

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL."

TESIS DE GRADO

LEYVI KARIN FIGUEROA MONTERROSO

CARNET 12771-09

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

LEYVI KARIN FIGUEROA MONTERROSO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2015
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. JOSE ANGEL ALFREDO VELASQUEZ TREJO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MANUEL DE JESUS ARIAS GUZMAN

Guatemala, 19 de Noviembre de 2014.

Señores Miembros
Consejo de la Facultad de Humanidades
Presente.

Estimados Señores:

Con un cordial saludo me permito dirigirme a ustedes para manifestarles que he revisado el informe final de la tesis de la estudiante **Leyvi Karin Figueroa Monterroso, No. de carné 1277109** de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional cuyo título es “**Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental**” y el cual considero llena los requisitos establecidos por esa Facultad y el Departamento de Psicología para los trabajos de investigación de los estudiantes de la carrera arriba mencionada.

En tal virtud, solicito se proceda a nombrar al profesional que realice la revisión del mismo para su aprobación definitiva y pueda de esta forma culminar su carrera profesional.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

Atentamente.


Lic. Angel Alfredo Velásquez
Asesor.



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES

No. 05670-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LEYVI KARIN FIGUEROA MONTERROSO, Carnet 12771-09 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 052-2015 de fecha 6 de enero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de enero del año 2015.

Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA

HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar



AGRADECIMIENTOS

A Dios y Virgen Santísima:

Por ser mi luz, mi guía, mi fortaleza y sabiduría para poder llevar a cabo mis metas guiándome por el mejor camino para llegar a culminar mis propósitos y sueños.

A mis Padres:

Gustavo Figueroa (Q.E.P.D) y Vilma Monterroso por ser los pilares de mi vida que con mucho amor e incondicional apoyo me han dado siempre lo mejor y por quienes he alcanzado este triunfo. Los llevo por siempre en mi corazón.

A mi Hermano:

Mario Figueroa por su incondicional apoyo y cariño en toda mi carrera, siendo la persona en quien siempre confiaré.

A mi Tía:

Ludmila Carina Monterroso por su apoyo incondicional, amor y ejemplo a seguir.

A mi Familia:

Abuelitos, tíos, primos y sobrino por su cariño, consejos y apoyo incondicional.

A mi Catedrático:

Lic. Manuel Arias por sus enseñanzas, ayuda y apoyo incondicional en mi carrera.

Al Licenciado:

Rodrigo Santa Cruz Anchissi por haber confiado en mí y apoyarme incondicionalmente en el proceso de investigación.

A mis amigos:

Julio De León y Nathalie Samayoa por su apoyo, ayuda, momentos especiales y cariño a lo largo de toda la carrera, los quiero mucho.

ÍNDICE

RESUMEN

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
2.1. Objetivos	30
2.2 Hipótesis	30
2.3. Variables de Estudio	30
2.4. Definición de Variables	31
2.5. Alcances y Límites	32
2.6. Aporte	33
III. MÉTODO	34
3.1. Sujetos	34
3.2. Instrumentos	35
3.3. Procedimiento	38
3.4. Diseño y metodología estadística	39
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	40
V. DISCUSIÓN	46
VI. CONCLUSIONES	52
VII. RECOMENDACIONES	54
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56
ANEXOS	

RESUMEN

Actualmente, en Guatemala existen muchas organizaciones e instituciones que están prestando un interés especial en el tema de la cultura organizacional como aspecto fundamental para mejorar el desempeño de sus empleados a través de nuevos mecanismos y decisiones estratégicas que guíen la actividad organizacional hacia la comprensión de las reacciones de los miembros ante las condiciones internas y presiones externas que finalmente determinan el desempeño y la productividad.

Esta investigación de tipo correlacional, tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. 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, el mismo fue aplicado a los jefes de la dependencia para que éstos, evaluaran el desempeño de sus subordinados en una escala de calificación desde siempre a nunca; evaluando los siguientes comportamientos: conocimiento del puesto, disponibilidad, calidad, objetividad, independencia, negociación, confiabilidad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y compromiso. La metodología estadística utilizada fueron las frecuencias, porcentajes de tendencia central, la desviación estándar y el coeficiente de correlación de Pearson.

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.

Se recomendó 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.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones desempeñan un papel muy importante dentro de la sociedad, puesto que éstas son las que proporcionan empleo, generando así bienes y servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas.

De acuerdo a lo anterior, la cultura y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva.

La cultura organizacional especialmente juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional.

En base a lo anterior, para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario que éstos cuenten con un ambiente motivador donde se les puedan delegar mayor autoridad, darles una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; ofreciéndoles de esta manera, un buen clima laboral que sin lugar a dudas se reflejará en la cultura organizacional. De esta forma, la productividad de una organización o institución depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores, por lo que a mayor rendimiento y mayor bienestar para los empleados mejor será su calidad productiva.

Actualmente se puede observar que las empresas descuidan la difusión de la cultura organizacional y por consiguiente el ambiente laboral de sus empleados, porque pueden llegar a considerar que requieren mucha inversión para algo que no consideran primordial; sin embargo, la postura que toman estas organizaciones no es la correcta, puesto que el costo de un ambiente laboral deficiente traerá como consecuencia que el desempeño laboral perjudique en gran medida el rendimiento de la organización, lo cual

será más costoso para la institución por no haber invertido previamente en dichos factores.

Un diagnóstico de la cultura organizacional aclara comportamientos y actitudes presentadas por los empleados en su desempeño laboral, razón por la cual el presente estudio buscó encontrar la importancia de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral para que una empresa o institución sea altamente productiva y eficaz, no sólo en el resultado de la producción de sus tareas sino también en la satisfacción de sus empleados. Este estudio se llevó a cabo en una institución gubernamental, debido a que la mayoría de investigaciones previas se enfocan en el área privada y no en el área pública.

Por ello, para efectos de la presente investigación, a continuación se describen algunos estudios nacionales respecto a la variable cultura organizacional, su importancia e influencia para el eficaz rendimiento de los empleados, con el propósito de descubrir más sobre el tema, particularmente en el campo laboral teniendo como finalidad dar a conocer información relacionada con la misma y el impacto que tiene en las personas:

En este aspecto Gómez (2012) realizó una investigación de tipo cualitativo en la que buscó conocer cuál es la percepción de un grupo de ex trabajadores de la iniciativa privada, que se incorporaron a laborar en instituciones autónomas y semiautónomas del Estado de Guatemala, con respecto a la cultura organizacional que ahí predomina. Para alcanzar su objetivo, utilizó una entrevista semiestructurada, elaborada por el investigador, la cual fue aplicada de forma individual a los sujetos. Dicha entrevista estaba conformada por una serie de preguntas abiertas, que abarcaron 9 categorías las cuales son: determinaciones laborales, toma de decisiones, motivación, liderazgo, ambiente de trabajo, comunicación, trabajo en equipo y estabilidad laboral. Con esto se recabó la percepción de cada uno de los sujetos participantes. El instrumento fue aplicado a 12 personas de diferente edad, que tuvieran de uno a tres años de estabilidad laboral y que estuvieran laborando bajo los reglones presupuestarios (011 y 022); los resultados indican que los trabajadores de las instituciones estatales de Guatemala, se encuentran favorecidos con las determinaciones laborales que ofrecen estas entidades. Entre sus conclusiones se determinó que la mayoría de trabajadores

se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo en el cual se desempeñan a diario. Recomendó a las instituciones estatales con base a los resultados, la creación de planes de carrera para que los trabajadores puedan ir creciendo profesionalmente dentro de estas entidades y así elevar más el nivel de identificación por parte de estas personas.

Por otro lado Gil (2012) realizó una investigación de tipo cualitativo, en la que buscó identificar los rasgos más relevantes de la cultura organizacional en un grupo de vendedores ruteros con más de diez años de laborar para una empresa productora de alimentos. Para alcanzar su objetivo, utilizó una entrevista semiestructurada, elaborada por la investigadora, la cual fue aplicada de forma individual a los sujetos. Dicha entrevista estaba estructurada por una serie de preguntas abiertas que abarcaron cinco categorías las cuales se separaron de la siguiente forma: Valores y principios, cultura, clima, identidad laboral, antigüedad en la organización. El instrumento fue aplicado a un grupo de 12 vendedores de diferentes edades, que tuvieran más de diez años de trabajar en la organización, los resultados indican que los vendedores ruteros que tienen más de diez años de trabajar en la organización se sienten más identificados con la misma y la ven como parte de su vida, son leales y la defienden. Entre sus conclusiones estableció que la empresa productora de alimentos provee de estabilidad a los colaboradores y brinda beneficios para los empleados y sus familiares, generando compromiso y lealtad. Recomendó a la organización en base a los resultados, la creación de planes de carrera y el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional para que todos los vendedores ruteros puedan ir creciendo profesionalmente dentro de la organización.

Asimismo, Ubico (2011) realizó una investigación de tipo descriptivo, en la que se buscó conocer la percepción de los empleados de un centro de diagnóstico médico respecto a rasgos de cultura organizacional. Para alcanzar su objetivo, se utilizó un instrumento tipo cuestionario con 29 preguntas, realizado por la autora de la tesis. El instrumento fue aplicado a una muestra de 54 colaboradores de todos los niveles que existen en la organización, los resultados indican que las relaciones interpersonales no son las más óptimas, pues no están a gusto con el personal que actualmente está laborando, no

existe compañerismo, y tampoco se encuentra de acuerdo con la estructura organizacional. Entre sus conclusiones se estableció que un 89% del personal tiene la idea de lo que es la cultura organizacional. Recomendó de acuerdo a los resultados presentados, fomentar el trabajo en equipo en diferentes unidades, con el objetivo de que los trabajadores se identifiquen con su labor y aporten a la organización de manera efectiva y eficaz.

Por su parte, Hernández (2010) realizó una investigación de tipo descriptivo, en la que buscó diagnosticar las características de la Cultura Laboral en un grupo de trabajadores operativos de una empresa dedicada a la construcción de la ciudad de Guatemala. Para alcanzar su objetivo, se utilizó un instrumento tipo cuestionario denominado “Cuestionarios sobre el carácter organizacional I y II” de Goffe y Jones (2001), para determinar la Cultura y Tendencia de los trabajadores. El instrumento fue aplicado a 106 personas, que desempeñan cargos de Albañil y Ayudante de Albañil, los resultados indican que las principales características de la Cultura de un grupo de trabajadores de puestos operativos de una empresa de construcción de Guatemala son: a) que comparten un espacio físico formal o informalmente, sin separaciones; b) Son personas muy unidas dentro y fuera de la empresa; c) La comunicación no verbal es muy importante y fluida y d) hay una gran lealtad e identificación con los valores organizacionales. Entre sus conclusiones estableció que los niveles de sociabilidad y solidaridad existentes en el grupo de trabajadores Albañiles son altos, lo cual implica que comparten valores similares, ideas, actitudes e intereses comunes, esto no solo en el ámbito laboral sino que también a nivel personal. Recomienda de acuerdo a los resultados presentados a los líderes, implementar un plan que incentive los valores que tiene la institución, con el propósito de divulgar a todo el personal la filosofía, creencias y cultura de la organización, para que se fortalezca la identificación de los trabajadores con la institución.

Por otro lado, para efectos de la presente investigación, a continuación se describen algunos estudios nacionales respecto a la variable desempeño laboral:

En este aspecto Fonseca (2013) realizó una investigación de tipo cualitativa, en la que se buscó conocer las manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral según la

percepción de un grupo de gerentes de género femenino en diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala. Para alcanzar su objetivo utilizó el instrumento de entrevista semi estructurada, que tuvo como fin conocer las manifestaciones de creatividad en las distintas funciones que tienen las gerentes dentro de una empresa. El instrumento fue aplicado a una población de diez sujetos los cuales estuvieron integrados por el género femenino a nivel gerencial, con distintas profesiones y con el grado académico de licenciatura o maestría, los resultados indican que las gerentes entrevistadas manifiestan la creatividad realizando procesos de forma distinta a la ya establecida, haciendo innovaciones cuando sea necesario, y dando la oportunidad a sus colaboradores a que aporten ideas innovadoras logrando con esto un ambiente flexible e innovador dentro de la empresa. Entre sus conclusiones estableció que cuando una persona está trabajando bajo presión, la creatividad puede desaparecer, pero después de cierto tiempo y ejercicios mentales, ésta puede volver a fluir. Recomendó en base a los resultados la importancia que dentro de una organización las gerentes sean creativas y estén abiertas a las nuevas ideas y procesos, escuchando siempre las opiniones de sus colaboradores ya que con esto se logra fomentar la creatividad dentro de la empresa.

