempeño y conformidad con la evaluación de desempeño; respecto de la seguridad en el trabajo más de la mitad está en desacuerdo con la forma de renovación de contratos laborales y la estabilidad laboral.

En cuanto a la remuneración de los trabajadores, las dos terceras partes señalaron que están ni de acuerdo ni en desacuerdo con el salario en retribución por el trabajo, y referente al reconocimiento al personal, la mayoría señaló su desacuerdo respecto de su ubicación en la organización y la estimulación de la formación personal y profesional.

Por lo tanto, en el contraste de la hipótesis de investigación, se acepta parcialmente la hipótesis alterna, puesto que de las características de la cultura organizacional en la práctica de valores solo la INTEGRIDAD, así como en las creencias, la práctica religiosa, están asociadas significativamente ( $P < 0,05$ ) con el desempeño laboral dentro de la organización. El resto de características de la cultura organizacional no muestran una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de FONCREAGRO.

Contreras (2018), En sus tesis para obtener el Grado de Maestro en la Universidad César Vallejo, analizó la “Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017”. El objetivo fue establecer el vínculo de estas dos variables en los referidos trabajadores, llegando a las siguientes conclusiones (p.108-110)

Primera Gracias a los resultados que se obtuvieron en la fase estadística, se determinó que evidenciaba una relación de  $Rho = 0,000$  entre las variables: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. La interpretación que se da a dichos resultados es: Existencia de correlación es positiva, con nivel correlativo perfecto. Por los resultados de  $p = 0,000$  se determina que existe relación significativa, ya que  $p$  es menor a  $0,05$ . En ese sentido se concluye que la hipótesis nula se rechaza, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo general el cual pretende determinar la relación que existe entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Segunda El resultado obtenido entre la innovación y correr riesgos y desempeño laboral fue  $Rho=0,401$ . Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de  $p=0,000$  permitió determinar que hay una relación significativa, ya que  $p$  es menor a  $0,05$ . En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la innovación y correr riesgos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Tercera El resultado obtenido entre la atención al detalle y desempeño laboral fue  $Rho=0,875$ . Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo alto. Por otra parte, los resultados de  $p=0,000$  permitió determinar que hay una relación significativa, ya que  $p$  es menor a  $0,05$ . En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la atención al detalle y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Cuarta El resultado obtenido entre la orientación a los resultados y desempeño laboral fue  $Rho=0,680$ . Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de  $p=0,000$  permitió determinar que hay una relación significativa, ya que  $p$  es menor a  $0,05$ . En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Quinto El resultado obtenido entre la orientación a la gente y desempeño laboral fue  $Rho=0,863$ . Dicho resultado evidencia un grado correlativo

positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otra parte, los resultados de  $p=0,000$  permitió determinar que hay una relación significativa, ya que  $p$  es menor a  $0,05$ . En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la orientación a la gente y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Sexto El resultado obtenido entre la orientación a los equipos y desempeño laboral fue  $Rho=0,839$ . Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo moderado. Por otra parte, los resultados de  $p=0,000$  permitió determinar que hay una relación significativa, ya que  $p$  es menor a  $0,05$ . En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Séptimo El resultado obtenido entre la agresividad y desempeño laboral fue  $Rho=0,745$ . Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo moderado. Por otra parte, los resultados de  $p=0,000$  permitió determinar que hay una relación significativa, ya que  $p$  es menor a  $0,05$ . En ese sentido hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la agresividad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores 2017.

Octavo El resultado obtenido entre la estabilidad y desempeño laboral fue  $Rho=0,216$ . Dicho resultado no es significativo por ende evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo escaso. Por otra parte, los resultados de  $p=0,000$  permitió determinar que no hay una relación significativa, ya que  $p$  es mayor a  $0,05$ . En ese sentido hay un rechazo en la

hipótesis alterna, aceptando la hipótesis nula, y no se logró alcanzar el objetivo específico el cual pretende determinar la relación que existe entre la estabilidad y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel01 San Juan de Miraflores 2017.

De la Torre y Themme (2017), En su tesis de Licenciatura en la Universidad San Ignacio de Loyola, reportan su estudio acerca de la “Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016”. Plantearon el objetivo de estudiar la relación entre la cultura organizacional (los valores, creencia, clima, normas, símbolos y filosofía) y el desempeño laboral, llegando a las siguientes conclusiones (p.54-55):

La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú que al mejorar la Cultura Organizacional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores.

Los Valores de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al fortalecer los Valores institucionales se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores.

Las Creencias de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al mejorar la Imagen institucional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores.

El Clima Laboral de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual al mejorar el Clima Laboral se evidenciarán cambios favorables en el nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores.

Las Normas institucionales de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual el establecimiento de Normas institucionales que sean claras y orientadas a la mejora de trabajo en equipo producirá cambios favorables en el Desempeño Laboral de los trabajadores.

Los Símbolos institucionales de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual las mejoras de la asociación de los símbolos institucionales provocaran mejoras en el nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores.

La Filosofía institucional de la Cultura Organizacional se relacionan directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, 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.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Montero (2018), en sus tesis para obtener el Grado Académico de Maestro Universidad de la Salle, planteó una investigación orientado a un “Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del Modelo Denison”, Colombia. Considera que su investigación fue de campo con enfoque cualitativo y formula el objetivo de diagnosticar la cultura organizacional y relacionarla con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del Modelo Denison”, en Colombia, llegando a las siguientes conclusiones (p.54-55):

En primer lugar la innovación y la toma de riesgos establecidos como valores dentro de la compañía, corresponden en una medida relativa con los resultados de la dimensión de adaptabilidad, que muestran a la empresa

como ente brindador de espacios de innovación, a pesar de que los empleados no se encuentran satisfechos con las recompensas a esta labor.

En segundo lugar, la orientación a los resultados, ubicada dentro de la dimensión de consistencia, muestra que los empleados están dirigidos a trabajar en equipo por los objetivos de la organización.

Como tercer rasgo, la orientación a las personas, correlacionado con la orientación a los equipos, se muestra como un aspecto positivo empresarial en estas dos mediciones, sin embargo, la orientación a los líderes de grupo debe mejorar. En cuanto al cuarto rasgo, la agresividad, los empleados de la compañía afirmaron que se presenta de forma minúscula. Así lo confirman los resultados de la sub- dimensión de Acuerdo.

Y por último el rasgo estabilidad, el cual se puede dilucidar claramente en la sub dimensión visión a donde se muestra como los empleados se sienten seguros con su lugar de trabajo.

Asimismo, el efecto que tienen los rasgos mencionados anteriormente en el desempeño organizacional radica en que cada uno de ellos afecta la productividad total de los factores empresariales. Se expresa, a través del siguiente ejemplo: “el individuo x anhela con colocar a estudiar a su hija en una universidad privada pero el trabajo en el que está no cuenta con la estabilidad suficiente, es una empresa mal administrada donde hay discusiones a diario por parte de los directivos y en la cual hace muchos años no se le Cultura Organizacional-Desempeño Empresarial Quintero Leather SAS 86 brinda a los trabajadores una capacitación para que puedan desarrollar su trabajo de una manera más eficiente.

¿Cómo afecta esto en desempeño de este individuo en su trabajo? Lo hace de muchas formas, pero principalmente por medio de la ausencia de empoderamiento del trabajador, a raíz de que la empresa no le brinda la estabilidad suficiente para que desarrolle un sentido de pertenencia por la misma.

Es posible que esta breve casuística aquí descrita se relacione con todas las dimensiones planteadas en esta investigación, y dado el caso, desencadene

un bajo rendimiento en el desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, estos rasgos influyen negativamente en las variables del desempeño laboral, en la armonía de los flujos de tareas de la organización y en la productividad.

Para concluir, la manera como la cultura organizacional puede favorecer al desempeño laboral eficaz de la empresa Quintero Leather S.A.S. es estableciendo estrategias que mejoren los puntos débiles que tuvo este diagnóstico.

González (2016), realizó su tesis de titulación en la Universidad Nacional de Colombia, denominada “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira”, Formuló su estudio con el objetivo de determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores de instituciones educativas. Concluye (p.66-68):

Al analizar los niveles de fuerza cultural, se encontró que el grupo de Instituciones Educativas con un nivel de fuerza promedio bajo se corresponden con un desempeño promedio bajo, lo que demuestra que al no presentar principios, valores y comportamientos compartidos, consistentes y congruentes impactan el desempeño, lo cual brinda entonces elementos útiles para identificar en las Instituciones Educativas culturas deseadas y cerrar las brechas que existen entre estas y las culturas actuales. De igual manera sucede en los otros dos niveles, en donde el clúster formado por las instituciones educativas con nivel de fuerza cultural medio, presentan desempeños medios y en donde se encontraron niveles de fuerza altos se goza de altos desempeños.

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen implicaciones en la práctica organizacional. Los directivos docentes han de conocer las normas, los valores y las costumbres que prevalecen en las Instituciones Educativas y cuáles son más coherentes con la búsqueda de estrategias que permitan mejorar el desempeño y por ende la calidad educativa. En el caso de aquellas Instituciones con una orientación hacia la mejora continua y el logro de altos desempeños, se deben promover valores y creencias propios de la cultura Clan y Adhocrática, con una orientación hacia el exterior lo que incluye características particulares de la cultura de Mercado. Esa consolidación de valores y creencias deberá ser apoyada por un

conjunto de prácticas organizativas, sin desconocer un enfoque externo, la gestión de recursos humanos y un adecuado liderazgo.

Sin duda, la cultura organizacional es un concepto complejo, intrincado, donde su manejo puede generar una fuerte oposición sobre todo a cambios organizacionales, la formación de nuevas estructuras y modelos a nivel organizacional hacen que necesariamente las Instituciones Educativas tengan que adaptarse a culturas que fortalezcan y desarrollen nuevas conductas, capaces de aportar a un cambio deseado, que propenda a la perdurabilidad, mejora continua y desempeño de la institución. Se ha comprobado que la alineación de estas conductas y valores hacia una orientación adecuada permitirá a las Instituciones Educativas obtener mayores puntajes en su ISCE.

Las limitantes de esta investigación incidieron en gran medida sobre los resultados obtenidos. Primero el estudio se realizó sobre eventos presentes en una línea de tiempo definida, lo cual determina su característica transversal, razón por la cual se puede plantear la necesidad de un estudio longitudinal, permitiendo observar eventos de interés a través del tiempo, que podrían arrojar conclusiones interesantes de tipo prospectivo.

La población estudiada fue insuficiente para definir un modelo que explicara la relación de las diferentes tipologías culturales con el desempeño, al definir las variables de control, como la naturaleza y la ubicación de las instituciones se contaban con escasos datos para encontrar relaciones significativas. Además, en las Instituciones Educativas se mantienen subculturas como las evidenciadas en los diferentes niveles (primaria, básica, media), jornadas (mañana, tarde), áreas de conocimiento (matemáticas, lenguaje, ciencias, etc.). Esto llevaría a que pudiesen coexistir diferentes tipologías culturales dentro de una misma Institución Educativa.

Al evaluar la variable desempeño se contó con el Índice Sintético de Calidad Educativa, el cual no aborda una variedad de características las cuales se tienen en cuenta en estudios culturales, la innovación, recursos humanos, procesos internos, solo por mencionar algunos.

Jiménez (2016), en su tesis para la titulación Pontificia Universidad Católica de Ecuador, estudio “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Empresa Humana S.A. Ecuador”. Como objetivo relaciona la Cultura Organizacional y el trabajo de la empresa. Concluye (p.163-165):

Tanto la cultura organizacional como el desempeño laboral tienen un lugar muy importante dentro de las organizaciones, ya que en la actualidad es de mucha ayuda que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte enfocada al mejoramiento continuo de los procesos, para que el desempeño laboral de cada colaborador aumente.

La Cultura Organizacional de Humana S.A. es significativamente relacionada con el rendimiento general en la organización. Ya que existe una relación directa entre las variables de la Cultura y el Desempeño, pero es importante que dicha relación se respalde, como es el caso de Humana S.A. que se pudo comprobar que las dimensiones culturales que más impacto tuvieron fueron orientación al trabajo, orientación al cliente y el trabajo en equipo.

La investigación ayudó a revelar que la motivación y el liderazgo son las variables que influyen directamente para mejorar o aumentar el desempeño laboral de los empleados de Humana S.A. es por ello que crear planes de capacitación para los empleados en esos ámbitos son primordiales para alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización.

La Cultura Organizacional que más afecta en el desempeño laboral ya sea de una forma efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización es la cultura tipo clan, la cual se caracteriza por tener un alto grado en la toma de decisiones y tener la identidad o sentido de pertenencia hacia la organización institucional. Es así que el tipo de cultura organizacional que posee Humana S.A. es la Cultura de Clan ya que la institución se enfoca mucho en la toma de decisiones de sus empleados al momento de resolver algún conflicto ya sea con un cliente tanto interno como externo, a su vez Humana busca ese sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores hacia la organización, pero el conocimiento de dicha cultura no es muy conocida por los colaboradores de Humana, ya que no se da trabajo en fortalecer la cultura tipo Clan en los mismos.

El tener una cultura organizacional fuerte en la organización le convierte a la misma en una organización muy competitiva en el mercado, ya que cada colaborador tiene enfocado cual debe ser su trabajo y lo realiza de una manera efectiva y eficiente logrando que la utilidad o rentabilidad de la empresa aumente.

La cultura organizacional de tipo jerárquico no genera un impacto positivo en Humana S.A. ya que los empleados sienten que sus jefes inmediatos no valoran el trabajo que ellos realizan y no son tomados en cuenta al lograr un objetivo, es por eso que no se recomienda este tipo de cultura organizacional.

El personal que tiene más años en la organización desconoce cuál es la misión, visión y valores de la empresa, mientras que el nuevo personal de a poco con el nuevo plan de Cultura y una buena inducción al momento que ellos ingresan a la empresa se familiariza con los objetivos empresariales.

Una cultura organizacional fuerte se encuentra muy relacionada con un tipo de liderazgo autocrático. Esto se da porque el liderazgo autocrático ayuda a que varios de los elementos culturales se cumplan a un cien por ciento en la organización.

Humana S.A. realiza la evaluación del desempeño laboral a sus colaboradores mediante un formato de evaluación de desempeño que les ayuda a calificar todas las competencias que el personal ha tenido efectuando las actividades que les han sido encomendadas, este formato ayuda mucho para que los jefes puedan llenarlo sin ningún problema y poder realizar la respectiva retroalimentación del mismo hacia sus evaluados.

Las variables de la Cultura Organizacional que más impacto generan es la motivación, satisfacción y el liderazgo, es por ello que son las variables en las cuales la organización debe manejar para fortalecerlas y con el pasar de los años no generar un impacto negativo. Pero las variables en la que más debe trabajar Humana es la comunicación interna que a lo largo del tiempo puede afectar en la Cultura ya establecida.

