

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores de la Dirección
regional de transportes y comunicaciones de Apurímac – 2017

Presentado por:

Edith Aguilar Serrano
Gino Chahuillco Mendoza

Para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas

Abancay, Perú
2021



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y
COMUNICACIONES DE APURÍMAC – 2017”**

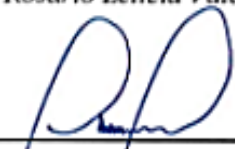
Presentado por Bach. Adm. Edith Aguilar Serrano y Bach. Adm. Gino Chahuilco
Mendoza, para optar el Título Profesional de: Licenciado en Administración de
Empresas

Sustentado y aprobado el 23 de Diciembre del 2021 ante el jurado evaluador:

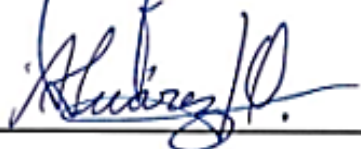
Presidente:


Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos

Primer Miembro:


Mgt. Julián Ore Leiva

Segundo Miembro:


Mtro. Arturo Nicanor Suárez Orellana

Asesor:


Mgt. Mauro Huaypa Huaynacho

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento principalmente a Dios, por habernos guiado y facilitado de mucha fortaleza para culminar y hacer objetiva de los anhelos más deseados de la vida académica y profesional.

A la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac por nuestra estadía académica, y a los docentes por habernos compartido sus conocimientos a lo largo de nuestra formación.

A los compañeros de aula, amigos y demás colaboradores que han sido partícipes directa o indirectamente en la ejecución y término del presente trabajo de investigación.

A los directivos y funcionarios de la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones de Apurímac sede central de la ciudad de Abancay, por facilitarnos de la información que ha legitimado el estudio.

Finalmente expresar nuestro enorme y abierto agradecimiento a los jurados de evaluación de tesis por las sugerencias. Al Dr. Mauro Huayapa Huaynacho, quien con su asesoramiento y colaboración se hizo efectivo la tesis.

Edith y Gino



Dedicatorias

A nuestro Dios, a mis padres, a mis hermanos y familiares.

En cada momento de mi vida a nuestro Dios entrañable, por haberme bendecido con mi padre y madre, quienes han batallado por hacerme persona de bien a mí y su incansable preocupación y apoyo a lograr mi caro sueño profesional

A mis hermanos, que con paciencia e inmenso amor me han sabido impulsar para seguir adelante y buscar el sendero profesional y a toda la familia que siempre ha estado pendiente de concretizar mi tan anhelado sueño profesional.

Edith

En primer momento dedico a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para cumplir mis objetivos

A mis padres; quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo incondicional en todo momento; depositando su entera confianza en cada reto asumido sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.

A mis hermanos/as por su incansable apoyo moral y ayudarme a concretizar mi sueño profesional

A toda la familia, por sus sabios consejos que ha sido crucial en formación de persona de bien y ahora ya formado.

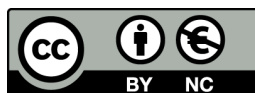
Gino



“Cultura organizacional y el desempeño laboral de los servidores de la dirección regional de transportes y comunicaciones de Apurímac – 2017”

Línea de Investigación: gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del Problema	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas específicos	7
1.2.3 Justificación de la investigación	7
CAPÍTULO II	9
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	9
2.1 Objetivos de la investigación	9
2.1.1 Objetivo general	9
2.1.2 Objetivos específicos	9
2.2 Hipótesis de la investigación	9
2.2.1 Hipótesis general	9
2.2.2 Hipótesis específicos	10
2.3 Operacionalización de variables	10
CAPÍTULO III	12
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	12
3.1 Antecedentes	12
3.2 Marco teórico	14
3.2.1 Definiciones de la cultura organizacional	14
3.2.3 Entorno interno	17
3.2.4 Actitud en la cultura organizacional	18
3.2.5 Elementos básicos de la cultura organizacional	19
3.2.6 Categorías de sistemas culturales	19
3.2.7 Caracterización de la cultura organizacional	19
3.2.8 Importancia de la cultura organizacional	20
3.3 Desempeño laboral	22
3.3.3 Evaluación de desempeño de personal	24
3.4 Marco conceptual	30
CAPÍTULO IV	32



METODOLOGÍA	32
4.1 Tipo y nivel de investigación.....	33
4.2 Diseño de investigación.....	I
4.3 Población y muestra.....	I
4.4 Procedimiento de la investigación.....	34
4.5 Técnicas e instrumentos de investigación.....	35
4.6 Análisis estadístico.....	36
CAPÍTULO V	40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
5.1 Análisis de resultados	40
5.2 Contrastación de hipótesis	71
5.2.1 Hipótesis general (nula y alterna)	71
5.2.2 Hipótesis específicas (nula y alterna)	72
5.3 Discusión.....	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
6.1 Conclusiones.....	79
6.2 Recomendaciones.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de Variables	11
Tabla 2	Coeficiente de Fiabilidad de la Variable: Desempeño laboral	33
Tabla 3	Relación de los servidores	35
Tabla 4	Práctica de valores de los servidores	36
Tabla 5	Cumplimiento de la normatividad interna	37
Tabla 6	Identificación con los propósitos de la institución	38
Tabla 7	Iniciativa de mejora de los procedimientos administrativos	39
Tabla 8	Cumplimiento de política y normatividad interna.....	41
Tabla 9	Trabajo rutinario institucional	42
Tabla 10	Complejidad de procedimientos burocráticos	44
Tabla 11	Búsqueda de mejoramiento permanente de procedimientos	45
Tabla 12	Voluntad de trabajo en equipo y asunción de riesgos	46
Tabla 13	Flexibilidad y muestras innovativas de trabajo	47
Tabla 14	Iniciativa de mejora de incentivos	48
Tabla 15	Nivel de desempeño y mejora de gestión institucional	49
Tabla 16	Nivel de capacitación realizada y mejora de desempeño	51
Tabla 17	Nivel de mejora de retribuciones realizadas y mejora de desempeño.....	52
Tabla 18	Nivel de promoción de personal ejecutada y mejora de desempeño	54
Tabla 19	Nivel de conformidad de evaluación del personal	55
Tabla 20	Personal encargo de realización de evaluación de desempeño.....	57
Tabla 21	Nivel de desempeño de los servidores.....	58
Tabla 22	Nivel de desempeño logrado	59
Tabla 23	Nivel de desempeño logrado con participación.....	61
Tabla 24	Nivel de desempeño logrado con incentivos	62
Tabla 25	Prueba de hipótesis con la Rho-Spearman	63

ÍNDICE DE FIGURAS

III

Figura 1	La relación de los servidores.....	35
Figura 2	Práctica de valores de los servidores.....	36
Figura 3	Cumplimiento de normatividad interna	38
Figura 4	Identificación con los propósitos de la institución.....	38
Figura 5	Iniciativas de mejora de los procedimientos administrativos	40
Figura 6	Cumplimiento de política y normatividad interna	41
Figura 7	Trabajo rutinario institucional de los servidores.....	43
Figura 8	Complejidad de procedimientos burocráticos.....	44
Figura 9	Búsqueda de mejoramiento permanente de procedimientos.....	45
Figura 10	Voluntad de trabajo en equipo y asunción de riesgos.....	46
Figura 11	Flexibilidad y muestras innovativas de trabajo.....	47
Figura 12	Iniciativa de mejora de incentivos	48
Figura 13	Nivel de desempeño y mejora gestión institucional.....	50
Figura 14	Nivel de capacitación realizada y mejora de desempeño.....	51
Figura 15	Nivel de mejora de retribuciones	53
Figura 16	Nivel de promoción de personal ejecutada y mejora de desempeño	54
Figura 17	Nivel de conformidad de evaluación del personal	56
Figura 18	Personal encargado de los servidores.....	57
Figura 19	Nivel de desempeño de los servidores	58

IV



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación cultura organizacional, parte de la premisa que los colaboradores o personal en una organización son el eje fundamental y juegan un rol importante para alcanzar el nivel de desempeño de la organización, y la inquietud de conocer la funcionabilidad de los diferentes factores imbuidos en la cultura organizacional y que están directamente relacionadas con el nivel de desempeño laboral como resultado integral de la gestión. El estudio se ha centrado en el objetivo de determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.

La cultura organizacional como la personalidad de la organización hace referencia de un conjunto de creencias, valores, actitudes y costumbres compartidas con el personal reflejado en su forma de ser y actuar con el entorno interno y externo, los grupos de interés: proveedores, usuarios, competencia y otros actores que participan en la sociedad; particularmente, éstas formas son identificadas por los usuarios para tener un concepto de esa organización.

En las organizaciones siempre se pretende practicar el mejor concepto posible de cultura organizacional, partiendo desde base de experiencia de la muestra de valores y las normas de convivencia interna que conducen a la identificación y compromiso con la organización y que ello se va manifestando en las conductas, la preocupación por el nivel de productividad y la creación de una reconocida imagen del lugar de trabajo y a la vez ésta se va vendiendo hacia los usuarios y/o consumidores.

En la tarea de mejorar la cultura organizacional destinada a mejorar los niveles de desempeño, conjugan varios factores como: el entorno interno traducido en la comunicación y el respeto entre compañeros de trabajo, la actitud y la caracterización de la organización deservuelta por la naturaleza de servicio. De similar forma, con componentes: condiciones de trabajo definido en la capacitación, incentivos salariales y promociones; la permanente evaluación y la aplicación de incentivos por logros alcanzados fusionan en el nivel de desempeño laboral y beneficio institucional.



El estudio con la tendencia de resultado de casi siempre de la cultura organizacional, ha ido conduciendo desde moderada hasta alto nivel de desempeño laboral de los servidores, manifestado en el favorable manejo de algunos factores determinantes.

Con la finalidad de alcanzar los propósitos del estudio se ha considerado desarrollar los siguientes apartados: capítulo I el planteamiento del problema: descripción, enunciado y justificación; capítulo II objetivos e hipótesis y la operacionalización de variables; III. El marco teórico referencial, descompuesta en: los antecedentes de temas similares, la base teórica de calidad de servicio y satisfacción del cliente detallada y agrupada en las dimensiones e indicadores de cada una de las variables y el marco conceptual referente a la terminología usual no precisada en el marco teórico; capítulo IV la metodología aplicada en el proceso de investigación de tipo básico, nivel relacional descriptivo, método deductivo – inductivo, diseño no experimental-transaccional-correlacional, con una población compuesta por los funcionarios y trabajadores de la institución, la información se recabará con los instrumentos de cuestionario, cuyo procesamiento se ha realizado a través del programa SPSS; capítulo V. resultado y discusión, que comprende análisis de resultados, contrastación de las hipótesis de investigación y la discusión se realizó con los resultados obtenidas de trabajo de campo, con los resultados de otras investigaciones y con los fundamentos de marco teórico, mientras en el capítulo VI conclusiones que comprende con una conclusión general y las específicas y recomendaciones se realiza en función de los resultado obtenidos.



RESUMEN

La investigación realizada cuyo objetivo ha sido determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, para dicha tarea se aplicó la metodología de investigación de tipo básica, nivel correlacional, método hipotético deductivo y diseño no experimental-transversal-correlacional; información recabada con la técnica de la encuesta aplicado con el instrumento del cuestionario estructurado a una población de 50 servidores nombrados de diferentes niveles jerárquicos de la institución de estudio.

Los resultados evidencian que la existencia de una favorable y progresiva cultura organizacional siempre orientan a una relación de moderado tendiente a alto nivel de desempeño laboral de los servidores. Por lo tanto, se concluye que a mayor adecuación de los factores: entorno interno, la actitud del personal y la caracterización organizacional de la cultura organizacional mayor será el desempeño laboral de los servidores definidas en los factores: las condiciones de trabajo, la evaluación y logro con incentivos del nivel de desempeño laboral de los servidores.

Palabras claves: *Cultura organizacional, condiciones de trabajo y desempeño laboral.*

ABSTRACT

The research carried out whose objective has been to determine the relationship of the organizational culture with the job performance of the servers of the Regional Directorate of Transport and Communications of Apurímac, for this task the basic type research methodology, correlational level, hypothetical method was applied deductive and non-experimental-cross-correlational design; information collected with the application of the structured questionnaire instrument to a population of 50 named servers from different occupational levels of the study institution.

The results show that the existence of a favorable and progressive organizational culture always leads to a moderate relationship with a high level of job performance for the servers. Therefore, it is concluded that the greater the adequacy of the factors: internal environment, the attitude of the staff and the organizational characterization of the organizational culture, the greater the work performance of the servers defined in the factors: working conditions, evaluation and achievement with incentives of the level of work performance of the servers.

Key words: *Organizational culture, working conditions and job performance.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En la actualidad las organizaciones más importantes adquieren su propia personalidad que les es idéntica y hace la diferencia con respecto a los demás, por ello, la cultura organizacional se ha vuelto un tema de interés para los investigadores y gestores de las grandes corporaciones a nivel mundial, por lo general, la cultura organizacional siempre está estrechamente relacionado con el desempeño laboral, por ello, es frecuente encontrar estudios sobre la cultura de las organizaciones con el desempeño laboral tratados desde diferentes enfoques y perspectivas. Las organizaciones crean su propia cultura que favorece para que los integrantes puedan desarrollar su máximo potencial en beneficio de las organizaciones, es este mismo sentido tomando como referencia lo manifestado por Pérez Martínez (2009) donde señala que “En la actualidad las organizaciones se debaten para su propia subsistencia en una encarnizada e insostenible carrera competitiva (...) perfeccionar la gestión de su capital intelectual, elevar la calidad de vida, así como por trascender la inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales” (p. 3). Por otro lado, también se ha considerado a Ruiz (2005) donde afirma que.

De similar forma es importante que los empleados conozcan y practiquen las actitudes, conductas y valores en su área de trabajo para contribuir al fomento de un desempeño laboral eficaz, manifestadas en la eficiencia, calidad y productividad; sin embargo, estos factores no se proyectan si no existe una adecuada cultura organizacional, puesto que la misma juega un papel muy importante para establecer un ambiente de confianza, permanencia y fidelidad en las constituidas como determinantes. Es así, el tema ha cobrado gran interés, en especial en las instituciones públicas puesto que, cumplir metas y desempeñar roles de manera adecuada son la base fundamental para que los trabajadores permanezcan bajo un apropiado nivel de desempeño. Por ello, se ha considerado lo señalado por Ferrando Perea (2015) donde afirma que “El avance tecnológico y la globalización de la economía, son hoy los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este

contexto, una preocupación fundamental en la que parecen centrarse los objetivos prioritarios de las organizaciones, tanto públicas como privadas” (p. 168).

Por cierto, en muchas organizaciones y/o instituciones gubernamentales no toman el interés que merece el tema debido a que las mismas, se centran en la productividad y en los resultados que sus empleados presenten sin tomar en consideración la cultura participativa y colaborativa que contribuye de mejor forma en el logro de los propósitos y un adecuado desarrollo del desempeño integral, de equipos y personal.

En el presente estudio se ha identificado que los servidores públicos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, no ha desarrollado una cultura dominante lo cual ha reflejado en el tipo de personalidad de la institución y las actividades laborales internas y externas. Esta situación se ha venido mostrando en el frágil comportamiento del entorno interno por la no tan fluida comunicación vertical y horizontal de funcionarios y servidores, la poca interrelación practicada entre ellos, la escasa muestra de valores y compromiso institucional y la limitada identificación con los propósitos que persigue la institución en la prestación de servicios a usuarios. Ante ello, se ha considerado lo señalado por la revista Propuesta país (2021) donde se ha señalado que “Lo que no debe pasar es que con la misma forma de gestión que se solucione un problema público, se establezca solucionar otros problemas públicos. Cada problema público exige una estrategia diferenciada de gestión pública de la solución orientada en los resultados en favor de los ciudadanos y la sociedad” (parr. 03)

Lo que no debe pasar es que con la misma forma de gestión que se solucione un problema público, se establezca solucionar otros problemas públicos. Cada problema público exige una estrategia diferenciada de gestión pública de la solución orientada en los resultados en favor de los ciudadanos y la sociedad.

Por otro lado, y a consecuencia de los argumentos desarrollados la cultura organizacional, y el desempeño laboral de los servidores públicos, están influenciados por distintos factores que se encuentran en el entorno organizacional; es decir, la ausencia o deficiencia de uno de ellos, afecta el resultado de la otra

variable, no solo de las tareas o función en sí, sino también de los grupos de servidores o en áreas de servicio, así como de toda la organización en su integridad.

Ante ello en el presente trabajo de investigación se ha orientado a la descripción de manera sistemática sobre la realidad planteada en la unidad de análisis, se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

1.2 Enunciado del Problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera se relaciona la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac - 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo se relaciona el entorno interno con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac?
- ¿Cómo se relaciona la actitud con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac?
- ¿Cómo se relaciona la caracterización con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, en relación a la cultura organizacional?

1.2.3 Justificación de la investigación

Partiendo de la deducción, que, en vida organizacional contemporánea, la cultura organizacional viene cobrando una categórica importancia por el establecimiento de la personalidad institucional, reflejándose en gran medida en las políticas y estrategias, estructuras, sistemas y capacidad de cambio como sistema. (Bernal, 2010)



Sobre los criterios de justificación de la investigación Méndez (como se citó en Bernal, 2010), “la justificación de una investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico”. i) Teórico. cuyo propósito es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados del conocimiento existente; ii) Práctico. Su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo; y iii) Metodológico. El proyecto por realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable. Para el estudio se ha determinado:

1.2.3.1 Justificación teórica

La investigación se enfoca en la explicación de la teoría de cultura organizacional descompuesta en las dimensiones de: comportamiento del entorno interno, la actitud e iniciativa del servidor y la caracterización burocrática flexibilidad e innovación, en estrecha relación del desempeño laboral traducida en las condiciones de trabajo, evaluación y logros en incentivos salariales por productividad y competencias.