Por su parte, Pereira (2012) realizó una investigación de tipo descriptivo, en la que se buscó conocer la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Servipuertas S.A. de la ciudad de Quetzaltenango. Para alcanzar su objetivo, se estableció como hipótesis de investigación que la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral del trabajador y se evaluó por medio del test de inteligencia emocional T.I.E.=G. y un formato de evaluación de desempeño elaborado bajo el método de escalas gráficas. Los instrumentos fueron aplicados a 36 trabajadores de la empresa Servipuertas S.A. de la ciudad de Quetzaltenango, los resultados indican que la inteligencia emocional no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. Entre sus conclusiones estableció que el personal de la empresa posee un nivel promedio de inteligencia emocional, lo que indica que poseen un óptimo manejo de las situaciones adversas en las que se desenvuelven, el 72% están por encima del rango promedio, además se demostró que el 81% de los evaluados se encuentran en un rango de desempeño superior que llena las

expectativas de la organización. Recomendó de acuerdo a los resultados evaluar periódicamente la inteligencia emocional y el desempeño laboral además de implementar talleres que promuevan el fortalecimiento emocional y motivacional de los trabajadores para que sean más productivos y realicen su trabajo eficaz y eficientemente.

De la misma manera, Alvarado (2011) realizó una investigación de tipo descriptivo, en la que buscó establecer la relación que existe entre estabilidad emocional y desempeño laboral. Para alcanzar su objetivo utilizó un test CEP que mide la estabilidad emocional y una unidad de análisis de desempeño, la cual relaciona características personales y laborales para evaluar las condiciones y desempeño de cada trabajador. El instrumento fue aplicado a trabajadores del Área de Salud Ixil, siendo estos hombres y mujeres de todos los departamentos de la organización, los resultados indican que los trabajadores del Área de Salud Ixil relacionan de manera directa sus emociones al momento de desempeñar alguna tarea. Entre sus conclusiones estableció que con este estudio se evaluó el grado de estabilidad emocional que poseen los colaboradores para entender la relación que hay entre estabilidad emocional y desempeño laboral. Recomendó de acuerdo a los resultados una propuesta para brindar a los trabajadores del Área de Salud Ixil estrategias que los ayuden a tener estabilidad emocional y así aumente su desempeño laboral.

Asimismo, Meléndez (2011) realizó una investigación de tipo descriptivo correlacional, en la que buscó determinar si existe relación entre el nivel de autoestima y el desempeño laboral en un grupo de mensajeros de una empresa dedicada a repartir correspondencia, ubicada en la ciudad de Guatemala. Para alcanzar su objetivo utilizó un test elaborado por el propio investigador que mide autoestima y los datos de desempeño fueron proporcionados por la empresa de estudio, correspondientes al mes de Julio del 2011. El instrumento fue aplicado a 164 mensajeros de género masculino y femenino, comprendidos entre las edades de 18 a 63 años, con una antigüedad laboral comprendida en un rango de 6 meses a 13 años, los resultados indican que sí existe correlación estadísticamente significativa a nivel de 0.05 entre el nivel de autoestima y el desempeño de los mensajeros. Entre sus conclusiones estableció que la autoestima

se correlaciona positivamente con la edad de los trabajadores. Recomendó de acuerdo a los resultados, considerar las relaciones encontradas y con base a ellas implementar talleres de autoestima y cursos de desarrollo humano para los empleados, con el fin de mejorar el desempeño de éstos y ayudar a su crecimiento personal.

Estos autores en sus investigaciones nacionales aseveran el valor que tiene la percepción de los empleados hacia la cultura predominante en sus organizaciones; señalando la importancia que ha tomado este tema para fortalecer la idea de identidad y compromiso en los trabajadores de las mismas, con el propósito de desarrollar ventajas competitivas y el fortalecimiento de un mejor desempeño laboral que hoy en día exigen las organizaciones altamente efectivas.

Asimismo, se muestra que el desempeño laboral va en gran medida relacionado con diversos factores por los cuales muchas se ve influenciado, tal es el caso de la creatividad, la inteligencia emocional, la estabilidad emocional y la autoestima, que son algunos de los factores determinantes para que el mismo, se desarrolle de forma productiva y efectiva, afectando consecutivamente gran parte del funcionamiento de la organización.

Por ello, en esta misma temática se presentan a continuación estudios internacionales en los cuales se ven reflejados conforme a las exposiciones antes mencionadas, la importancia que tiene la cultura y el desempeño laboral y su relación con diversos factores internos y externos por los cuales muchas veces se ven afectados para que los mismos sean positivos.

En base a lo anterior, a continuación se presentan algunos autores internacionales que han realizado estudios relacionados con la variable cultura organizacional, entre ellos se encuentran:

Gómez (2011) realizó una investigación en Colombia, de tipo descriptivo en la que buscó identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional de una empresa familiar, comercializadora de lácteos. Para alcanzar su objetivo, hizo uso del Cuestionario de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn creado en 1999. El instrumento fue aplicado a una muestra de 66

empleados de diferentes áreas de la empresa, los resultados señalan falencias en la comunicación interna, generadas por la cultura organizacional de tipo clan, centrada hacia su interior, y que caracteriza a la empresa familiar. Entre sus conclusiones estableció que las características que se encontraron en la cultura organizacional dan cuenta de las falencias en la comunicación interna, ya que los empleados no tenían conocimiento de los objetivos, visión y misión de la empresa y, además, no se daba cumplimiento del conducto regular establecido en el organigrama, de difundir los documentos institucionales para que todos sus miembros tengan claridad hacia dónde está direccionada la empresa y su organización. Recomendó tomar en cuenta la comunicación dentro de los mismos miembros de la organización puesto que, la misma define su cultura organizacional.

Por otro lado, Martínez (2010) realizó una investigación en Colombia de tipo exploratorio en la que se buscó identificar relaciones entre cultura y desempeño organizacional en empresas colombianas reflexionando sobre la utilización del modelo de Denison. Para alcanzar su objetivo se utilizó una encuesta compuesta de tres secciones la primera orientada a recolectar la información sobre las variables independientes, la segunda capturar las medidas de las variables: rendimiento general de la empresa, crecimiento en ventas e ingresos, participación en el mercado, rentabilidad, calidad de productos, satisfacción de los empleados y calificación de la innovación; por último la tercera sección recogió información sobre variables demográficas de los encuestados e información en general. El instrumento fue aplicado a 63 estudiantes de once empresas con más de tres años de experiencia en la organización, los resultados indican que la asociación entre cultura y desempeño se observan asociaciones significativas entre las subdimensiones y la medida del rendimiento general con resultados semejantes a los encontrados por Denison y sus colegas en estudios anteriores. Entre sus conclusiones menciona evaluar diversos modelos, como los presentados en dicha investigación buscando redefinir los modelos de acuerdo con cada contexto. Recomendó realizar un estudio más amplio y preciso sobre este tema, antes de hacer generalizaciones y prescripciones para las empresas.

Por su parte Omar (2010) realizó una investigación en Colombia de tipo experimental en la que se examinó las relaciones entre la cultura nacional (explorada a través de los valores básicos) y la cultura organizacional (explorada a través de las prácticas organizacionales) en 16 empresas argentinas (10 nacionales y 6 privatizadas). Para alcanzar su objetivo, se utilizó un instrumento tipo cuestionario de datos sociodemográficos y las escalas de cultura nacional y de prácticas organizacionales en sus respectivos lugares de trabajo. El instrumento fue aplicado a una muestra de 429 empleados (292 varones y 184 mujeres), con una edad promedio de 35 años. Los resultados obtenidos en dicha investigación, indican que las prácticas implementadas por las empresas reflejan, en término medio, los valores de la cultura de origen de la organización. Análisis de regresión múltiple mostraron que las empresas nacionales argentinas se caracterizan por prácticas (orientadas a los empleados y a los sistemas rígidos) estrechamente vinculadas con el colectivismo, alta distancia al poder y alta evitación de la incertidumbre. En tanto que las empresas privatizadas se destacan por la implementación de prácticas (orientadas a los resultados, al mercado y a los sistemas abiertos) asociadas con el individualismo, baja distancia al poder, baja evitación de la incertidumbre, bajo paternalismo y bajo fatalismo. Entre sus conclusiones estableció que esta investigación contribuye a conocer algo más acerca del impacto de la cultura nacional sobre la manifestación más visible de la cultura organizacional, como lo son las prácticas de manejo de sus recursos humanos. Recomendó que en futuras investigaciones, debiera considerarse la pertinencia de evaluar los valores a través de una combinación de medidas directas e indirectas.

Por último, Rodríguez y Acosta (2009) realizaron una investigación en México de tipo descriptivo de corte transversal, en la que se buscó diagnosticar los valores, rituales, héroes, símbolos, estructura y sistemas y competencia que conforman la cultura organizacional, tomando como caso de estudio al personal que interviene en el SGC bajo la norma ISO 9001:2000 de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), con la finalidad de determinar su adecuación para la operación del sistema. Se aplicó un instrumento de medición a 61 sujetos de cuatro centros universitarios. Los resultados sugieren que la cultura organizacional es adecuada a los requerimientos que indica la norma ISO para la correcta operación del sistema de gestión; asimismo, las

evidencias empíricas dan indicios de la aplicabilidad de la base teórica en el contexto local para la explicación del objeto de estudio.

Por otro lado, para fines de esta investigación, a continuación se presentan algunos estudios internacionales sobre la variable desempeño laboral:

En esa línea Vega, Urra y Bernales (2010) realizaron una investigación en Chile de tipo descriptivo, en la que se analizaron las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en los trabajadores de una empresa de retail. Para alcanzar su objetivo se aplicó un instrumento con 54 preguntas, con datos descriptivos, información sobre el conocimiento del proceso de la evaluación del desempeño y una encuesta de satisfacción laboral elaborada por Chiang et al. en el año 2008. Para la aplicación del instrumento se utilizó una muestra de 53 trabajadores, con una tasa de respuesta del 83%, los resultados indican que los trabajadores conocen la herramienta "evaluación del desempeño", sus evaluaciones varían entre 3 y 7 (máximo de 8). La variable de satisfacción laboral muestra un nivel alto (promedio de 4 sobre 5). Entre sus conclusiones establecieron que las correlaciones entre ambas variables indican que para los trabajadores, a medida que su satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con la forma de reconocimiento aumenta, su orientación al logro disminuye.

De la misma manera, Arguello (2010) realizó una investigación en Maracaibo de tipo descriptiva correlacional bajo la modalidad de campo, con diseño no experimental-transaccional, la cual tuvo como propósito determinar la relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en la gerencia de contratación de las empresas mixtas del sector petrolero. Para alcanzar su objetivo, se utilizó un instrumento basado en un cuestionario compuesto por 88 ítems. El instrumento fue aplicado a una población constituida por los empleados sin responsabilidad gerencial o de supervisión de las gerencias de contratación de las empresas mixtas del sector petrolero ubicadas en el municipio Maracaibo. Los resultados obtenidos permitieron concluir que, los trabajadores se sienten identificados con los objetivos organizacionales y logran cumplirlos. La supervisión y las condiciones físicas del trabajo son los principales factores que explican el compromiso organizacional aun cuando en menor medida se encuentran las políticas de la empresa y los salarios. El nivel del compromiso con la

empresa es medianamente alto. En cuanto al desempeño, los factores relacionados con la actitud de mayor presencia son la creatividad, la disciplina y la discreción. No obstante, el reconocimiento pocas veces es considerado. El nivel de desempeño laboral de los empleados es bueno. La relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral medido por la correlación de Pearson indican un coeficiente de 0,170 lo cual significa que el comportamiento organizacional incide de forma muy baja en el desempeño laboral de sus trabajadores.