## 2.2. Bases teóricas de las variables

**Cultura:** Inicialmente debemos referirnos al concepto cultura. “Esta ha sido definida como la educación mental, y era vista desde un enfoque individualista en la Francia del siglo XVIII. Posteriormente, en Alemania, este concepto fue evolucionando a un concepto más social en donde la cultura estaba conformada por valores espirituales como la filosofía, arte, ciencia, etc.”. Por otro lado, autores como Bourdieu definen el tema cultural como un “sistema de disposiciones duraderas y transmisibles, que caracterizan a un grupo social, pero que pueden ir cambiando a lo largo del tiempo”. Cabe mencionar que actualmente el concepto se ha diversificado y se puede hablar de una cultura empresarial, una cultura política, una cultura de los inmigrantes, etc (Cucho & Mahler, 1999).

La historia y evolución de concepto permite tener una idea de cómo esta ha ido evolucionando desde una posición más individualista a una posición más social y se ha ramificado a diversos contextos como el empresarial. Esta implica disposiciones que son duraderas al largo del tiempo y que se transmiten de una generación a otras.

**La cultura organizacional:** “En años recientes el término cultura ha sido aplicada a otras especialidades y así se incorpora al contexto organizacional, destacando el término cultura organizacional. Por ejemplo, Gómez y Rodríguez (2003) plantean que en general este concepto se define como la filosofía, valores, mitos, y otras características que se comparten entre los miembros de una organización”. Kotter y Keskett (1992, p.12) señalan que:

“la cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos 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 aceptados por los miembros de la institución, normas transmitidas de personas a personas a través del proceso de socialización, en este nivel la cultura está más abierta al cambio”.

Salazar et al (2009). En primera instancia, el ambiente laboral consta de tres dimensiones: “La general, que constituye los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos; la dimensión operativa, que abarca al cliente, trabajo y proveedores, y finalmente la dimensión interna de la organización, que posee repercusiones directas al desempeño y productividad de los trabajadores”.

En ese sentido, comparto la posición de los autores antes referidos en tanto que discriminan los factores que intervienen en la cultura organizacional y las implicancias que estos tienen para el desempeño y la productividad del trabajador, ya que estos han ido ampliamente analizados y propuestos por teóricos del comportamiento organizacional.

Por otro lado, se definieron componentes que delimitan el concepto de Clima Organizacional. Existen cinco características determinantes para el mismo, estas son:

- 1. Ambiente físico de trabajo:** Abarca el dominio del trabajador, los ambientes físicos de la institución. Además, incluye las limitaciones en las que se labora, los grados de polución y las peculiaridades del espacio.
- 2. Características estructurales:** Engloba a la segmentación orgánica de una institución, los rangos internos, los regímenes de mando.
- 3. Ambiente social:** Comprende la materialidad de las relaciones interpersonales de los miembros dentro de la institución; la camaradería, el enfrentamiento y la conexión, etc.
- 4. Características personales:** Las expectativas de los miembros de la organización frente a su institución, la capacidad y la disposición de éstos.
- 5. Comportamiento organizacional:** Comprende el rendimiento de los miembros de una organización, el grado de alternación, la medida de estrés que se muestra en la institución.

Estas características abarcan el ambiente físico de la organización, los equipos, el nivel de contaminación, el tamaño de la institución, los problemas entre las personas, la camaradería, las actitudes y aptitudes de los miembros de la institución, la productividad, ausentismo, etc.

De esta manera, emerge la idea de Cultura Organizacional, en donde a partir del ambiente laboral y clima organizacional se originan las creencias, mitos, conductas, y valores de la organización.

Asimismo, comparto lo referido en tanto que representan elementos de la cultura organizacional y como ellos se vinculan al desempeño incidencia favorable o desfavorablemente en el accionar del trabajador.

Los elementos que derivan para este estudio de los conceptos anteriores, y forman parte de la cultura organizacional son:

1. **El nivel de identificación de los miembros con la organización:** Con este elemento analizamos la compenetración de los miembros de la institución con su organización, con el trabajo que realizan y el puesto que ejercen en la misma y la disciplina que se imponen.
2. **Énfasis del grupo:** Aquí se valora como se toman las decisiones, siendo estas individual o grupal.
3. **Los perfiles de la decisión:** Con este elemento definimos como son encausadas las decisiones en la institución, orientadas a las actividades de la institución o al grupo humano con el que se cuenta.
4. **La tolerancia al riesgo:** Aquí medimos la altura de atrevimiento de la organización, se toma en cuenta el dinamismo, la invención e imaginación para la ejecución del trabajo.
5. **La integración de los miembros:** Aquí medimos si los integrantes del grupo proceden de manera sincronizada o libre.
6. **Criterios de Recompensa:** Como se establecen conforme a la productividad, a la predilección o distintos componentes.
7. **Control:** El control a los miembros de la institución, se debe examinar si hay una inclinación a la regulación desmesurada.
8. **Tolerancia al Conflicto:** Con relación al enfrentamiento funcional, se debe aprender si se impulsa el conflicto como un instrumento para el crecimiento organizacional.
9. **Perfil de los fines o medios:** Se debe analizar si la institución antepone el fin o el medio para alcanzar las metas.

**10. Enfoque de la organización:** Con este elemento se reseña la actuación de la institución, si pone mayor énfasis a su perspectiva extrínseca de como la ven afuera, o si se encauza a una magnitud intrínseca y pone más valor a como se ve por dentro.

Desde luego la cultura organizacional es un tema que contiene muchas aristas y diferentes factores que lo configuran y explican y en este sentido se puede apreciar, en las líneas anteriores, solo algunos de ellos que tienen que ver directamente con los recursos humanos y otros con los organizacionales como lo son la gestión, la logística, etc.

Ouchi (1982) “concluye que las condiciones de trabajo humanizadas aumentan la productividad y la autoestima de los empleados. Asimismo, Smircich (1983) plantea que el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos. Schein (1988) por otro lado menciona que la cultura es la base de las creencias de los individuos en una empresa. Finalmente, Allaire y Firsirtou (1992) consideran que la organización se constituye de tres elementos interrelacionados: Un sistema socioestructural, un sistema cultural, y los empleados. De esta manera se define la cultura organizacional como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia”.

En ese sentido, comparto lo concluido por los autores mencionados líneas arriba, la Cultura Organizacional es un sistema que se ha ido alimentando y formando a través del tiempo con el aporte de la evolución de la propia sociedad a través de su historia, de las experiencias y contingencias por las que ha pasado la sociedad, de sus líderes y miembros, que han llevado a este sistema a encontrar una productividad superior y en armonía con los valores de todo grupo consiente de los derechos humanos.

**Cultura Organizacional de INVERMET:** INVERMET es el Fondo Metropolitano de Inversiones, el cual representa una entidad pública descentralizada de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Se crea con el propósito de proporcionar recursos para el financiamiento de Programas de Inversiones y

Obras Urbanas. Asimismo, para el cumplimiento de los contratos de participación de la inversión privada.

Según la Municipalidad de Lima Metropolitana (2013) reportan aspectos vinculados a su misión, visión y objetivos.

La **MISIÓN** de INVERNET: Se orienta a proporcionar recursos para el Plan de Inversiones de obras urbanas de Lima Metropolitana y proponer, efectuar, proyectos de inversión pública y cautelar el cumplimiento de los Contratos con Participación de la Inversión Privada, con la finalidad de contribuir al desarrollo integral, armónico y sostenido de la ciudad de Lima.

La **VISIÓN** de INVERNET: Se orienta a ser una entidad técnica líder en el ámbito de la Corporación Municipal, que provee recursos para el Plan de Inversiones de la Municipalidad de Lima, especializada en la gestión y ejecución de proyectos de inversión pública; así como también en la supervisión de Contratos con intervención de la inversión privada.

Como se puede apreciar tanto en la misión como en la visión de INVERMET, esta organización se caracteriza por orientarse, como entidad técnica, adscrita municipio de Lima, a proporcionar los recursos financieros y cautelar el apropiado manejo de los fondos destinados a diversos proyectos de inversión pública. En consecuencia, sus trabajadores se orientan a actividades con el fin lograr un desarrollo ordenado de la ciudad de Lima. Hecho que también se evidencia en sus objetivos estratégicos que se enuncian a continuación.

Entre sus Objetivos Estratégicos se encuentran:

- ❖ Fortalecer la gestión integral de la inversión pública para lograr los niveles de confianza dentro de la Corporación Municipal.
- ❖ Potenciar a INVERMET como Organismo Supervisor de los Contratos con Participación de la Inversión Privada acorde a las Ordenanzas celebrados por la Municipalidad Metropolitana de Lima.
- ❖ Fortalecer la gestión institucional mejorando el desempeño organizacional y los niveles de familiaridad de la Corporación Municipal.

### **Valores Organizacionales de INVERMET:**

- 1. Respeto por las personas:** Implica que la conducta de todo funcionario o servidor de la Entidad guarde concordancia con los principios constitucionales y respeto al estado de derecho.
- 2. Transparencia:** Comprende brindar a las administradas informaciones claras y veraces respecto a los procedimientos de competencia de la Entidad.
- 3. Trabajo en Equipo:** Exige a los servidores y funcionarios de la Entidad la mayor disposición y compromiso para aunar esfuerzo para el logro de los objetivos de Invermet.
- 4. Vocación de Servicio:** Aptitud que comprende disposición para prestar el servicio público en favor y bienestar de los ciudadanos.
- 5. Creatividad y proactividad:** Capacidad para innovar y compartir experiencias de mejora continua en las tareas y procesos de su competencia.
- 6. Eficiencia, eficacia y efectividad:** Disposición para el logro de los resultados institucionales, que incidan en un servicio adecuado para la atención de las obligaciones con la sociedad.
- 7. Excelencia:** Actitud para brindar el máximo empeño, a fin de obtener rendimientos óptimos en el ejercicio de las funciones asignadas.

**Desempeño:** Según la Real Académica de la Lengua Española – RAE (2019) la “palabra desempeño es definida como desempeño la acción y efecto de desempeñar o desempeñarse. Esta misma organización refiere que desempeñar o desempeñarse, entre otras acepciones, implica ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio”.

Coincido que se enmarca dentro del ambiente laboral. Por consecuencia el desempeño hace alusión al desarrollo de actividades orientadas a un fin dentro de una actividad laboral.

**El desempeño de personal:** D’Vicente (1997, citado por Araujo 2007), “refiere que es un descriptor de que tan bien están logrando las metas establecidas los trabajadores de una empresa, en este sentido este indicador sería medible y estaría conformado por actividades tangibles. Otros autores exponen

planteamientos similares del concepto, por ejemplo, Stoner (1994, citado en Zelada 2016) se refiere al desempeño de personal como una forma de trabajo para que los trabajadores sean eficientes, para lograr alcanzar las diversas metas comunes”.

Respecto a las dimensiones del desempeño de personal los autores difieren del número de las mismas. Existen autores como Chiavenato (2000) que “menciona que existen tres dimensiones principales, otros como Chiang et al (2008, citado en Chiang 2010) que afirma la existencia de seis, etc. Para mencionar algunas, Chiang dice que estas dimensiones son el conocimiento del proceso de evaluación, explicación de evaluación, evaluaciones justas, resultados compartidos, apoyo del jefe, y reconocimiento de resultados. En contraste, los autores Viswesvaran, Schmidt y Ones (1996, citado en Viswesvaran, Schmidt y Ones 2005), mencionan que no son seis las dimensiones de esta variable sino nueve. Estos autores definen las dimensiones de competencia interpersonal, competencia administrativa, calidad, productividad, esfuerzo, conocimiento del trabajo, liderazgo, aceptación de la autoridad, y competencia de comunicación”.

De esta manera, surge la pregunta de cómo es posible realizar la evaluación del desempeño de personal. Es así, que por ejemplo Lado (2013) hace “mención de que al ser esta variable es cuantitativa, y cualitativa ya que evalúa la ejecución de tareas de un individuo durante un tiempo. El mismo autor establece los siguientes objetivos de la evaluación de desempeño para la organización, jefes, y colaboradores”:

### **Objetivos para la evaluación de desempeño**

Validación de procesos.

Valorar las habilidades de cada persona.

Promover el logro de las metas.

Mejorar la transparencia en la toma de decisiones.

Promover políticas del departamento de recursos humanos.

Estimar las necesidades para el desarrollo, e implementar nuevos planes de desarrollo.

## **Objetivos para la alta gerencia**

Crear canales de comunicación eficientes.

Dar retroalimentación acerca del desempeño.

Generar compromiso por parte de los colaboradores.

Dar seguridad, confianza y apertura.

## **Objetivos para los colaboradores**

Facilitar la comunicación ascendente.

Conocer como la evaluación de su desempeño le beneficia.

Conocer su desempeño actual.

Participar en los objetivos organizacionales.

El desempeño personal, conforme a como lo describen los autores citados, es un indicador que nos permite medir el trabajo concreto y material del trabajador en una empresa y nos informa si se están cumpliendo las metas comunes, así como si vamos por ese camino.

Luna y Pezo (2005). A continuación, se detallan los Tipos de Culturas que pueden existir dentro de una organización:

### **Rutinaria:**

- ❖ Las empresas con este tipo de cultura sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja de manera piramidal.
- ❖ Dedicar mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas.
- ❖ Los gerentes trabajan bajo presión, sobrecargados y están ocupados.

### **Burocrática:**

- ❖ Por lo general buscan encontrar fallas de otras personas.

- ❖ Po el excesivo control provocado en su personal causa en estos una lentitud en su trabajo.
- ❖ Utilizan nuevas estrategias rígida y radical.
- ❖ Poseen dificultad y sesgos al tomar decisiones.

#### **Soñadora:**

- ❖ En esta cultura frecuentemente no existen programas de mejoramiento y proceso de cambio.
- ❖ Tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas.

#### **Cultura Flexible:**

- ❖ Todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización.
- ❖ En esta cultura todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta.

Es importante en lo que señala Luna, en tanto que ayuda a contribuir con el mejor entendimiento de los diversos tipos de cultura y permite enmarcarnos por ser la institución de estudio de corte estatal, el modelo burocrático.

INVERMET como empresa pública no está ajena a la práctica de la cultura burocrática. Entonces surge naturalmente el tema entre la relación entre la cultura organizacional, y el desempeño de personal, tema que será analizado a profundidad en la presente investigación.

Algunos autores como Lim (1995) señalan “que no es posible demostrar una relación causal entre las variables desempeño de personal y cultura organizacional al corto plazo. Sin embargo, la mayoría de investigadores como Doran et al (2003), Yilmaz et al (2004), Garmendia (2004), y Garibaldi et al (2009) mencionan que, si existe una relación entre la cultura y los indicadores de desempeño organizacional, aunque en algunos casos se ponga la condición de que la cultura organizacional debe ser de carácter fuerte”.

**Desempeño laboral en INVERMET:** No se cuenta con esta información porque hasta la fecha no se han realizado investigaciones orientadas a conocer este tema.

### 2.3. Definición de términos básicos

**Cultura organizacional.** “Aspecto fundamental en la vida de la organización, pues es la forma particular en que los miembros piensan, sienten, otorgan significados y comprenden el mundo” (Arbaiza, 2017).

“Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros” (Chiavenato, 2006).