1.2.3.2 Justificación práctica.

Con los resultados de la investigación se busca el mejoramiento del desempeño establecidas desde la incorporación de políticas de mejor manejo de los conocimientos, las habilidades, los comportamientos y actitudes, así como la permanente innovación del servidor y que puedan fortalecer una mejor capacidad de prestación al usuario y mayor competitividad institucional.

1.2.3.3 Justificación metodológica

La investigación en su ejecución se ha sometido al cumplimiento de las exigencias científicas, así como la utilización del instrumento de recopilación de información basado en la revisión bibliográfica del marco teórico que justifica como propuesta de una innovada estrategia para la generación de conocimiento válido y confiable.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivo general

Establecer de qué manera se relaciona la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac – 2017.

2.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación del entorno interno con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.
- Determinar la relación de la actitud con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.
- Determinar la relación de la caracterización con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.
- Estimar el nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, en relación a la cultura organizacional.

2.2 Hipótesis de investigación

2.2.3 Hipótesis general

Se relaciona de manera favorable la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac – 2017.

2.2.4 Hipótesis específicas

- Se relaciona de propiciamente el entorno interno con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.
- Se relaciona paulatinamente la actitud con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.
- Se relaciona gradualmente la caracterización con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.
- Es moderado el nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, en relación a la cultura organizacional.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
1. Cultura Organizacional Se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. (Robbins, 1996).	Entorno interno	Comunicación	Escala de Likert (*)
		Valores	
		Identidad organizacional	
	Actitud	Iniciativa	Escala de Likert (*)
		Política institucional	
	Caracterización	Rutinaria	Escala de Likert (*)
		Burocrática	
		Voluntad y riesgo	
2. Desempeño Laboral	Condiciones de trabajo	Capacitación	Escala de Likert (*)
		Remuneraciones	
		Promociones	
	Evaluación	Conformidad	Escala de Likert (*)
		Evaluable	

Es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Bohórquez, 2002).	Integral	
	Logros con incentivos	Salariales
		Productividad
		Por competencias

Escala de Likert (*)

Nota: (*) Escala de Likert sujeta número impar de opciones, generalmente de cinco o siete etiquetados con un extremo muy negativo y el otro muy positivo, conteniendo una etiqueta de “Neutral” en medio de la escala.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes internacionales

a) Figueroa (2015) desarrolla la investigación considerando como guía el objetivo principal: Establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental, la misma que ha sido descifrada en los resultados.

En el presente estudio se ha considera el tipo de investigación básica, con el nivel o alcance correlacional, además el principal objetivo que se ha buscado ha sido medir la relación entre las variables de estudio, se ha tomado en consideración como la población de estudio a todos los trabajadores de una institución pública. Además, El estudio se realizó con un grupo de 47 trabajadores de una dependencia, entre las edades de 18 a 50 años, de diferente sexo. Los instrumentos utilizados para obtener los resultados fueron dos cuestionarios; uno destinado para medir la cultura organizacional de Olmos y Socha (2006), el cual se aplicó individualmente a los sujetos del estudio; el instrumento contiene 18 reactivos, evaluando los siguientes factores: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía. El segundo instrumento utilizado fue el Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS) presentado por Levy (1990) se destinó para medir el desempeño laboral de los empleados en relación con sus comportamientos.

b) De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que la cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual fue objeto de estudio, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula (H_0) y se afirma que no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la institución; es decir que una variable no incide en la otra.

Recomienda, crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional y motiven al mismo tiempo, el desempeño eficiente de los colaboradores; esto con el propósito de reconocer y seguir promoviendo tanto

los valores culturales como el buen desempeño, de tal manera, que con ello se fortalezcan ambos factores, en busca de hacer sentir al colaborador parte importante de la institución gubernamental y orgulloso de pertenecer a la misma.

3.1.2 Antecedente nacional

a) Hernández Z. (2016) En la realización de la investigación se propuso como objetivo determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp-Chiclayo, encaminado para el logro del resultado final y conclusiones.

En cuanto a la metodología utilizada fue de tipo de investigación descriptiva - correlacional, diseño no experimental, transeccional, trabajado con una población total de 70 personas divididas en dos grupos: un grupo de trabajadores del área de cirugía del Hospital I Naylamp que son un total de 20 colaboradores y otro grupo de pacientes hospitalizados en el área de cirugía llegando un total de 50 pacientes. Se utilizó el instrumento cuestionario estructurado f 12 ítems para medir la variable independiente (cultura organizacional) y 10 ítems para medir la variable dependiente (desempeño laboral) y procesado mediante la escala likert.

De acuerdo a los datos obtenidos de las variables estudiadas y contrastados con las teorías correspondientes de cada dimensión, se ha conseguido que, si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp, por tanto, se acepta la hipótesis de trabajo (H1) y rechazamos la hipótesis nula (Ho)

También se caracteriza por tener un alto nivel orientación a las personas, el 70% de los encuestados están de acuerdo. En lo que corresponde al nivel de desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp. El nivel de desempeño laboral presenta un nivel alto debido a que el 75% de los pacientes encuestados manifiestan estar de acuerdo en que el desempeño del personal del área de cirugía es bueno, el desempeño del área se logra por el trabajo en equipo y liderazgo de los trabajadores.



b) Anccana y Quispe (2013) En la investigación practicada el objetivo de la investigación es dar a conocer la relación directa que existe entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados. Es decir, una organización no puede brindar satisfacción laboral si no cuenta con una cultura de comportamiento positiva. La cultura organizacional y la satisfacción laboral son las variables, dependiente e independiente respectivamente.

En la metodología aplicada, el estudio de la investigación es de tipo descriptivo - explicativo, el diseño de investigación es experimental. El muestreo usado es el no probabilístico intencional (donde la muestra es decidida por el investigador), el número de participantes estuvo compuesto por 40 empleados de la empresa INCMENA S.A.C. El instrumento empleado ha sido la encuesta de tipo Likert, el método utilizado para el procesamiento de los datos fue el SPSS.

Como conclusión, al culminar el desarrollo de la investigación se logró cumplir con el objetivo principal, es decir, se comprobó los efectos positivos que genera la aplicación de un plan de cultura organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados.

Se logró identificar los diversos efectos generados mediante la aplicación de una cultura organizacional, entre los cuales están: identificación con la empresa, compromiso con el trabajo, crecimiento del empleado, cambio en el estado de ánimo, etc.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Definiciones de la cultura organizacional

Existe una variada bibliografía sobre el tema. Desde un enfoque es "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..."esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "...valores, creencias, actitudes y conductas" (Granell, 1997, p. 2)

Por otra parte, la cultura es "...la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...". (García y Dolan,1997, p. 33)

Según Chiavenato (2004) La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. El autor se define:

El cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa ésta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Entonces, por cultura organizacional se entiende referido a las actitudes, creencias y valores tanto personales como culturales de una empresa, así como las normas, hábitos y valores que comparten todo personal de una organización.

3.2.2 Teorías de la cultura organizacional

Según Dorta Quintana (2014) expresa la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo. En forma más específica, la cultura organizacional incluye: formas rutinarias de comunicarse, normas que comparten individuos y equipos, valores dominantes, filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones, las reglas del juego para llevarse bien y el sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas. La cultura desempeña diversas funciones en las organizaciones: i) Define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras; ii) Transmite una sensación de identidad a los integrantes; iii) Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales; iv) Aumenta la estabilidad del sistema social; y v) Sirve como un mecanismo que

crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Dorta Quintana (2014, citando a Robbins, S.,2010), aclara que el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. Define que una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización, mientras que las subculturas incluirán los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios del grupo o departamento. Al respecto Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004) citada por Dorta Quintana (2014), coinciden en que las subculturas son grupos de individuos que poseen un patrón único de valores y filosofía que es coherente con los valores y filosofía dominantes en la organización.

La cultura se construye en el curso del tiempo e impregna todas las prácticas, constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y modos de actuar; la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y supuestos conformes descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa interna.

Se forma como respuesta a dos grandes retos que toda organización enfrenta: (a) la adaptación externa y (b) la integración interna.

Dorta Quintana (2014, citando a Hellrignel y Slocum, 2004), explican la adaptación externa se refiere al modo en que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en cambio constante. Incluye resolver temas tales como misión y estrategia, metas, medios y medición.



Por su parte Schermerhorn Hunt y Osborn (2004, citada por Dorta Quintana, 2014) expresan la adaptación externa implica alcanzar las metas a través del trato con personas del exterior. Los aspectos relacionados son las tareas que deberían cumplirse, los métodos utilizados para alcanzar las metas y los métodos para enfrentar el éxito y el fracaso.

A manera de conclusión, la integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. Busca resolver temas tales como lenguaje y conceptos, límites de grupo y equipos, poder y estatus, premios y castigos. Mientras que el proceso de integración interna comienza con el establecimiento de una identidad única; esto es, cada conjunto de individuos y cada subcultura de la organización desarrollan un tipo de definición única.

Robbins (citado en Dorta Quintana, 2004), donde sostiene que:

Que la cultura original procede de la filosofía de su fundador, la cual, a su vez, ejerce influencia fuerte en los criterios de contratación (...) sus valores se hacen corresponder con los de la organización.

3.2.3 Entorno interno

El análisis del ambiente interno de una organización está constituido por los diferentes componentes o factores internos que influyen en su comportamiento y muchas veces relegando a la parte externa, los mismos que deben ser gestionados controlados por la misma empresa con la finalidad de favorecer una apropiada cultura: a) Comunicación. Aquella que se realiza de modo organizado por una institución y va dirigida a las personas y grupos del entorno social donde se realiza su actividad. “Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, para darse a conocer socialmente y proyectar una imagen pública adecuada a sus fines y actividades” (Blank, 2002, pág. 23); b) Valores. La institución asume con el objetivo de promover los derechos humanos, poniendo énfasis en la individualidad, la dignidad y la integridad de cada persona como miembro de la comunidad educativa; y c) Identidad o imagen con la institución. Son un conjunto de rasgos colectivos que identifican a una Institución de otra. Los rasgos distintivos de estas identidades tienen que ver con la forma como nos

vemos colectivamente, con nuestros propósitos, cultura, tradición, condición social, ideas, etc.; lo cual nos permite irnos identificando con unos y otros, a fin de articularnos como un gran grupo organizacional.

3.2.4 Actitud en la cultura organizacional

Teniendo en cuenta a Domínguez, Rodríguez & Navarro (2009) las actitudes y comportamientos de la persona parten de las normas, no son el eslabón final de la cadena cultural. Su evaluación y consenso determinan actitudes respecto a intereses individuales y organizacionales. Las actitudes son tendencias, positivas/negativas del clima psico-sociológica que predicen la tendencia de actuación. Las tendencias son actitudes que determinan conductas y comportamiento. Este compuesto por: a) Iniciativa. Referida a la cualidad personal que tiende a generar proyectos o propuestas. Una persona con iniciativa es aquella que suele promover iniciativas. La acción de adelantarse a otros en el obrar o en el hablar también se conoce como iniciativa. Este componente hace referencia a persistir en el trabajo con esfuerzos extra a pesar de las dificultades, a hacer todo lo necesario para cumplir con los objetivos, incluso con acciones que no forman parte de sus funciones habituales, y buscando trabajo adicional cuando se ha terminado el que tenía. Adicionalmente, se incluyen también dentro de las conductas de iniciativa, desarrollar conocimientos y habilidades para aprovechar las oportunidades dentro y fuera de la empresa, utilizando nuestro tiempo y recursos (Martínez, 2017); y b) Política institucional. Se refiere a una decisión escrita establecida como guía, para los miembros de una organización, sobre los términos dentro de los cuales pueden operar en distintas cuestiones. Es decir, suministra un marco de acción lógico y consistente. Las políticas institucionales de servicio intentan expresar la calidad del comportamiento que la organización requiere de su personal, dependiendo de la función que se desempeña en la organización (Alvaro, 2011).

Entonces, para la construcción y mantenimiento de una cultura de trabajo eficaz, es necesario quitar del camino las barreras de productividad, los miedos y la desconfianza según Silíceo, Casares y González (1999) refieren que es necesario inculcar y promover esa identificación, esa confianza, los valores, la

comunicación y las buenas conductas tanto para beneficio de la empresa de los clientes internos y externos ya que todo esto se verá reflejado en el servicio que se les brinde a los clientes.

3.2.5 Elementos básicos de la cultura organizacional

Dentro de la cultura organizacional se pueden considerar varios elementos importantes que según Gross (2008) son los siguientes: i) La iniciativa: De cada colaborador en donde incluye su responsabilidad y la libertad que tenga cada uno; ii) La tolerancia: Al riesgo es cuando el empleado tiene iniciativa y estén dispuesto a asumir riesgos; iii) Control: Es el número de reglas y la supervisión que se necesita para manejar a los empleados; iv) Identidad e integración es como los colaboradores se identifican con la empresa y no solo con su grupo de trabajo; y v) Sistema de incentivos: Son los criterios que se manejan según el rendimiento del empleado.

3.2.6 Categorías de sistemas culturales

Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales dice el Documento de Cátedra (2007) los cuales son: i) Fuertes o débiles: Esto es según la intensidad de los rasgos culturales, la conducta de los colaboradores, entre más tengan estos rasgos más firmes tendrán la cultura y la podrán transmitir a otros colaboradores e incluso a otros colaboradores de otra organización; ii) Concentradas o fragmentadas: Este es el grado de autodeterminación de la cultura quiere decir si la cultura se encuentra concentrada en todos o solamente en un grupo de colaboradores; y iii) Tendientes: Al cierre o a la apertura esta se puede mostrar según los cambios que se van dando en el entorno.

3.2.7 Caracterización de la cultura organizacional

No solamente se han identificado los distintos tipos de cultura dice Luna y Pezo (2005) sino que también se han destacado a las empresas según su caracterización organizacional; es decir, qué tipo de cultura se está desarrollando en la organización, de forma tal permita hacer cambios de ser necesarios. Dentro de las más genéricas sugieren las siguientes culturas: a) Rutinaria: esta se caracteriza porque las decisiones se toman a nivel directivo ya que no poseen objetivos claros y simplemente trabajan en el día a día

olvidándose de todo lo demás en este tipo existe mucha centralización, la organización se dedica a las tareas de la rutina, decisiones operativas pero casi nunca planean, lo mando altos trabajan bajo presión siempre están ocupados y con mucha sobrecarga de trabajo, resuelven lo rápido y dejan para después lo más importante pero que no urge; b) Burocrática: Este tipo de empresas son las que crecen en grandes proporciones, pero al aumentar su crecimiento también aumentan las normas, procedimientos, rutinas lo que obstaculiza la creatividad aquí se tiende a busca siempre los mismos resultados y se centran en las fallas de los colaboradores; c) De voluntad y riesgo: Aquí las empresas consideran que para conseguir oportunidad y no desaprovecharlas es necesario modificar la disponibilidad y voluntad de los empleados, tratan de romper la rutina con el deseo de mejorar sin cambiar las estructuras internas y confunden la creatividad con una ilusión por cambiar, pero no cambias las medidas organizacionales para hacer esto posible; y d) Flexible, innovadora, con valores compartidos: Aquí todos los colaboradores de la organización se sienten parte del equipo, asumen riesgos y están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos para sacar adelante a la empresa, todos buscan oportunidades y las aprovechan y la empresa los ayuda brindándoles la tecnología que se los permita y los altos mandos buscan crear un clima de confianza y los más importante de tolerancia al error pues es una fuente de conocimiento.

3.2.8 Importancia de la cultura organizacional

Según Rodríguez y Tovar (2004) refieren que la cultura organizacional es importante porque influye de gran manera en cómo el colaborador se va a desarrollar en su área de trabajo, porque modificar el comportamiento del empleado puede llegar a ser un proceso largo y complicado y creen que es más fácil modificar los valores que comparten todos. La cultura organizacional debe de convertir en una fortaleza para así poder llegar a cumplir los objetivos porque si la cultura organizacional no se fortalece puede llegar a ser un impedimento para la innovación y el progreso de la organización. La cultura organizacional debe crear un vínculo entre los colaboradores y la empresa, la empresa debe distinguirse de otras empresas y no necesariamente por el producto sino por su cultura organizacional, también con una cultura bien definida e inculcada es esto será una herramienta para poder facilitar el

cumplimiento de la visión y de los objetivos de la empresa, con esto se definen también los límites y las normas de comportamiento ya que un empleado identificado no realizará acciones inapropiadas por lo que las actitudes serán moldeadas y los colaboradores reflejarán la imagen de la empresa.

La cultura contribuirá a que sus colaboradores puedan convivir en su entorno social de una manera satisfactoria debido a la aceptación y al sentido de pertenencia al saber que pueden ascender a otros puestos. Por otra parte, la cultura organizacional es la base para la realización de estrategias de la empresa ya que para que se lleven a cabo estas estrategias se necesita de los colaboradores son ellos los que cumplirán con los objetivos es por eso que debe haber coherencia.

3.2.9 Cultura organizacional y comunicación

Es necesario que existan elementos en común entre las personas para tener un encuentro comunicativo explica Sánchez (2011), quienes se comunican deben por lo menos tener un mínimo de experiencia en común y compartir significados. Para que una empresa se pueda comunicar deben compartir cosas, por eso es tan importante la cultura organizacional, ya que dentro de esta los colaboradores podrán compartir significados, valores, experiencia e historia. Existen dos polos de empresas unas en las que todo es rígido y autocrático en donde no hay variables y el otro polo en donde la comunicación es fluida, existe interacción entre los miembros de la organización y hay metas y estrategias entre estos polos se encuentran la mayoría de empresas. La comunicación es una herramienta de suma importancia que tiene un rol fundamental en la cultura organizacional porque es a través de la comunicación como se transmitirá la cultura de la empresa, así como la empresa les transmitirá la identidad a los empleados y es lo que hará que los empleados se mantengan unidos y en armonía si todos comparten los mismos significados, valores e historia.