Asimismo, Gil, Negrón y Portillo (2009) realizaron una investigación en Maracaibo tipo correlacional en la cual buscaron determinar la incidencia del proceso de selección de personal sobre el desempeño laboral de R2M. Para alcanzar su objetivo utilizaron un instrumento tipo cuestionario de 83 ítems, basados en los indicadores establecidos, con la finalidad de analizar el proceso de selección de personal en la empresa R2M. Adicionalmente se construyó una guía de observación documental que permitió observar la variable desempeño laboral en los empleados de la empresa. El instrumento fue aplicado a una población de 60 sujetos, los resultados obtenidos destacan el proceso de selección aplicado por la empresa R2M es altamente efectivo a la vez que el desempeño de sus empleados se encuentra en un nivel excelente. Entre sus conclusiones establecieron que no se halló correlación estadística entre ambas variables pues el coeficiente obtenido fue de 0,0499. Finalmente, las principales recomendaciones fueron implementar un proceso de reclutamiento de personal y realizar una auditoría de recursos humanos tanto al proceso de selección como al proceso de evaluación del desempeño. De igual manera se aconsejó incluir en el proceso de selección actual las etapas obviadas por la empresa.

Por último, Rojas (2009) realizó una investigación en Maracaibo de tipo correlacional, descriptiva, y el diseño no experimental transaccional descriptivo, la cual buscó determinar la relación entre el desempeño laboral y la calidad del servicio en la Banca Universal Privada del Municipio Maracaibo. Para alcanzar su objetivo utilizó un instrumento tipo cuestionario diseñado bajo el modelo de la escala de actitudes de Likert, con un total de 51 ítems. El instrumento fue aplicado a una población la cual estuvo conformada por 7068 empleados de los cinco principales bancos y la muestra

por 50 sujetos, los resultados indican que existe una correlación significativa entre ambas variables. Entre sus conclusiones estableció que a medida de que exista un mejor desempeño laboral, los empleados ofrecen una mejor calidad del servicio. Por lo que recomendó que la capacitación sea una de las herramientas básicas para ofrecer un servicio de calidad.

Con el fundamento de los estudios detallados anteriormente, tanto nacionales como internacionales, de las variables cultura organizacional y desempeño laboral se determina la importancia que tiene para las organizaciones identificar en primera instancia el tipo de cultura que se manifiesta en dicha organización; ya que, de esta manera se busca que éstas acudan a diversos medios para fomentar en sus empleados el sentido de identificación y pertenencia con el firme propósito de mejorar el ambiente y sucesivamente el desempeño laboral de los mismos; de la misma manera, en los casos donde la cultura no sea favorable tomar las medidas pertinentes para que estos cambios ayuden a una mejor eficacia dentro de la organización.

De acuerdo a la relación que existe entre estos dos factores es preciso que se fundamenten con bases teóricas y conceptos expuestos por diversos autores, los cuales se presentan a continuación:

Cultura Organizacional

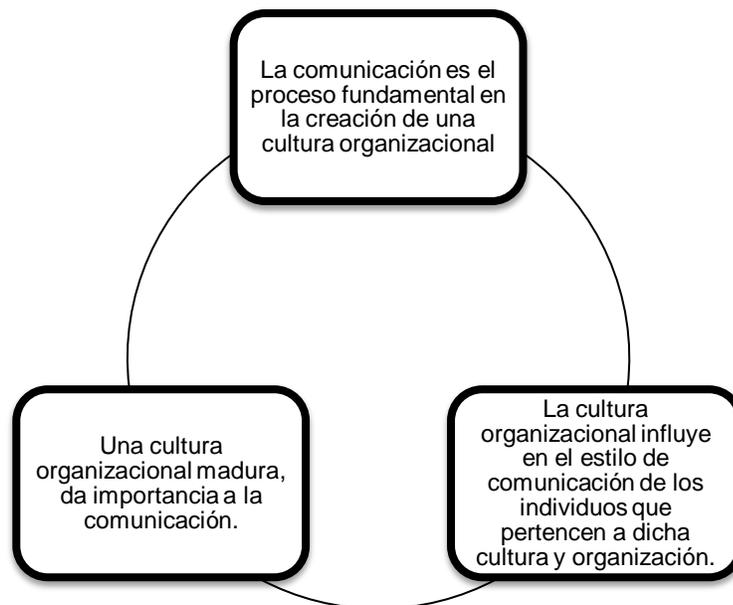
En la actualidad las organizaciones conforman elementos dinámicamente relacionados donde se desarrollan una serie de actividades con la mentalidad de cumplir con sus objetivos y metas. Es por ello, que la cultura organizacional hoy en día ha cobrado gran importancia, puesto que se ha reconocido que ésta, determina la manera en cómo funciona una empresa, reflejándose en gran medida en las estrategias, estructuras y sistemas. Este término ha sido definido por diversos autores, entre ellos Stoner (1996) afirma que la cultura organizacional es el conjunto de elementos importantes como normas, valores, actitudes y creencias que son compartidos por los miembros de una empresa. Por consiguiente, la cultura es la manera en que una organización ha aprendido a manejar sus conductas y contextos; integrando una relación entre las

creencias, mitos, conductas y actitudes, donde éstas se fundamentan para crear y definir lo que significa trabajar en una organización particular.

Asimismo, García (s.f.) determina que la cultura organizacional es el conjunto de formas de efectuar las tareas ya sea consciente o inconscientemente, que con el paso del tiempo cada organización va tomando para establecer y afianzar fuertemente el pensamiento y comportamiento de sus empleados.

Nosnik (2005) indica que la cultura organizacional es reflejada entre un conjunto de individuos que trabajan incorporados en equipo donde sus creencias, valores y principios, constituyen la percepción para evaluar y apreciar su desempeño; a través de ello, Nosnik indica que cultura y comunicación están estrechamente relacionadas, puesto que ambos llevan al concepto de comunidad. La comunicación en una organización es el medio por el que se da a conocer y a la vez recordar a los trabajadores el interés por lograr en equipo las metas y objetivos que están contenidos en una misión.

Siguiendo con Nosnik, señala que se destacan tres tipos de relación que se establecen entre cultura organizacional y comunicación:



Fuente: Esquema elaborado por la autora del presente estudio

Asimismo, Robbins (1996) señala que la cultura organizacional es un sistema de conductas y significados compartidos entre los trabajadores de una organización y que sin lugar a dudas la distinguen de las demás organizaciones. Lo cual indica que una cultura es algo que se puede apreciar a simple vista y por ello, es de gran importancia que los miembros de una institución comprendan y conozcan el entorno laboral al que pertenecen con el propósito de poder manifestar y poner en práctica la misión, visión, valores, metas y objetivos de la organización.

Por su parte, Rodríguez (1996) menciona que la cultura organizacional en la actualidad es un tema que les interesa a muchas organizaciones, puesto que a través de la consolidación de la misma, se busca solucionar diversos problemas frecuentes que hoy en día enfrentan las empresas. De esta manera la cultura organizacional permite que las personas comprendan la relación entre la institución y el entorno en el que desarrollan sus labores al cual también pertenecen.

Elementos de la Cultura Organizacional

Vargas (2007) indica que los elementos de la cultura organizacional se encuentran en todas partes y los mismos están relacionados con elementos culturales. En toda institución la cultura se presenta en dos elementos dentro de los cuales se encuentran:

- **Elementos visibles:** Entre los cuales se manifiestan las creencias, valores, ceremonias, ritos, normas, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte son observables y explican cómo y por qué se realizan las cosas.
- **Elementos invisibles:** Estos se encuentran generalmente a nivel más profundo; en la mente de los trabajadores de la institución en donde habitan sus sentimientos, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son muchas veces difíciles de explicar pero que influyen considerablemente en la forma de actuar de los empleados; estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Al mismo tiempo Vargas menciona que los elementos de la cultura organizacional son la suma de todos los valores compartidos por los miembros de una organización. Toda

cultura se manifiesta y se expresa de muchas formas según los elementos que la integran, los cuales pueden agruparse en cuatro tipos:

- **Elementos simbólicos:** ritos, cartas organizacionales, arquitectura organizacional; asimismo, los logotipos, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias; conforman algunos de los símbolos representativos. De esta manera, la formación de éstos, despiertan la conciencia de los miembros de pertenecer a una institución.
- **Elementos estructurales:** se relacionan con los niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos y jerarquías; la difusión de estos elementos permiten a los empleados estar identificados con su organización.
- **Elementos materiales:** se evidencian en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos, que hacen que una organización se distinga de las demás.
- **Elementos conductuales:** están relacionados con el comportamiento humano, formas de motivar al personal, comunicación, liderazgo, proceso de toma de decisiones, etc.; que permiten que el personal esté satisfecho y a gusto con la labor que desempeña.

Características de la Cultura Organizacional

Amorós (2007) muestra que existen siete características esenciales que definen la cultura en una institución:

1. Innovación y toma de riesgos
2. Atención al detalle
3. Orientación a los resultados
4. Orientación hacia las personas
5. Orientación al equipo
6. Energía
7. Estabilidad

De la misma manera, Robbins (1998) define cada una de estas características de la siguiente manera:

1. **Innovación y toma de riesgos:** grado en que los empleados son estimulados para que sean creativos e innovadores y de esta manera no teman a correr riesgos.
2. **Atención al detalle:** calidad que se espera que los empleados empleen al momento de ejercer su labor, mostrando precisión, análisis y atención al detalle.
3. **Orientación a los resultados:** la manera en que los gerentes se concentran en los resultados o bien, la producción de la institución más que en las técnicas y los procesos empleados para alcanzarlos.
4. **Orientación a las personas:** característica donde la gerencia toma en cuenta la consecuencia de los resultados en sus trabajadores.
5. **Orientación a los equipos:** en esta característica las tareas y responsabilidades se desarrollan de manera grupal a través de equipos de trabajo y no individualmente.
6. **Energía:** característica en donde los trabajadores son emprendedores y competitivos antes que ser conformistas.
7. **Estabilidad:** en esta característica el desempeño y las actividades de la organización están dirigidas a mantener una posición y no al crecimiento de ésta.

Estas características se presentan continuamente en una institución ya sea en un nivel bajo o alto; por ello, Robbins señala que el evaluar cada una de ellas con la organización, indican la cultura e imagen por la que están conformados. Dichas características son la base fundamental para que los trabajadores comprendan y se sientan identificados con lo que hacen y la forma de comportarse dentro de sus instituciones.

Tipos de cultura organizacional

Luna y Pezo (2005) consideran que es importante detectar con exactitud el tipo de cultura organizacional predominante en cada institución, identificando con ello las características de su cultura, para al mismo tiempo determinar si fuese necesaria la introducción de nuevos cambios a la misma.

Para comprobar la cultura predominante en una institución Luna y Pezo proponen cuatro tipos de cultura organizacional:

Tipos de Cultura Empresarial	
Cuadro Comparativo	
Rutinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas con este tipo de cultura sus decisiones las toman únicamente a nivel directivo, se trabaja sin objetivos y metas claras; olvidando en gran medida la creatividad y el contexto de la empresa. • La dirección de la empresa dedica mayor tiempo a tareas rutinarias y decisiones operativas, pero casi nunca involucra su tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas. • Los gerentes trabajan bajo presión, continuamente andan apresurados, ocupados y sobrecargados de tareas; por lo que, en primera instancia resuelven los asuntos urgentes dejando en el olvido los de mayor interés.
Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de cultura se da en las empresas que han alcanzado un crecimiento excesivo y que piensan que como consecuencia debe incrementarse el control. • Para incrementar el control, aumentan sus normas, procedimientos y rutinas. • Por lo general busca encontrar las fallas del personal. • Por el excesivo control provocado en su personal causa en éstos una lentitud operativa. • Utilizan una estrategia rígida y estática. • Poseen dificultad para tomar decisiones. • Ineficiencia en el manejo de los recursos. • El pensamiento en esta cultura está regularmente orientado sólo por normas y procedimientos.