**Clima.** “Entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, cómo trabajan los empleados, entre otras” (Olmos y Socha, 2006).

**Creencias.** “Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo de negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas” (Olmos y Socha, 2006).

**Desempeño de personal.** “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados e implica las estrategias para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000).

**Filosofía.** “Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales” (Olmos y Socha, 2006).

**Gerencia de Proyectos.** “Es la disciplina de organizar y administrar los recursos de tal manera que un proyecto establecido sea culminado totalmente dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo planteados desde su inicio” (Bravo, Gonzales, Olivares y Sánchez, 2010)

**Normas.** “Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores” (Olmos y Socha, 2006).

**Símbolos.** “Definido como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como, por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente” (Olmos y Socha, 2006).

**Valores** “Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, innovación, entre otros” (Olmos y Socha, 2006).

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

Existe relación entre los valores de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Existe relación entre las creencias de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Existe relación entre el clima de la Cultura Organizacional y el Desempeño de Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Existe relación entre las normas de la Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Existe relación entre los símbolos de la Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

Existe relación entre la filosofía de la Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019.

### 3.2. Variables de estudio.

#### 3.2.1. Definición conceptual

Cultura organizacional: “Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros” (Chiavenato, 2006).

Desempeño de personal: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados e implica las estrategias para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000).

La Cultura Organizacional es el sistema de creencias y valores que son los parámetros a seguir por los trabajadores dentro de una organización para conseguir los objetivos de la organización y el Desempeño de Personal es la conducta del trabajador dentro de la organización, que mide la aplicación de las estrategias y la efectividad en la obtención de los objetivos dentro de la institución, definición que comparto con el autor.

#### 3.2.2. Definición operacional

La variable Cultura Organizacional y la variable Desempeño de Personal se operacionaliza en la tabla siguiente:

**Tabla 1 Tabla de Operacionalización**

Variable	Dimensión	Indicadores	Items
Cultura Organizacional	Valores	Innovación Trabajo en Equipo Cumplimiento de metas	5
	Creencias	Recomendación o influencia Salario Herramientas necesarias	5
	Clima	Aprendizaje y progresar Ambiente de Cooperación Autonomía en decisiones	5
	Normas	Horarios Presentación Personal Sanciones	5
	Símbolo	Fechas especiales	5

				Incentivos Logros ceremonias	
		Filosofía		Misión y Visión Vacante Desarrollo Personal Dominio de la función Cumplimiento de normas Iniciativa	5
Desempeño Personal	de	Desempeño Personal	de	Cooperación Motivación Actitud Eficacia Responsabilidad	20

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3. Tipo y nivel de la investigación

El tipo de investigación es descriptiva correlacional puesto que el estudio trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. El nivel de investigación es aplicada, puesto vamos a confrontar la realidad con la teoría.

### 3.4. Diseño de la investigación

El presente estudio es una investigación de corte transversal porque se evalúa en un periodo único y no experimental porque no se manipula la información ni de las variables ni de los niveles de análisis. El diseño corresponde al tipo descriptivo correlacional (Sánchez y Reyes 2015). “Estos autores señalan que los referidos estudios son aquellos que están orientados a determinar el grado de variación o asociación conjunta que dos o más variables tienen entre sí”.

En el presente caso se asume este diseño de investigación en tanto que se planteó como objetivo central investigar el grado de relación que tiene la variable cultura organizacional con la variable desempeño de personal.

El esquema del diseño es el siguiente:

Donde:

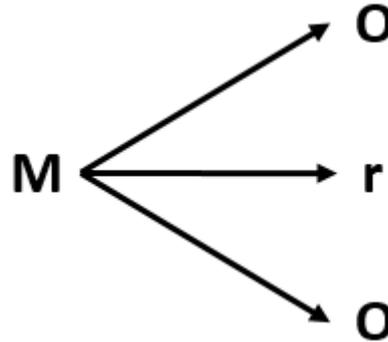


Figura 1: Esquema de Diseño

M = Muestra.

Ox = Observación de la variable relacional 1 (cultura organizacional).

Oz = Observación de la variable relacional 2 (desempeño de personal).

r = Grado de relación entre la variable relacional 1 y variable relacional 2

### 3.5. Población y muestra de estudio

#### 3.5.1. Población

La población motivo de la presente investigación hace un total de 80 servidores que brindan servicios a Invermet.

#### 3.5.2. Muestra

Dado a que la población es relativamente pequeña, la muestra estará conformada por el personal de la Gerencia de Proyectos equivalente a 22 servidores. Siendo dicha muestra no probabilística porque no se utilizó ninguna fórmula, considerando que hay trabajadores eventualmente por servicios.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.6.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se utilizó para la presente investigación fue a través de las encuestas: una la cultura organizacional y la otra para el desempeño de personal.

### **3.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

**Escala de Cultura Organizacional:** Elaborado especialmente para la realización del presente estudio, puede ser aplicada de manera individual o colectiva, en un tiempo de duración de 05 a 25 minutos. La escala tiene 30 ítems, con cinco categorías de respuesta (escala de Likert) que varían en un rango de 1 a 5 donde 1 es muy débil y 5 muy fuerte.

La calificación implica asignar una puntuación a las respuestas que el evaluado ha elegido. La suma de determinados ítems arroja un puntaje parcial que corresponde a cada una de las seis áreas evaluadas. Los puntajes altos que logra el evaluado indican una percepción favorable del clima organizacional y los puntajes bajos lo contrario.

**Escala de Desempeño:** Elaborada para el presente estudio es de tipo Likert y está constituida por 20 ítems. Para la elaboración de los ítems la autora formuló una serie de afirmaciones o negaciones vinculadas al tema. Específicamente formuló sentencias vinculadas a aspectos tales como dominio de la función, cumplimiento de normas, iniciativa, cooperación, motivación, actitud, eficacia y responsabilidad.

A cada una de las preguntas de la escala se asignó cinco posibilidades de respuestas. Las categorías de las respuestas son: "Muy deficiente", "Deficiente", "Satisfactorio", "Bueno" y "Excelente". Para la calificación de la respuesta elegida se debe hacer uso de la asignación de un puntaje, de acuerdo al siguiente criterio: (MD=5), (D=4), (S=3), (B=2), (E=1).

Los puntajes altos que logra el evaluado indica altos niveles de desempeño de personal mientras que los puntajes bajos lo contrario.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

#### **3.7.1. Tratamiento estadístico**

Para el análisis de los datos, una vez tomada las encuestas, se utilizó como ingreso de datos el Microsoft Excel, para luego migrar al Software Statistical Package Social Ciencias SPSS versión 25.0 para el procedimiento estadístico de lo que se requiera en el presenta trabajo.

### 3.7.2. Procedimiento

Se utilizó estadística descriptiva a nivel de tabla de frecuencias y tablas de contingencia por dimensión de cada encuesta. Es decir, se hará uso de la estadística no paramétrica.

Debido a que se utilizó la estadística Chi-cuadrado, dado el nivel de las variables, se hizo uso de la prueba estadística de asociación de Contingencia C para determinar el grado de relación entre las dos principales variables de estudio y otras correlaciones que haya que hacer.

La prueba de hipótesis se utilizó el estadístico Chi-cuadrado para el caso de tablas de contingencia para aceptar o rechazar una hipótesis, se trabajará con un nivel de significancia del de 0.05, es decir para pruebas significativas.

Los resultados se presentan mediante tablas de frecuencias y gráficos correspondientes, realizándose el correspondiente análisis de los mismos.

### 3.7.3. Tabla de puntajes totales y puntajes promedios de las variables en estudio y sus respectivas dimensiones.

**Tabla 2: Tabla de puntajes totales cultura organizacional**

Cultura organizacional	# de Ítems	P.T.Mi n	P.T.Ma x	P.P.Mi n	P.P.Ma x
Valores	5	5	25	1	5
Creencias	5	5	25	1	5
Clima	5	5	25	1	5
Normas	5	5	25	1	5
Símbolos	5	5	25	1	5
Filosofía	5	5	25	1	5
General	30	30	150	1	5

**Tabla 3: Tabla de puntajes totales desempeño de personal**

Desempeño de personal	# de Ítems	P.T.Mi n	P.T.Ma x	P.P.Mi n	P.P.Ma x
General	20	0	100	1	5

**3.7.4. Tabla de niveles Intervalo de los puntajes promedio****Tabla 4: Medición general de Cultura Organizacional (30 ítems)**

Niveles	Intervalo de los puntajes
Muy débil	[30 - 54)
Débil	[54 - 74)
Regular	[78 - 102)
Fuerte	[102 - 126)
Muy fuerte	[126 - 150]

**Tabla 5: Medición general de Desempeño de Personal (20 ítems)**

Niveles	Intervalo de los puntajes
Muy deficiente	[0 - 20)
Deficiente	[20 - 40)
Satisfactorio	[40 - 60)
Bueno	[60 - 80)
Excelente	[80 - 100]

**3.7.5. Confiabilidad Alfa de Crombach de los instrumentos de medición**

Para determinar el grado de confiabilidad del instrumento de medición del tema de investigación que estamos tratando haremos uso del Coeficiente Alfa de Cronbach, cuya fórmula a usar es:

$$\alpha = \frac{K}{(K-1)} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right]$$

Figura 2: Alfa de Cronbach

Donde:

**K** : Es el número total de ítems

$\sum s_i^2$  : Sumatoria de las varianzas de los ítems

$s_T^2$  : Varianza de la suma de ítems

### Nivel de Confiabilidad

- 0,80 a 1,00 Elevada
- 0,60 a 0,79 Aceptable
- 0,40 a 0,59 Moderada
- 0,20 a 0,39 Baja
- 0,00 a 0,19 Muy baja

### Observaciones:

- Para que un instrumento de medición de un indicador o variable tenga una confiabilidad ACEPTABLE el coeficiente Alfa de Cronbach debe ser mayor que **0.75**.
- Para calcular la confiabilidad de ambos instrumentos se aplicó una prueba piloto compuesta de 15 sujetos de estudio.

### 3.7.6. Confiabilidad de las dimensiones de la variable

Tabla 6: Coeficientes Alfa de Cronbach del instrumento “Cultura organizacional”

Variable	Numero de Ítems	Coeficiente Alfa de Cronbach: $\alpha$
Cultura organizacional	30	0.897

Fuente: Elaboración en IBM SPSS

Interpretación:

En la tabla 6 se puede apreciar que el coeficiente Alfa de Cronbach correspondiente a la variable Cultura organizacional es mayor a **0.75**, además  $\alpha=0.897$  es mayor a **0.80**, por lo cual según la escala de niveles concluimos que la confiabilidad del instrumento de medición es **Elevada**.

### 3.7.7. Confiabilidad de las dimensiones de la variable

**Tabla 7: Coeficientes Alfa de Cronbach del instrumento “Desempeño del personal”**

Variable	Numero de Ítems	Coeficiente Alfa de Cronbach: $\alpha$
Desempeño personal	del 20	0.764

*Fuente: Elaboración en IBM SPSS*

Interpretación:

En la tabla 7 se puede apreciar que el coeficiente Alfa de Cronbach  $\alpha=0.764$  correspondiente a la variable Desempeño del personal es mayor a **0.75**, por lo cual según la escala de niveles concluimos que la confiabilidad del instrumento de medición es **Aceptable**.

### 3.7.8. Tablas de niveles

**Tabla 8: Validación de instrumentos por juicio de expertos**

Juez Validador	Variable	Coeficiente Alfa Cronbach
Dr. Justiniano Aybar Huamani	Cultura Organizacional	0.897
Dra. Teresa Giovanna Chirinos Gastelú	Desempeño de Personal	0.764
Dr. Carlos Portocarrero Ramos		

### **3.8. Aspectos éticos**

Considerando que las encuestas son anónimas, el contenido de las mismas no afectará la identidad de las personas entrevistadas; además, que la información está vinculada con actividades de gestión que no implica datos personales, privados o vinculados a su intimidad. Sin perjuicio de ello, la información que se obtiene es utilizarlo estrictamente para los fines académicos de la investigación (condición que ha sido informada a cada encuestado), aclarándose que las respuestas que brinden serán tratadas a nivel grupal y no individualmente.

## IV. RESULTADOS

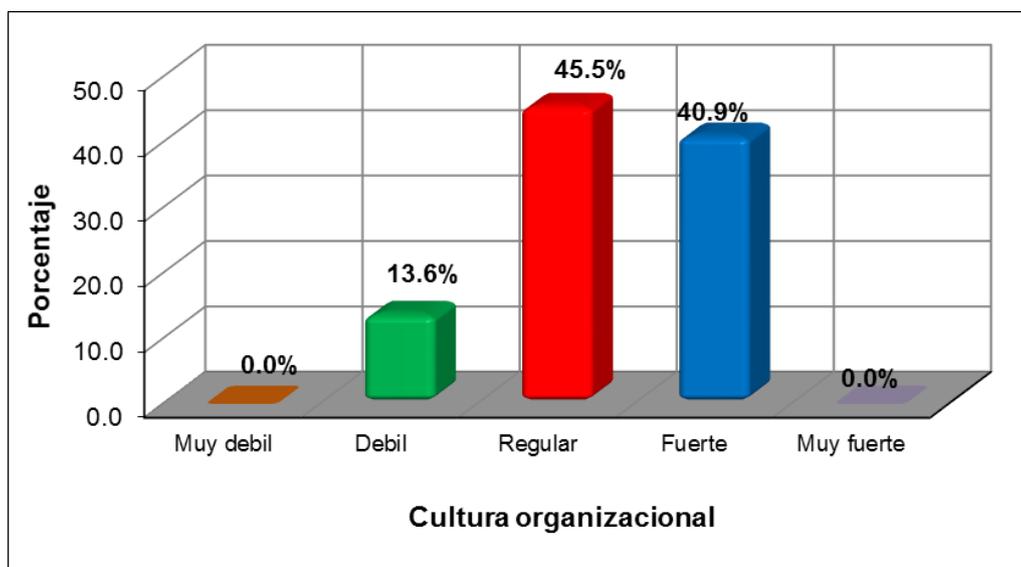
### 4.1. Análisis descriptivo

**Tabla 9: Cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy débil	0	0.0	0.0
Débil	3	13.6	13.6
Regular	10	45.5	59.1
Fuerte	9	40.9	100.0
Muy fuerte	0	0.0	100.0
Total	22	100.0	

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

**Figura 3: Cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

Interpretación:

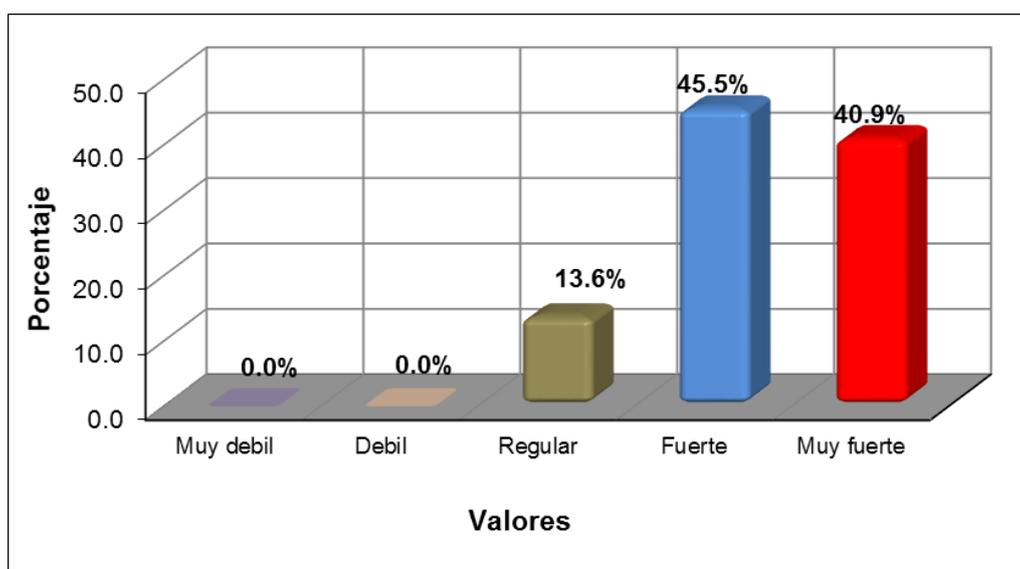
En la tabla 9 y figura 3, se observa que, del personal de gerencia encuestado sobre cultura organizacional, el 13.6% opina que es débil, 45.5% regular y 40.9% que es fuerte.