En conclusión, la cultura organizacional representa la estructura de la empresa, es la forma en que realizan y llevan a cabo sus actividades para el logro de los objetivos, estos procesos pueden ser modificados dependiendo de las exigencias del entorno o de los jefes internos o externos.

3.3 Desempeño laboral

3.3.1 Definiciones del desempeño laboral

Según Chiavenato (2000) define el desempeño como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Según Robbins, Stephen y Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual, determinada en los siguientes: **i) Desempeño de las tareas:** se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas; **ii) Civismo:** se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo; **iii) Falta de productividad:** esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia; **iv) Determinar la razón para**

evaluar el desempeño de los empleados: Aamodt (2010) explica el primer punto en el proceso de la evaluación del desempeño e indica que es determinar las razones por las cuales las organizaciones desean hacerlo en otras palabras, la organización desea utilizar los resultados para así poder mejorar el desempeño. Esta determinación es de suma importancia ya que las distintas técnicas de valorar el desempeño son apropiadas para algunos propósitos, pero no para otros. Por ejemplo, un método de evaluación del desempeño, la escala de elección forzada, es excelente para determinar la compensación, pero terrible para propósitos de capacitación. De forma similar, el uso de la evaluación de 360° grados es una excelente fuente para mejorar el desempeño de los empleados, pero no es apropiada para determinar los incrementos salariales.

3.3.2 Condiciones de trabajo

Correspondiente a las condiciones de trabajo involucrados en el desempeño laboral Aamodt (2010) hace reseña a los siguientes: a) Promoción de la capacitación a los empleados. El uso de la evaluación del desempeño laboral es mejorar y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas; b) Políticas remunerativas. El valor de un puesto determinada mediante diferentes factores, un grado de responsabilidad y el nivel de formación requerido para desempeñarlos. Sin embargo, la diferencia en la compensación entre dos sujetos con el mismo puesto es una función tanto de la permanencia de los mismos en el desempeño laboral. En algunas circunstancias no sería justo pagar a un empleado con desempeño deficiente la misma cantidad que a uno que hace su trabajo de forma excelente. Por lo tanto, una importante razón para evaluar el desempeño de los empleados es proporcionar una base justa sobre la cual establecer el incremento salarial. Si los resultados de la evaluación del desempeño se usaran para fijar incrementos salariales, quizá se necesite un formato numérico en vez de un narrativo; y c)

Promoción de políticas de promoción de personal. Otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con 30 % mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente. La toma de decisión para despido: desafortunadamente, proporciona realimentación, asesoría y capacitación a los empleados, no siempre mejora el desempeño ni reduce los problemas de disciplina. Las técnicas de administración del desempeño de este no son exitosas, los resultados de una revisión pueden indicar que la mejor vía de acción es despedir al empleado.

3.3.3 Evaluación de desempeño de personal

Partiendo de la explicación de Aamodt (2010) que la última razón para evaluar a los empleados es la investigación de personal. Se deben validar las pruebas laborales y una forma de hacerlo es correlacionar las puntuaciones de las pruebas con algunas medidas precisas del desempeño laboral. Sin embargo, para hacerlo, debe estar disponible una medida precisa y confiable de este último. Lo mismo aplica al evaluar la efectividad de los programas de capacitación. Para determinar dicha efectividad, hay que contar con una medida precisa del desempeño para utilizarla al determinar si esta mejora como resultado de la capacitación.

El objetivo fundamental de la evaluación de desempeño consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre asensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos.

3.3.3.1 Conformidad de la evaluación.

La conformidad de la evaluación esta entendida como se define como la aprobación y cumplimiento de los requisitos especificados relativos a la evaluación del servidor, que incluye actividades tales como: la

prueba, la inspección, la certificación, entre otras técnicas o aplicación de instrumentos para calificar el nivel de desempeño.

Como lo hace notar Chiavenato (2009) que la evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos: **i) Proceso para sumar a las personas:** La evaluación del desempeño es una herramienta que funciona como insumo para el inventario de las habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos establece la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actividades adecuadas de los nuevos trabajadores que serán tratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios; **ii) Proceso para colocar a las personas:** Este proceso proporciona información referente a la manera en que los individuos respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias; **iii) Procesos para recompensar a las personas:** Indican si las personas tienen un grado de motivación y al mismo tiempo se sienten motivadas y recompensadas por la organización ayudan que esto ayuda a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salarios o promociones, o a decidir quién de los individuos debe ser separado de la organización; **iv) Procesos para desarrollar a las personas:** Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, ya que como colaboradores necesitan entrenamiento o capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el supervisor y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados ya que esto ayudara a mejorarlo.

3.3.3.2 Evaluadores de desempeño laboral

Dessler y Verela (2011) Menciona la mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos, puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos auto dirigidos, trabajo

a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados. La evaluación busca de la veraz y eficiente información para la toma de decisiones; para este logro y de lectura bibliográfica se puede destacar otras modalidades de evaluación: colegas, comités, la autoevaluación, de los subalternos, entre otros que tal vez sea más correcta para fines de desarrollo y/o deben combinarse con otras fuentes de información para reducir errores de evaluación. Para un entendimiento de hace mención de los siguientes: **i) Evaluación por parte de los colegas (pares):** Se realiza la evaluación de un trabajador por parte de los colegas (pares) gana más prestigio un empleado que es seleccionado para una evaluación anual elige a una autoridad evaluadora entonces esta designada a un supervisor los estudios indican que las evaluaciones de los pares suelen ser más efectivas y eficaces; **ii) Comités evaluadores:** Algunas de las empresas usan comités evaluadores, por lo general están compuestos por el supervisor inmediato del trabajador, y otros tres o cuatro supervisores. Usar múltiples evaluadores resulta ser positivo puede ayudar a resolver obstáculos como el prejuicio por parte de evaluadores individuales. Ya que también llega a ofrecer un recurso para introducir en la evaluación las diferentes facetas del desempeño de un trabajador que observan diferentes personas; **iii) Autoevaluaciones:** También se utiliza las autoevaluaciones del desempeño del personal de una organización, por lo común junto con las calificaciones de los supervisores. El problema esencial con las autoevaluaciones es que los empleados usualmente se califican a sí mismos más alto que como califican sus supervisores o sus colegas; y **iv) Evaluación por parte del personal subalterno:** En ciertas empresas permiten que los subalternos evalúen el desempeño de sus supervisores, un proceso que muchos denominan retroalimentación ascendente. Tal procedimiento ayuda a la alta gerencia a comprender los estilos administrativos de sus subalternos y a identificar problemas potenciales con los individuos y a tomar las medidas correctivas con cada gerente, según se requiere la investigación apoya la idea de que

la retroalimentación ascendente puede ayudar a mejorar el desempeño de un gerente.

3.3.3.3 Métodos de evaluación de desempeño

Rescatando a Dessler y Verela (2011) Exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, los mismos que se hace referencia: a) Evaluación de 360° grados. La evaluación de 360° grados denominada también evaluación integral, es una de las más utilizada hoy en día por las organizaciones, ya que la información del desempeño se recopila completamente alrededor de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, y clientes internos o externos. Usualmente esto se realiza con propósitos de desarrollo en vez de que sea para aumentos de salario. El método consiste en conseguir que quienes califican llenen las encuestas de evaluaciones en línea acerca de quiénes van a calificar, luego se reúne toda esta retroalimentación y se realizan reportes individualizados que llegan a los trabajadores evaluados. Entonces el empleado puede reunirse con su superior para desarrollar un plan de auto mejoría; b) Ensayos críticos. Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación, sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada; c) Incidentes críticos. Concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto

amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas; d) Escala grafica de calificación. Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. el evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas; e) Escala de calificación basada en el comportamiento. Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales; y f) Comparación forzada Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

3.3.3.4 Logros con incentivos económicos

Sobre el tema, Newastrom (2011) revela se puede aplicar un sistema de incentivos económicos de algún tipo a casi cualquier trabajador, el factor básico de estos sistemas es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional y hacer que el salario de un empleado dependa de una o más dimensiones. Entre los objetivos adicionales se pueden mencionar: la facilitación del reclutamiento y la retención de los buenos empleados, el estímulo de conductas deseables, como la creatividad, alentar el desarrollo de habilidades valiosas y satisfacer necesidades claves del personal. Los criterios para aplicar estos incentivos tendrán la producción del empleado, las utilidades de la organización, ahorros en costos, unidades enviadas, un nivel de servicio al cliente o la proporción entre los costos de la mano de obra y las ventas totales. La evaluación del desempeño puede

ser utilizada en forma individual o colectiva, y el salario puede ser inmediato o futuro como en los planes de participación de utilidades. Se describe cada uno de ellos:

a) Incentivos salariales. Los incentivos son una forma de salario por méritos, ya que estos generan una mayor remuneración por un incremento en la producción o resultados, métodos que a menudo se denominan como pago por desempeño, como idea principal de los incentivos salariales es clara, casi siempre incrementa la productividad y reduce costos de mano de obra por unidad de producto los colaboradores en condiciones normales sin incentivos salariales tienen la capacidad de producir más y estos estímulos son una forma de liberar ese potencial a menudo el incremento de la productividad y el decremento de la rotación de personal son sustanciales. Un sistema de incentivos debe ser bastante simple y claro para que los empleados tengan una sólida creencia de que el premio seguirá al desempeño es necesario establecer con claridad los objetivos, requisitos para tener derecho, criterios de desempeño y sistemas de salario, aspectos fundamentales que deben entender los participantes.

b) Incentivos por productividad. Es la participación o producción de ganancias. Un programa de participación de ganancias en un periodo histórico básicos de desempeño organizacional mide las mejoras y comparte las ganancias con los empleados. Los planes de participación de ganancias se basan en diversas ideas fundamentales del comportamiento organizacional y son muchos más completos que los sistemas de salario, estos planes alientan las sugerencias de los empleados, brindan incentivos por la cooperación y el trabajo en equipo y promueve una mejor comunicación; y c) Incentivos basados en competencias. Se remunera a los empleados por la variedad, profundidad y tipo de habilidades en que demuestra su capacidad, algunas empresas pagan incrementos por cada nuevo puesto que se aprenda; la mayoría de las organizaciones requieren que los empleados adquieran bloques de nuevas habilidades relacionadas, lo

que puede tardar años. Debe haber una capacitación sustancial para que el sistema funcione, así como establecer métodos para poner precios equitativos a los puestos y certificar los niveles de habilidad de los empleados. Algunos sistemas de salario basados en competencias tienen supervisores que evalúan el conocimiento y la habilidad de los empleados; otros permiten que los equipos de trabajo determinen el avance de cada empleado, el salario basado en competencias, como otros programas de incentivos funciona mejor si la cultura organizacional de la empresa es en general de apoyo y confianza. Mejor si la cultura organizacional.

3.4 Marco conceptual

- a) **Actitud.** Identificación, fácil aceptación, entusiasmo e impulso positivo con relación al trabajo y por lo general, marcha paralela a la disminución de los problemas de supervisión y de disciplina
- b) **Burocracia.** Es el sistema administrativo que cuenta con procedimientos y reglas bien detalladas con una jerarquía organizacional claramente definidas y con las relaciones impersonales que deben de existir entre los miembros de la organización.
- c) **Capacidad.** Habilidad de un individuo, una organización o un sistema para desempeñarse eficazmente, eficientemente y de manera sostenible.
- d) **Clima organizacional.** Calidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.
- e) **Competencias.** Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.
- f) **Cultura burocrática:** Organización con prácticas formales basadas en reglas y procedimientos estándar.
- g) **Cultura del clan.** Cultura con lealtad, compromiso personal, alta socialización, trabajo en equipo e influencia social.

- h) **Desempeño.** Es el conjunto de conductas laborales del trabajador en el cumplimiento de sus funciones; también se le conoce como rendimiento laboral o méritos laborales.
- i) **Eficacia.** Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).
- j) **Eficiencia.** La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales.
- k) **Integración al interior.** Se refiere a establecer y mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de una organización.
- l) **Motivación.** Es un proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún deseo o satisfacción.
- m) **Productividad.** Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de todo cuanto existe. Significa un esfuerzo continuo para adaptar las actividades económicas y sociales al cambio permanente de las situaciones, con la aplicación de nuevas teorías y nuevos métodos.
- n) **Seguimiento del desempeño.** Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.
- o) **Servidor público.** Es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas. Los servidores públicos, por lo general, prestan servicios al Estado.
- p) **Subcultura.** Es una cultura de carácter marginal que se forma en el interior de una cultura hegemónica, que mantiene rasgos diferenciados al mismo tiempo que comparte otros.
- q) **Tarea.** Es cualquier actividad ejecutada por alguien en sus trabajos. Cargo en un conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva por una persona.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

Por su naturaleza y características se ha ejercitado el tipo de investigación básica. La investigación básica se realiza solo con el propósito de desarrollar o mejorar la teoría o refinarla; busca aumentar el entendimiento de los principios fundamentales, en este sentido tomando en cuenta a Méndez Álvarez (2011) donde sostiene que existe dos tipos de investigación científica, la básica que tiene el propósito de acrecentar los conocimientos teóricos y la investigación aplicada que busca el conocer para hacer, para actuar, se aplica inmediatamente sobre la realidad.

Se dice investigación de tipo básico, a lo que se busca incrementar nuevos conocimientos de los ya existentes, apoyándose en teorías, principios y leyes; dicho en otras palabras, según Carrasco Diaz (2009) postula que “el básico busca ampliar y profundizar el caudal de conocimiento científicos existentes acerca de la realidad, cuyo objetivo de estudio lo constituye las teorías científicas, mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (p. 43)

Entonces, el presente trabajo de investigación se ha realizado bajo los parámetros del tipo de investigación básica, porque solo se ha buscado incrementar nuevos conocimientos teóricos y científicos de los ya existentes de las variables en estudio.

4.1.1 Nivel de investigación

El nivel de investigación para la realización del trabajo se ha considerado la investigación correlacional, por ello se ha tomado en consideración a Hernandez-Sampieri y Mendoza Torres (2018) donde sostienen que “el estudio que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109). El nivel o alcance correlacional tiene como propósito medir la relación de dos variables de estudio, permitiendo al investigador obtener conclusiones de las relaciones, por ello se ha considerado a Ñaupas Paitán et al. (2018) donde señalan que “nivel busca establecer el grado de intensidad en que se encuentran relacionadas las variables del estudio, puesto que se quiere relacionar la variable o conceptos; tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (p. 145)



4.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado ha sido el no experimental, de tipo transversal o transeccional, debido a que las variables en cuestión no se manipularon, en este sentido, desde el punto de vista de Carrasco Diaz (2009) donde menciona que “son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (p. 71).

De igual modo, tomando referencia a Palella Stracuzzi y Martins Pestana (2012) donde manifiestan que “se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable, el investigador no sustituyen intencionalmente las variables independientes, por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica, si no que se observan las que existen” (p. 87)

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación ha sido considerado de diseño no experimental porque no se han manipulado las variables de estudio, sino que se observaron tal y como se dan en el contexto, para después ser analizado, es transeccional, porque se han recogido la información en un momento y tiempo único.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

La población es el conjunto de personas que habitan una determinada área geográfica, asimismo, desde el punto de vista de Palella Stracuzzi y Martins Pestana (2012) donde señalan que “la población es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones, asimismo, puede ser definida como el conjunto finito o infinito de personas a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible” (p. 134)

Por otro lado, Francica (como se citó en Bernal Torres, 2010) plantea que, es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, también, se puede decir que es el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160)



Por lo tanto, para el presente trabajo de investigación se ha considerado la población finita, puesto que son un número limitado de elementos, por lo cual la población ha sido conformada por los servidores públicos nombrados que se encuentran laborando actualmente en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, conformado por un total de 50 servidores nombrados.

4.3.2 Muestra

La muestra se refiere al grupo de individuos seleccionados para representar a una población, especialmente cuando la población es amplia, teniendo en cuenta a (Bernal Torres, 2010) donde considera que “es la parte de la población que se selecciona, de la cual se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectúa la medición de las variables en estudio” (p. 134)

De la misma forma, se ha considerado lo planteado por Ñaupas Paitán et al. (2018) donde afirman que “es una porción de la población que tiene las características necesarias para la investigación, asimismo, se puede considerar que la muestra es la parte seleccionada de una población que está sujeto a estudio” (p. 167).

En el presente trabajo de investigación no ha sido necesario calcular la muestra, se ha considerado a la población total en la aplicación del instrumento de recopilación de información, porque es un numero finito y accesible por ello se ha considerado hacer una encuesta de tipo censal a toda la población de estudio comprendido por 50 servidores identificados en la institución donde se ha realizado el presente trabajo de investigación.

4.4 Procedimiento

Para la concretización de la investigación se ha acudido con el proceso de Sistematización de la a) información secundaria para la construcción del tema de investigación, fortalecidas con la revisión bibliográfica de consultas y otras referencias; b) Comprensión y determinación de aspectos relevantes de las variables en el objeto de estudio para la: problematización, objetivos e hipótesis; c) Definición



y estructuración de la información enfatizando la disgregación de las variables en: dimensiones, indicadores, sub indicadores e índices; d) Estructuración y construcción del marco teórico y metodología en base a revisión bibliográfica; e) Diseño, levantamiento, procesamiento y análisis de información de campo; y f) Redacción final del informe de investigación (tesis).

4.5 Técnicas e Instrumentos

4.5.1 Técnicas

La fase del levantamiento de datos se ha logrado a través de la aplicación de la técnica de la encuesta, consiste “en la obtención de datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, utilizándose un listado de preguntas escritas que se entregarán a las personas quienes responderán de forma anónima las preguntas” (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2012, p. 123). Por otro lado, tomando en consideración lo planteado por Arias (2016) donde sostiene que “Es el procedimiento o forma particular de obtener datos e información mediante las encuestas, observaciones y entrevista” (p. 67). Por lo cual, a través de la encuesta se ha obtenido la información de la unidad de análisis que ha permitido analizar mediante las preguntas propuestas según el estudio realizado.