Soñadora	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones con este tipo de cultura se distinguen porque sus empleados poseen una gran experiencia, la cual consideran que no hay que desaprovechar. • Consideran que para hacer un cambio en la institución, el primer aspecto que deben mejorar es la voluntad y la disponibilidad de sus trabajadores para tomar las mejores oportunidades. • Tratan de eliminar la rutina a través de la voluntad y el deseo de mejorar de sus empleados, sin necesidad de modificar las estructuras internas. • Confunden regularmente la creatividad con una ilusión por cambiar, sin tomar en cuenta las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías. • En esta cultura frecuentemente no existen programas de mejoramiento y procesos de cambio.
Cultura flexible, innovadora con valores compartidos.	<ul style="list-style-type: none"> • En esta cultura todos los miembros de una organización se sienten parte de un equipo, en donde su participación y disposición es tomada en cuenta. Su personal está dispuesto a poner sus mejores capacidades y asumir los riesgos con el firme propósito de cumplir con la visión y los objetivos de la institución. • Todos los empleados tienen la oportunidad de superarse dentro de la misma organización, haciendo uso de la tecnología y de las oportunidades que la empresa le permita. • Los directivos buscan crear y promover un clima de confianza con tolerancia al error, puesto que lo ven como una pauta hacia la mejora y superación. • Poseen una alta preocupación por el desarrollo de sus empleados.

Fuente: Luna y Pezo (2005)

Siguiendo con Luna y Pezo, mencionan que la cultura adquiere diferentes expresiones dependiendo del énfasis que le conceda a los siguientes elementos:

- **Poder:** una cultura basada en el poder se caracteriza por ser rígida, dirigida y controlada ejercida en gran parte por sujetos claves dentro de una institución.
- **Rol:** una cultura basada en el rol se fundamenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades y deberes dentro de la institución.

- **Tareas:** una cultura por tareas está regularmente fundamentada en el trabajo por proyectos y está orientada hacia la obtención de resultados específicos en un determinado tiempo.
- **Personas:** esta cultura, está enfocada en las personas que integran la organización.

Clasificación de la cultura Organizacional

Robbins (1998) clasifica la cultura organizacional de la siguiente manera:

- **Cultura fuerte:** en esta cultura los valores se manifiestan con intensidad y son compartidos por todos los miembros de la organización. Asimismo, las autoridades no se preocupan en gran parte por implantar normas y reglas que rijan o bien, orienten la conducta de sus trabajadores.
- **Cultura débil:** en esta cultura los trabajadores regularmente no aprovechan debidamente su tiempo para ejercer sus labores, no saben por dónde empezar y a consecuencia de ello, es necesario crear y establecer nuevas normas y reglamentos formales que guíen la conducta de éstos.

Funciones de la cultura organizacional

Carrión (2007) señala que existen cuatro funciones básicas de la cultura organizacional:

1. Proporciona una identificación a los miembros de una institución.
2. Facilita el compromiso de los empleados.
3. Fomenta la estabilidad del sistema social.
4. Facilita la coordinación a través de la conducta de las personas, proporcionando a los empleados normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir.

Los valores en la cultura organizacional

Hellriegel y Slocum (2009) indican que los valores manifestados por jefes y empleados son de gran importancia dentro de la organización, puesto que éstos determinan su efectividad y éxito.

Luna y Pezo (2005), definen estos valores como “los cimientos y la médula de la cultura organizacional y de cambio. Inspiran la razón de ser, reflejan las metas reales, así como las normas, creencias y conceptos básicos de una empresa y sus empleados.” (p.68).

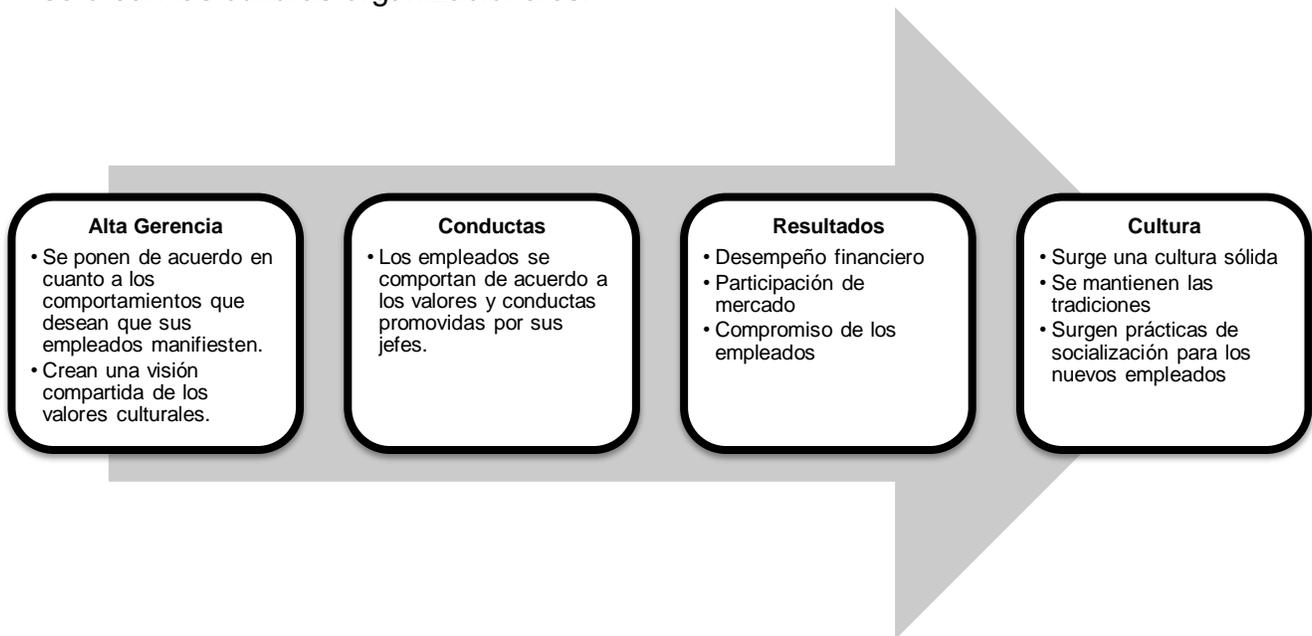
Por ello, cabe destacar que los valores deben ser creados, promulgados y practicados; éstos deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros de la institución para que todos formulen un solo criterio y a través de ello, fortalezcan sus intereses mutuos.

La fomentación de los valores en una institución son importantes por tres razones:

- Se convierten en elementos de motivación para el desempeño y el comportamiento de los empleados.
- Definen el carácter de la organización.
- Crean un sentido de identidad del personal con la institución.

Creación y mantenimiento de la cultura organizacional

Hellriegel y Slocum (2009) muestran a través del siguiente proceso la manera en cómo se crean las culturas organizacionales:



Fuente: Esquema elaborado por la autora del presente estudio

De la misma manera, Robbins (1998) indica que para mantener una cultura es necesaria la contratación de personas con capacidad para adecuarse y disponibilidad para desenvolverse fácilmente dentro de ese ambiente; pero sobretodo será necesario que los directivos den el ejemplo a sus colaboradores de la identificación que junto a la socialización de la misma, será menos probable que transformen los valores, creencias y costumbres de la institución.

La identificación de los empleados con la cultura organizacional de la institución, debe llevarse a cabo a través de la transmisión de anécdotas, ritos, símbolos materiales y el lenguaje que distingue a la organización de las demás.

En la misma línea que la cultura organizacional, a continuación se desarrolla el tema de desempeño laboral, para darle un fundamento teórico al estudio con conceptos expuestos por diversos autores:

Desempeño laboral

El mejoramiento de la gestión del desempeño de los miembros en una organización, constituye actualmente no solo el camino para lograr la excelencia y eficiencia de éstas sino también el mejoramiento de la economía y la sociedad.

Actualmente el ritmo de los cambios produce en los empleados la inadaptación de sus conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes; por lo que es necesario que los directivos busquen nuevas alternativas para anteponerse a estos cambios; de tal manera que con las nuevas acciones, se busquen desarrollar procesos actualizados que conviertan a la institución en efectiva y productiva.

En esta temática Muchinsky (2002) define el desempeño laboral como el conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana.

De la misma manera, menciona que la efectividad va relacionada con el desempeño laboral, puesto que a través de la medición de ésta, se pueden encontrar factores por los cuales muchas veces se ven influidos los trabajadores y que repercuten en su desempeño.

De acuerdo con ello, Muchinsky señala que el desempeño es un comportamiento que determina lo que en realidad los trabajadores hacen y que puede ser observado y calificado por los demás.

Asimismo, Lado (2013) citando a Campbell define el desempeño laboral como “aquella conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo, relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad.” (p. 69)

Señala que el desempeño laboral se centra en el comportamiento del trabajador y en la realización de sus tareas; enfocándose en gran parte la organización en los resultados alcanzados por los mismos. De acuerdo a ello, menciona que existen dos tipos de desempeño laboral:

1. Centrado en la medición de resultados obtenidos en el trabajo
2. Valora los comportamientos, habilidades, actitudes, capacidades de los trabajadores.

Sistema de administración del desempeño

Robbins y Decenzo (2002) señalan que un sistema de administración del desempeño es un procedimiento para establecer parámetros del desempeño, con el propósito de evaluar y tomar decisiones objetivas acerca de las personas que laboran dentro de una institución; presentando al mismo tiempo, documentación que fundamente las acciones realizadas por el personal.

Siguiendo con Robbins (1998) menciona que una revisión sobre los aspectos más importantes de la personalidad, proporciona parámetros o lineamientos generales que sirven para mejorar el desempeño; asimismo, ayuda a mejorar las decisiones de contratación y la toma de ascensos. Los parámetros de comportamiento ayudan a pronosticar la conducta futura de las personas por lo que el conocimiento de éstos, ayuda a reducir equivocaciones y a disminuir la rotación de los empleados, aumentando en gran medida la satisfacción laboral de los empleados.

Evaluación del desempeño

De acuerdo con Puchol (2007) la evaluación del desempeño (EDD) es el procedimiento sistemático y continuo, que a través de la expresión de juicios objetivos acerca del personal mide el desempeño de éstos. Dicha evaluación tiene como propósito integrar los objetivos institucionales con los individuales.

Lado (2013) menciona que la evaluación del desempeño laboral aparte de ser un procedimiento sistemático y periódico, es cuantitativo y cualitativo ya que mide la manera de actuar y la ejecución de tareas de un individuo en su puesto de trabajo en un período de tiempo determinado; con el propósito de conocer si sus comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización, o bien si debería mejorarlos.

Lado, establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos, tanto para la institución como para los jefes y empleados; los mismos se definen a continuación:

Objetivos para la organización:

- Mejorar la transparencia y equidad de las decisiones que se tomaran en la institución.
- Promover las políticas del departamento de Recursos Humanos
- Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados.
- Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
- Validar procesos de selección, formación y desarrollo.
- Valorar de forma objetiva las habilidades de cada persona.
- Motivar y promover en las personas el logro de metas y resultados efectivos.

Objetivos para los Jefes

- Fomentar canales de comunicación verticales.
- Dar retroalimentación a las personas acerca de su último desempeño.

- Obtener el compromiso de mejora por parte de las personas.

Objetivos para los colaboradores

- Facilitar el canal de comunicación ascendente.
- Conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y la manera en que ésta, le beneficiará.
- Conocer la valoración de su desempeño actual.
- Participar en la definición de los próximos objetivos institucionales.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Alles (2006) indica que una evaluación del desempeño facilita:

- La detección de necesidades de capacitación
- Descubrir personas claves
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Encontrar la persona idónea para un puesto
- Motivar a las personas a través de la comunicación de su desempeño, involucrándolos en la definición de los objetivos de la organización.
- Reuniones clave para que jefes y empleados expongan cómo están realizando las labores.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

Problemas comunes en la evaluación del desempeño

Alles, indica que los problemas más comunes en la evaluación del desempeño son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos
- Falta de comunicación entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Retroalimentación deficiente
- Comunicación negativa

Para evitar estos problemas es recomendable la utilización de herramientas adecuadas para la evaluación del desempeño, las cuales cuenten con su respectivo formulario e instructivo. Asimismo, es muy importante entrenar a los evaluadores, puesto que una herramienta puede ser muy eficaz pero, si los evaluadores no reciben una correcta capacitación sobre cómo utilizarla, el instrumento será un fracaso.