**Tabla 10: Dimensión valores de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy débil	0	0.0	0.0
Débil	0	0.0	0.0
Regular	3	13.6	13.6
Fuerte	10	45.5	59.1
Muy fuerte	9	40.9	100.0
Total	22	100.0	

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

**Figura 4: Dimensión valores de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

Interpretación:

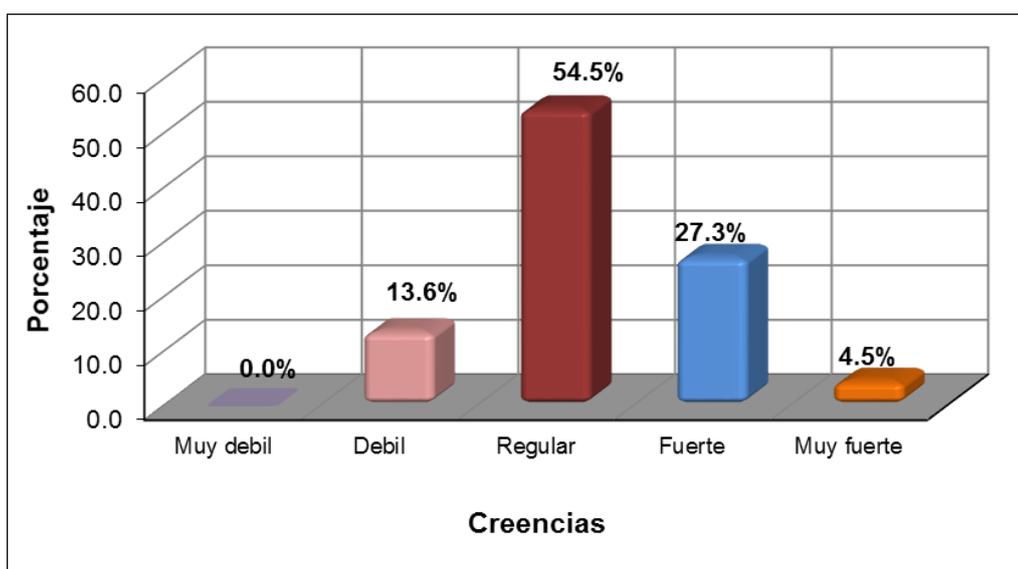
En la tabla 10 y figura 4, se observa que, del personal de gerencia encuestado sobre dimensión valores de la cultura organizacional, el 13.6% opina que es regular, 45.5% fuerte y 40.9% que es muy fuerte.

**Tabla 11: Dimensión Creencias de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy débil	0	0.0	0.0
Débil	3	13.6	13.6
Regular	12	54.5	68.2
Fuerte	6	27.3	95.5
Muy fuerte	1	4.5	100.0
Total	22	100.0	

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

**Figura 5: Dimensión Creencias de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

Interpretación:

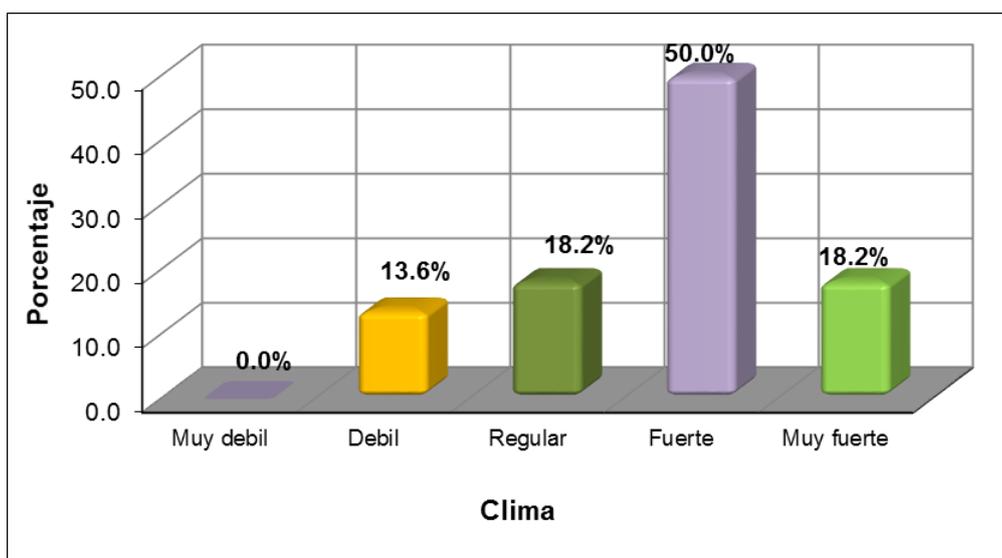
En la tabla 11 y figura 5, se observa que, del personal de gerencia encuestado sobre dimensión Creencias de la cultura organizacional, el 13.6% opina que es débil, 54.5% regular, 27.3% fuerte y 4.5% que es muy fuerte.

**Tabla 12: Dimensión Clima de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy débil	0	0.0	0.0
Débil	3	13.6	13.6
Regular	4	18.2	31.8
Fuerte	11	50.0	81.8
Muy fuerte	4	18.2	100.0
Total	22	100.0	

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

**Figura 6: Dimensión Clima de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

Interpretación:

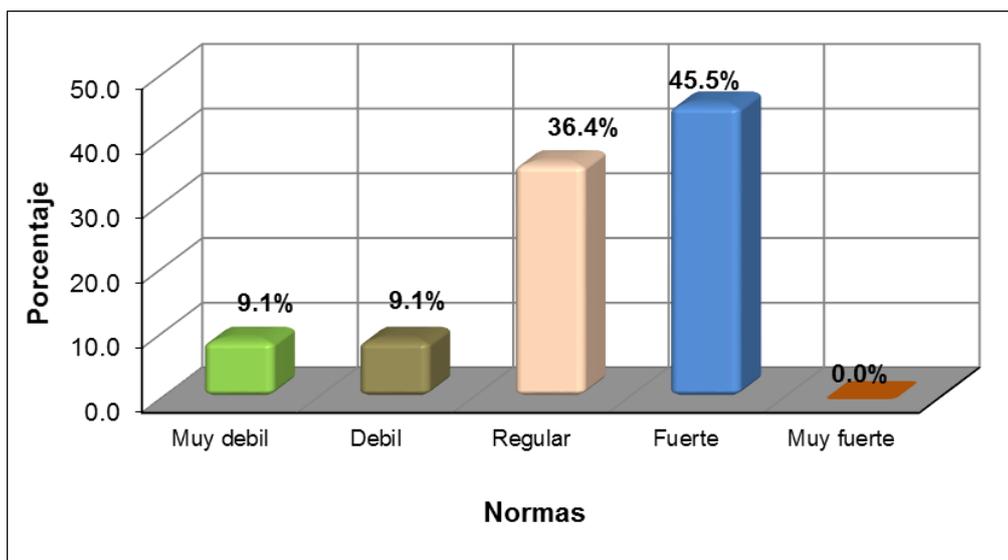
En la tabla 12 y figura 6, se observa que, del personal de gerencia encuestado sobre dimensión Clima de la cultura organizacional, el 13.6% opina que es débil, 18.2% regular, 50% fuerte y 18.2% que es muy fuerte.

**Tabla 13: Dimensión Normas de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy débil	2	9.1	9.1
Débil	2	9.1	18.2
Regular	8	36.4	54.5
Fuerte	10	45.5	100.0
Muy fuerte	0	0.0	100.0
Total	22	100.0	

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

**Figura 7: Dimensión Normas de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

Interpretación:

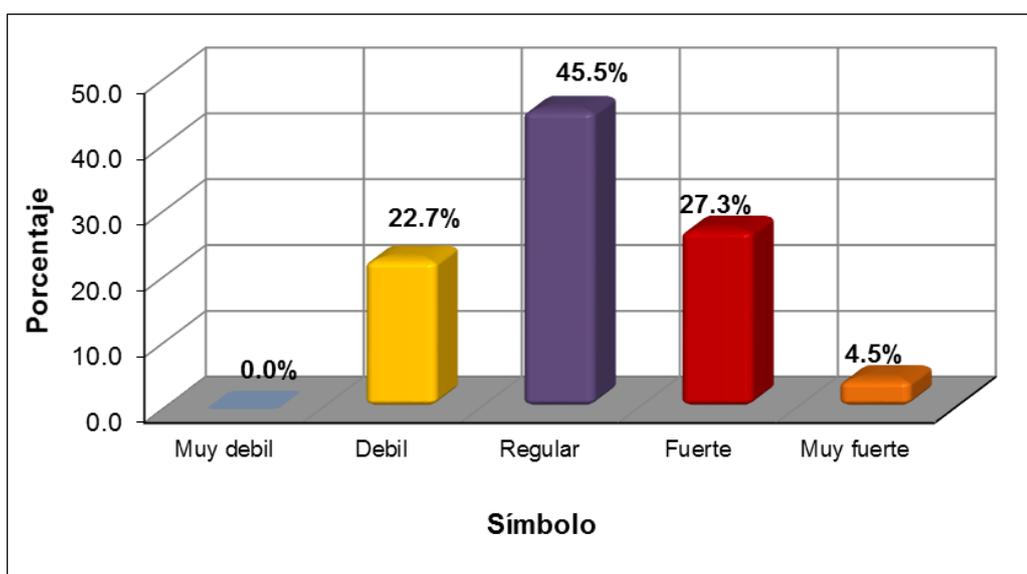
En la tabla 13 y figura 7, se observa que, del personal de gerencia encuestado sobre dimensión Normas de la cultura organizacional, el 9.1% opina que es muy débil, 9.1% débil, 36.4% regular y 45.5% que es fuerte.

**Tabla 14: Dimensión símbolos de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy débil	0	0.0	0.0
Débil	5	22.7	22.7
Regular	10	45.5	68.2
Fuerte	6	27.3	95.5
Muy fuerte	1	4.5	100.0
Total	22	100.0	

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

**Figura 8: Dimensión símbolos de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

Interpretación:

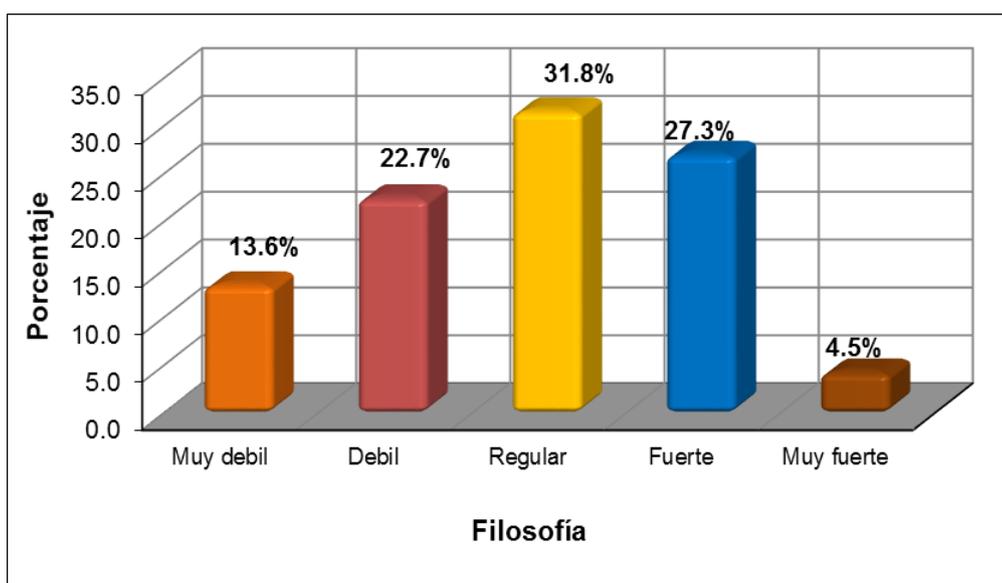
En la tabla 14 y figura 8, se observa que, del personal de gerencia encuestado sobre dimensión símbolos de la cultura organizacional, el 22.7% opina que es débil, 45.5% regular, 27.3% fuerte y 4.5% que es muy fuerte.

**Tabla 15: Dimensión filosofía de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy débil	3	13.6	13.6
Débil	5	22.7	36.4
Regular	7	31.8	68.2
Fuerte	6	27.3	95.5
Muy fuerte	1	4.5	100.0
Total	22	100.0	

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.*

**Figura 9: Dimensión filosofía de la cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

Interpretación:

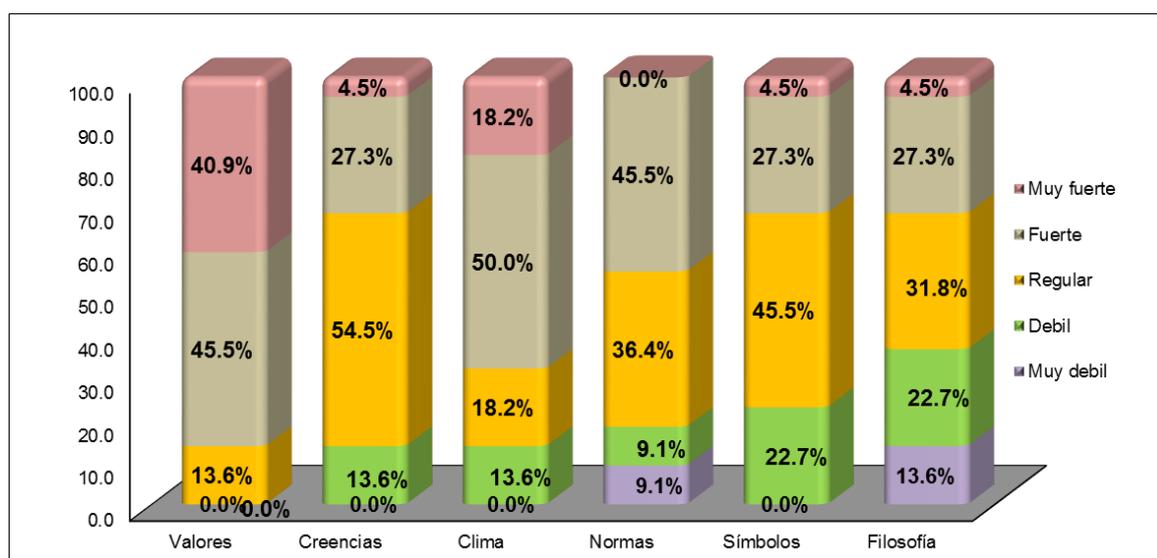
En la tabla 15 y figura 9, se observa que, del personal de gerencia encuestado sobre dimensión filosofía de la cultura organizacional, el 13.6% opina que es muy débil, 22.7% débil, 31.8% regular, 27.3% fuerte y 4.5% que es muy fuerte.