4.5.2 Instrumento

Por la naturaleza de investigación se ha optado por el uso del instrumento del cuestionario, en este mismo sentido tomando lo señalado por Hernandez-Sampieri y Mendoza Torres (2018) donde destacan que “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 251). Para este fin se ha estructurado preguntas de acuerdo a la matriz de operacionalización de variables.

Las preguntas planteadas se han diseñado en formato Likert. Las “escalas Likert” son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional Bertram (2008, citado por Matas, 2018). En el diseño del formato con escala de medición Likert con enfoque cuantitativo, se ha tomado en cuenta lo siguiente: i) Formato para cada variable, pero estrictamente correlacionado entre sí; ii) Sugiere preguntas de

acuerdo a la desagregación de dimensiones e indicadores; iii) El formato considera cinco alternativas como escala de medición como se muestra a continuación:

Escala de medición de la variable: Cultura organizacional

S	5	Siempre
CS	4	Casi siempre
AV	3	A veces
CN	2	Casi nunca
N	1	Nunca

Escala de medición de la variable: Desempeño laboral

MA	5	Muy alto
A	4	Alto
M	3	Moderado
B	2	Bajo
MB	1	Muy bajo

Nota: (*) Escala de Likert sujeta número impar de opciones, generalmente de cinco o siete etiquetados con un extremo muy negativo y el otro muy positivo, conteniendo una etiqueta de “Neutral” en medio de la escala.

4.6 Análisis estadístico

4.6.1 Técnicas estadísticas

Se ha empleado el formato SPSS que es un software utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. El SPSS es conocido por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más.

El formato SPSS permitió operar una amplia gama de análisis estadísticos, como las estadísticas descriptivas, las estadísticas bivariadas (por ejemplo,

análisis de la varianza, prueba t), regresión, el análisis de factores, y la representación gráfica de los datos. También usado para la prueba de hipótesis. Referente a la validación de las hipótesis Neyman (1993) revela “En el enfoque de Neyman-Pearson, las pruebas de hipótesis se plantan como un proceso de decisión entre dos hipótesis. En él se consideran una hipótesis alternativa (H_1) que es la negación o complemento de la hipótesis nula (H_0)” (p. 289).

El nivel de significancia de la prueba de hipótesis estadístico está definido como la probabilidad de tomar la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) cuando ésta es verdadera (decisión conocida como error de tipo I, o falso positivo). La decisión se toma a menudo utilizando el valor p: si el valor p es inferior al nivel de significación, entonces la (H_0) es rechazada. Cuanto menor sea el valor p, más significativo será el resultado.

	H_0 cierta	H_0 falso H_1 cierta
H_0 rechazada	Error tipo I (α)	Decisión correcta (*)
H_0 no rechazada	Decisión correcta	Error tipo II (β)

(*) Decisión correcta que se busca

$\alpha = p(\text{rechazar } H_0 | H_0 \text{ cierta})$

$\beta = p(\text{aceptar } H_0 | H_0 \text{ falsa})$

Potencia $= 1 - \beta = p(\text{rechazar } H_0 | H_0 \text{ falsa})$.

4.6.2 Análisis de Confiabilidad del Instrumento con Alfa de Cronbach

Hernández y Porfirio (2015) Indican:

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el Alfa de Cronbach. Esta medida de la fiabilidad asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que estén altamente correlacionados Welch & Comer (1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse

siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) citado por los autores, sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa $>.9$ es excelente

Coeficiente alfa $>.8$ es bueno

Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Coeficiente alfa $>.5$ es pobre

Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Coeficiente de Fiabilidad de la Variable: Cultura organizacional

Tabla 2

Estadística de fiabilidad del instrumento: Cultura Organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,981	12

Fuente: Datos derivados del estadístico SPSS versión 23.00, 2019.

De acuerdo a resultados obtenidos con el estadístico de SPSS mediante el Alfa de Cronbach muestra un valor aproximado de 0.981, con un coeficiente de fiabilidad de excelente; con el que se afirma el instrumento utilizado para la investigación de la variable denominada como fiable, justificado en la teoría antes citada.

Coeficiente de Fiabilidad de la Variable: Desempeño laboral

Tabla 3

Estadística de fiabilidad del instrumento: Desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,980	10

Fuente: Datos derivados del estadístico SPSS versión 23.00, 2019.

De acuerdo a resultados obtenidos con el estadístico de SPSS mediante el Alfa de Cronbach muestra un valor aproximado de 0.980, con un coeficiente de fiabilidad de excelente; con el que se afirma el instrumento utilizado para la investigación de la variable denominada como fiable, justificado en la teoría antes citada.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Cultura organizacional

5.1.1.2 Entorno interno

Partiendo que cultura organizacional considerada como la percepción de los servidores que tienen sobre la institución establecida en el conjunto de actitudes, creencias y valores que cumplen como función en la institución; en la institución de estudio el entorno interno ha venido surgiendo a través de las relaciones interpersonales y autónomas de cada voluntad con los demás, manifestadas desde la posición que cada servidor forjando el esfuerzo para contribuir con los propósitos institucionales y que éstos han estado influenciando de forma directa en las actividades y responsabilidades asumidas, así como el aceptable nivel de desempeño.

a) Comunicación

El factor comunicación que nace el desenvolvimiento de cada servidor en relación con los grupos de trabajo, de forma integral con la institución y los objetivos a lograr y lo más resaltante con el público usuario se refleja en la tabla 3 y figura 1. El 38% de los servidores han exteriorizado que casi siempre ha venido mostrando una relación de calidad con los usuarios de servicios, el 17% indicaron a veces y el 14% siempre.

En la institución, los servidores han venido practicando y esmerando por exponer las mejores relaciones interpersonales internas y con el público que requería de los servicios oportunos, convirtiéndose así en una aceptable acción de proyección y marketing de imagen de la institución hacia la sociedad y los fines de servicio.

Tabla 4

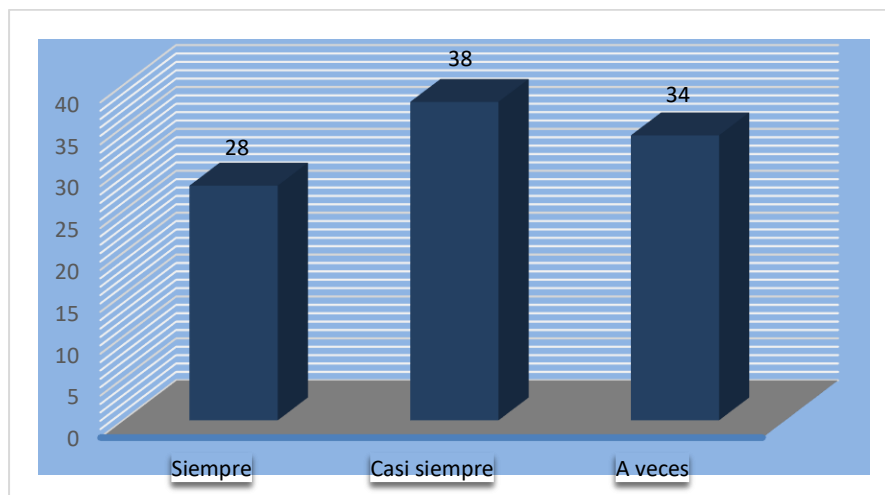
Relación de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con el público usuario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	14	28,0	28,0	28,0
	Casi siempre	19	38,0	38,0	66,0
	A veces	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 1

La relación de los servidores de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con el público usuario



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

b) Valores

En cuanto al uso de las patrones, referentes y normas de la actuación de los servidores de la institución orientados a motivar el desempeño laboral se observa en la tabla 4 y figura 2. El 48% de los servidores han indicado que siempre y en todo momento se ha puesto en práctica

los valores de la institución, el 26% indicaron que siempre fue así, y el restante 26% a veces.

Es decir, los servidores de la institución en una buena mayoría han venido practicando del conjunto de valores institucionales encaminados al mejor cumplimiento de desempeño laboral, el mismo que se connota en el pleno respeto de los compañeros de trabajo sus formas de pensamiento y creencias, así como el resguardo de los derechos fundamentales personales, en equipo y de forma integral del servidor como elemento fundamental de la institución.

Tabla 5

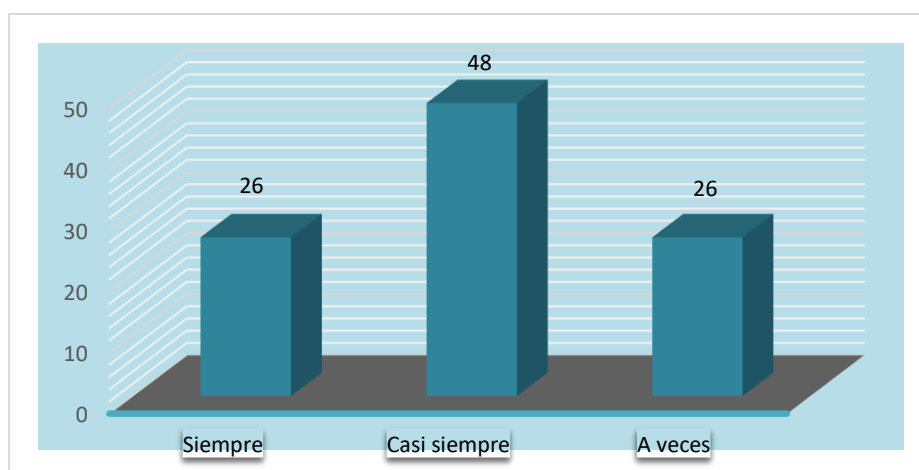
Práctica de valores de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	13	26.0	26.0	26.0
	Casi siempre	24	48.0	48.0	74.0
	A veces	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 2

Práctica de valores de los servidores de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Por otra parte, el desenvolvimiento del servidor en función de las directivas internas de la institución y los objetivos de la organización se visualiza en la tabla 5 y figura 3. El 58% de los encuestados manifestaron casi siempre se tuvo respeto de la normatividad interna de trabajo: Manual de Organización y Funciones (MOF), Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Reglamento Interno de Trabajo (RIT) entre otros, así como documentos de gestión: el Plan estratégico que establece la misión, visión y valores de la institución, el Plan operativo institucional que permite conocer los objetivos y metas generales e intermedias de las diferentes unidades de la institución, el 28% indican que ello ocurrió a veces y el 12% siempre primo el cumplimiento.

Tabla 6

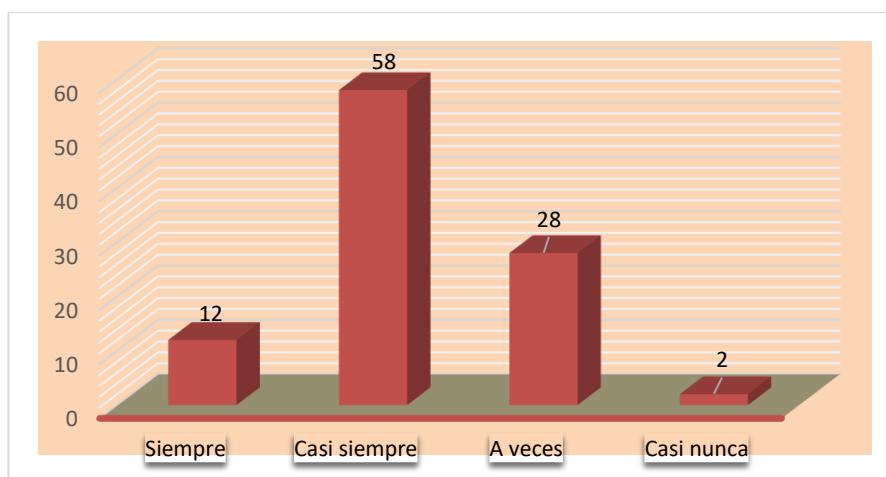
Cumplimiento de la normatividad interna de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	6	12.0	12.0	12.0
	Casi siempre	29	58.0	58.0	70.0
	A veces	14	28.0	28.0	98.0
	Casi nunca	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 3

Cumplimiento de normatividad interna de los servidores de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

c) Identidad organizacional

Sobre los patrones de conducta individual y de grupo, así como las relaciones interpersonales en la vida institucional del servidor se divide en la tabla 6 y figura 4. El 48% de los encuestados han revelado que casi siempre muestran la identificación de los propósitos de la institución, el 28% indicaron que sucede a veces y el resto 16% siempre se expresa la identificación.

La identidad institucional de los servidores está influenciada por disponer de un pensamiento y sentimiento consciente establecido en las fluidas relaciones interpersonales, la transferencia y compartimiento de las emociones y buena voluntad entre los compañeros situados en las diferentes dependencias situadas en la estructura organizacional.

Tabla 7

Identificación con los propósitos de la institución de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

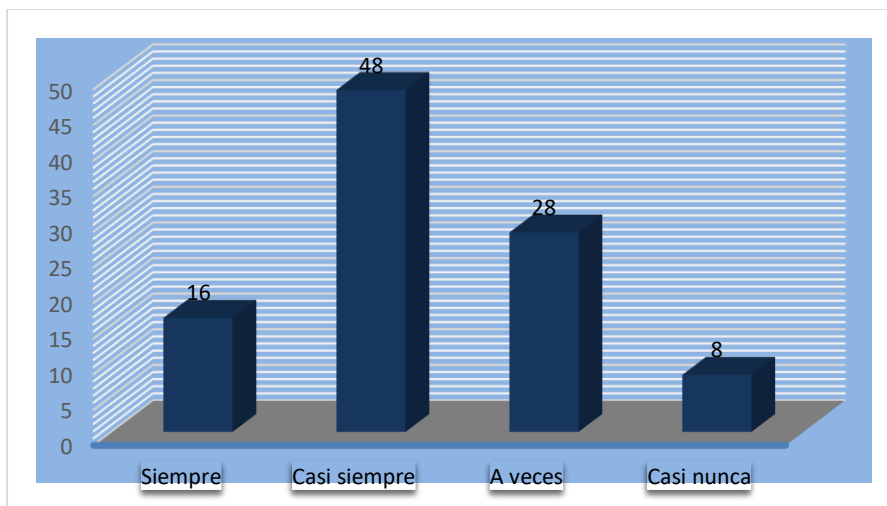
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	8	16.0	16.0	16.0
	Casi siempre	24	48.0	48.0	64.0
	A veces	14	28.0	28.0	92.0

Casi nunca	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 4

Identificación con los propósitos de la institución de los servidores de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

5.1.1.3 Actitud

En muchas organizaciones la receta efectiva que conduce para alcanzar la cosecha de los éxitos se consigna en la efectiva acción del servidor expresada en la actitud, la forma de actuar de una persona, específicamente se refiere al comportamiento que adopta una persona al desempeñar alguna actividad. Es decir, la disposición con la que se afronte una tarea es la clave para perfeccionar las habilidades necesarias para llevar a cabo dicha tarea.

En la institución los servidores casi siempre se caracterizaban por mostrar una actitud positiva frente a los retos laborales diarios que se les encomendaba. En oportunidades de acceso y preocupación por facilitar el buen servicio al usuario y los fines de la institución, hacían alcance de las buenas iniciativas d mejorar la gestión.

a) Iniciativa

La capacidad y el afán de ser activos del servidor y el involucramiento con los propósitos de la institución, se identifican a partir de la iniciativa personal y hacer que las cosas de la mejor forma en el desempeño del trabajo se reflejan en la tabla 7 y figura 5. Un 56% de los encuestados han declarado que casi siempre alcanzan iniciativas nuevas para mejorar los procedimientos administrativos en la institución, el 28% a veces ocurre esta situación, y el sobrante 16% siempre surge la iniciativa.

El servidor muestra una asequible iniciativa personal en el trabajo y ello se califica como un gran aporte y se irradia en asumir responsabilidades en el puesto de trabajo, la libertad de desenvolver su inquietud por mejorar la prestación de servicio, la conducta de auto iniciativa, la pro actividad y persistencia por sobresalir en las dificultades que se pueda ocasionar en el trayecto de la consecución de los objetivos.

Tabla 8

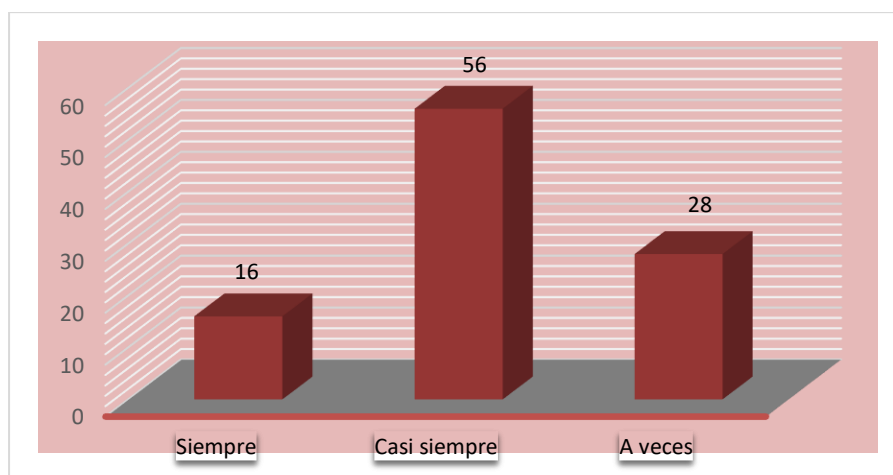
Iniciativa de mejora de los procedimientos administrativos de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	8	16.0	16.0	16.0
	Casi siempre	28	56.0	56.0	72.0
	A veces	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 5

Iniciativas de mejora de los procedimientos administrativos de los servidores de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

b) Política institucional

El establecimiento de las pautas de conducción o guías sobre los que permita operar las diferentes acciones de los servidores se puede observar en la tabla 8 y figura 6. Una mayoría 58% de los servidores ha manifestado casi siempre se hizo cumplimiento de la política institucional y normatividad interna de la institución para la realización del trabajo, el 22% siempre se ha considerado cumplir, y el 20% a veces se ha considerado cumplir con la política y normatividad interna.