La evaluación del desempeño y la ley

Muchinsky (2002) hace algunas recomendaciones para tener evaluaciones del desempeño legales, enfocándose sobretodo en los factores directamente relacionados con el trabajo para evitar cualquier mal entendido; por ello, es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Las evaluaciones deben ser objetivas
- Deben tener relación con el puesto de trabajo o bien, con el análisis de puesto
- Deben estar basadas en comportamientos relacionados con el puesto de trabajo
- Deben estar bajo el control de la persona evaluada
- Deben ir enfocadas en funciones específicas que realizan los trabajadores
- Los instrumentos deben ser estandarizados y uniformes para todos los trabajadores.
- Debe existir una comunicación formal con los empleados, acerca del objetivo de la misma y su utilidad.
- Dar información precisa de las deficiencias de su desempeño, proporcionando oportunidades para mejorar.
- Se debe de dar acceso a los empleados para que revisen los resultados de la evaluación.
- Utilizar calificadores múltiples, diversos e imparciales.

Métodos de evaluación

De acuerdo con Alles (2006) los métodos para evaluar el desempeño del trabajador establecen los mejores medios para aumentar la productividad, así como facilitar el

avance de las medidas estratégicas. El éxito de cada uno de estos métodos dependerá de la manera en cómo se administre y la utilidad que se le den a los mismos.

Alles (2006) indica que los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con los factores que miden: características, conductas o resultados.

Métodos basados en características: Estos métodos son los más utilizados por ser sencillos y fáciles de administrar, sin embargo no son los más objetivos. El diseño de éstos, tiene como objetivo principal medir hasta qué grado un trabajador posee cierta característica como por ejemplo: confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo. Dentro de estos métodos se encuentran:

- ✓ *Escalas gráficas de calificación:* en este método cada característica que se evaluará se presenta mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado es poseedor de esa característica.
- ✓ *Método de escalas mixtas:* este método es similar al anterior, pero en vez de evaluar las características con una escala, en este método se presentan tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- ✓ *Método de distribución forzada:* este método exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, regularmente colocadas en forma de pares si la característica que posee el evaluado es favorable o bien desfavorable.
- ✓ *Método de formas narrativas:* en este método el evaluador debe realizar un ensayo donde describa al empleado que está evaluando con la mayor precisión posible.

Métodos basados en el comportamiento: Estos métodos permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que el empleado se aleja de la escala. Dichos métodos se realizan para describir de manera específica qué acciones deberían o no deberían presentarse en el puesto de trabajo; su mayor beneficio se encuentra en que proporcionan a los empleados una retroalimentación de desarrollo. Dentro de estos métodos se encuentran:

- ✓ *Método de incidente crítico:* este método está relacionado con la conducta del evaluado cuando ésta origina un éxito o un fracaso poco usual en la realización

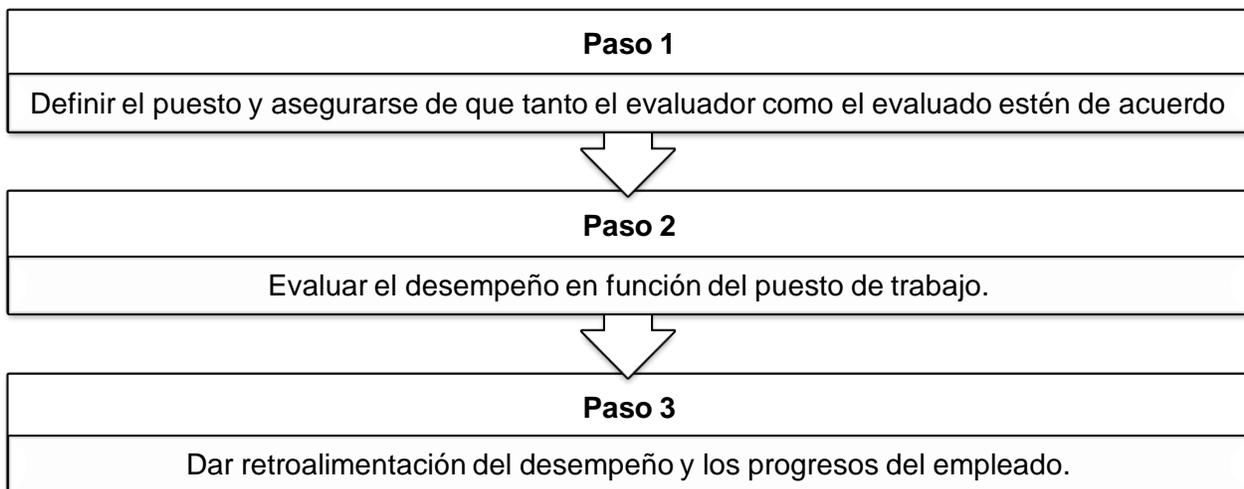
de su trabajo. El incidente crítico es un suceso poco usual que manifiesta mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte de su trabajo.

- ✓ *Escala fundamentada para la medición del comportamiento:* este método consiste en una serie de escalas verticales, enfocadas una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
- ✓ *Escala de observación de comportamiento:* este método mide la frecuencia observada en una conducta.

Métodos basados en resultados: estos métodos evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Dentro de estos métodos se encuentran:

- ✓ *Mediciones de productividad:* en estos métodos se evalúa el volumen en que fueron alcanzadas la metas, como por ejemplo: el volumen de las ventas alcanzadas o bien las unidades producidas en un determinado tiempo.
- ✓ *Administración por objetivos:* este método califica el desempeño sobre el cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por el jefe o director del área responsable.

Pasos para una evaluación del desempeño



Fuente: Esquema elaborado por la autora del presente estudio

Desempeño y cultura organizacional

Amorós (2007) afirma que cultura y desempeño laboral están directamente relacionados, puesto que una cultura que está bien cimentada sus directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos que conllevan a negocios firmes y efectivos. Por lo que una cultura fuerte conduce al compromiso y la motivación del empleado; a través de ésta, se determina la dedicación de los empleados al desempeño eficaz que caracteriza a las organizaciones exitosas.

De acuerdo con la teoría y los estudios nacionales e internacionales expuestos anteriormente, se evidencia la importancia de contar con una cultura organizacional debidamente fundamentada dentro de la organización, de tal manera que a través de la difusión de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización se promueva un desempeño eficaz, que busque el mejoramiento del potencial humano; logrando con ello, la búsqueda de un equilibrio entre el comportamiento y desempeño.

Cultura organizacional y desempeño laboral son dos aspectos determinantes para que una organización sea exitosa, el desempeño de sus empleados va a depender del grado de conocimiento e identificación que la persona tenga hacia la cultura de su institución.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día es común hablar de temas como eficiencia, calidad y productividad; sin embargo, estos factores no se proyectan si no existe una cultura organizacional bien cimentada, puesto que la misma juega un papel muy importante para establecer un ambiente de confianza, permanencia y fidelidad en los empleados que son la base para que una organización sea productiva y eficaz. Por ello, este tema ha cobrado gran interés, en especial en las Instituciones gubernamentales puesto que, cumplir metas y desempeñar roles de manera adecuada son la base fundamental para que los trabajadores permanezcan en las mismas.

Por ello, sin lugar a dudas el desempeño laboral va en gran medida relacionado con la cultura organizacional, porque en la manera en que los empleados desempeñan su cargo depende de la integración y del aprovechamiento del potencial por su desenvolvimiento en el mismo.

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

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

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

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

¿Existirá relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.

2.1.2 Objetivos Específicos

2.1.2.1 Determinar el tipo de cultura organizacional en la institución gubernamental y los elementos que la conforman.

2.1.2.2 Establecer los elementos de la cultura que inciden en el desempeño de los colaboradores que laboran en la institución gubernamental

2.1.2.3 Establecer la relación entre las variables demográficas de sexo, edad, el tiempo que tienen los trabajadores de laborar para la institución y su influencia tanto en la cultura organizacional como en el desempeño laboral.

2.2 Hipótesis

Hi: Existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.

Ho: No existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.

2.3 Variables de estudio

- Cultura organizacional

- Desempeño laboral

2.4 Definición de Variables

2.4.1 Definición Conceptual de las Variables de Estudio

Cultura Organizacional

Schein (como se citó en Rodríguez, 1996), señala que la cultura son las creencias, comportamientos, normas, valores dominantes y reglas que comparten los miembros de una organización, las cuales desarrollan dentro de sus grupos de trabajo.

No obstante, señala que la cultura organizacional no es del todo positiva, la misma varía constantemente y es visible para quienes la perciben exteriormente y no para quienes laboran en la organización, ya que para ellos es muy común comportarse y actuar de una manera para el desempeño de sus labores.

Desempeño Laboral

Robbins (2004) se refiere al desempeño laboral como el conjunto de habilidades físicas e intelectuales que se requieren para desarrollarse en un puesto de trabajo. Señala que el desempeño laboral se ve favorecido cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden a su puesto; sin embargo, menciona que enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades de las personas es llevarlos a su fracaso, puesto que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de los mismos.

2.4.2 Definición Operacional de las Variables de Estudio

Cultura Organizacional

La cultura organizacional se conoció a través de los puntajes obtenidos por los sujetos evaluados en la prueba presentada por Olmos y Socha (2006) en la cual se presentan seis factores para determinar la cultura organizacional:

- Valores
- Creencias
- Clima

- Normas
- Símbolos
- Filosofía

Desempeño Laboral

El desempeño de las personas en el puesto de trabajo se conoció a través de los puntajes obtenidos por los sujetos en la prueba “Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS)” presentado por Levy (1990), los comportamientos a evaluarse fueron:

- Conocimiento del puesto
- Disponibilidad
- Calidad
- Objetividad
- Independencia
- Negociación
- Confiabilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en Equipo
- Compromiso

2.5 Alcances y Límites

La investigación abarcó un promedio de 47 personas de una institución gubernamental ubicada en la ciudad de Guatemala, sin hacer distinción de edad, sexo, religión o tiempo de laborar en la institución. Se diagnosticó la cultura organizacional con que cuenta la institución y el desempeño laboral de los colaboradores; llevándose a cabo dicha investigación, en el segundo semestre del año 2013. Una limitante para dicha investigación es que es aplicable únicamente al caso específico de la institución donde se llevó a cabo, sus resultados no pueden ser extrapolados para instituciones privadas o bien instituciones gubernamentales nacionales o de otros países con características similares, aunque si es posible utilizarlos como punto de referencia.

2.6 Aporte

Conocer la cultura de las organizaciones es de gran importancia para comprender el comportamiento y desempeño actual que los colaboradores manifiestan en búsqueda de la eficiencia, eficacia, innovación y calidad. Esta investigación pretende despertar la reflexión de los altos mandos a través del conocimiento de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral, considerando que ambos factores son claves y determinantes para la eficacia y productividad de la institución. Brindando con ello, un aporte importante para la institución y para el departamento de Recursos Humanos con la finalidad que los mismos, puedan tomar las medidas necesarias que dicho estudio amerita.

Asimismo el conocimiento de este tipo de cultura y desempeño laboral en una institución gubernamental puede ser de gran aporte a la sociedad, puesto que al determinar el tipo de cultura y desempeño laboral que desarrollan los colaboradores de instituciones gubernamentales ayuda a que otras instituciones similares establezcan nuevos canales de comunicación efectivos y actividades que enriquezcan el desempeño laboral.

A los estudiantes, este estudio les servirá como material de apoyo que les brindará mayor información sobre la relación que existe entre cultura organizacional y el desempeño laboral con el objetivo de buscar nuevas estrategias y métodos que ayuden a mejorar la calidad del ambiente laboral y la eficacia en la realización de tareas dentro del ámbito laboral.