**Tabla 16: Comparación de dimensiones de cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**

	Muy débil		Débil		Regular		Fuerte		Muy fuerte		Total	
	n1	%	n2	%	n3	%	n4	%	n5	%	n	%
Valores	0	0.0	0	0.0	3	13.6	10	45.5	9	40.9	22	100
Creencias	0	0.0	3	13.6	12	54.5	6	27.3	1	4.5	22	100
Clima	0	0.0	3	13.6	4	18.2	11	50.0	4	18.2	22	100
Normas	2	9.1	2	9.1	8	36.4	10	45.5	0	0.0	22	100
Símbolos	0	0.0	5	22.7	10	45.5	6	27.3	1	4.5	22	100
Filosofía	3	13.6	5	22.7	7	31.8	6	27.3	1	4.5	22	100

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

**Figura 10: Comparación de dimensiones de cultura organizacional según personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

Interpretación:

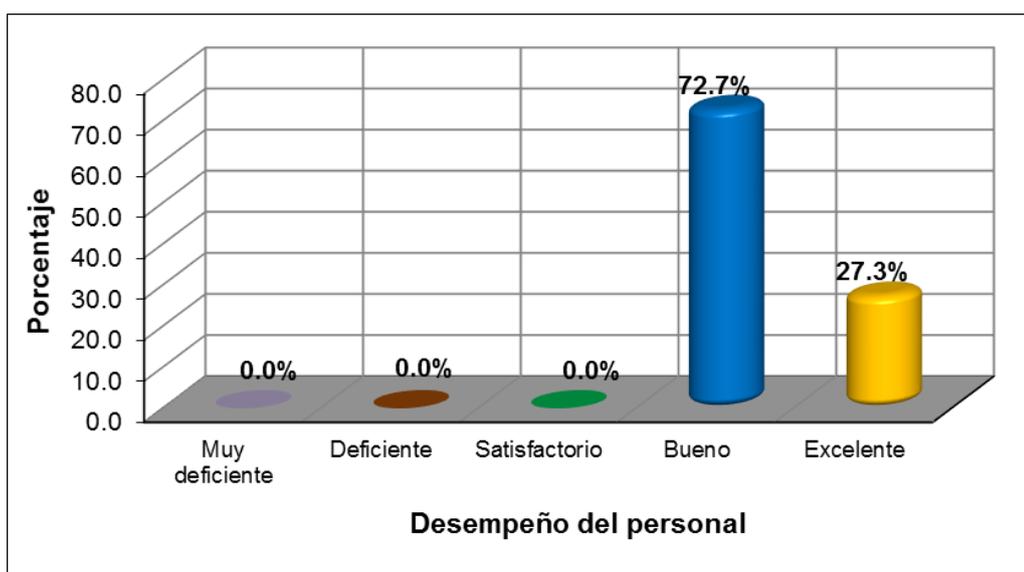
En la tabla 16 y figura 10 se observa que, según el personal de gerencia encuestado sobre cultura organizacional, la mayoría opina que es más regular en la dimensión creencias, seguido de los que opinan que es fuerte en la dimensión clima, valores y normas.

**Tabla 17: Desempeño del personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy deficiente	0	0.0	0.0
Deficiente	0	0.0	0.0
Satisfactorio	0	0.0	0.0
Bueno	16	72.7	72.7
Excelente	6	27.3	100.0
Total	22	100.0	

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

**Figura 11: Desempeño del personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

Interpretación:

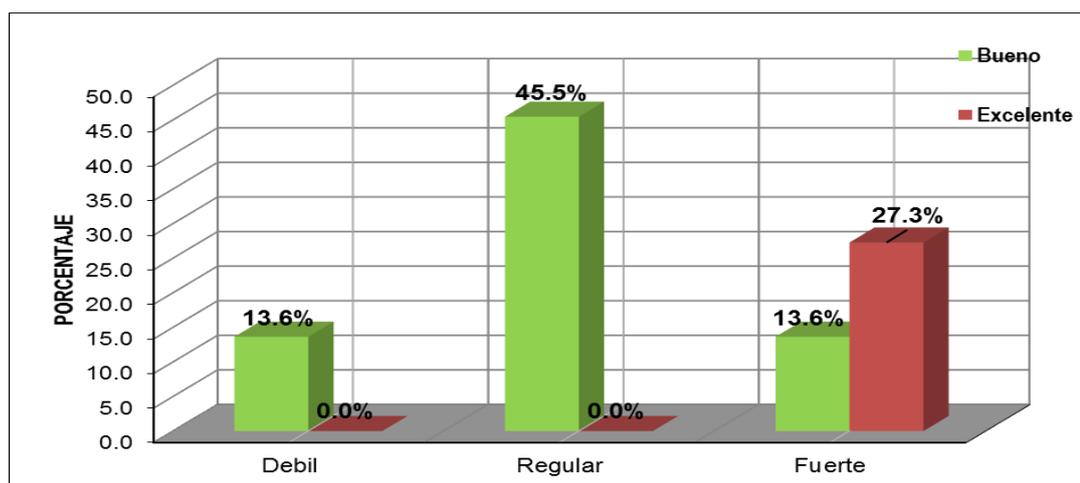
En la tabla 17 y figura 11, se observa que, según el personal de gerencia evaluado en su desempeño, el 72.7% tiene un desempeño bueno y el 27.3% desempeño excelente.

**Tabla 18: Cultura organizacional y Desempeño del personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**

Cultura organizacional	Desempeño del personal				Total	
	Bueno		Excelente		N°	%
	N°	%	N°	%		
	16	72.7	6	27.3	22	100.0
Débil	3	13.6	0	0.0	3	13.6
Regular	10	45.5	0	0.0	10	45.5
Fuerte	3	13.6	6	27.3	9	40.9

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019*

**Figura 12: Cultura organizacional y Desempeño del personal de gerencia de proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019**



*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.*

Interpretación:

En la tabla 18 y figura 12 se aprecia que, del personal encuestado, la mayoría (45.5%) tienen una opinión regular de la cultura organizacional y tienen buen desempeño, seguido de los que opinan que la cultura organizacional es fuerte (40.9%) y tienen un desempeño excelente.

**Tabla 19: Cultura organizacional del personal de gerencia de proyectos de Invermet según indicadores – Sede Jesús María, 2019**

Dimensiones	Ítem	Muy débil		Débil		Regular		Fuerte		Muy fuerte		Total	
		n1	%	n2	%	n3	%	n4	%	n5	%	n	%
Valores	<b>P1</b>	0	0.0	4	18.2	8	36.4	8	36.4	2	9.1	22	100
	<b>P2</b>	0	0.0	4	18.2	4	18.2	12	54.5	2	9.1	22	100
	<b>P3</b>	0	0.0	2	9.1	2	9.1	9	40.9	9	40.9	22	100
	<b>P4</b>	0	0.0	0	0.0	7	31.8	11	50.0	4	18.2	22	100
	<b>P5</b>	0	0.0	0	0.0	0	0.0	9	40.9	13	59.1	22	100
Creencias	<b>P6</b>	7	31.8	5	22.7	8	36.4	1	4.5	1	4.5	22	100
	<b>P7</b>	5	22.7	4	18.2	5	22.7	6	27.3	2	9.1	22	100
	<b>P8</b>	2	9.1	0	0.0	9	40.9	8	36.4	3	13.6	22	100
	<b>P9</b>	2	9.1	5	22.7	8	36.4	6	27.3	1	4.5	22	100
	<b>P10</b>	1	4.5	1	4.5	5	22.7	7	31.8	8	36.4	22	100
Clima	<b>P11</b>	1	4.5	2	9.1	7	31.8	9	40.9	3	13.6	22	100
	<b>P12</b>	0	0.0	3	13.6	9	40.9	9	40.9	1	4.5	22	100
	<b>P13</b>	2	9.1	1	4.5	8	36.4	6	27.3	5	22.7	22	100
	<b>P14</b>	0	0.0	1	4.5	5	22.7	10	45.5	6	27.3	22	100
	<b>P15</b>	2	9.1	3	13.6	9	40.9	6	27.3	2	9.1	22	100
Normas	<b>P16</b>	0	0.0	3	13.6	2	9.1	8	36.4	9	40.9	22	100
	<b>P17</b>	2	9.1	4	18.2	8	36.4	6	27.3	2	9.1	22	100
	<b>P18</b>	0	0.0	5	22.7	5	22.7	8	36.4	4	18.2	22	100
	<b>P19</b>	3	13.6	10	45.5	8	36.4	1	4.5	0	0.0	22	100
	<b>P20</b>	5	22.7	8	36.4	6	27.3	3	13.6	0	0.0	22	100
Símbolos	<b>P21</b>	12	54.5	5	22.7	5	22.7	0	0.0	0	0.0	22	100
	<b>P22</b>	8	36.4	9	40.9	3	13.6	2	9.1	0	0.0	22	100
	<b>P23</b>	1	4.5	3	13.6	7	31.8	7	31.8	4	18.2	22	100
	<b>P24</b>	1	4.5	2	9.1	3	13.6	8	36.4	8	36.4	22	100
	<b>P25</b>	0	0.0	2	9.1	5	22.7	5	22.7	10	45.5	22	100
Filosofía	<b>P26</b>	1	4.5	3	13.6	6	27.3	5	22.7	7	31.8	22	100
	<b>P27</b>	4	18.2	3	13.6	9	40.9	5	22.7	1	4.5	22	100
	<b>P28</b>	3	13.6	5	22.7	5	22.7	7	31.8	2	9.1	22	100
	<b>P29</b>	3	13.6	5	22.7	7	31.8	6	27.3	1	4.5	22	100
	<b>P30</b>	12	54.5	4	18.2	4	18.2	2	9.1	0	0.0	22	100

Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019

**Tabla 20: Desempeño del personal de gerencia de proyectos de Invermet según indicadores – Sede Jesús María, 2019**

Ítems	Muy deficiente		Deficiente		Satisfactorio		Bueno		Excelente		Total	
	n1	%	n2	%	n3	%	n4	%	n5	%	n	%
<b>P1</b>	5	22.7	5	22.7	4	18.2	3	13.6	5	22.7	22	100
<b>P2</b>	0	0.0	1	4.5	0	0.0	9	40.9	12	54.5	22	100
<b>P3</b>	1	4.5	0	0.0	7	31.8	7	31.8	7	31.8	22	100
<b>P4</b>	1	4.5	1	4.5	0	0.0	10	45.5	10	45.5	22	100
<b>P5</b>	1	4.5	2	9.1	7	31.8	9	40.9	3	13.6	22	100
<b>P6</b>	0	0.0	2	9.1	2	9.1	6	27.3	12	54.5	22	100
<b>P7</b>	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	54.5	10	45.5	22	100
<b>P8</b>	2	9.1	2	9.1	7	31.8	8	36.4	3	13.6	22	100
<b>P9</b>	0	0.0	0	0.0	3	13.6	14	63.6	5	22.7	22	100
<b>P10</b>	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13	59.1	9	40.9	22	100
<b>P11</b>	1	4.5	1	4.5	8	36.4	6	27.3	6	27.3	22	100
<b>P12</b>	2	9.1	7	31.8	9	40.9	4	18.2	0	0.0	22	100
<b>P13</b>	0	0.0	0	0.0	4	18.2	9	40.9	9	40.9	22	100
<b>P14</b>	0	0.0	0	0.0	4	18.2	12	54.5	6	27.3	22	100
<b>P15</b>	2	9.1	1	4.5	11	50.0	6	27.3	2	9.1	22	100
<b>P16</b>	1	4.5	2	9.1	7	31.8	10	45.5	2	9.1	22	100
<b>P17</b>	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12	54.5	10	45.5	22	100
<b>P18</b>	0	0.0	0	0.0	0	0.0	13	59.1	9	40.9	22	100
<b>P19</b>	0	0.0	1	4.5	4	18.2	12	54.5	5	22.7	22	100
<b>P20</b>	1	4.5	0	0.0	0	0.0	6	27.3	15	68.2	22	100

*Fuente: Gerencia de Proyectos de Invermet – Sede Jesús María, 2019.*

## **4.2. Prueba de Hipótesis**

### **Hipótesis general**

H1: Existe relación significativa entre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

H0: No existe relación significativa entre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019

### **Comprobación de hipótesis**

Para la contratación de la hipótesis general se aplicó la prueba de independencia chi cuadrado para determinar la relación o asociación existente entre las variables en estudio.