La gestión pública inmersa en la normatividad y cumplimiento de los sistemas administrativos desligados en los diferentes procesos y cumplimiento de planes, objetivos y metas en horizontes de tiempo definidos, está caracteriza por que los servidores concreticen sus labores en función de políticas, lineamientos y normatividad interna que proporciona como marco de acción lógico y consistente.

Tabla 9

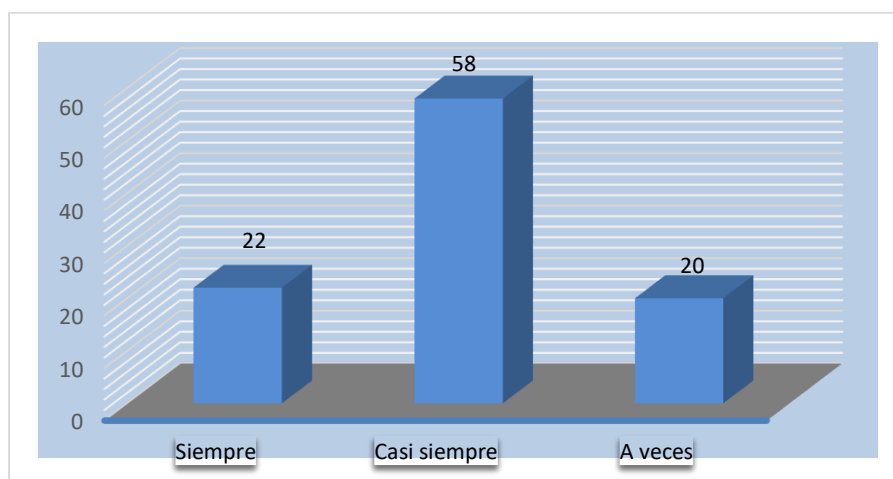
Cumplimiento de política y normatividad interna institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	11	22.0	22.0	22.0
	Casi siempre	29	58.0	58.0	80.0
	A veces	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 6

Cumplimiento de política y normatividad interna institucional



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

5.1.1.4 Caracterización

Las instituciones públicas a partir del enfoque de gestión por resultados vienen resaltando una nueva cultura organizacional donde el servidor se convierte en un eje fundamental que incorpora estructuras sencillas, flexibles y participación activa y creativa, que implica organizar de forma más productiva el trabajo y donde la innovación se convierte en el camino hacia el cambio tecnológico en función del comportamiento del entorno cambiante y competitivo. La rutina, la labor burocrática y

el temor a los riesgos se van desplazando al pasado y la innovación y flexibilidad a los cambios se convierte en la ruta del éxito institucional.

a) Rutinaria

El tipo de cultura organizacional que afilia la institución, así como el esclarecimiento de la realización de las cotidianas labores del servidor impartidas desde la responsabilidad de tomar decisiones o simplemente el acatamiento de actividades instructivas se visualiza en la tabla 9 y figura 7. En su generalidad 62% de los servidores han manifestado que casi siempre se trabaja con tareas instruidas con anterioridad y bastante rutinarias, el 20% indicaron que a veces el trabajo es rutinario, y el 18% afirmaron que siempre es rutinario el trabajo.

El trabajo del servidor público es rutinario destacada por el impulso de trabajos cotidianos definidas en instrucciones ya establecidas. A ello se adiciona, la centralización de las decisiones en unas pocas áreas y cuerpo directivo (organización centralizada) convirtiéndose en labores conocidas de cada área de trabajo. Esta situación conlleva muchas veces en irradiar la poca motivación e ímpetu por superación del servidor.

Tabla 10

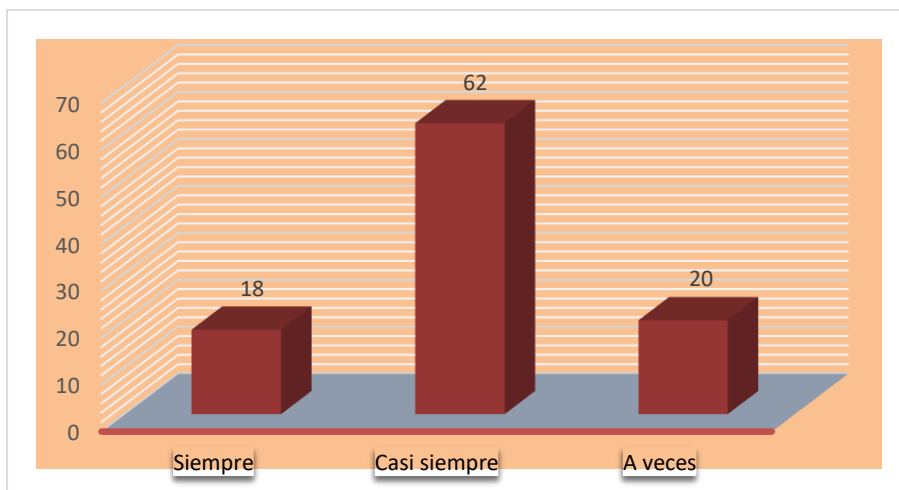
Trabajo rutinario institucional de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	9	18.0	18.0	18.0
	Casi siempre	31	62.0	62.0	80.0
	A veces	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 7

Trabajo rutinario institucional de los servidores de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

b) Burocrática

El desarrollo de las actividades del servidor inmerso en el sistema burocrático bastante afiliado a las instituciones públicas se divide en la tabla 10 y figura 8. El 56% de los servidores encuestados han expresado casi siempre se ha venido trabajando en función de la complejidad de los procedimientos burocráticos y cantidad de usuarios recurrentes al servicio, el 22% indicaron que surge a veces y el 18% que siempre se ha trabajado considerando los procedimientos burocráticos.

Definitivamente, la burocracia relacionada con las instituciones públicas se ha catequizado en un sistema caracterizado por procesos muy centralizados o descentralizados, derivación de responsabilidades, niveles jerárquicos y relaciones interpersonales, que sin embargo se ha buscado alcanzar los objetivos y metas a pesar de las limitaciones en la apertura de la creatividad del servidor.

Tabla 11

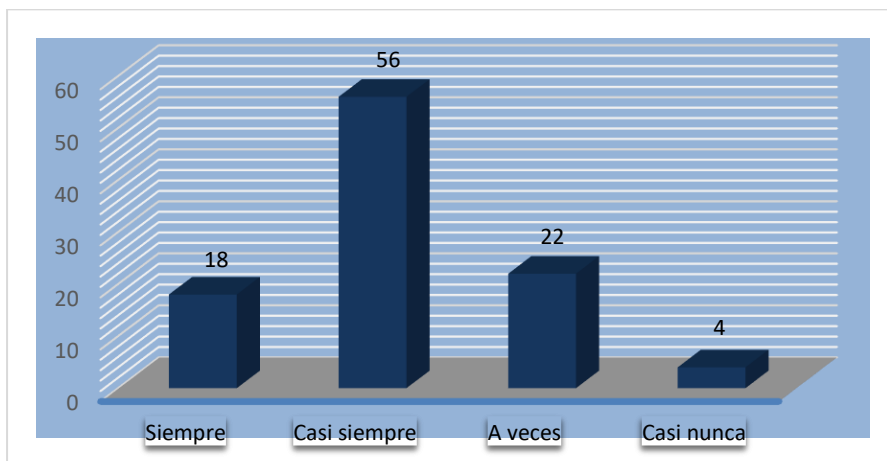
Complejidad de procedimientos burocráticos y usuarios de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	9	18.0	18.0	18.0
Casi siempre	28	56.0	56.0	74.0
A veces	11	22.0	22.0	96.0
Casi nunca	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 8

Complejidad de procedimientos burocráticos y usuarios de los servidores de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Desde otro ángulo, y la iniciativa de mejorar los procedimientos administrativos enfocados a los servicios del usuario y la búsqueda de satisfacción se muestra en la tabla 11 y figura 9. Una mayoría 64% de los servidores ha declarado que casi siempre se ha venido trabajando con la idea de mejorar permanentemente los servicios orientados al

usuario, el 18% indicaron que siempre se ha centralizado en la búsqueda de mejoras, y el otro 18% que surgía a veces las mejoras. El sistema burocrático como sistema de gestión pública en todo momento busca la eficiencia y efectividad en los procedimientos administrativos centrado en la noción de compensar a los usuarios. A ellos se adjunta la responsabilidad de los directivos encargados de las decisiones y el cumplimiento de la normatividad interna y sistema de gestión pública. En los últimos tiempos, de la aplicación del enfoque de la gestión por resultados se puede observar dichas mejoras.

Tabla 12

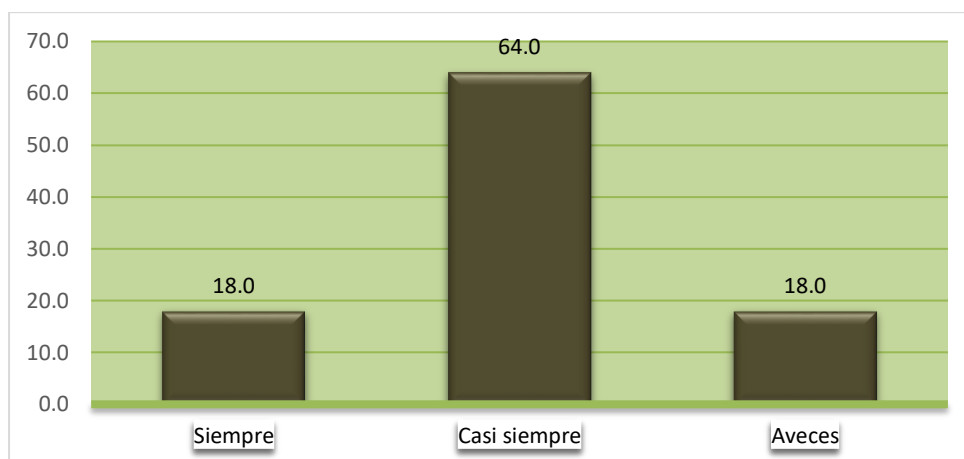
Búsqueda de mejoramiento permanente de procedimientos de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Siempre	9	18.0	18.0	18.0
	Casi siempre	32	64.0	64.0	82.0
	A veces	9	18.0	18.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 9

Búsqueda de mejoramiento permanente de procedimientos de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

c) Voluntad y riesgos

El juicio sobre el desarrollo de las actividades del servidor y la voluntad por solucionar problemas y hacer posible las gestiones administrativas y operativas sobre riesgos asumidos, se observa en la tabla 12 y figura 10. El 48% de los servidores han revelado que casi siempre se ha venido trabajando en equipo, asumiendo riesgos y dispuestos a dar lo mejor por hacer quedar bien a la institución, el 30% ha conjeturado que se suscita a veces, y el 20% siempre.

Entonces, la institución se traduce en la cultura de aprendizaje que nace de los servidores y los directivos, así como la voluntad y predisposición por concebir la eficiencia en el desarrollo de las actividades y responsabilidades, apelando a la iniciativa de trabajos en equipo y el apropiado uso de la tecnologías e información y consulta con la sede central de decisiones; fortaleciendo un clima de confianza entre las autoridades y equipo de trabajo.

Tabla 13

Voluntad de trabajo en equipo y asunción de riesgos de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

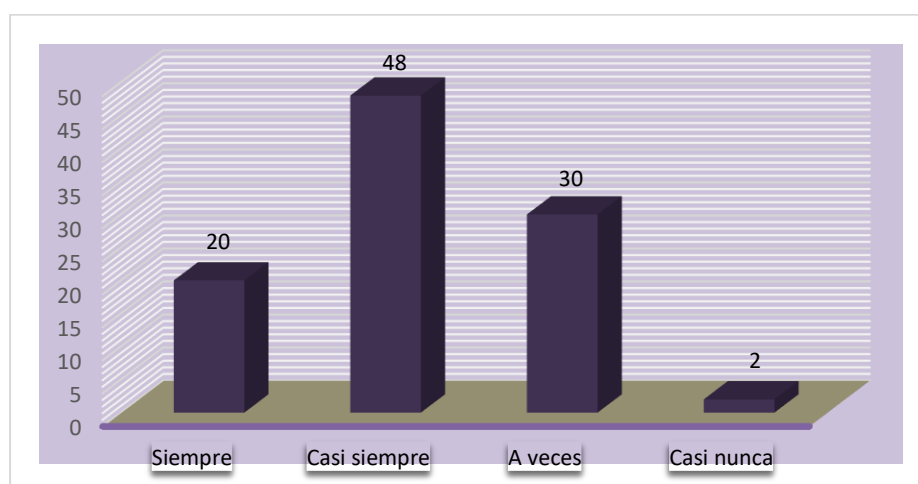
Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
------------	------------	----------------------	-------------------------

Válido	Siempre	10	20.0	20.0	20.0
	Casi siempre	24	48.0	48.0	68.0
	A veces	15	30.0	30.0	98.0
	Casi nunca	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 10

Voluntad de trabajo en equipo y asunción de riesgos de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

d) Flexibilidad e innovación

Sobre la experiencia de adecuarse a la flexibilidad muchas veces como principio que apertura a conjeturar soluciones a problemas no previstos en el marco normativo, así como la capacidad innovativa del servidor se refleja en la tabla 13 y figura 11. El 68% de los servidores han manifestado que casi siempre Los directivos de la institución respetan y consideran importantes las iniciativas de los trabajadores con el afán de mejorar la gestión, mientras el 16% aseveraron que ello surge a veces, y el 10% siempre corrobora sobre la importancia de las iniciativas del servidor.

En la institución se practica la cultura de la flexibilidad y la innovación establecida en el arranque de oportunidades con la pura intención de dar solución a problemas desde la iniciativa y participación de los servidores siempre y cuando los directivos toman como una modalidad de trabajo compartido, que parte de la confianza y tolerancia en la comunicación y relaciones de trabajo mancomunado.

Tabla 14

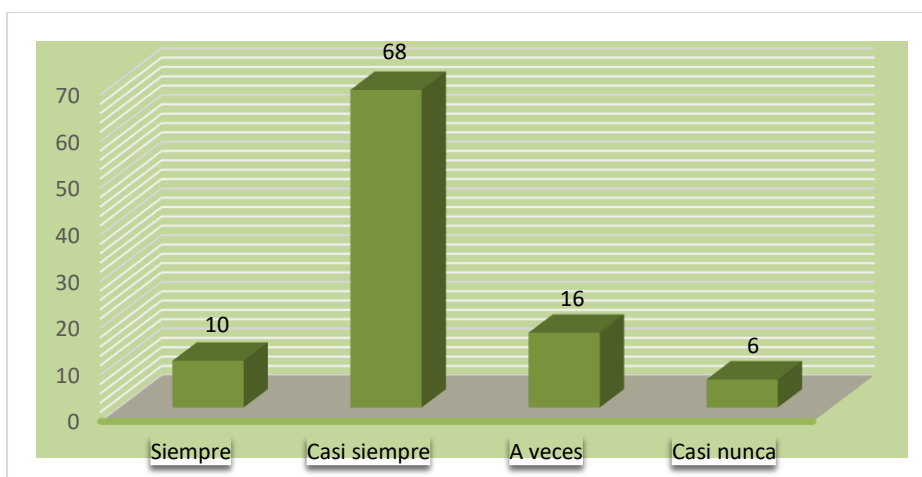
Flexibilidad y muestras innovativas de trabajo de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Siempre	5	10.0	10.0	10.0
Casi siempre	34	68.0	68.0	78.0
A veces	8	16.0	16.0	94.0
Casi nunca	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 11

Flexibilidad y muestras innovativas de trabajo de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

5.1.2 Desempeño laboral

La necesidad de cumplir el monitoreo el desempeño personal y equipos de trabajo del servidor a través de las diferentes formas de evaluación tiene mucho beneficio, ya que el evaluado fortalezca de reconocimiento y recompensa por el desprendimiento del esfuerzo que realiza; que su presencia en la institución no está demás, de lo contrario consolida con los fines que tiene la organización. Para discernir el nivel de desempeño laboral de los servidores de la institución se recurre a la tabla 15 y figura 13. El 58% de los servidores han manifestado que nivel de desempeño laboral logrado es alto con el propósito de mejorar la gestión de la institución, mientras el 26% indicaba que es moderado dicho nivel y el 14% revelaba muy alto.

En la institución se ha logrado un nivel de desempeño bastante conveniente, logro traducido en conocimientos y habilidades y la muestra de la mejor actitud posible del servidor orientado a consolidar los fines y objetivos de la institución.

Desde las expectativas de la institución el nivel organizacional del desempeño laboral facilita una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas, planes operativos en cada área de trabajo, apuntalando a ser mucho más competitiva a nivel de otras entidades públicas similares.

Tabla 15

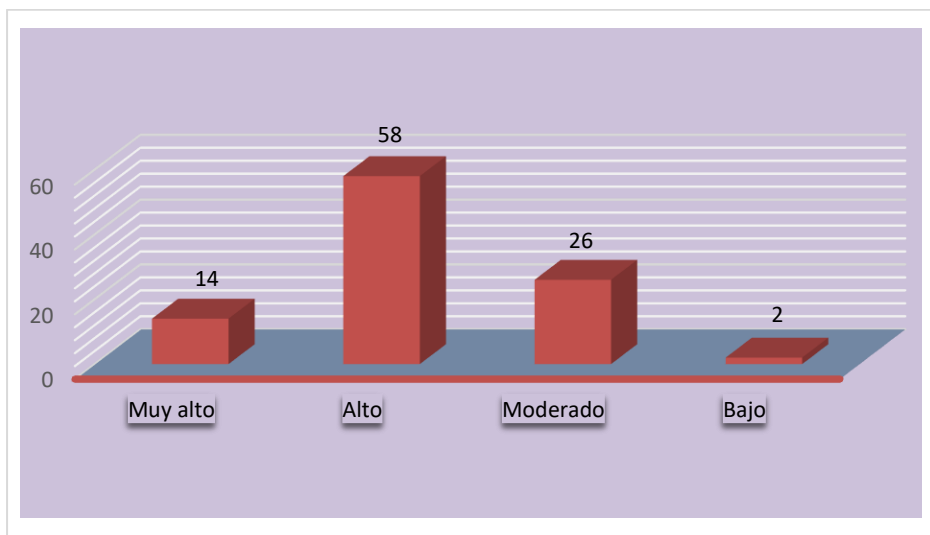
Nivel de desempeño y mejora de gestión institucional logrado por los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	7	14.0	14.0	14.0
Alto	29	58.0	58.0	72.0
Válido Moderado	13	26.0	26.0	98.0
Bajo	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 13

Nivel de desempeño y mejora gestión institucional logrado por los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

5.1.2.1 Condiciones de trabajo

La capacitación, remuneraciones y promoción del servidor se han convertido en un factor crucial para que el servidor pueda cumplir con sus obligaciones laborales y prestar sobresaliente servicio posible, así como ha venido generando compromiso e identificación con los propósitos de la institución.