A la Universidad Rafael Landívar ya que esta investigación podrá ofrecer a todos sus usuarios documentos referentes a este tema y a cualquier persona que esté interesada en el tema, le servirá de apoyo para encontrar información útil para aumentar sus conocimientos.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio se llevó a cabo en una institución gubernamental dedicada a defender el orden establecido por la Constitución Política de Guatemala; la misma se encuentra ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

Dicha Institución fue fundada en el año de 1,965 y nace de la inspiración en la experiencia judicial guatemalteca y fundamentalmente en la estructura del Tribunal Constitucional de la República Federal Alemana.

El grupo de empleados seleccionados fue en base al propósito y las características de esta investigación, por lo que se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico, tomando en cuenta a personas de diferentes dependencias o departamentos seleccionados por el departamento de Recursos Humanos de la Institución quedando establecida de la siguiente manera:

Puestos de Trabajo	15
Total de trabajadores en las dependencias	47
Nivel Educativo	Diversificado / Universitario

Estos sujetos están comprendidos entre las siguientes características:

3.1.1. Edad	
Rango	N
18 – 33	22
34 – 49	17
50 – en adelante	8

3.1.2. Sexo	
Masculino	25
Femenino	22

3.1.3. Años de laborar para la Institución	
Años	N
1 – 3	26
4 – 6	12
7 en adelante	9

3.2 Instrumentos

Para fines de esta investigación y con el objetivo de obtener información tomando en cuenta los elementos de estudio, se consideraron apropiados los siguientes instrumentos:

Instrumento para Medir Cultura Organizacional: Presentado por Olmos y Socha (2006) el cual cuenta con 18 reactivos, con una escala de 1 – 5 donde 1 es nunca y 5 es siempre. El instrumento fue autoaplicado por el personal, evaluando los siguientes factores para determinar la cultura organizacional de la Institución:

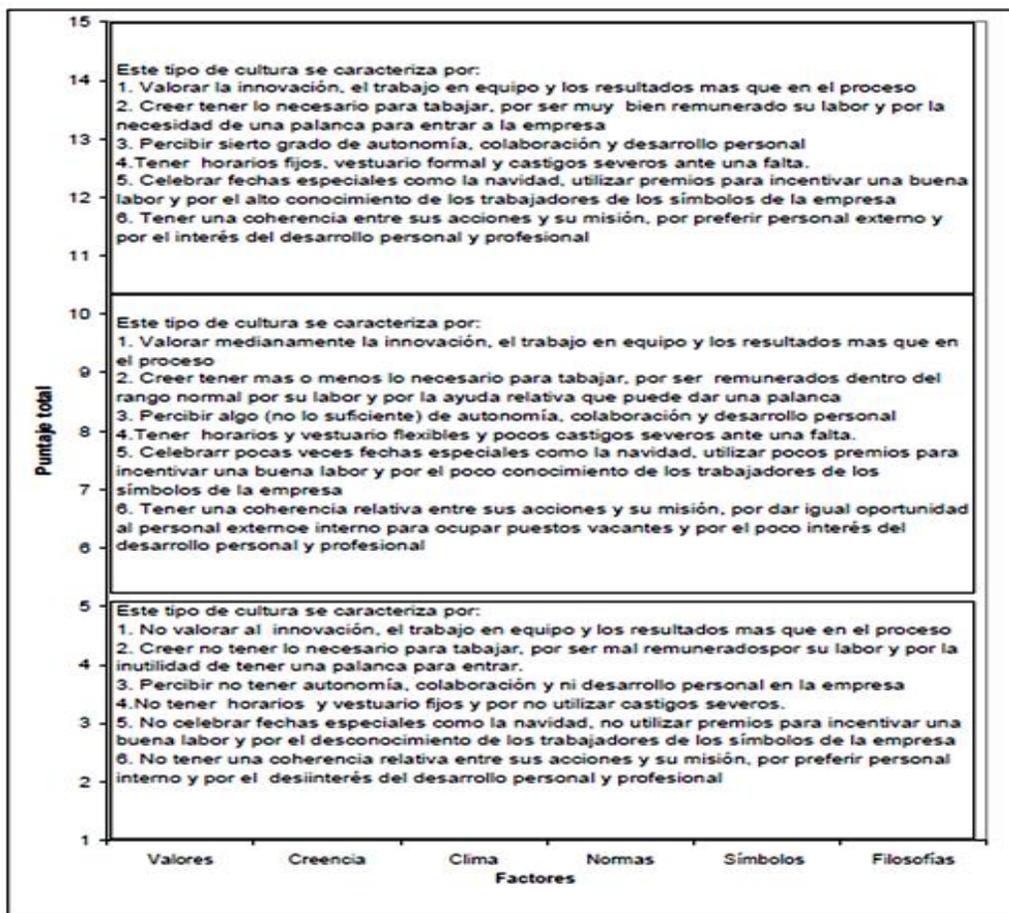
- Valores
- Creencias
- Clima
- Normas
- Símbolos
- Filosofía

Para la calificación se realizó una puntuación, la cual resultó de la suma que le asignó el sujeto a las preguntas que conforman cada factor y su valor se anotó al final de la hoja de respuestas, en la casilla correspondiente, de esta manera:

Valores = Ítem 1 + Ítem 2 + Ítem 3 =

9

Luego de haber obtenido todos los resultados totales de cada factor y posteriormente anotados en la casilla correspondiente, se trasladaron al perfil. En dicha hoja se presenta un diagrama de puntos en el cual en la parte inferior se encuentran los factores evaluados (valores, creencias, símbolos, etc.) y en el lado izquierdo se encuentra una escala de valor de 1 a 15. Teniendo en cuenta lo anterior, se trasladó los valores totales de cada factor al perfil; así se señaló el factor y el valor obtenido. Para la interpretación de los resultados fue necesario consultar la plantilla de perfil, allí se evidencia tres rangos que corresponden a tres tipos de culturas diferentes. Para el análisis bastó ubicar el área donde quedaron las puntuaciones de los factores y describir las características más sobresalientes de la cultura mostrada. La plantilla de perfil a utilizarse fue la siguiente:



Fuente: Olmos y Socha (2006) p. 15

Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS): Presentado por Levy (1990) el cual determinó el desempeño en el puesto en relación con los comportamientos que se presentan. El instrumento fue aplicado a los jefes de la dependencia para que los mismos midieran el desempeño de sus subordinados en una escala de calificación desde siempre a nunca. Los comportamientos a evaluarse en dicho instrumento fueron:

- Conocimiento del puesto
- Disponibilidad
- Calidad
- Objetividad
- Independencia
- Negociación
- Confiabilidad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en Equipo
- Compromiso

Para la calificación del instrumento se hizo uso de una plantilla en la cual se han asignado puntuaciones específicas para cada casilla, por ello para obtener la calificación de cada empleado se sumaron las puntuaciones obtenidas en cada casilla para obtener un total. Esta ponderación final estuvo contemplada dentro de un rango determinado el cual indicó la percepción del desempeño del colaborador. Los rangos son los siguientes:

Desempeño	Rango
Siempre: El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.	100 – 76
Casi Siempre: Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto.	75 – 51

Algunas Veces: El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere de una mejoría.	50 –26
Nunca: Los resultados por lo general son inaceptables y se requiere mejoría inmediata.	25 – 0 menos

Fuente: *Levy (1990)*

La autora de la presente investigación consideró pertinente realizar algunas modificaciones de carácter semántico sin alterar la esencia de cada reactivo, para que de esta manera, pudieran ser mejor comprendidos los instrumentos por parte del personal de la Institución.

3.3 Procedimiento

Con el propósito de llevar a cabo esta investigación fue necesario seguir una serie de pasos, los cuales se presentan a continuación:

- ✓ Se determinó que el instrumento a utilizarse para medir la cultura organizacional de la Institución fue el presentado por Olmos y Socha (2006) Instrumento para Medir Cultura Organizacional y para determinar el desempeño de los empleados se decidió llevar a cabo el instrumento presentado por Levy (1990) Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS).
- ✓ Se procedió a aplicar el instrumento sobre la cultura organizacional denominado: Instrumento para Medir Cultura Organizacional a todos los miembros de la dependencia.
- ✓ La investigadora explicó a los colaboradores de la Institución la metodología del cuestionario y sus preguntas, siendo bastante específica en aquellos enunciados que no comprendieran bien.

- ✓ Luego se les explicó a los jefes de la dependencia la metodología para evaluar el desempeño de cada trabajador a través del instrumento: Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS).
- ✓ Una vez obtenidos los resultados de ambos instrumentos se procedió a tabular los mismos, identificando de esta manera la cultura organizacional así como el desempeño laboral de los empleados.
- ✓ Se realizó la presentación y análisis de los resultados
- ✓ Seguidamente se procedió a realizar la discusión de resultados, comparando la información obtenida con la que se investigó en el marco teórico y antecedentes.
- ✓ Por último se estableció las conclusiones y recomendaciones pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos y en base a dicha investigación.
- ✓ Se elaboró el informe final de dicha investigación.

3.4 Diseño y metodología estadística

Para la presente investigación el diseño utilizado fue correlacional por la relación que se establece entre las dos variables de estudio. Según García (1994) este diseño se dirige al “estudio y análisis del grado de relación de la magnitud de tipo positivo o negativo de asociación expresada en cantidad de variación que los factores analizados comparten; es decir, el grado en que al cambiar los valores de una de las variables, éstos repercuten directamente o indirectamente sobre la variación de la otra”. (p. 310)

De la misma manera Hernández, Fernández y Baptista (2010) indican que los estudios correlacionales son aquellos que describen las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado ya sea en términos correlacionales o en función de la relación causa – efecto.

La metodología estadística a utilizarse fueron las frecuencias, porcentajes de tendencia central, la t de student para la diferencia de medias, la desviación estándar y el coeficiente de correlación de Pearson. Todo con el apoyo de Excel y programas de internet.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, los cuales establecen si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. Para ello, se aplicó un cuestionario destinado a determinar la cultura predominante en la institución y otro para medir el desempeño de los trabajadores. A través de los resultados presentados en ambos instrumentos se comprobó que no existe relación estadísticamente significativa, por lo que la cultura organizacional no influye en el desempeño de los trabajadores en la institución.

En seguida, se presentan los resultados, expresados a través de las tablas de los puntajes obtenidos:

Tabla 4.1. Descriptivos Cultura Organizacional y Evaluación del desempeño

N = 47	Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofías	Evaluación desempeño
Media	11.68	11.94	11.85	13.02	10.83	11.62	92.28
Mediana	12.00	12.00	12.00	13.00	11.00	12.00	96
Moda	13	10	12	15	11	12	100
Desviación típica	2.52	2.09	2.52	2.49	2.39	2.32	10.11

En esta tabla se observa el número de personas a las cuales se les aplicó el instrumento, la media o promedio, la mediana, la moda y la desviación típica, tanto de los factores de la cultura organizacional como los de la evaluación del desempeño, ambos formaron parte de este estudio de tesis para conocer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una institución gubernamental.

En el factor de “Normas” la media es de (13.02) siendo el factor con mayor predominancia en la cultura organizacional de la institución, lo cual indica que dentro de ésta se percibe un mejor seguimiento de normas en donde se tienen establecidos los horarios, el vestuario y los castigos son severos ante una falta. Por su parte en el factor de “Creencias” se observa una media de (11.94) levemente menor que la media del factor de normas, lo cual indica que para los empleados el creer contar con lo necesario para trabajar por ser muy bien remunerada su labor y por la necesidad de tener una influencia interna o externa para laborar dentro de la institución son factores importantes que acrecientan el arraigo a la misma. Luego el factor de “Clima” presenta una media de (11.85) mostrando que los empleados perciben cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal en la realización de sus labores cotidianas. En el factor de “Valores” se observa una media de (11.68) lo que indica que en la institución se valora la innovación, el trabajo en equipo y los resultados más que el proceso. Seguidamente el factor de “Filosofías” da a conocer una media de (11.62) determinando que los trabajadores presentan coherencia entre sus acciones y la misión de la institución, puesto que por parte de ésta, se muestra un interés tanto por el desarrollo personal como profesional de los colaboradores. Se puede observar que el último factor de la cultura organizacional siendo éste los “Símbolos”, presenta una media de (10.83) lo cual indica que es el factor menos notorio dentro de la cultura de la institución, por lo que existe una deficiencia por parte de los mismos, al momento de estimular constantemente a los empleados a través de recursos como: celebraciones de fechas especiales, utilización de premios para incentivar una buena labor y el poco conocimiento que los colaboradores presentan sobre los símbolos de la entidad. Por último se puede evidenciar que el total de la media de la Evaluación del Desempeño es de (92.28) lo cual significa que el desempeño de los empleados siempre es excepcional y superior en todas las áreas, funciones y aptitudes personales que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en relación con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución.