**Tabla 21: Prueba Chi cuadrado para relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,917 <sup>a</sup>	2	,003*
Razón de verosimilitudes	14,325	2	,001
Asociación lineal por lineal	8,842	1	,003
N de casos válidos	22		

*Fuente: Elaboración en SPSS*

Interpretación:

Como  $p^*value = 0.003 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y se concluye que existe relación significativa entre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Hipótesis específica 1**

H1: Existe relación significativa entre los valores de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

H0: No existe relación significativa entre los valores de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Tabla 22: Prueba Chi cuadrado para relación entre los valores de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019**

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,259 <sup>a</sup>	2	,044*
Razón de verosimilitudes	6,915	2	,032
Asociación lineal por lineal	5,254	1	,022
N de casos válidos	22		

*Fuente: Elaboración en SPSS*

Interpretación:

Como  $p\text{-value} = 0.044 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y se concluye que existe relación significativa entre los valores de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

### **Hipótesis específica 2**

H1: Existe relación significativa entre las creencias de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

H0: No existe relación significativa entre las creencias de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Tabla 23: Prueba Chi cuadrado para relación entre las creencias de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,035 <sup>a</sup>	3	,110*
Razón de verosimilitudes	6,651	3	,084
Asociación lineal por lineal	5,364	1	,021
N de casos válidos	22		

*Fuente: Elaboración en SPSS*

**Interpretación:**

Como  $p^*value = 0.110 > 0.05$ , no se rechaza  $H_0$  y se concluye que no existe relación significativa entre las creencias de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Hipótesis específica 3**

- H1: Existe relación significativa entre el clima de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.
- H0: No existe relación significativa entre el clima de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Tabla 24: Prueba Chi cuadrado para relación entre el clima de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,635 <sup>a</sup>	3	,003*
Razón de verosimilitudes	14,581	3	,002
Asociación lineal por lineal	5,633	1	,018
N de casos válidos	22		

*Fuente: Elaboración en SPSS*

**Interpretación:**

Como  $p^*value = 0.003 < 0.05$ , se rechaza  $H_0$  y se concluye que existe relación significativa entre el clima de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Hipótesis específica 4**

- H1: Existe relación significativa entre las normas de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.
- H0: No existe relación significativa entre las normas de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Tabla 25: Prueba Chi cuadrado para relación entre las normas de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,959 <sup>a</sup>	3	,581
Razón de verosimilitudes	2,980	3	,395
Asociación lineal por lineal	,910	1	,340
N de casos válidos	22		

*Fuente: Elaboración en SPSS*

**Interpretación:**

Como  $p^*value = 0.581 > 0.05$ , no se rechaza  $H_0$  y se concluye que no existe relación significativa entre las normas de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Hipótesis específica 5**

H1: Existe relación significativa entre los símbolos de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

H0: No existe relación significativa entre los símbolos de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Tabla 26: Prueba Chi cuadrado para relación entre los símbolos de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019**

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,178 <sup>a</sup>	3	,365*
Razón de verosimilitudes	3,132	3	,372
Asociación lineal por lineal	1,570	1	,210
N de casos válidos	22		

*Fuente: Elaboración en SPSS*

Interpretación:

Como  $p^*value = 0.365 > 0.05$ , no se rechaza  $H_0$  y se concluye que no existe relación significativa entre los símbolos de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

### **Hipótesis específica 6**

- H1: Existe relación significativa entre la filosofía de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.
- H0: No existe relación significativa entre la filosofía de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

**Tabla 27: Prueba Chi cuadrado para relación entre la filosofía de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.**

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,235 <sup>a</sup>	4	,124*
Razón de verosimilitudes	9,088	4	,059
Asociación lineal por lineal	6,126	1	,013
N de casos válidos	22		

*Fuente: Elaboración en SPSS*

**Interpretación:**

Como  $p^*value = 0.124 > 0.05$ , no se rechaza  $H_0$  y se concluye que no existe relación significativa entre la filosofía de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

## V. DISCUSION

Luego del análisis estadístico elaborado con el estudio del trabajo de campo a los servidores de la Gerencia de Estudios y Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019, a través de la prueba de confiabilidad en la que se aprueba la ficha y se realiza la discusión de resultados empezando con la hipótesis general.

De los resultados alcanzados para la prueba de hipótesis general, se concluye que existe relación significativa ( $p^*value = 0.003 < 0.05$ ) entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral del personal de la Gerencia de Estudios y Proyectos de Invermet, sede Jesús María 2019; aceptándose la hipótesis alterna y rechazándose la hipótesis nula. En consecuencia, estos resultados son afines con los antecedentes de la investigación citados, Sagástegui (2018) estudió la relación entre la cultura organización y su relación con el desempeño de laboral, manifestando que, en cuanto a la correlación entre las dos variables, sus resultados obtenidos con la prueba no paramétrica D de Somers al 95% de confianza estadística, les permitió establecer que existe relación estadísticamente significativa ( $p < 0.05$ ) entre ellas; por lo tanto, las dos variables guardan estrecha relación.

El resultado obtenido entre los valores de la cultura organización y el desempeño de personal fue  $p^*value = 0.044 < 0.05$ . Dicho resultado evidencia que existe relación significativa ente los valores, ya que  $p$  es menor a 0.05. Por lo tanto, hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. En consecuencia, estos resultados son afines con los antecedentes de la investigación citados, De la Torre y Themme (2017) estudiaron la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores, llevando a cabo el estudio con una muestra de 37 empleados seleccionados de manera probabilística. Sobre el particular, manifestó que encontró en sus resultados que existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y desempeño de los empleados. La misma tendencia de relación también se dio al vincular cada uno de los indicadores de la variable cultura organización con el desempeño.

El resultado obtenido entre las creencias de la cultura organización y el desempeño de personal fue  $p\text{-value} = 0.110 > 0.05$ . Dicho resultado evidencia que no existe relación significativa entre las creencias, ya que  $p$  es mayor a 0.05. En ese sentido, se confirma la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. De los antecedentes de la investigación citados, Contreras (2018) analizó el vínculo de dos variables entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos, llevando a cabo el estudio con una muestra de 83 empleados administrativos, debido a que se planteó un diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional. Manifestó que el resultado obtenido entre la estabilidad y desempeño laboral fue  $Rho=0,216$ . Por otra parte, los resultados de  $p=0,000$  permitió determinar que no hay una relación significativa, ya que  $p$  es mayor a 0,05. En ese sentido, hay un rechazo en la hipótesis alterna, aceptando la hipótesis nula, lo cual no se logró alcanzar el objetivo específico.

El resultado obtenido entre el clima de la cultura organización y el desempeño de personal fue  $p\text{-value} = 0.003 < 0.05$ . Dicho resultado evidencia que existe relación significativa entre el clima, ya que  $p$  es menor a 0.05. Por lo tanto, hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna. En consecuencia, estos resultados son afines con los antecedentes de la investigación citados, De la Torre y Themme (2017), vincula que según los resultados obtenidos de la prueba de Correlación de Spearman ( $Rho = 0.606$ ) se encontró en sus resultados que existe relación directamente proporcional entre el factor Clima de la cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú.

El resultado obtenido entre las normas de la cultura organización y el desempeño de personal fue  $p\text{-value} = 0.581 > 0.05$ . Dicho resultado evidencia que no existe relación significativa entre las normas, ya que  $p$  es mayor a 0.05. En ese sentido, se confirma la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. De los antecedentes de la investigación citados, Montero (2018) manifestó que encontró que la cultura favorable incide directamente en el desempeño laboral a pesar de la necesidad de corregir aspectos como la regularidad de las capacitaciones, mejoramiento en la solución de conflictos y su sistema de recompensas.

El resultado obtenido entre los símbolos de la cultura organización y el desempeño de personal fue  $p\text{-value} = 0.365 > 0.05$ . Dicho resultado evidencia que no existe relación significativa entre los símbolos, ya que  $p$  es mayor a 0.05. En ese sentido, se confirma la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. De los antecedentes de la investigación citados, Gonzales (2016) formula su estudio con el objetivo de determinar la relación entre la cultura organizacional y desempeño de los trabajadores en instituciones educativas. Evidencia en el Municipio de Pereira a través de un análisis que utilizó técnicas descriptivas y relacionales, encontró que la población estudiada fue insuficiente al definir las variables de control, como la naturaleza y la ubicación de las instituciones se contaban con insuficientes datos para encontrar relaciones significativas. Esto conduciría a que pudiesen coexistir diversas tipologías culturales dentro de una misma institución educativa.

El resultado obtenido entre la filosofía de la cultura organización y el desempeño de personal fue  $p\text{-value} = 0.124 > 0.05$ . Dicho resultado evidencia que no existe relación significativa entre la filosofía, ya que  $p$  es mayor a 0.05. En ese sentido, se confirma la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. De los antecedentes de la investigación citados, Jiménez (2016) estudió “La Cultura Organización y su relación con el Desempeño de Personal de la Empresa Humana S.A. Ecuador”. Plantea un diseño correlacional y mediante 3 tipos de instrumentos (entrevista, la encuesta y la observación) manifestó que encontró que la Cultura Organizacional de tipo jerárquico, no genera un impacto positivo, ya que los trabajadores manifiestan que sus líderes no valoran el trabajo que realizan, así como tampoco son tomados en cuenta al lograr un objetivo, es por ello que no se recomienda este tipo de cultura organizacional.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **Primera**

De los resultados que se obtuvieron en la etapa estadística, se determinó que existe relación significativa  $p= 0.003$  entre las variables: Cultura Organizacional y Desempeño de Personal. La interpretación resultante: Existencia de correlación positiva por los resultados de  $p= 0.003$ , donde se determina que existe relación significativa, ya que  $p$  es menor  $0.05$ . En ese sentido, se concluye que la hipótesis nula se rechaza, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo general, el cual persigue determinar la relación que existe entre la cultura organización y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

### **Segunda**

El resultado obtenido entre los valores de la cultura organizacional y el desempeño de personal fue  $p = 0.044$ . Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas con un nivel correlativo regular. Por otro lado, los resultados de  $p = 0.044$  permitió determinar que hay una relación significativa, ya que  $p$  es menor a  $0.05$ . En ese sentido, hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual persigue determinar la relación que existe entre los valores de la cultura organización y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

### **Tercera**

El resultado obtenido entre las creencias de la cultura organizacional y el desempeño de personal fue  $p = 0.110$ . Dicho resultado no es significativo con un nivel correlativo débil. Por otro lado, los resultados de  $p = 0.110$  permitió determinar que no hay una relación significativa, ya que  $p$  es mayor a  $0.05$ . En ese sentido, hay un rechazo en la hipótesis alterna, aceptando la hipótesis nula; y no se logró alcanzar el objetivo específico el cual persigue determinar la relación que existe entre las creencias de la cultura organización y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

#### **Cuarta**

El resultado obtenido entre el clima de la cultura organizacional y el desempeño de personal fue  $p = 0.003$ . Dicho resultado evidencia un grado correlativo positivo entre ambas, con un nivel correlativo débil. Por otro lado, los resultados de  $p = 0.003$ , permitió determinar que hay una relación significativa, ya que  $p$  es menor a  $0.05$ . En ese sentido, hay un rechazo en la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna, lográndose de ese modo alcanzar el objetivo específico el cual persigue determinar la relación que existe entre el clima de la cultura organización y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

#### **Quinta**

El resultado obtenido entre las normas de la cultura organizacional y el desempeño de personal fue  $p = 0.581$ . Dicho resultado no es significativo con un nivel correlativo muy débil. Por otro lado, los resultados de  $p = 0.581$  permitió determinar que no hay una relación significativa, ya que  $p$  es mayor a  $0.05$ . En ese sentido, hay un rechazo en la hipótesis alterna, aceptando la hipótesis nula; y no se logró alcanzar el objetivo específico el cual persigue determinar la relación que existe entre las normas de la cultura organización y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

#### **Sexta**

El resultado obtenido entre los símbolos de la cultura organizacional y el desempeño de personal fue  $p = 0.365$ . Dicho resultado no es significativo con un nivel correlativo débil. Por otro lado, los resultados de  $p = 0.365$  permitió determinar que no hay una relación significativa, ya que  $p$  es mayor a  $0.05$ . En ese sentido, hay un rechazo en la hipótesis alterna, aceptando la hipótesis nula; y no se logró alcanzar el objetivo específico el cual persigue determinar la relación que existe entre los símbolos de la cultura organización y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

## **Séptima**

El resultado obtenido entre la filosofía de la cultura organizacional y el desempeño de personal fue  $p = 0.124$ . Dicho resultado no es significativo con un nivel correlativo muy débil. Por otro lado, los resultados de  $p = 0.124$ , permitió determinar que no hay una relación significativa, ya que  $p$  es mayor a  $0.05$ . En ese sentido, hay un rechazo en la hipótesis alterna, aceptando la hipótesis nula; y no se logró alcanzar el objetivo específico el cual persigue determinar la relación que existe entre la filosofía de la cultura organización y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María, 2019.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **Primera**

Vistos los resultados de las frecuencias de cultura organizacional y desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet - sede Jesús María 2019, que en la tabla 18 y figura 12 se aprecia que la cultura organización es regular y el desempeño excelente; por lo que recomiendo a la Alta Dirección de Invermet, programar capacitaciones en mejoramiento y fortalecimiento de la cultura organizacional con la intención de reforzar la capacidad del personal administrativo, lo cual permitirá cumplir con las metas y objetivos.

### **Segunda**

Vistos los resultados de las frecuencias de valores de la cultura organizacional y desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet - sede Jesús María 2019, que en la tabla 10 y figura 4 se aprecia que los valores de la cultura organización es fuerte; por lo que recomiendo a la Alta Dirección de Invermet, continuar con esta práctica de mantener fortalecidos y reflejados en la comunicación internas y externas.

### **Tercera**

Vistos los resultados de las frecuencias de creencias de la cultura organizacional y desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet - sede Jesús María 2019, que en la tabla 11 y figura 5 se aprecia que las creencias de la cultura organización es regular; por lo que recomiendo a la Alta Dirección de Invermet, fomentar charlas para mejorar la imagen institucional lo que permitirá visualizar cambios positivos en el desempeño del personal de los servidores.

### **Cuarta**

Vistos los resultados de las frecuencias de clima de la cultura organizacional y desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet - sede Jesús María 2019, que en la tabla 12 y figura 6 se aprecia que el clima de la cultura organización es fuerte; por lo que recomiendo a la Alta Dirección de Invermet, mantener este tipo de organización a través de políticas sólidas con enfoque a una mejora continua.

### **Quinta**

Vistos los resultados de las frecuencias de normas de la cultura organizacional y desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet - sede Jesús María 2019, que en la tabla 13 y figura 7 se aprecia que las normas de la cultura organizacional es fuerte; por lo que recomiendo a la Alta Dirección de Invermet, mantener este tipo de organización a través de normas institucionales claras para encauzar al mejoramiento del trabajo en equipo, lo cual generará cambios favorables en el desempeño laboral de los servidores.

### **Sexta**

Vistos los resultados de las frecuencias de símbolos de la cultura organizacional y desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet - sede Jesús María 2019, que en la tabla 14 y figura 8 se aprecia que los símbolos de la cultura organización es regular; por lo que recomiendo a la Alta Dirección de Invermet, una mejora de la asociación de los símbolos institucionales que permita el interés de motivar a sus trabajadores haciéndolos parte fundamental de la institución.