A pesar del resultado de las evaluaciones de nivel promedio moderado los factores de condiciones de trabajo ha sido un medio de mejora de las capacidades del servidor, la justa remuneración más allá de la escala en el sector público, y la promoción a mejores puestos y responsabilidades reflejados en mejor estatus laboral, familiar y social, paralelamente como beneficio para la institución, el reconocimiento y competitividad comprometida con la sociedad.

a) Capacitación

Referente a los programas de capacitación de los servidores en la institución y los efectos que éste ha venido surtiendo en el nivel de desempeño laboral de los mismos, así como el logro de los fines de la organización de observa en la tabla 16 y figura 14. El 52% de los encuestados han manifestado que fue alto el nivel de capacitación

realizadas con el afán mejorar el desempeño laboral de los servidores, el 24% revelaron que fue moderado dicho nivel y mientras el 16% muy alto.

Se puede entender, que ha existido el esfuerzo de la institución por llevar a efecto las acciones formativas (capacitación) en las diferentes áreas de trabajo en favor de los servidores y el cumplimiento de los objetivos institucionales. El mejoramiento de desempeño en el logro de metas establecidas, reflejándose en la actualización y ampliación de conocimientos, muestra de mejores habilidades, aptitudes y conducta emotiva por hacer mejor forma las actividades encomendadas.

Tabla 16

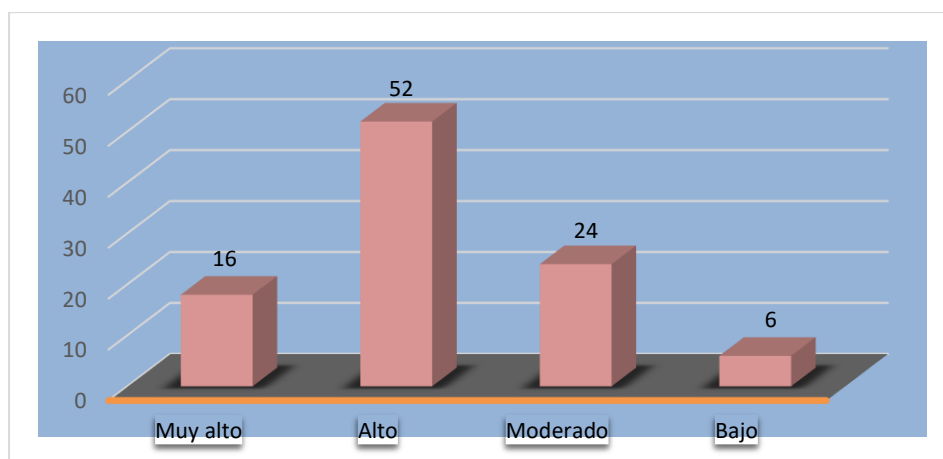
Nivel de capacitación realizada y mejora de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
	Muy alto	8	16.0	16.0	16.0
	Alto	26	52.0	52.0	68.0
Válido	Moderado	12	24.0	24.0	92.0
	Bajo	3	6.0	6.0	98.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 14

Nivel de capacitación realizada y mejora de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

b) Remuneraciones

El plan de incentivos específicamente las remuneraciones al personal se han convertido en una de las claves de estimulación y retención del talento humano orientado al mejor desempeño de su actividad laboral e incremento de la productividad; la práctica de esta realidad se puede percibir en la tabla 17 y figura 15. El 40% de los encuestados ha declarado que fue alto el nivel de mejoras en las retribuciones realizadas con el afán mejorar el desempeño laboral de los servidores, el 32% indicaron moderado y el 26% muy alto.

Definitivamente, los incentivos económicos se han convertido en el medio más indicado para mejorar la motivación y compromiso de los servidores, concentrando la atención en la satisfacción de las necesidades individuales, de familia y profesionales. Es también una realidad que de mejorar la calidad de vida del servidor brota promover la conformidad laboral. La institución ha sido favorecida moderadamente con el nivel de desempeño, convirtiéndose en una recomendada estrategia del plan de incentivos para incrementar la productividad, el permanente esfuerzo del servidor e incremento del rendimiento.

Tabla 17

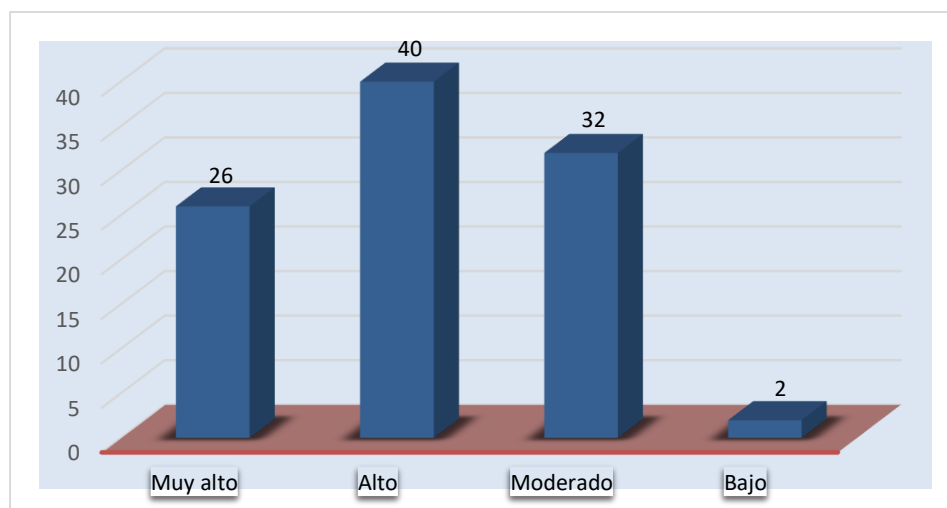
Nivel de mejora de retribuciones realizadas y mejora de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Muy alto	13	26.0	26.0	26.0
	Alto	20	40.0	40.0	66.0
	Moderado	16	32.0	32.0	98.0
	Bajo	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 15

Nivel de mejora de retribuciones realizadas y mejora de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

c) Promociones

El proceso de promoción del personal como la oportunidad de asumir nuevos puestos de trabajo con mayores salarios, mayor autoridad y responsabilidad en altos niveles jerárquicos es anhelo del servidor de la institución; esta condición se divide en la tabla 18 y figura 16. El 42% de los servidores han hecho anuencia de moderado el nivel de promociones de personal realizadas con el afán mejorar el desempeño laboral, el 30% indicaron que fue bajo, mientras el 20% dijeron que se ha suscitado un alto nivel.

Es política institucional y cumplimiento de las normas de gestión de personal desarrollar acciones de proceso de promoción de los servidores, que de forma moderada se ha venido forjando, generando una posibilidad de mejorar de situación económica y estatus social del servidor. En la mayor parte la promoción se ha originado por la modalidad de concurso de méritos admitidos en la normatividad y disponibilidad presupuestal, tomando en consideración el principio de “selección de la persona más adecuada para el puesto de trabajo”. Política que admite el mejor desempeño laboral y fines de la institución.

Tabla 18

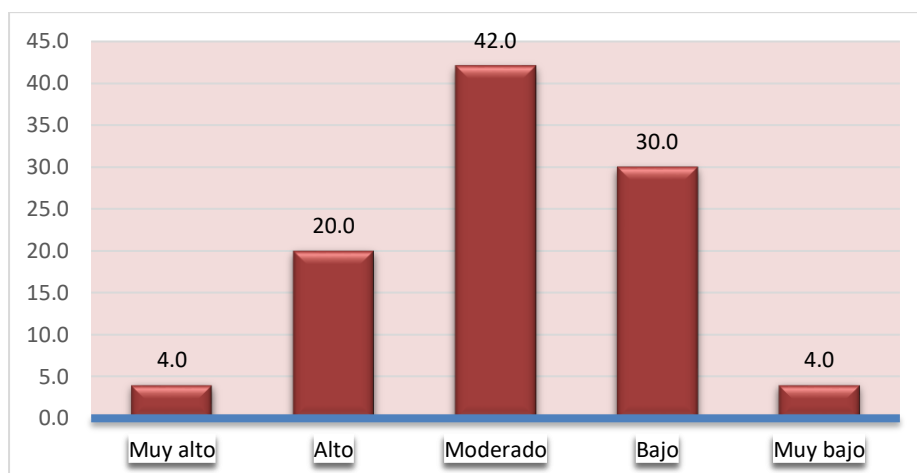
Nivel de promoción de personal ejecutada y mejora de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Muy alto	2	4.0	4.0	4.0
Alto	10	20.0	20.0	24.0
Moderado	21	42.0	42.0	66.0
Bajo	15	30.0	30.0	96.0
Muy bajo	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 16

Nivel de promoción de personal ejecutada y mejora de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

5.1.2.2 Evaluación

En toda organización para ponderar las labores del servidor siempre se recurre a la permanente evaluación de desempeño, utilizando diferentes instrumentos y metodología para su consumación, así como la elección del o los evaluadores, proceso que permite a la institución contar con servidores más fidelizados, así como mejorar los resultados, incrementar la productividad y la calidad y reparar las relaciones y comunicaciones entre superiores y servidores. La evaluación ha sido bastante asequible con un moderado nivel a las expectativas de los directivos y evaluados.

a) Conformidad

La evaluación del rendimiento laboral del servidor con el objeto de seleccionar personal de eficiente desempeño, ocasionando a la institución a ser más viable alcanzar los objetivos es una delicada tarea de los directivos. Esta experiencia se muestra en la tabla 19 y figura 17. El 48% de los servidores indicaron que fue moderado el nivel de conformidad de las evaluaciones de desempeño realizadas a los servidores de la institución, el 36% demostraron alto y el 14% bajo.

El proceso de evaluación en la institución con el moderado consentimiento de los servidores ha permitido proporcionar de mejor información integral, sistemática y objetiva referente al rendimiento,

la conducta y logro de resultados del servidor, beneficiando a la institución de mayor eficacia y mayor competitividad.

Tabla 19

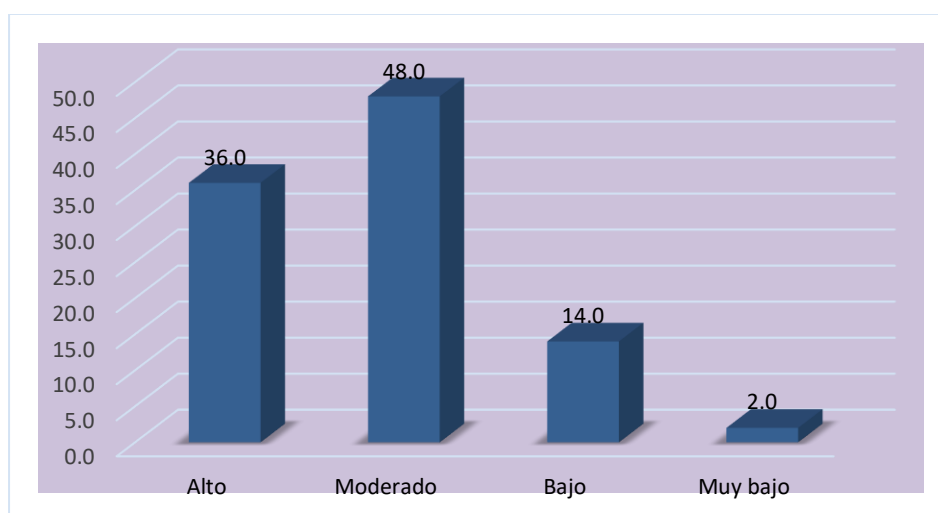
Nivel de conformidad de evaluación del personal y mejora de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Alto	18	36.0	36.0	36.0
	Moderado	24	48.0	48.0	84.0
	Bajo	7	14.0	14.0	98.0
	Muy bajo	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 17

Nivel de conformidad de evaluación del personal y mejora de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

b) Evaluadores

La necesidad de realizar las evaluaciones de desempeño de forma periódica a través de diferentes instrumentos, metodología y personas encargadas para este proceso, es otra atenta responsabilidad que asumen los directivos de diferentes niveles jerárquicos, así como los subordinados. En la institución de estudios este contexto se manifiesta en la tabla 20 y figura 18. Una mayoría 78% reveló que son los jefes inmediatos los encargados de llevar a efecto las evaluaciones de desempeño al servidor en la institución, el 14% expresaron a cargo de los comités de evaluadores y el 6% los colegas de trabajo.

En consumación los jefes inmediato superiores han participado de las evaluaciones de desempeño, tipificadas por directas las relaciones y comunicaciones con los servidores en las diferentes áreas y/o instancias de la institución; sin embargo, a veces surge la inquietud de si el supervisor está capacitado para esa mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Tabla 20

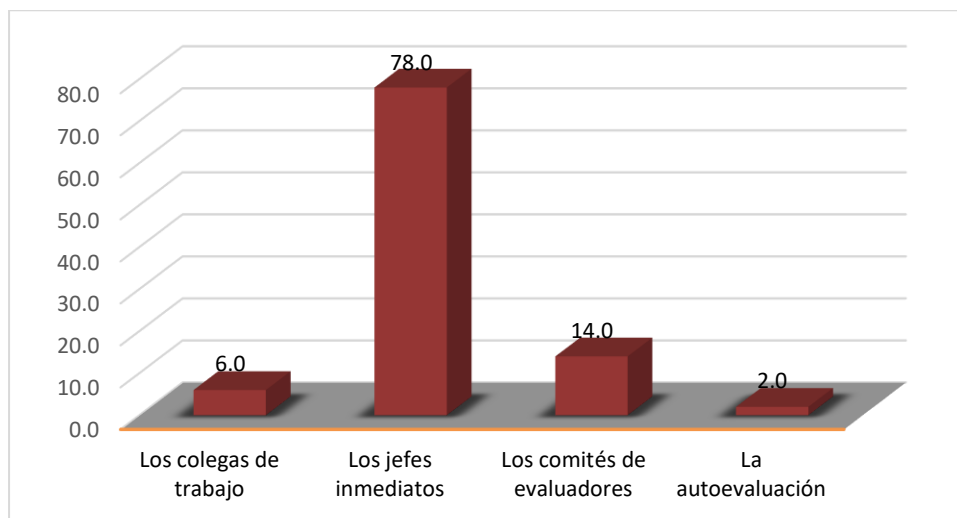
Personal encargo de realización de evaluación de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Los colegas de trabajo	3	6.0	6.0	6.0
Los jefes inmediatos	39	78.0	78.0	84.0
Válido Los comités de evaluadores	7	14.0	14.0	98.0
La autoevaluación	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 18

Personal encargado los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

c) Integral

La aplicación de la técnica de evaluación de 360° que accede medir las competencias (conducta y habilidad) del servidor en su entorno laboral, donde la retroalimentación se convierte en un componente para tal fin (subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos). Al respecto la tabla 21 y figura 19 reflejan: el 38% de los servidores expresaron que es moderado el nivel de desempeño laboral de los trabajadores aplicada con la técnica de evaluación de 360, el 42% señalaron alto el nivel de desempeño y el 20% bajo.

Se confirma, que en la mayoría de las instituciones como la de estudio, el éxito sea fundamentado en el buen desempeño de los servidores y cuando éste sea continuamente medido y supervisado permitirá proveer de mejor información para tomar mejores decisiones y la implementación de mejores acciones para cosechar excelentes resultados de productividad y calidad para la institución.

Tabla 21

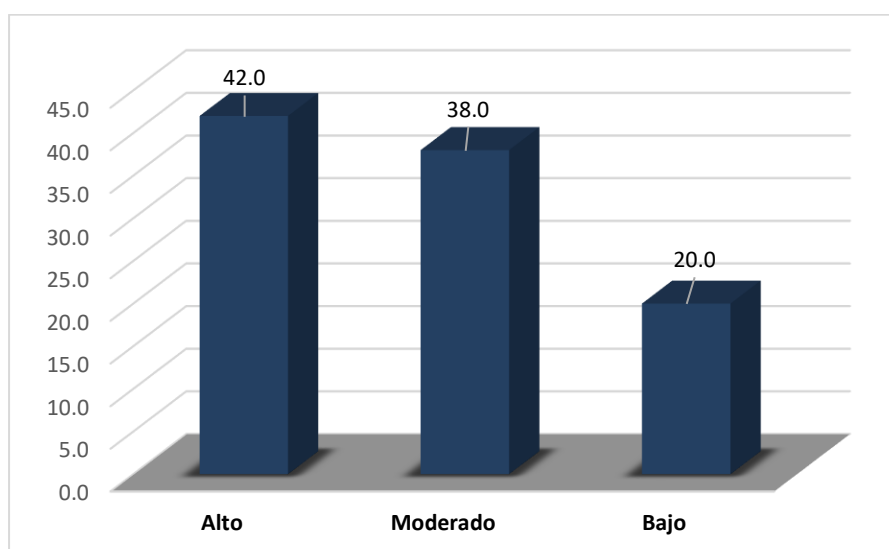
Nivel de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con la aplicación de la evaluación de 360°

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Alto	21	42.0	42.0	42.0
	Moderado	19	38.0	38.0	80.0
	Bajo	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 19

Nivel de desempeño de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con la aplicación de la evaluación de 360°



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

5.1.2.3 Logros con incentivos

a) Salariales

De la premisa de relacionar una parte del salario del servidor con alguna medida del desempeño del mismo o de la organización, los incentivos se tornan favorables, es decir, quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Esta referencia se puede observar en la tabla 22 y figura 20: el 42% de los encuestados expresaron alto el nivel de desempeño logrado con mejora de incentivos remunerativos a los servidores, el otro 42% moderado nivel alcanzado, y el 12% bajo nivel.