Tabla 4.2. Correlaciones entre indicadores de cultura organizacional y Evaluación del desempeño

N = 47		Valores	Creencias	Clima	Normas	Símbolos	Filosofías
Evaluación del Desempeño	r	-.052	.013	.232	.255	.046	.346
	Sig. (bilateral)	.729	.930	.116	.084	.759	.017

En esta tabla se observa el coeficiente de correlación de Pearson (r) de los indicadores de cultura organizacional y la evaluación del desempeño, el número de personas que se les aplicó el instrumento y el valor de significancia; el cual muestra que todo valor menor o igual que 0.05 presenta una diferencia estadísticamente significativa entre las variables.

Sin embargo, como se observa en la tabla únicamente existe relación estadísticamente significativa entre el indicador “Filosofías” de la cultura organizacional y la evaluación del desempeño; en contraste con lo mencionado, entre los otros indicadores de la cultura organizacional y la evaluación del desempeño no hay relación estadísticamente significativa, por lo que una variable no tiene relación con la otra. Con lo cual se rechaza la hipótesis alterna y se acepta la hipótesis nula que dice: no existe diferencia estadísticamente significativa del 0.05 entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.

Tabla 4.3. Correlaciones entre indicadores de cultura organizacional, evaluación del desempeño y variables edad y años de laborar en la institución.

N = 47		Edad	Años de laborar
Valores	r	.012	.243
	Sig. (bilateral)	.937	.099

Creencias	r	.153	.288
	Sig. (bilateral)	.304	.049
Clima	r	-.078	.315
	Sig. (bilateral)	.601	.031
Normas	r	-.035	.178
	Sig. (bilateral)	.814	.231
Símbolos	r	.095	-.112
	Sig. (bilateral)	.524	.452
Filosofías	r	-.083	.156
	Sig. (bilateral)	.581	.294
Evaluación Del Desempeño	r	-.014	.225
	Sig. (bilateral)	.927	.128

En esta tabla se presenta las correlaciones entre los indicadores de cultura organizacional, evaluación del desempeño, así como las variables de edad y años de laborar en la institución, como se puede observar las únicas relaciones estadísticamente significativas se encuentran entre los años de laborar y los indicadores de clima y creencias. Dichas correlaciones son positivas lo que indica que a mayores años de laborar, existe un mejor clima, una mayor promulgación y manifestación de creencias dentro de la institución. El resto de variables no presenta ningún tipo de relación.

Tabla 4.4. Diferencia de medias entre los indicadores de cultura organizacional, evaluación del desempeño y sexo.

Variables de Estudio	Sexo	N	Media	Desviación típica	t,p
Valores	masculino	25	11.96	2.62	.806
	femenino	22	11.36	2.42	p = .424
Creencias	masculino	25	12.00	2.06	.221
	femenino	22	11.86	2.16	p = .826
Clima	masculino	25	11.76	2.31	-.261
	femenino	22	11.95	2.80	p = .796
Normas	masculino	25	13.20	2.43	.519
	femenino	22	12.82	2.61	p = .606
Símbolos	masculino	25	10.84	2.71	.031
	femenino	22	10.82	2.03	p = .976
Filosofías	masculino	25	11.76	2.10	.445
	femenino	22	11.45	2.59	p = .658
Evaluación del Desempeño	masculino	25	89.96	11.45	-1.70
	femenino	22	94.91	7.75	p = .094

En esta tabla se observa la diferencia de medias entre los indicadores de cultura organizacional, evaluación del desempeño y sexo. En la misma se evidencia que no

existe ninguna diferencia estadísticamente significativa entre los indicadores del instrumento de cultura organizacional, desempeño laboral y la variable sexo. Por lo que el sexo no influye en la cultura ni en el desempeño laboral de los empleados.

V. DISCUSIÓN

La cultura organizacional al igual que el desempeño laboral ocupan dentro de una institución un lugar muy importante; puesto que, hoy en día es de gran utilidad que todas las organizaciones cuenten con una cultura dirigida a fortalecer y mejorar los procesos, de tal manera que al momento de verse influenciadas por factores internos y externos, no afecten los resultados del desempeño laboral y productividad de la misma. En base a ello, es conveniente hacer una comparación de los resultados obtenidos en este trabajo con otros estudios y teoría expresada por autores del área para determinar la relación o falta de ésta, para orientar acciones institucionales que contribuya a mejorar el desempeño no solo individual sino organizacional.

El objetivo de esta investigación era establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental, de acuerdo a los resultados obtenidos pudo comprobarse que no existe relación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados, por lo que la cultura ejercida en esta institución gubernamental no es un factor que determine el desempeño de éstos; sin embargo lo antes mencionado no coincide con varios autores y estudios realizados, entre ellos, Amorós (2007) quien afirma que una cultura fuerte conduce al compromiso y la motivación del empleado; a través de ésta, se determina la dedicación de los mismos al desempeño eficaz que caracteriza a las organizaciones exitosas. Asimismo, Martínez (2010) en su estudio comprobó que sí existen asociaciones significativas entre la cultura organizacional y el rendimiento general de los colaboradores. En esta línea Rodríguez (1996) señala que la cultura organizacional es un tema que hoy en día interesa a muchas organizaciones, puesto que permite que las personas comprendan la relación entre la institución y el entorno en el que desarrollan sus labores al cual también pertenecen.

En este sentido, muchos autores determinan que la cultura es un factor importante que influye en la satisfacción y desempeño de los empleados; sin embargo, esta teoría no es aplicada al presente estudio, debido a que se atribuye que los colaboradores conocen y practican la cultura de la institución, pero en ésta, no se promueve

constantemente un espíritu productivo que determine a los miembros ser perseverantes y eficientes en su labor; sino por el contrario es una cultura bien cimentada en valores y creencias, por lo que el desempeño se observa independiente a la cultura organizacional y éste es eficaz, como consecuencia a la iniciativa de cada colaborador, la cual genera el logro hacia las metas de la entidad.

La cultura organizacional comúnmente es transmitida conforme van pasando los años y de acuerdo a las influencias externas e internas producto de la dinámica institucional. Cada organización posee una cultura que le es propia, puesto que está conformada por un conjunto de sistemas de creencias y valores compartidos, a los que se acopla el elemento humano que la conforma. Sin embargo, en cada institución los colaboradores tienen una manera peculiar de percibir y manifestar su cultura, esto es producto de la calidad del medio ambiente interno y de los valores que se viven en ésta, lo cual condiciona muchas veces el grado de satisfacción, cooperación, dedicación y seguimiento de normas que se tienen en la entidad. Estudios realizados anteriormente, como lo es el caso de Gómez (2012) indican que la percepción de los trabajadores respecto a la cultura de las instituciones, se encuentran favorecidos con los valores laborales que ofrecen estas entidades, por lo que se determina que la mayoría de trabajadores se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo en el cual se desempeñan a diario.

En la presente investigación se comprobó que además de la manifestación de valores institucionales, es necesario e importante impulsar el seguimiento de normas específicas las cuales determinan el comportamiento de los trabajadores en situaciones particulares, favoreciendo en gran manera el control del comportamiento de cada uno de los miembros, para tener como consecuencia un ambiente laboral favorable. Asimismo, el estudio realizado por Gil (2012) indica que los rasgos más relevantes de la cultura organizacional en un grupo trabajadores, son los que tienen más de diez años de trabajar en la organización, puesto que se sienten más identificados con la misma y la ven como parte de su vida, son leales y la defienden; por lo que estas organizaciones buscan proveer estabilidad a los colaboradores, brindando beneficios para ellos y sus familiares, generando de esta manera compromiso y lealtad. En este aspecto el

presente estudio comprobó que mientras más años tienen los empleados de laborar en la institución, existe un mejor clima y una mayor promulgación de creencias que generan mayor arraigo, compromiso y una mejor calidad de cultura dentro de la institución.

Vargas (2007) indica que los elementos de la cultura organizacional se encuentran en todas partes y los mismos están relacionados con elementos culturales; señala que dentro de los elementos visibles se manifiestan las creencias, valores, ceremonias, ritos, normas, slogans, conductas, símbolos, etc., siendo éstos, la mayor parte observables. En el presente estudio se comprobó que los elementos que mayormente inciden en la cultura de la institución gubernamental son las normas, creencias, clima organizacional, valores y filosofías; sin embargo, los símbolos es el elemento menos notorio en dicha cultura, por lo que existe una deficiencia al momento de difundir los íconos, rituales y tradiciones esenciales para la entidad, como por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente; esto mayormente tiene como consecuencia en la institución una falta de interés y arraigo de los colaboradores hacia la misma, debido al poco conocimiento que éstos presentan sobre los símbolos.

En concordancia, el estudio realizado en Colombia por Gómez (2011) establece que el carente conocimiento de los empleados sobre la cultura en una institución, es causa de las falencias en la comunicación interna en difundir de manera adecuada los objetivos, misión, visión y documentos institucionales, por lo que, los miembros no tienen claridad hacia dónde está direccionada la entidad; por ello, recomienda tomar en cuenta la comunicación dentro de los miembros puesto que, estos aspectos definen su cultura.

De acuerdo a lo mencionado, en estudios recientes se afirma que las organizaciones deben tomar estrategias de acción con el propósito de evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios reforzar y promover mediante planes. En base a ello, en el estudio de Hernández (2010) se recomienda implementar un plan que incentive los valores que tienen las instituciones con el propósito de divulgar a todo el personal la filosofía, creencias y cultura de la organización, para que se fortalezca la identificación de los trabajadores con la misma. Asimismo, Robbins (1998) afirma que además de planes es necesario que los directivos den el ejemplo a sus colaboradores de la

identificación, que junto a la socialización será menos probable que se pierdan los valores, creencias y costumbres de la institución. En relación a ello, de acuerdo a los resultados de la presente investigación debido a la deficiencia en la promulgación de los símbolos que identifican la cultura de la institución, es viable implementar una serie de planes de acción que promuevan los aspectos que están ligados a los símbolos, para que los colaboradores los conozcan y se arraiguen a los mismos.

Siguiendo con Vargas (2007) menciona que los elementos de la cultura organizacional son la suma de todos los valores compartidos por los miembros de una organización, en consecuencia relacionados y manifestados en las actividades y el desempeño cotidiano; este dato es curioso dentro de esta investigación, puesto que no coincide con los resultados de la misma, donde se comprobó que los elementos de la cultura organizacional no están relacionados con el desempeño de las labores cotidianas de los colaboradores, es decir una variable no tiene relación con la otra.

En este sentido, lo anterior concuerda con una investigación realizada en Maracaibo, Venezuela por Arguello (2010), quien plantea que el comportamiento organizacional muchas veces influido por la cultura, incide de forma muy baja en el desempeño laboral de sus trabajadores. De acuerdo a ello, se considera que si la cultura de la institución gubernamental y de otras organizaciones no influye en el desempeño de los empleados, es porque muchas veces los trabajadores no perciben su desempeño como parte esencial de la cultura que se vive en la entidad, sino por el contrario, se considera que el desempeño es un aspecto totalmente independiente que depende de los valores y de la responsabilidad de cada trabajador.

Además de esto, es interesante que en este estudio no se encontró ninguna diferencia estadísticamente significativa entre la cultura organizacional, el desempeño laboral y la variable de sexo, lo cual es bastante relevante, puesto que como se evidencia en varios estudios realizados, el sexo no es un factor que incida tanto en el desarrollo de la cultura como en el desempeño laboral de los empleados; esto se debe a que tanto hombres como mujeres perciben de la misma manera la cultura organizacional de la institución y el desempeño laboral de cada uno, no depende de su sexo sino de sus capacidades, habilidades y competencias que posea para realizar sus tareas. En base

a esto, muchos estudios y en la presente investigación se considera que el sexo no es un factor que determine una cultura o un desempeño laboral adecuado.