### **Séptima**

Vistos los resultados de las frecuencias de filosofía de la cultura organizacional y desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet - sede Jesús María 2019, que en la tabla 15 y figura 9 se aprecia que la filosofía de la cultura organización es regular; por lo que recomiendo a la Alta Dirección de Invermet, instaurar una filosofía que este coherente a los objetivos y lineamientos de la institución, lo cual favorecerá a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza, L. (2017). *Cultura Organizacional: el papel de lo simbólico en la vida de la empresa*. Lima: Universidad ESAN.
- Araujo, M.C., y Guerra, M.L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 4(2), 132-147.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M., (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. En: *Abravanel, H., et al., Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- ARKIV (2009). Faucett. Disponible en: <http://www.arkivperu.com/faucett-si-1979/>
- Bravo, R., Gonzales, H., Olivares, Y. y Sánchez, M. (2010). *Gerencia de proyecto*. Recuperado de: <http://modadm-ligi.blogspot.com/2010/02/gerencia-de-proyecto.html>
- Cajas, L.M. (2009). *Autoevaluación del Desempeño Laboral en Profesionales de la Salud que Laboran en Servicios de Hemodiálisis: Estudio Multicéntrico*. (Tesis de Maestría). Maestría en Administración de Servicios de Salud, Universidad Nacional Federico Villareal, Lima.
- Calderón, G., Murillo, S.M., y Torres, K.Y. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. *Cuadernos de administración*, 16(25).
- Cantillo, JC. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. *Económicas CUC*, 34(1), 131-152.
- Contreras, C. (2018). *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017*. Universidad César Vallejo. Recuperada de: [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_aec47035d39dbf0a25b982505b21aa5e/Description#tabnav](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_aec47035d39dbf0a25b982505b21aa5e/Description#tabnav)

- Cosquillo, T.R. (2016). *Cultura Organizacional Y El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa Cordero Carrasco Y Asociados SCRL*, Lima 2016. Universidad César Vallejo. Recuperado de: [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_9120469f0e9eb97e03386d138fc5a41c](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_9120469f0e9eb97e03386d138fc5a41c)
- Chiang, M., Méndez, G. y Sánchez, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail.*, *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 19 (2), 21-36. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=020cd3e6-31ac-481b-a3fa-b2f185393be7%40sessionmgr103&vid=0&hid=102>
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw – Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Cuche, D. & Mahler, P. (1999). *La noción de cultura en las ciencias sociales*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Doran, M., Haddad, K. y Chow, C. (2003). *The Relationship between Corporate Culture and Performance in Bahrain Hotels. International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4(3), 65-80.
- De la Torre Iparraguirre, L.M. y Themme-Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Doran, M., Haddad, K. y Chow, C. (2003): *The Relationship between Corporate Culture and Performance in Bahrain Hotels. International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 4:3, p. 65-80.

- Foros Perú (2009). *Los antiguos omnibus limeños*. Disponible en: <https://www.forosperu.net/temas/los-antiguos-omnibus-limenes.48942/pagina-905>
- Garmendia, J. (2004). *The Impact of Corporate Culture on Company Performance*. *Current Sociology*. 52(6), 1021–1038.
- Garibaldi, A., Wetzel, U. y Ferreira, V. (2009). *Organizational culture and performance: a Brazilian case*, *Management Research News*. 32(2), 99 – 119
- González, J.A. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira*. José Andrés González Cardona. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Administración Manizales, Colombia. Recuperada de: <http://bdigital.unal.edu.co/54032/1/10027389.2016.pdf> (p.66-68).
- Gómez, C. & Rodríguez, J. (2003). *Cultura organizacional*. São Paulo: Alínea.
- Jiménez, J.C. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Empresa Humana S.A.* (Tesis de Titulación). Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11614>
- Kotter, J.P y J.L Keskett (1992). *Cultura Corporativa y Desempeño*.
- Lado, M. (2013). *Introducción a la auditoría sociolaboral*. España: Bubok Publishing S.L.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16 – 21.
- Luna, R. y Pezo, A. (2005) *Cultura de la innovación y gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio de Andrés Bello.
- Montero, S. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del Modelo Denison*. (Tesis de Grado de Maestría). Facultad de Ciencias Administrativas y

Contables. Universidad de la Salle (p.85-86). Recuperado:  
[http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/28296/81151208\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/28296/81151208_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Municipalidad de Lima Metropolitana (2013). *Plan estratégico institucional 2013-2016 del Fondo Metropolitano de Inversiones*. Lima: Autor.

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Bogotá: Norma.

Olmos, M y Socha, K. (2006). Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional. *Universidad la Sabana*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/47066084.pdf>

Real Academia Española – RAE (2019). *Desempeño*. Recuperado de:

<https://dle.rae.es/?id=CqSKDLk>

Sagastegui, J.D.S. (2018). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en FONCREAGRO Cajamarca - 2014*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Lima. Recuperado de: <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1965>

Salazar, J, et al. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75.

Siegel, S (1970). *Diseño experimental no paramétrico aplicado a las ciencias de la conducta*. México. Editorial Trillas.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, Barcelona, Plaza y Janés.

Smircich, L. (1983). Organizations and Cultures, En: *Administrative Science Quaterly*.

Viswesvaran, Ch., Schmidt, F. y Ones, D. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Job Performance? A Meta-Analytic Framework for Disentangling

Substantive and Error Influences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108-131. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=43f3ee8beae6-4b24-95a7-1fe90dde6b8d%40sessionmgr105&vid=0&hid=123>

Yilmaz, C. Alpan, L. y Ergun, E. (2004). Cultural determinants of customer- and learningoriented value systems and their joint effects on firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 46, 1565-1569.

## Anexo 1: Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
Cultura organizacional y desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María	<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>		<b>Tipo de Estudio</b>
	¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María?	Identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María	H <sub>1</sub> : Existe relación directa entre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María.		Cuantitativo
	<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>	<b>V1 Cultura organizacional</b>	<b>Tipo de Investigación</b>
	¿Cuál es la relación entre los valores de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María?	Relacionar los valores de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María	Existe relación entre los valores de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María		Aplicada
	¿Cuál es la relación entre las creencias de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María?	Relacionar las creencias de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María	Existe relación entre las creencias de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María		<b>Diseño de Investigación</b>
	¿Cuál es la relación entre el clima de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María?	Relacionar el clima de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María	Existe relación entre el clima de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María	<b>Indicadores</b>	No experimental y corte transversal
	¿Cuál es la relación entre las normas de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María?	Relacionar las normas de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María	Existe relación entre las normas de la cultura organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María	Valores	<b>Población y Muestra</b>
				Creencias	No probabilística
				Clima	Población 80 y muestra 22
				Normas	<b>Método de Análisis de datos</b>
				Símbolos	Programa SPSS versión 25.0
				Filosofía	

<p>¿Cuál es la relación entre los símbolos de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María?</p>	<p>Relacionar los símbolos de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María</p>	<p>Existe relación entre los símbolos de la cultura organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María</p>	<p><b>V2</b> <b>Desempeño de Personal</b></p>	
<p>¿Cuál es la relación entre la filosofía de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María?</p>	<p>Relacionar la filosofía de la cultura organizacional y el desempeño de personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María</p>	<p>Existe relación entre la filosofía organizacional y el desempeño del personal de la Gerencia de Proyectos de Invermet, sede Jesús María</p>		

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Escalas y valores
Cultura Organizacional	Valores	Innovación	1. ¿En Invermet en el Área donde labora se fomenta la innovación en la elaboración de los proyectos y/o supervisión?	1. Nunca 2. Ocasionalmente 3. A veces 4. Frecuentemente 5. Siempre
		Trabajo en equipo	2. ¿En Invermet en el Área donde usted labora se genera el trabajo en equipo?	
		Cumplimiento de metas	3. ¿En el Área donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	
			4. ¿El liderazgo que imparte tu superior motiva a cumplir voluntariamente tu trabajo?	
			5. ¿Usted demuestra responsabilidad para dar respuesta a los compromisos asumidos?	
	Creencias	Recomendación o influencia	6. ¿En Invermet es necesario una recomendación o influencia para formar parte de la Institución?	
		Salario	7. ¿La Remuneración salarial que percibe por su labor en la Institución es el adecuado?	
		Herramientas necesarias	8. ¿Considera apropiado que se aprovisionan las herramientas necesarias para llevar a cabo adecuadamente su trabajo en el Área donde usted se desarrolla?	
			9. ¿El diseño interior de tu institución es el apropiado para el desarrollo de tus actividades?	
			10. ¿En una posible crisis dentro de la institución me siento orientado para dar solución?	
	Clima	Aprendizaje	11. ¿Visualiza usted que en Invermet le permite aprender y progresar como individuo?	
		Ambiente de Cooperación	12. ¿Visualiza usted un ambiente de cooperación dentro del Área donde se desarrolla?	
		Autonomía en decisiones	13. ¿Visualiza tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que realizas en el área donde te desempeñas?	
			14. ¿Sientes que el trabajo que realizas está orientado con los objetivos reales de la institución?	
			15. ¿Sientes que en Invermet se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la institución?	
	Normas	Horarios	16. ¿En Invermet existe claridad frente al horario de trabajo donde usted labora?	
		Presentación Personal	17. ¿En Invermet existen normas respecto de la presentación personal de los servidores?	
		Sanciones	18. ¿En Invermet se utiliza sanciones ante una falta?	
			19. ¿Se realiza con el personal nuevo la inducción de la organización?	
			20. ¿Dan a conocer los planes estratégicos que tiene la organización para el desarrollo de sus logros?	

	Símbolo	Incentivos	21.. ¿En tu institución existen incentivos laborales para que realices mejor tu trabajo?	
		Fechas especiales	22.. ¿Los reconocimientos y/o premios son distribuidos en forma justa en tu institución?	
		Logros ceremonias	23. ¿En Invermet se conmemoran fechas especiales como el día Internacional de la Mujer, de la Secretaria, Día del Trabajador, y/o Navidad, entre otras?	
			24. ¿Reconoces el logo y los colores que representa Invermet?	
			25. Considera usted que el aniversario de la institución debe ser una fecha para homenajear?	
	Filosofía	Misión y Visión	26. ¿En el Área que se desarrolla su trabajo es coherente con la misión/visión de Invermet?	
		Vacante	27. ¿En Invermet al tener una vacante toma en cuenta a los servidores de su institución para dicho puesto antes de convocar a personal externo?	
			28. ¿En Invermet le interesa su desarrollo profesional?	
		Desarrollo Personal	29. ¿Las políticas establecidas en Invermet se dan conocer en su oportunidad?	
			30. ¿Existen políticas de aumento, bonificaciones y ascensos para el personal de Invermet en la misma oportunidad para todos?	
Desempeño de Personal	Desempeño de Personal	Dominio de la función	1. ¿Conocimiento insuficiente de las tareas de su puesto y requiere frecuente apoyo?	MA = Muy de Acuerdo A = De acuerdo I= Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo D = En Desacuerdo MD = Muy en Desacuerdo
		Cumplimiento de	2. ¿Usted cumple normas y procedimientos de trabajo?	
		Normas	3. ¿Mi jefe inmediato se expresa regularmente con los servidores para solicitar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?	
		Liderazgo	4. ¿Se le da la ocasión para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de su institución de acuerdo a sus responsabilidades?	
		Iniciativa	5. ¿Requiere ser estimulado para desarrollar un mayor esfuerzo en sus actividades?	
		Cooperación	6. ¿Sus aportes contribuyen a generar buenas condiciones de trabajo?	
		Motivación	7. ¿Usted cree que llevarse bien con el jefe favorece la calidad del trabajo?	
		Actitud	8. ¿Con frecuencia desiste ante obstáculos en el área donde se desarrolla?	
		Seguridad	9. ¿Usted cumple debidamente los reglamentos y normas de seguridad que imparte su institución?	
		Eficacia	10. ¿Demuestra ser proactivo en los procesos que desarrolla en su área?	
			11. ¿Te informa tu jefe inmediato si estas efectuando bien o mal tu trabajo?	

		12. ¿Usted considera que su productividad se ve reducida hacia el fin de la jornada?
		13. ¿Usted considera que ha tenido progresos notables en su desempeño laboral?
		14. ¿Con frecuencia proyecta las tareas y el uso de recursos que usará en la institución?
		15. ¿Los directivos colaboran a establecer condiciones adecuadas para el crecimiento de la institución?
		16. ¿Los compañeros de trabajo que se integran a la institución muestran una actitud positiva frente a los sistemas de la organización?
		17. ¿Usted realiza su labor con dedicación y control con el fin de preservar los intereses de la organización?
		18. ¿Cumple usted con los resultados exigidos en su puesto de trabajo donde se desarrolla?
		19. ¿Consideras que el cumplimiento del horario de trabajo es un factor importante para el logro de los objetivos de la institución?
		20. ¿Usted ejecuta su labor con aptitud positiva frente a los quehaceres que realiza en su puesto de trabajo de su institución?

## Anexo 3: Instrumentos

### Escala de Cultura Organizacional

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala: (Escoja Una) 1 = Nunca, 2 = Ocasionalmente, 3 = Algunas Veces, 4 = Frecuentemente, y 5 = Siempre. Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

1 = Nunca  
 2 = Ocasionalmente  
 Use la siguiente clave 3 = A Veces  
 4 = Frecuentemente  
 5 = Siempre

N	Item	Respuestas				
		1	2	3	4	5
	<b>Dimensión Valores</b>					
1	¿En Invermet en el Área donde labora se fomenta la innovación en la elaboración de los proyectos y/o supervisión?					
2	¿En Invermet en el Área donde usted labora se genera el trabajo en equipo?					
3	¿En el Área donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4	¿El liderazgo que imparte tu superior motiva a cumplir voluntariamente tu trabajo?					
5	¿Usted demuestra responsabilidad para dar respuesta a los compromisos asumidos?					
	<b>Dimensión Creencias</b>	1	2	3	4	5
6	¿En Invermet es necesario una recomendación o influencia para formar parte de la Institución?					
7	¿La Remuneración salarial que percibe por su labor en la Institución es el adecuado?					
8	¿Considera apropiado que se aprovisionan las herramientas necesarias para llevar a cabo adecuadamente su trabajo en el Área donde usted se desarrolla?					
9	¿El diseño interior de tu institución es el apropiado para el desarrollo de tus actividades?					
10	¿En una posible crisis dentro de la institución me siento orientado para dar solución?					
	<b>Dimensión Clima</b>	1	2	3	4	5
11	¿Visualiza usted que en Invermet le permite aprender y progresar como individuo?					
12	¿Visualiza usted un ambiente de cooperación dentro del Área donde se desarrolla?					
13	¿Visualiza tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que realizas en el área donde te desempeñas?					

14	¿Sientes que el trabajo que realizas está orientado con los objetivos reales de la institución?					
15	¿Sientes que en Invermet se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la institución?					
	<b>Dimensión Normas</b>	1	2	3	4	5
16	¿En Invermet existe claridad frente al horario de trabajo donde usted labora?					
17	¿En Invermet existen normas respecto de la presentación personal de los servidores?					
18	¿En Invermet se utilizan sanciones ante una falta?					
19	¿Se realiza con el personal nuevo la inducción de la organización?					
20	¿Dan a conocer los planes estratégicos que tiene la organización para el desarrollo de sus logros?					
	<b>Dimensión Símbolo</b>	1	2	3	4	5
21	¿En tu institución existen incentivos laborales para que realices mejor tu trabajo?					
22	¿Los reconocimientos y/o premios son distribuidos en forma justa en tu institución?					
23	¿En Invermet se conmemoran fechas especiales como el día Internacional de la Mujer, de la Secretaria, Día del Trabajador, y/o Navidad, entre otras?					
24	¿Reconoces el logo y los colores que representa Invermet?					
25	¿Considera usted que el aniversario de la institución debe ser una fecha para homenajear?					
	<b>Dimensión Filosofía</b>	1	2	3	4	5
26	¿En el Área que se desarrolla su trabajo es coherente con la misión/visión de Invermet?					
27	¿En Invermet al tener una vacante toma en cuenta a los servidores de su institución para dicho puesto antes de convocar a personal externo?					
28	¿En Invermet le interesa su desarrollo profesional?					
29	¿Las políticas establecidas en Invermet se dan a conocer en su oportunidad?					
30	¿Existen políticas de aumento, bonificaciones y ascensos para el personal de Invermet en la misma oportunidad para todos?					