La premisa permanece admitida ya que el o los incentivos se viene convirtiendo en un recomendado medio para premiar los resultados del desempeño personal o de grupo en lugar de tan solamente retribuir por la permanencia laboral, o bien los incentivos salariales se catequizan en un desafío de influencia para el mejoramiento del desempeño laboral.

Tabla 22

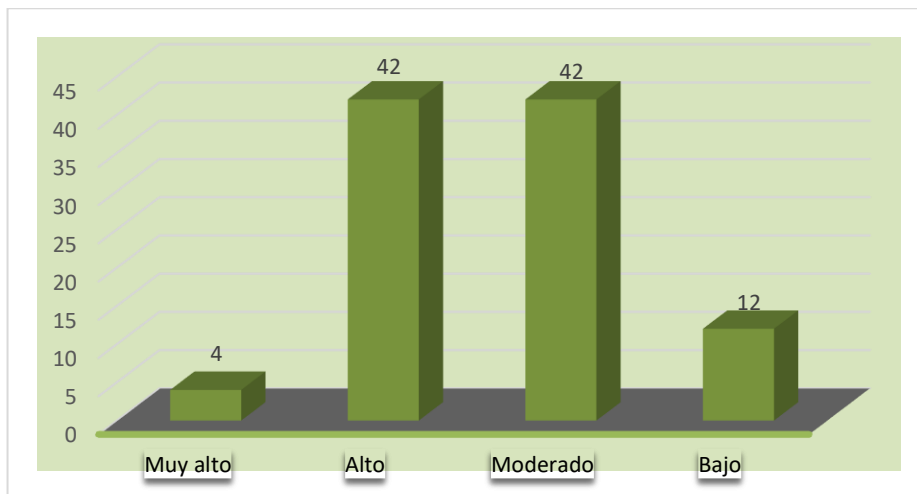
Nivel de desempeño logrado por los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con la mejora de incentivos remunerativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Muy alto	2	4.0	4.0	4.0
	Alto	21	42.0	42.0	46.0
	Moderado	21	42.0	42.0	88.0
	Bajo	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 20

Nivel de desempeño logrado por los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con la mejora de incentivos remunerativos



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

b) Participación de la productividad

La participación de los beneficios de la productividad de la institución es un sistema donde los directivos y servidores gozan de otros incentivos dinerarios o no dinerarios muy ajenos a los salarios, que por cierto no son montos fijos sino de los recursos directamente recaudados. En la institución de estudio esta situación se puede ver en la tabla 23 y figura 21: el 38% de los servidores dijeron que es alto el nivel de desempeño logrado con la participación de la productividad (utilidades) redistribuidas a los servidores, el 34% mencionaron un nivel moderado y el 20% muy alto.

La empresa sostiene un programa de participación de ganancias para el personal establecidas para periodos anuales y distribuidos de forma mensual, programa que tiene la finalidad de elevar el nivel de desempeño individual, equipos de trabajo y organizacional; sugeridas para lograr las mejoras en la productividad y calidad de servicio ofertado al usuario final.

Tabla 23

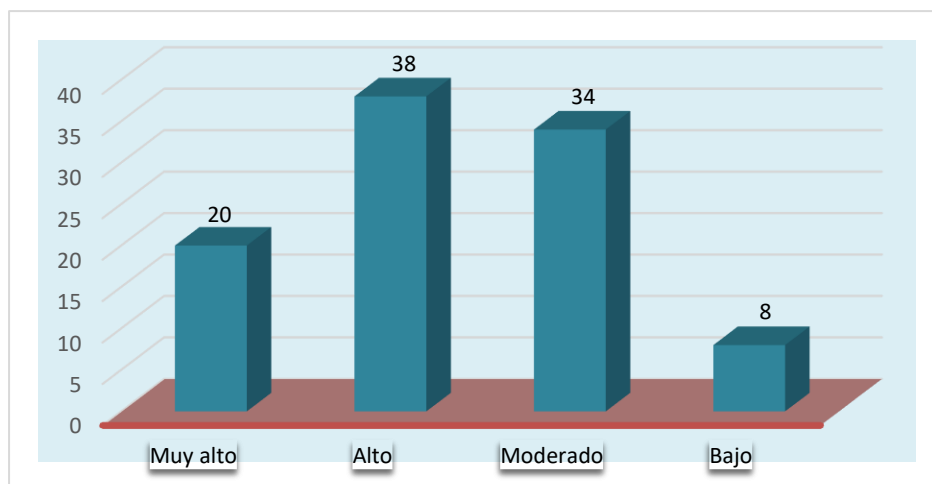
Nivel de desempeño logrado por los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con la participación de la productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Muy alto	10	20.0	20.0	20.0
	Alto	19	38.0	38.0	58.0
	Moderado	17	34.0	34.0	92.0
	Bajo	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 21

Nivel de desempeño logrado por los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con la participación de la productividad



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

c) Logros por competencias

Los incentivos basados en las competencias del servidor se justifican por la variedad, profundidad y tipo de habilidades que demuestra su capacidad, algunas empresas pagan incrementos por cada nuevo puesto que se aprenda o muchas veces por las responsabilidades asumidas. Esta realidad se puede rescatar en la tabla 24 y figura 22: el 44% de los encuetados han mencionado alto el nivel de desempeño logrado mejorando los incentivos a los mejores servidores de la institución, el 26% indicaron moderado el nivel y el 24% Muy alto. Definitivamente, toda generación de beneficios como la participación de las utilidades por productividad de la institución se convierte en medios motivacionales para el servidor que demuestra y logra competencias y capacidades en el desarrollo de sus actividades encomendadas orientadas a mejorar la cultura organizacional y desempeño laboral de la institución.

Tabla 24

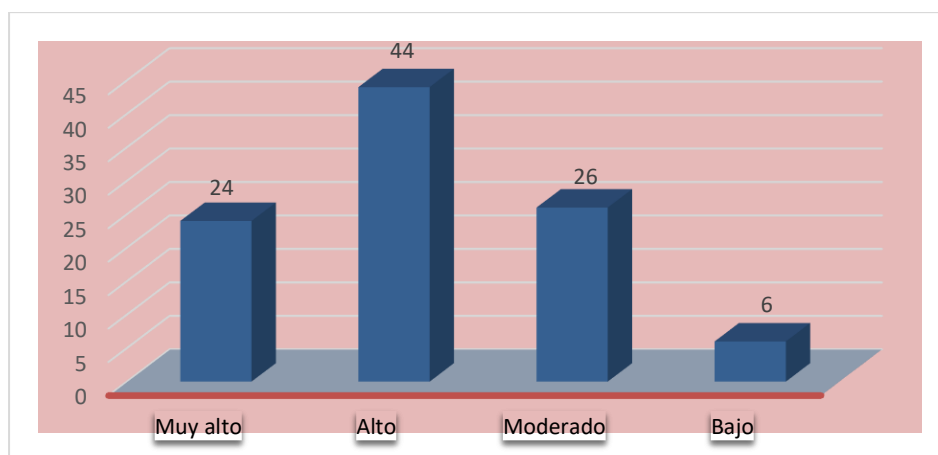
Nivel de desempeño logrado por los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con incentivos a mejores trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Muy alto	12	24.0	24.0	24.0
	Alto	22	44.0	44.0	68.0
	Moderado	13	26.0	26.0	94.0
	Bajo	3	6.0	6.0	100.0
Total		50	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Figura 22

Nivel de desempeño logrado por los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac con incentivo a mejores trabajadores



Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

5.2 Contrastación de hipótesis

5.2.1 Hipótesis general (nula y alterna)

Ho: No se relaciona de manera favorable la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac – 2017.

Ha: Se relaciona de manera favorable la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac – 2017.

Tabla 25

Prueba de hipótesis con la Rho-Spearman: Cultura organizacional y Desempeño laboral

Correlaciones				
			Cultura organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,884**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,884**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

En la tabla 25 se observa el nivel de Sig. (Bilateral) es 0,000 menor a 0.05 nivel de significancia, afirmando “favorable” la relación entre las variables (X, Y) en contraste.

Con el nivel de significancia 95% de confianza se puede concluir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a), llegando a afirmar: “Se relaciona de manera favorable la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac – 2017”.

Según el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman muestra que es igual a 0,884 lo que permite aseverar de la existencia de una “correlación positiva alta” entre las variables de contraste.

5.2.2 Hipótesis específicas (nula y alterna)

Hipótesis específica 1: (nula y alterna)

H_{01} : No se relaciona propiciamente el entorno interno con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.

H_{a1} : Se relaciona propiciamente el entorno interno con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.

Tabla 26

Prueba de hipótesis con la Rho-Spearman: Entorno interno y Desempeño laboral

Correlaciones				
			Entorno interno	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Entorno interno	Coeficiente de correlación	1,000	0,890**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,890**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

En la tabla 26 se observa el nivel de Sig. (bilateral) es 0,000 menor a 0.05 nivel de significancia, afirmando “propicio” la relación entre la dimensión (Dim₁) y variable (Y) en contraste.

Con el nivel de significancia 95% de confianza se puede concluir que se rechaza la hipótesis nula (Ho₁) y se acepta la hipótesis alterna (Ha₁), llegando a ratificar: “Se relaciona propiciamente el entorno interno con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac”.

Según el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman muestra que es igual a 0,890 que permite aseverar de la existencia de una “correlación positiva alta” entre la dimensión (Dim₁) y variable (Y) en contraste.

5.2.3 Hipótesis específica 2: (nula y alterna)

Ho₂: No se relaciona paulatinamente la actitud con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.

Ha₂: Se relaciona paulatinamente la actitud con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.

Tabla 27

Prueba de hipótesis con la Rho-Spearman: Actitud y Desempeño laboral

Correlaciones				
			Actitud	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Actitud	Coeficiente de correlación	1,000	0,836**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,836**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

En la tabla 26 se observa el nivel de Sig. (bilateral) es 0,000 menor a 0.05 nivel de significancia, afirmando “paulatino” la relación entre la dimensión (Dim₂) y variable (Y) en contraste.

Con el nivel de significancia 95% de confianza se puede concluir que se rechaza la hipótesis nula (Ho₂) y se acepta la hipótesis alterna (Ha₂), llegando a ratificar: “Se relaciona paulatinamente la actitud con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac”.

Según el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman muestra igual a 0,836 lo que permite aseverar de la existencia de una “correlación positiva alta” entre la dimensión (Dim₂) y variable (Y) en contraste.

5.2.4 Hipótesis específica 3: (nula y alterna)

Ho₃: No se relaciona gradualmente la caracterización con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.

Ha₃: Se relaciona gradualmente la caracterización con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.

Tabla 28

Prueba de hipótesis con la Rho-Spearman: Caracterización organizacional y Desempeño laboral

Correlaciones				
			Caracterización organizacional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Caracterización organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,881**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	50	50
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,881**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	50	50

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

En la tabla 27 se observa el nivel de Sig. (bilateral) es 0,000 menor a 0.05 nivel de significancia, afirmando “gradual” la relación entre la dimensión (Dim₃) y variable (Y) en contraste.

Con el nivel de significancia 95% de confianza se puede concluir que se rechaza la hipótesis nula (H₀₃) y se acepta la hipótesis alterna (H_{a3}), llegando a ratificar: “Se relaciona gradualmente la caracterización con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac”.

Según el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman muestra que es igual a 0,881 que permite aseverar de la existencia de una “correlación positiva alta” entre la dimensión (Dim₃) y variable (Y) en contraste.

5.2.5 Hipótesis específica 4: (nula y alterna)

H₀₄: No es moderado el nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac – 2017 en relación a la cultura organizacional.

H_{a4}: Es moderado el nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, en relación a la cultura organizacional.

Tabla 29

Prueba de hipótesis con la Rho-Spearman: Desempeño laboral y Cultura organizacional

Correlaciones					
			Cultura organizacional		
			Desempeño laboral		
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	de	1,000	0,879**
		Sig. (bilateral)		.	0,000
		N		50	50
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	de	0,879**	1,000
		Sig. (bilateral)		0,000	.
		N		50	50

Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

En la tabla 26 se observa el nivel de Sig. (bilateral) es 0,000 menor a 0.05 nivel de significancia, afirmando “paulatino” la relación entre la variable (Y) y variable (X) en contraste.

Con el nivel de significancia 95% de confianza se puede concluir que se rechaza la hipótesis nula (H_{04}) y se acepta la hipótesis alterna (H_{a4}), llegando a ratificar: “Es moderado el nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac en relación a la cultura organizacional”.

Según el baremo del coeficiente de correlación de Rho-Spearman muestra igual a 0,879 lo que permite aseverar de la existencia de una “correlación positiva alta” entre la variable (Y) y la variable (X) en contraste.

5.3 Discusión de Resultados

De los resultados estadísticos del estudio se puede afirmar de la ecuánime relación favorable de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac; conjeturada desde los servidores con una cultura organizacional favorable abierta y progresiva bastante asequible a los intenciones de la institución, situación reflejada en la práctica de valores y el respeto al compañero, el interés por la mejor atención posible de los usuarios, el respeto del sistema normativo en la ejecución de actividades a pesar muchas veces transformada en un sistema rutinario y burocrático, la muestra de la buena actitud e iniciativa por mejorar las labores cotidianas han conducido a lograr un moderado nivel de desempeño laboral, producto de la despliegue de los conocimientos, habilidades, actitud corporativo para la consolidación de los fines y objetivos de la institución.

Para la funcionabilidad propicia de la identificación y sentimiento institucional destacado en las fluidas relaciones interpersonales y compartimiento de emociones y voluntad entre compañeros de trabajo, sumándose a ello, la iniciativa, la flexibilidad y responsabilidad de contribuir en el cumplimiento de las planes y objetivos propuestos emanadas desde el sistema nacional de gestión pública y las instancias pertinentes, a pesar que muchas veces las actividades se han convertido

rutinarias y/o burocráticas, pero que sin embargo, se ha entendido que son fases y componentes de los procedimientos administrativos en la gestión pública.

De la misma forma, el nivel de desempeño laboral alcanzado viene entendida desde las asequibles condiciones de trabajo, mediante la mejora de las capacidades del servidor, los incentivos remunerativos, la promoción a mejores puestos y responsabilidades propiciando mejor estatus laboral, familiar y social, compensando con beneficios personales, familiares y profesionales; así como el fomento de la capacitación ha compenetrado con la oferta de mejores capacidades de desenvolvimiento y competencia del servidor, donde la permanente evaluación se ha convertido en un instrumento de reconocimiento de las debilidades para remediar con la retroalimentación y actualización tecnológica de los servidores.

Cabe destacar, que, la cultura organizacional encierra el o los comportamientos asistidos desde la actitud, creencia, valores y formas de expresión ante los compañeros de trabajo y la organización. Núñez citado por Llanos Encalada (2016) señala “...la cultura deberá pensarse como el proceso de asimilación, producción, difusión y asentamiento de ideas y valores en que se funda la sociedad, es el conjunto de representaciones colectivas, creencias, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento que articulan la conciencia social, es el ámbito en que se producen y reproducen nuestras formas de vida y nuestra ideología; vista así la cultura es un mecanismo de regulación social”. (2009, pág. 35).

Finalmente, el logro del desempeño laboral esta traducida en las condiciones de trabajo, donde la capacitación, remuneraciones y promoción son aspectos motivacionales, los incentivos salariales, por productividad y competencias se transcriben en los medios pro pulsantes del servidor. Chiavenato (2000) citado por Trelles & Varas, (2017): señala “El desempeño laboral es la forma de comportarse del trabajador en el ambiente de trabajo en base a sus objetivos que fija la empresa, así como los individuales. Tales comportamientos y necesidades que busca el personal siempre van afectar los resultados de la organización, respondiendo a las amenazas y pertinencias de la economía”.

Con la información alcanzada en el estudio se realiza la sugerencia comparativa de Figueroa (2015) en su investigación “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental”, estableciendo que el desempeño laboral de los colaboradores de la institución

gubernamental es excepcional y superior en todas las áreas, funciones y aptitudes personales que, sin lugar a dudas, contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en relación con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución, a través de la manifestación de creencias que generan mayor arraigo, compromiso, cumplimiento de normatividad y una mejor calidad de cultura dentro de la misma, donde los recursos motivacionales incentiven e identifiquen al colaborador no sólo con la tarea que realiza sino con la entidad. Esta realidad queda confirmada, que, en la Dirección de Transportes y comunicaciones de Apurímac, para el cumplimiento de los propósitos institucionales tiene a disposición a los servidores públicos distribuidos en los diferentes niveles ocupacionales y áreas de trabajo con la tarea de cooperar con las actividades encomendadas bajo dos parámetros básicos; la normatividad desde el sistema nacional y el criterio técnico involucrados en cada uno de las decisiones a tomar y el nivel de productividad para el servidor y la institución.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De los resultados del estudio se alcanza a las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional suscita una relación favorable con el desempeño laboral de los servidores de la de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac; apreciada desde la convivencia de siempre y casi siempre comunicativa y respeto de valores, con actitud e iniciativa de colaboración para el cumplimiento del propósito institucional, superando la burocracia y rutina de actividades mediante la flexibilidad y la innovación.
- La relación del entorno interno es propicia con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac; fundadas de las fluidas relaciones interpersonales internas y con el usuario, la identificación institucional, el cumplimiento con la normatividad interna conducentes con el logro de las intenciones de la institución.
- La relación de la actitud es paulatina con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac; caracterizada de una actitud positiva frente a los retos laborales, facilitar el buen servicio al usuario, mostrando una cualidad de auto iniciativa prospectiva y libertad de alcanzar su inquietud en el marco de la normativa interna y mejora de servicio.
- La relación de la caracterización organizacional es gradual con el desempeño laboral de los servidores de la de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac; determinada en la aceptación del cambio y la innovación tecnológica asequible a un entorno cada vez competitivo, donde el trabajo burocrático y rutinario se ha venido desplazando con nuevas propuestas creativas.
- El nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, es moderado en relación a la cultura organizacional; establecida por los conocimientos y habilidades del servidor, las asequibles condiciones de trabajo y la evaluación, el registro de información y aplicación de políticas de incentivos salariales, trabajo por

competencia y participación de la productividad para la consolidación de los propósitos organizacionales.

6.2 Recomendaciones

- Con la finalidad de mantener actualizado a los servidores en el apego de las tecnologías de gestión pública bajo el enfoque de gestión por resultados y los avances tecnológicos; se convierte en una necesidad la implementación de cursos de taller de actualización en el manejo de programas o sistemas informáticos que permitan administrar y supervisar las distintas operaciones como: el SIAF, SIGA, SEACE, entre otros que permitan mejorar el servicio al usuario.
- Para la sostenibilidad del favorable clima organizacional que es parte de la cultura organizacional abierta, es de urgente necesidad continuar perfeccionando las relaciones interpersonales internas y externas a través del fortalecimiento de los trabajos en equipo y las charlas de sociabilización que orientan a resaltar la importancia que tiene la identificación y compromiso que debe reflejar el servidor hacia los compañeros y usuarios como imagen institucional.
- La innovación de los procedimientos administrativos bajo el criterio técnico en la gestión pública es saludable para la institución; para ello, es importante dar mayor amplitud y libertad al servidor para la apertura y despliegue de las iniciativas de creatividad e innovación en los procedimientos y actividades que requieren ser mejoradas para un propicio servicio a la sociedad.
- La gestión pública se caracteriza por estar enrolado en el cumplimiento de la normatividad recaída en los sistemas administrativos, que muchas veces hace que las labores administrativas se afiancen en la burocráticas y/o rutinarias; por lo que es necesario, dar mayor énfasis a la flexibilidad dentro del marco técnico como principio para superar los retrasos en las metas y objetivos institucionales.
- Finalmente, con el afán de fortalecer la perfectibilidad es necesario seguir acrecentando el nivel de desempeño de los servidores, que beneficia en el camino de la eficiente gestión institucional; para ello, es vital implementar planes y programas de capacitación, incentivos salariales y las promociones de personal, como política institucional que permitan seguir mejorando y fortaleciendo las condiciones de trabajo y factores fundamentales de motivación de desempeño laboral.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvaro. (11 de abril de 2011). *Políticas institucionales y calidad educativa*. Obtenido de Administración educativa de calidad: <http://administradoreducativodoor.blogspot.com/2011/04/politicas-institucionales-y-calidad.html#:~:text=Una%20pol%C3%ADtica%20institucional%20es%20una,de%20acci%C3%B3n%20l%C3%B3gico%20y%20consistente.>
- Ancana, J. A., & Quispe, K. M. (2013). *Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Incmena S.A.C. en el distrito de Villa el Salvador - 2012*. Villa el salvador: Universidad Autonoma del Peru.
- Argandoña, A. (2007). la caixa de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo. En *la responsabilidad social de la empresa a la luz de la etica*. barcelona: IESE.
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación*. Caracas - Venezuela: El pasillo 2011, C.A.
- Avila Acosta, R. (2001). *Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación; cómo elaborar la tesis y/o investigación*. Lima, Lima, Perú: Ediciones R.A.
- Barroso, F. (2007). Responsabilidad social empresarial y sugerencias para su aplicacion en instituciones educativas. En *Investigacion Universitaria Multidisciplinar* (págs. 48-54).
- Belida Ruiz, Y., & Clemencia Naranjo, J. (2012). La investigación sobre la cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusion de las revistaas científicas. *Perspectiva psicología*, 285-307. Obtenido de https://www.academia.edu/11614209/ESTUDIOS_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EN_COLOMBIA
- Bérnal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración economia, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>



- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Blank, B. (2002). un enfoque estrategico. En *La administracion de organizaciones*. Cali: Artes graficas del valle.
- Caravedo, B. (1996). Hacia una estrategia de responsabilidad social. En *Empresa, liderazgo y sociedad*. Lima: SASE.
- Carneiro, M. (2004). La nueva frontera de los recursos humanos. En *la responsabilidad social corporativa interna*. Madrid: ESIC.
- Carrasco Diaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima-Perú: Sna Marcos. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=pgThrQEACAAJ&dq=carrasco+diaz+Sergio+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+cient%C3%ADfica+pautas+metodol%C3%B3gicas+para+dise%C3%B1ar+y+elaborar+el+proyecto+de+investigaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y
- CARVALHO, H. (1994). *La participacion y organizacion entendida como una dimension de la ciudadania*. Brasilia: IICA/SEPLAN.
- CETINDAMAR , D., & HOPKINS, T. (2008). Enhancing students responsibility towards society through civil involvement projects. *Innovation in education and teaching international*, 45(4), 401-410.
- Chiavenato, I. (2004). La dinamica del exito en las organizaciones. En *Comportamiento organizacional*. Mexico: Thomson.
- Cleri, C. (2007). La empresa institucion vital del sistema. En *El libro de las Pymes* (págs. 33-56). Argentina: Granica.
- Conde, J. (2003). La dinamica del exito en las organizaciones. En *Empresa y medio ambiente*. Madrid: Nivola.
- Dale A, N. (2005). Sustainable development, education and literacy. En *International Journal of Sustainability in Higher Education* (pág. 25). california: Sage Publications.
- DANKHE, G. L. (1976). *Investigacion y comunicacion*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Domínguez, I., Rodríguez , B., & Navarro, J. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Scielo*.
- Dorta Quintana, A. (2014). Cultura Organizacional. *Centro de Desarrollo Empresarial*.



- empresarial, M. (25 de julio de 2016). *El empleo*. Obtenido de <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Ferrer, J. (31 de JULIO de 2010). *Conceptos básicos de la metodología de la investigación*. Obtenido de La metodología y planteamiento del problema.
- Figueroa, L. K. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>
- Galarza, E., Gomez, R., & Gonzales, L. (2002). *Ruta hacia el desarrollo sostenible en el Peru*. Lima: CIUP.
- Garavito, C. (2007). *Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo*. Lima: CISEPA.
- Geertz. (1971). *Programa de sistemas integrados de gestion*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/investigacion%20de%20la%20cultura%20organizacional%20o%20corporativa.htm>
- Hernández, M., & Porfirio, B. (07 de Diciembre de 2015). *RPubs by Rstudio*. Obtenido de https://rpubs.com/roh/estadistica_avanzada
- Hernandez, R., & Saldarriaga, A. (2008). Gestion de la responsabilidad social universitaria. *Unalmed*, 159.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodologia de la investigacion* (4ta ed.). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Hernández, Z. M. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital i Naylamp-Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipan.
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodologia de la investigacion*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill Education.
- Hernani Merino, M., & Hamann Pastorino, A. (junio de 201). Percepcion sobre el desarrollo sostenible de las mype en el Peru. *Revista de administracion de empresas*, 53(3), 10.
- Jenkins, H., & Yakovleva, N. (2006). Corporate social responsibility in the mining industry. *Journal of Cleaner production*, 271-284.



- KERLINGER, F. N. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Mexico D.F.: Nueva editorial Interamericana.
- Llanos Encalada, M. (2016). *La cultura Organizacional. Eje de la gestión humana*. Samborondón - Ecuador: Ángela María González Laucirica - Departamento de Publicaciones.
- Lorena Lizette Reyna Díaz, E. I. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. *Revista RAITES (antes Panorama Administrativo)*, 10.
- Martínez, C. (22 de marzo de 2017). *La iniciativa personal*. Obtenido de Psycospirity. Crecimiento personal: <https://www.psycospirity.com/2017/03/la-iniciativa-personal.html>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Scielo*.
- Méndez Álvarez , C. E. (2011). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=H7JEBAAAQBAJ&dq=Metodolog%C3%ADa+dise%C3%B1o+y+desarrollo+del+proceso+de+investigaci%C3%B3n+con+%C3%A9nfasis+en+ciencias+empresariales+M%C3%A9ndez&hl=es&sa=X&redir_esc=y
- Mendez Álvarez, C. E. (1995). *Metodología, guía para elaborar diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá - Colombia: McGraw Hill.
- Muijen, H. (2004). Corporate social responsibility starts at university. *Journal of Business Ethics*, 235-246.
- Nava, R. (2008). La Responsabilidad Social Univeresitaria. *III Jornadas de Desarrollo Gerencial-Universidad del Zulia*. Cabimas.
- Neyman, J. P. (1993). Sobre el problema de las pruebas más eficientes de hipótesis estadísticas .
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Rmero, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Bogotá - Colombia: Ediciones de la U.
- Palella Stracuzzi, S., & Martino Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas - Venezuela: Fedupel.



- Palencia, J., Bracho, I., & Vargas, L. (2007). La gerencia de proyectos de responsabilidad social . *ORBIS/Ciencias Humanas*.
- Pedroza, H. &. (2007). *Sistema de análisis estadístico con SPSS*. Nicaragua: Litonic.
- Perez Uribe, R., Garzon Gaitan, M., & Nieto Potes, M. (2009). Analisis empirico de la aplicacion del modelo de modernizacion de la gestion para organizaciones en Pymes. *Escuela de Administracion de Negocios*, 77-106.
- Portocarrero, F., Sanborn, c., & Llusera, S. (2000). Empresas, fundaciones y medios. *La responsabilidad social en el peru*.
- Ramos, K. (2014). *La percepcion de la cultura organizacional y la responsabilidad social empresarial en una empresa nacional*.
- Robbins Estephen, P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rosado, M. (2008). Criterios de clasificacion de los medios de difusion de la produccion academica y cientifica universitaria. *ACAP*, 173.
- Tamayo, M. (2004). *Proceso de la investigacion cientifica*. Mexico: LIMUSA.
- Taylor. (1871). *Antecedentes de la cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Filosof%C3%ADa/Antecedentes-De-La-Cultura-Organizacional/365734.html>
- Trelles, J., & Varas, A. (2017). *Relación entre el clima organizacional y desemepeño de los colaboradores de la Agencia Distribuidora servicios y Representaciones DIAL. S.R.L. en la ciudad de Trujillo*. Trujillo.
- Vallaes, F. (2005). Que es responsabilidad social Universitaria . *PALESTRA*.
- Vilca Narvaez , J. (2015). *Cultura organizacional y desempeño laboral* . Abancay : UNAMBA .

Notas de pies de página

- ¹ Personal nombrado de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac. Área de recursos humanos de la DRTC.



ANEXOS



CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE APURÍMAC – 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	DICADORES	ETODOLOGÍA
GENERAL: ¿De qué manera se relaciona la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac - 2017? ESPECÍFICOS: ¿Cómo se relaciona el entorno interno con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac? ¿Cómo se relaciona la actitud con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac? ¿Cómo se relaciona la caracterización con el	GENERAL: Establecer de qué manera se relaciona la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac – 2017. ESPECÍFICOS: Determinar la relación del entorno interno con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac. Determinar la relación de la actitud con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de	GENERAL: Se relaciona de manera favorable la cultura organizacional con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac – 2017. SECUNDARIAS: Se relaciona propiciamente el entorno interno con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac. Se relaciona paulatinamente la actitud con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac.	Cultura organizacional	Entorno interno	Comunicación	Enfoque de investigación: cuantitativo Tipo de investigación: Básica Nivel de Investigación: Correlacional Método: hipotético deductivo Diseño: No experimental – transversal- correlacional Población de estudio: Total de 50 servidores de la DRTC. Muestra = población 50 servidores
					Valores	
					Identidad Organizacional	
					Iniciativa	
				Actitud	Política institucional	
					Rutinaria	
					Burocrática	
					Voluntad y riesgos	
			Desempeño laboral	Caracterización	Flexibilidad e innovación	
					Capacitación	
					Remuneraciones	
					Promociones	
				Evaluación	Conformidad	
					Evaluadores	
					Integral	
				Logro con incentivos	Salariales	
					Productividad	

desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac? ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac en relación a la cultura organizacional?	Transportes y Comunicaciones de Apurímac. Determinar la relación de la caracterización con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac. Estimar el nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, en relación a la cultura organizacional.	Se relaciona gradualmente la caracterización con el desempeño laboral de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac. Es moderado el nivel de desempeño laboral alcanzado de los servidores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones de Apurímac, en relación a la cultura organizacional.			Por competencias	Recolección de información: Técnicas: Encuesta, Instrumentos: Cuestionario
---	--	---	--	--	------------------	--

Fuente: Nota. Elaboración propia en base a información recopilada vía encuesta.

Estadístico de contrastación de hipótesis

	H ₀ cierta	H ₀ falso H ₁ cierta
H ₀ rechazada	Error tipo I (□)	Decisión correcta (*)
H ₀ no rechazada	Decisión correcta	Error tipo II (□)



CUESTIONARIO

La encuesta tiene por finalidad desarrollar el trabajo de investigación intitulado “CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE APURÍMAC – 2017”, por lo que suplicamos facilitar de una información verídica que permitirá conocer la real situación del tema de estudio. Anticipamos nuestros agradecimientos.

Indicaciones: marque usted con un aspa “X” la respuesta que considera y se ajusta más a la realidad. Gracias

Nº	Ítems	Escala de medición Likert				
		N (1)	CN (2)	AV (3)	CS (4)	S (5)
	Variable: Cultura organizacional					
01	Muestra relación de calidad con el público que le solicita atención					
02	Practica los valores con los compañeros de la institución, respetando las formas de pensamientos y creencias					
03	Manifiesta cumplimiento de la normatividad interna y logro de objetivos de la institución					
04	Se identifica con los propósitos, tradición, condición social de la institución					
05	Alcanza iniciativas nuevas para mejorar los procedimientos administrativos en la institución					
06	Trabaja en pleno cumplimiento de las políticas y normativas internas de la Institución					
07	Trabaja con tareas instruidas con anterioridad y bastante rutinarias en la institución					
08	Trabaja en función de la complejidad de los procedimientos burocráticos y usuarios de la institución					
09	Trabaja con la idea de mejorar permanentemente los servicios al usuario					
10	Trabaja en equipo, asumiendo riesgos y dispuestos a dar lo mejor por hacer quedar bien a la institución					
11	Los directivos de la institución respetan y consideran importantes la iniciativa de los servidores con el afán de mejorar la gestión.					
12	Los directivos de la institución se preocupan por buscar incentivos para los servidores y mejorar el trabajo					
	Variable: Desempeño laboral	MB (1)	B (2)	M (3)	A (4)	MA (5)
13	¿Cuál es el nivel de desempeño laboral logrado con el propósito de mejorar la gestión institucional?					
14	¿Cuál es el nivel de capacitación realizadas con el afán mejorar el desempeño laboral de los servidores?					

15	¿Cuál es el nivel de mejora de las retribuciones destinadas a mejorar el desempeño laboral de los servidores?					
16	¿Cuál es el nivel de promociones de personal realizadas con el afán mejorar el desempeño laboral?					
17	¿Cuál es nivel de conformidad de las evaluaciones de desempeño realizadas a los servidores de la institución?					
18	¿Quiénes son los encargados de llevar a efecto las evaluaciones de desempeño al servidor en la institución? a) Los colegas de trabajo b) los jefes inmediatos c) Los comités de evaluadores d) La autoevaluación e) Los subalternos.	a)	b)	c)	d)	e)
19	¿Cuál es nivel de desempeño laboral de los servidores aplicadas con la técnica de evaluación de 360°?					
20	¿Cuál es el nivel de desempeño logrado con la mejora de incentivos remunerativos a los servidores?					
21	¿Cuál es el nivel de desempeño logrado con la participación de la productividad (utilidades) redistribuidas a los servidores?					
22	¿Cuál es el nivel de desempeño logrado mejorando los incentivos a los mejores servidores de la institución?					

Leyenda de respuestas de la Variable: Cultura organizacional

S	5	Siempre
CS	4	Casi siempre
AV	3	A veces
CN	2	Casi nunca
N	1	Nunca

Leyenda de respuestas de la variable: Desempeño laboral

MA	5	Muy alto
A	4	Alto
M	3	Moderado
B	2	Bajo
MB	1	Muy bajo

DATOS DE SUPERVISION	
Encuestador:	
Lugar y fecha:	
Supervisor:	
Fecha de monitoreo:	

Coeficiente de Correlación

Según (Hernandez-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) La selección de la prueba o coeficiente de correlación adecuado depende del nivel de medición de las variables a asociar. Cuando las variables son de intervalos o razón se utiliza se utiliza frecuentemente el coeficiente de correlación de Pearson, con variables ordinales de múltiples rangos los coeficientes de Kendall y Spearman y en el caso de nominales u ordinales, la chi-cuadrada(o).

Los coeficientes tienen dos componentes: Dirección (positiva o negativa) y magnitud. Una correlación positiva entre dos variables (X, Y) significa que, si una variable aumenta, la otra también (“A mayor X, mayor Y” y viceversa; altos valores en X corresponden a altos valores en Y, bajos valores en X, bajos valores en Y). Una correlación negativa implica que, si una variable se incrementa, la otra disminuye (“A mayor X, menor Y”, “mayor Y, menor X”; altos valores en una variable se asocian con bajos de la otra). Los coeficientes pueden variar de -1.00 a 1.00. (pág. 347).

Tabla de coeficiente de correlación Rho Spearman de Hernández & Mendoza

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+ 0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+ 0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.76 a +0.90	Correlación positiva alta
+ 0.91 a + 0.99	Correlación positiva muy alta
A +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia, basada de (Hernandez-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).