## Escala de Desempeño de Personal

**INSTRUCCIONES:** A continuación, encontrará una serie de afirmaciones le agradeceríamos nos responda utilizando la siguiente clave de respuestas:

MA = Muy de Acuerdo  
 A = De Acuerdo  
 I = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo  
 D = En Desacuerdo  
 MD = Muy en Desacuerdo

N	Item	Respuestas				
		MA	A	I	D	MD
1	¿Conocimiento insuficiente de las tareas de su puesto y requiere frecuente apoyo?					
2	¿Usted cumple normas y procedimientos de trabajo?					
3	¿Mi jefe inmediato se expresa regularmente con los servidores para solicitar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?					
4	¿Se le da la ocasión para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de su institución de acuerdo a sus responsabilidades?					
5	¿Requiere ser estimulado para desarrollar un mayor esfuerzo en sus actividades?					
6	¿Sus aportes contribuyen a generar buenas condiciones de trabajo?					
7	¿Usted cree que llevarse bien con el jefe favorece la calidad del trabajo?					
8	¿Con frecuencia desiste ante obstáculos en el área donde se desarrolla?					
9	¿Usted cumple debidamente los reglamentos y normas de seguridad que imparte su institución?					
10	¿Demuestra ser proactivo en los procesos que desarrolla en su área?					
11	¿Te informa tu jefe inmediato si estas efectuando bien o mal tu trabajo?					

<b>12</b>	¿Usted considera que su productividad se ve reducida hacia el fin de la jornada?					
<b>13</b>	¿Usted considera que ha tenido progresos notables en su desempeño laboral?					
<b>14</b>	¿Con frecuencia proyecta las tareas y el uso de recursos que usará en la institución?					
<b>15</b>	¿Los directivos colaboran a establecer condiciones adecuadas para el crecimiento de la institución?					
<b>16</b>	¿Los compañeros de trabajo que se integran a la institución muestran una actitud positiva frente a los sistemas de la organización?					
<b>17</b>	¿Usted realiza su labor con dedicación y control con el fin de preservar los intereses de la organización?					
<b>18</b>	¿Cumple usted con los resultados exigidos en su puesto de trabajo donde se desarrolla?					
<b>19</b>	¿Consideras que el cumplimiento del horario de trabajo es un factor importante para el logro de los objetivos de la institución?					
<b>20</b>	¿Usted ejecuta su labor con aptitud positiva frente a los quehaceres que realiza en su puesto de trabajo de su institución?					

## Anexo 4: Validación de Instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "CULTURA ORGANIZACIONAL"

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1 : Valores.-</b>								
1	¿En Invermet en el Área donde labora se fomenta la innovación en la Elaboración de los Proyectos y/o Supervisión?	✓		✓		✓		
2	¿En Invermet en el Área donde usted labora se genera el trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
3	¿En el Área donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?	✓		✓		✓		
4	¿El liderazgo que imparte tu superior motiva a cumplir voluntariamente tu trabajo?	✓		✓		✓		
5	¿Usted demuestra responsabilidad para dar respuesta a los compromisos asumidos?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 2: Creencias.-</b>								
06	6. ¿En Invermet es necesario una recomendación o influencia para formar parte de la Institución?	✓		✓		✓		
07	7. ¿La Remuneración salarial que percibe por su labor en la Institución es el adecuado?	✓		✓		✓		
08	8. ¿Considera apropiado que se aprovisionan las herramientas necesarias para llevar a cabo adecuadamente su trabajo en el Área donde usted se desarrolla?	✓		✓		✓		
09	9. ¿El diseño interior de tu institución es el apropiado para el desarrollo de tus actividades?	✓		✓		✓		
10	10. ¿En una posible crisis dentro de la institución me siento orientado para dar solución?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 3: Clima.-</b>								
11	¿Visualiza usted que en Invermet le permite aprender y progresar como individuo?	✓		✓		✓		
12	¿Visualiza usted un ambiente de cooperación dentro del Área donde se desarrolla?	✓		✓		✓		
13	¿Visualiza tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que realizas en el área donde te desempeñas?	✓		✓		✓		
14	¿Sientes que el trabajo que realizas está orientado con los objetivos reales de la institución?	✓		✓		✓		
15	¿Sientes que en Invermet se colabora entre áreas y se busca lo mejor para la institución?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 4: Normas</b>								
16	¿En Invermet existe claridad frente al horario de trabajo donde usted labora?	✓		✓		✓		
17	¿En Invermet existen normas respecto de la presentación personal de los servidores?	✓		✓		✓		
18	¿En Invermet se utiliza sanciones ante una falta?	✓		✓		✓		
19	¿Se realiza con el personal nuevo la inducción de la organización?	✓		✓		✓		
20	¿Dan a conocer los planes estratégicos que tiene la organización para el desarrollo de sus logros?	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION 5: Símbolo</b>								
21	¿En tu institución existen incentivos laborales para que realices mejor tu trabajo?	✓		✓		✓		
22	¿Los reconocimientos y/o premios son distribuidos en forma justa en tu institución?	✓		✓		✓		
23	¿En Invermet se conmemoran fechas especiales como el día Internacional de la Mujer, de la Secretaria, Día del Trabajador, y/o Navidad, entre otras?	✓		✓		✓		
24	¿Reconoces el logo y los colores que representa Invermet?	✓		✓		✓		
25	Considera usted que el aniversario de la institución debe ser una fecha para homenajear?	✓		✓		✓		

DIMENSION 6: Filosofía		✓		✓	✓	
26	¿En el Área que se desarrolla su trabajo es coherente con la misión/visión de Invermet?	✓		✓		✓
27	¿En Invermet al tener una vacante toma en cuenta a los servidores de su institución para dicho puesto antes de convocar a personal externo?	✓		✓		✓
28	¿En Invermet le interesa su desarrollo profesional?	✓		✓		✓
29	¿Las políticas establecidas en Invermet se dan conocer en su oportunidad?	✓		✓		✓
30	¿Existen políticas de aumento, bonificaciones y ascensos para el personal de Invermet en la misma oportunidad para todos?	✓		✓		✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable []      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: A.Y.B.A.R. HUAMANALIS, JUSTINIANO DNI: 08277479

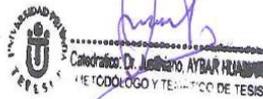
Especialidad del validador: METODOLOGO Y TERCATILLO ..... 23 de 03 del 2019

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Universidad Privada del Tesis  
Catedrático: Dr. Justino AYBAR HUAMANALIS  
METODOLOGO Y TECNICO DE TESIS

Firma del Experto Informante

DIMENSION 6: Filosofía		✓	✓	✓	✓
26	¿En el Área que se desarrolla su trabajo es coherente con la misión/visión de Invermet?	✓	✓	✓	✓
27	¿En Invermet al tener una vacante toma en cuenta a los servidores de su institución para dicho puesto antes de convocar a personal externo?	✓	✓	✓	✓
28	¿En Invermet le interesa su desarrollo profesional?	✓	✓	✓	✓
29	¿Las políticas establecidas en Invermet se dan conocer en su oportunidad?	✓	✓	✓	✓
30	¿Existen políticas de aumento, bonificaciones y ascensos para el personal de Invermet en la misma oportunidad para todos?	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: TERESA GIOVANNA CHIQUINOS GASTELU      DNI: 07971242

Especialidad del validador: Educación / Metodología      ...24...de...03...del 20...19

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Firma del Experto Informante

DIMENSION 6: Filosofía							
26	¿En el Área que se desarrolla su trabajo es coherente con la misión/visión de Invermet?	✓		✓		✓	
27	¿En Invermet al tener una vacante toma en cuenta a los servidores de su institución para dicho puesto antes de convocar a personal externo?	✓		✓		✓	
28	¿En Invermet le interesa su desarrollo profesional?	✓		✓		✓	
29	¿Las políticas establecidas en Invermet se dan conocer en su oportunidad?	✓		✓		✓	
30	¿Existen políticas de aumento, bonificaciones y ascensos para el personal de Invermet en la misma oportunidad para todos?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [✓]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: PORTOCARRERO RAMOS CARLOS      DNI: 07489125

Especialidad del validador: PSICOLOGO - DR ADMINISTRACION - DOCENTE INV. CIENTIFICA  
 ...de...?...del 20...?

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE "DESEMPEÑO DE PERSONAL"

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Conocimiento insuficiente de las tareas de su puesto y requiere frecuente apoyo?	✓		✓		✓		
2	¿Usted cumple normas y procedimientos de trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Mi jefe inmediato se expresa regularmente con los servidores para solicitar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo?	✓		✓		✓		
4	¿Se le da la ocasión para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de su institución de acuerdo a sus responsabilidades?	✓		✓		✓		
5	¿Requiere ser estimulado para desarrollar un mayor esfuerzo en sus actividades?	✓		✓		✓		
6	¿Sus aportes contribuyen a generar buenas condiciones de trabajo?	✓		✓		✓		
7	¿Usted cree que llevarse bien con el jefe favorece la calidad del trabajo?	✓		✓		✓		
8	¿Con frecuencia desiste ante obstáculos en el área donde se desarrolla?	✓		✓		✓		
9	¿Usted cumple debidamente los reglamentos y normas de seguridad que imparte su institución?	✓		✓		✓		
10	¿Demuestra ser proactivo en los procesos que desarrolla en su área?	✓		✓		✓		
11	¿Te informa tu jefe inmediato si estas efectuando bien o mal tu trabajo?	✓		✓		✓		
12	¿Usted considera que su productividad se ve reducida hacia el fin de la jornada?	✓		✓		✓		
13	¿Usted considera que ha tenido progresos notables en su desempeño laboral?	✓		✓		✓		
14	¿Con frecuencia proyecta las tareas y el uso de recursos que usará en la institución?	✓		✓		✓		
15	¿Los directivos colaboran a establecer condiciones adecuadas para el crecimiento de la institución?	✓		✓		✓		
16	¿Los compañeros de trabajo que se integran a la institución muestran una actitud positiva frente a los sistemas de la organización?	✓		✓		✓		
17	¿Usted realiza su labor con dedicación y control con el fin de preservar los intereses de la organización?	✓		✓		✓		
18	¿Cumple usted con los resultados exigidos en su puesto de trabajo donde se desarrolla?	✓		✓		✓		
19	¿Consideras que el cumplimiento del horario de trabajo es un factor importante para el logro de los objetivos de la institución?	✓		✓		✓		
20	¿Usted ejecuta su labor con aptitud positiva frente a los quehaceres que realiza en su puesto de trabajo de su institución?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES APLICABLE EL INSTRUMENTO

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [✓]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. (Dr) Mg: AYBAR HUAMANI, JUSTINIANO ..... DNI: 08822479 .....

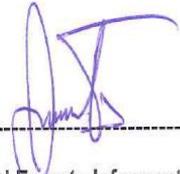
Especialidad del validador: METODOLOGO Y TEMÁTICO .....  
..... de 03 del 2019.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Chirinos Gastelú, Teresa Giovanna..... DNI: 07971242.....

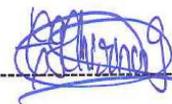
Especialidad del validador: Dr. Educación / Metabolismo.....  
..... 24 de 03 del 2019.....

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]    Aplicable después de corregir [  ]    No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: CARLOS PORTOCARRERO RAMOS

DNI: 09489125

Especialidad del validador: Dr. ADMINISTRACIÓN - Mg Psicología

22 de 03 del 2019

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



---

Firma del Experto Informante

## Anexo 5: Matriz de Datos

### Variable N° 1.- Cultura Organizacional

	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_10	C_11	C_12	C_13	C_14	C_15	C_16	C_17	C_18	C_19	C_20	C_21	C_22	C_23	C_24	C_25	C_26	C_27	C_28	C_29	C_30
1	3	4	5	4	5	2	4	4	3	3	2	3	3	5	4	5	5	3	2	2	1	1	3	3	5	5	4	2	3	1
2	4	4	5	5	5	3	3	4	2	5	4	4	5	5	4	5	5	5	2	3	3	3	5	5	5	5	1	4	4	1
3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	2	2	4	5	5	5	5	4	4	4
4	3	4	3	4	4	1	4	3	1	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4	3
5	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3
6	2	2	3	3	5	4	3	3	4	5	3	2	3	3	2	4	2	4	3	2	1	1	3	5	5	3	1	1	2	1
7	3	4	4	4	5	1	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	2	2	3	4	5	5	5	3	4	4	3
8	2	3	2	3	4	2	5	3	2	2	4	3	4	3	3	4	3	2	2	1	2	2	5	3	2	4	3	2	3	2
9	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	3	1	2	3	2	3	2	3	3	2	2
10	3	3	5	3	4	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	4	4	4	3	4	4	3	2
11	3	2	5	4	4	5	1	3	1	1	1	4	1	4	1	4	2	4	2	1	1	1	3	4	3	4	1	1	1	1
12	4	5	5	4	5	1	4	5	4	5	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	1	4	1	4	5	4	4	5	3	1
13	4	3	4	4	5	3	2	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	2	2	3	3	3	5	5	4	5	3	3	4	3
14	3	2	4	4	5	3	2	1	3	3	5	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	4	5	3	4	2	2	1
15	3	4	4	5	5	2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	2	4	5	4	5	2	4	3	2
16	2	2	4	4	5	1	4	4	2	5	3	3	5	3	3	5	1	5	2	1	1	2	5	5	2	1	3	3	1	1
17	4	4	5	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	1	2	3	4	5	3	3	4	3	1
18	4	4	4	4	5	2	1	4	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	1	1	3	5	5	4	2	2	2	1
19	5	4	5	3	5	1	1	3	2	3	3	4	5	5	3	5	4	4	2	2	1	1	2	4	3	5	1	2	2	1
20	5	5	5	5	5	3	3	1	5	4	5	5	5	5	5	4	1	5	1	2	1	1	4	1	3	2	4	5	5	1
21	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	4
22	4	4	4	3	4	1	1	5	2	5	2	3	3	3	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	5	2	2	1	1	1

### Variable N° 2.- Desempeño de Personal

	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	D_6	D_7	D_8	D_9	D_10	D_11	D_12	D_13	D_14	D_15	D_16	D_17	D_18	D_19	D_20
1	1	5	3	4	3	4	4	2	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	4	5
2	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	2	5	5	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	1
6	1	5	3	1	4	5	5	3	5	5	1	2	4	5	1	4	5	4	4	5
7	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5
8	2	4	3	4	4	5	4	1	4	4	5	2	3	3	5	2	5	4	3	5
9	2	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
10	2	2	3	2	2	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	4
11	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	4	4	3	3	4	4	4	4
12	1	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	2	4	4	5	5	4
13	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	5
14	3	5	4	4	4	4	4	1	3	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	5
15	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	3	3	5	5	5	5
16	4	4	5	4	3	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
17	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	4	5
18	1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	1	5	4	3	3	5	5	5	5
19	4	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5
20	2	5	4	5	1	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5
21	3	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	3	4
22	2	4	1	5	3	5	4	3	4	5	2	3	4	4	1	1	4	5	3	5