Por otro lado, en esta investigación se comprobó que la institución gubernamental cuenta con un desempeño laboral excepcional y superior en todas las áreas, funciones y aptitudes personales que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan. Asimismo, cabe señalar que en dicha institución se valora más los resultados que el proceso o los medios para llevar a cabo la tarea; en base a ello, Lado (2013) menciona que hoy en día las organizaciones se centran en gran parte por los resultados alcanzados por sus colaboradores, puesto que lo que se busca es evaluar el desempeño a través de sus comportamientos y resultados los cuales deben corresponder a las metas esperadas por la organización y si éstos no son los esperados buscar una estrategia para mejorarlos.

En este sentido Rojas (2009) entre las conclusiones de su investigación realizada en Maracaibo, Venezuela establece que a medida de que exista un mejor desempeño laboral, los empleados ofrecen mejor calidad del servicio. Sin embargo, recientes estudios muestran que es de gran importancia no centrarse únicamente en los resultados del desempeño de los empleados, sino también evaluar aspectos que están directamente relacionados con éste, como es el caso de la motivación y la estabilidad emocional. En este aspecto, Pereira (2012) en su estudio recomienda la implementación de talleres que promuevan el fortalecimiento emocional y motivacional de los trabajadores para que sean más productivos y realicen su trabajo eficaz y eficientemente; de la misma manera, Meléndez (2011) recomienda la promoción de cursos de desarrollo humano para los empleados, con el fin de no sólo mejorar el desempeño de los colaboradores sino también fortalecer su crecimiento personal, el cual también es un factor clave en el comportamiento que éstos manifiesten dentro de la entidad.

De acuerdo a lo anterior, en los resultados de la presente investigación se encontró que el desempeño de los empleados está mayormente evaluado en los resultados o bien, metas alcanzadas y no se le da mayor prioridad a la manifestación de habilidades y competencias que éstos poseen; lo cual, en base a estudios anteriormente

mencionados se considera que si a las personas sólo se les evalúa por sus resultados y no por sus habilidades así como su calidad humana, esto llega en algún momento a generar monotonía y falta de compromiso por parte del empleado al momento de ejercer su labor eficientemente. Por ello, en base a esto, es importante considerar en la institución gubernamental, emplear planes o bien, talleres que no sólo fortalezcan el crecimiento profesional del empleado sino también su crecimiento personal; puesto que, tomando en cuenta estas herramientas se evitará de alguna manera que los trabajadores se sientan dentro de la entidad, únicamente como elementos productivos, excluyendo muchas veces su calidad humana y crecimiento personal que también son aspectos fundamentales para el desempeño positivo.

Como se puede comprobar el funcionamiento de una institución depende de las personas que la integran, las cuales están guiadas por un conjunto de normas, creencias, valores y un clima que los caracteriza en cuya actuación se ve reflejada la situación social de la empresa; pero para que una organización alcance sus metas y logre sus objetivos, no sólo debe contar con recursos necesarios, sino también los debe utilizar con efectividad.

Por ello, en la mayoría de estudios recientes se concluye que la cultura organizacional con el desempeño laboral están altamente relacionadas puesto que, una depende de la otra; en contraste, la presente investigación no coincide con esta aseveración, puesto que en la institución gubernamental la cual fue objeto de estudio no incide la cultura organizacional de manera significativa en el desempeño de los empleados. Esto puede corresponder a diversas causas, una de ellas la falta de honestidad al momento de responder los instrumentos o bien, los trabajadores únicamente se limitan a realizar su labor sin tomar en cuenta la percepción y el arraigo a los aspectos de la cultura organizacional que se practican en dicha institución. Sin embargo, es preciso tomar en cuenta que aunque no influye significativamente la cultura en el desempeño, no se debe descuidar la importancia de cada uno de estos aspectos, ya que la cohesión que entre las personas que forman parte de la institución, junto con un buen clima laboral tiene como resultado una cultura fuerte, cuya influencia es fundamental para el buen funcionamiento de la entidad.

VI. CONCLUSIONES

Según los resultados de esta investigación y luego de la confrontación teórica de los mismos, se concluye:

- La cultura organizacional no se relaciona con en el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual ha sido 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.
- La única diferencia estadísticamente significativa se encuentra entre las filosofía de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los empleados, lo cual indica que las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones institucionales inciden en el desempeño laboral de los empleados.
- El elemento predominante dentro de la cultura organizacional en la institución gubernamental son las “Normas”, lo cual indica que dentro de esta entidad se percibe un mejor seguimiento de normas y reglas las cuales van unidas a la manera en cómo se deben comportar los trabajadores. Asimismo, dentro de los elementos que también influyen en ésta, se encuentran las “Creencias”, las cuales son manifestadas al momento en que los colaboradores creen tener lo necesario para trabajar, reconociendo que su labor es muy bien remunerada y es necesario contar con una influencia interna o externa para laborar en la institución. Otro elemento influyente dentro de esta cultura es el “Clima”, mostrando que los empleados presentan cierto grado de autonomía, colaboración y desarrollo personal por lo que estos aspectos favorecen notablemente la convivencia con los demás compañeros de trabajo.
- En cuanto al elemento menos notorio en la cultura organizacional se encuentra los “Símbolos” por lo que es importante señalar que existe una deficiencia por parte de

la institución al momento de estimular constantemente a los empleados a través de recursos motivacionales que incentiven e identifiquen al colaborador no sólo con la tarea que realiza sino con la entidad, esto con el fin, que los empleados conozcan y se arraiguen a los símbolos que los identifican como institución.

- 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.
- Según la investigación, se determinó que mientras los colaboradores tienen más años de laborar en la institución gubernamental, existe un mejor clima, una mayor promulgación y manifestación de creencias que generan mayor arraigo, compromiso y una mejor calidad de cultura dentro de la misma. También, se comprobó que el sexo no influye en la cultura ni en el desempeño laboral de los empleados.

VII. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones se recomienda:

- Crear planes que incentiven el arraigo hacia la cultura organizacional de la institución 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 entidad y orgulloso de pertenecer a la misma.
- Realizar una investigación específica que estudie a fondo las posibles causas por las que la filosofía de la cultura organizacional está influyendo en el desempeño laboral de los empleados en la institución, para determinar si únicamente fue un fenómeno que se presentó en el grupo de estudio o bien, es un factor significativo en el desempeño laboral.
- Desarrollar programas participativos de retroalimentación que involucren a todos los colaboradores de la institución, con el propósito de reforzar y promover cada uno de los elementos de la cultura organizacional, lo cual generará la base para un crecimiento sostenido; de tal manera que converjan la misión, visión y los objetivos estratégicos de la entidad con los valores éticos de los empleados.
- Puesto que el elemento menos notorio en la cultura organizacional de la institución gubernamental son los símbolos es necesario implementar recursos motivacionales como: otorgar diplomas, vales, cartas de alto rendimiento, insignias o simplemente hacer un reconocimiento en público; esto con el propósito que en los colaboradores no sólo se genere una satisfacción personal, sino también un mayor arraigo a la institución, puesto que, si se recompensa el esfuerzo de un trabajador lo motiva a ser más productivo.

- Para que los empleados continúen con un desempeño laboral eficiente, es preciso continuar con un ambiente laboral agradable, a través de elementos claves que resultan importantes para promover la motivación en el desarrollo eficaz de sus labores; estos elementos pueden ser: mejorar las relaciones personales mediante comunicaciones abiertas, negociaciones y respeto mutuo; además de ello, establecer metas claras y buenas relaciones entre jefe – subalterno.
- Valorar el arraigo que las personas le manifiestan a la cultura de la institución es una forma de manifestarle interés y gratitud a los empleados, por ello es recomendable otorgar placas, pines o bien diplomas de reconocimiento a aquellos empleados que tienen mayor tiempo de laborar en la entidad, como agradecimiento a la lealtad, dedicación y perseverancia en el desarrollo de sus labores.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, G. (2011). *Estabilidad emocional y su relación con el desempeño laboral*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Alvarado-Graciela/Alvarado-Graciela.pdf>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: USAT.
- Arguello, K. (2010). *Compromiso organizacional y desempeño laboral en la gerencia de contratación de las empresas mixtas del sector petrolero*. Tesis Inédita, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Recuperado de: <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis/>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción* (2ª. ed.) España: ESIC.
- Fonseca, A. (2013). *Manifestaciones de creatividad en el desempeño laboral en un grupo de gerentes de género femenino en diferentes organizaciones de la ciudad de Guatemala*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Fonseca-Andrea.pdf>
- García, M. (s.f.). *Manual de marketing*. España: ESIC.
- García V. (1994). *Problemas y métodos de investigación en educación personalizada*. Madrid: Ediciones RIALP S.A.
- Gil, E. (2012). *Rasgos relevantes en la cultura organizacional de un grupo de vendedores rutereros que tienen más de diez años de trabajar para una empresa productora de alimentos*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/22/Gil-Evelyn.pdf>

Gil, V., Negrón, A. y Portillo, A. (2009). *Incidencia del proceso de selección de personal en el desempeño laboral de los empleados de la empresa R2M*. Tesis Inédita, Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Recuperado de: <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis/>

Gómez, C. (2012). *Percepción de un grupo de ex trabajadores de la iniciativa privada, que laboran en el estado guatemalteco, con respecto a la cultura organizacional ahí predominante*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Gomez-Cesar.pdf>

Gómez, D. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, Pontificia Universidad Javeriana – Cali. 17, 57 – 68. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3840248>

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª. ed.) México: Cengage Learning, Editores.

Hernández, A. (2010). *Cultura laboral en un grupo de ocupantes de puestos operativos de una empresa dedicada a la construcción*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Hernandez-Anibal/Hernandez-Anibal.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.) México D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana editores S.A.

Lado, M. (2013). *Introducción a la auditoría sociolaboral*. España: Bubok Publishing S.L.

Levy, C. (1990). *Evaluación del Personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana – Cali.

40, 163 – 190. Recuperado de:
http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/Cnos_Admon_23-40_07_MMartinez.pdf

Meléndez, D. (2011). *Relación entre autoestima y desempeño laboral en un grupo de mensajeros de una empresa dedicada a repartir correspondencia, ubicada en la Ciudad de Guatemala*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Melendez-Dale.pdf>

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo* (6ª. ed.) México: International Thomson Editores S.A.

Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Gesbiblo, S.L.

Olmos, M. y Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Tesis Inédita, Universidad de la Sabana. Colombia.

Omar, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, Pontificia Universidad Javeriana – Cali. 1, 79 – 92. Recuperado de:
<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/276/425>

Pereira, S. (2012). *Nivel de inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral (estudio realizado con el personal de la empresa Servipuertas S.A. de la ciudad Quetzaltenango)*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Pereira-Sulma.pdf>

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (7ª. ed.) España: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.) México: Pearson Educación.

- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (5ª. ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7ª. ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración* (3ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1996). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Rodríguez, E., y Acosta, C. (2009). Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior (DES) vale de México. *Gestión y Estrategia*, 36, 53-65. Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=7c859660-51c9-415d-bafd-9439fd9448ca%40sessionmgr4&hid=121&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#db=zbh&AN=52489392>
- Rojas, L. (2009). *Desempeño laboral y calidad de servicio en la banca universal privada del Municipio Maracaibo*. Tesis Inédita, Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo. Recuperado de: <http://www.urbe.edu/portal-biblioteca/basesdedatos-urbe/tesis/>
- Stoner, J. (1996). *Administración* (6ª. ed.) México: Pearson Educación.
- Ubico, X. (2011). *Percepción por parte del personal con respecto a rasgos de cultura organizacional en un centro de diagnóstico médico de la ciudad de Guatemala*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Ubico-Ximena/Ubico-Ximena.pdf>
- Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. México: Editorial Académica Española.
- Vega, M., Urra, G., y Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 19

(2), 21-36. Recuperado de:
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=10&sid=7c859660-51c9-415d-bafd-9439fd9448ca%40sessionmgr4&hid=121&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=zbh&AN=61252457>

ANEXOS

FICHA TÉCNICA

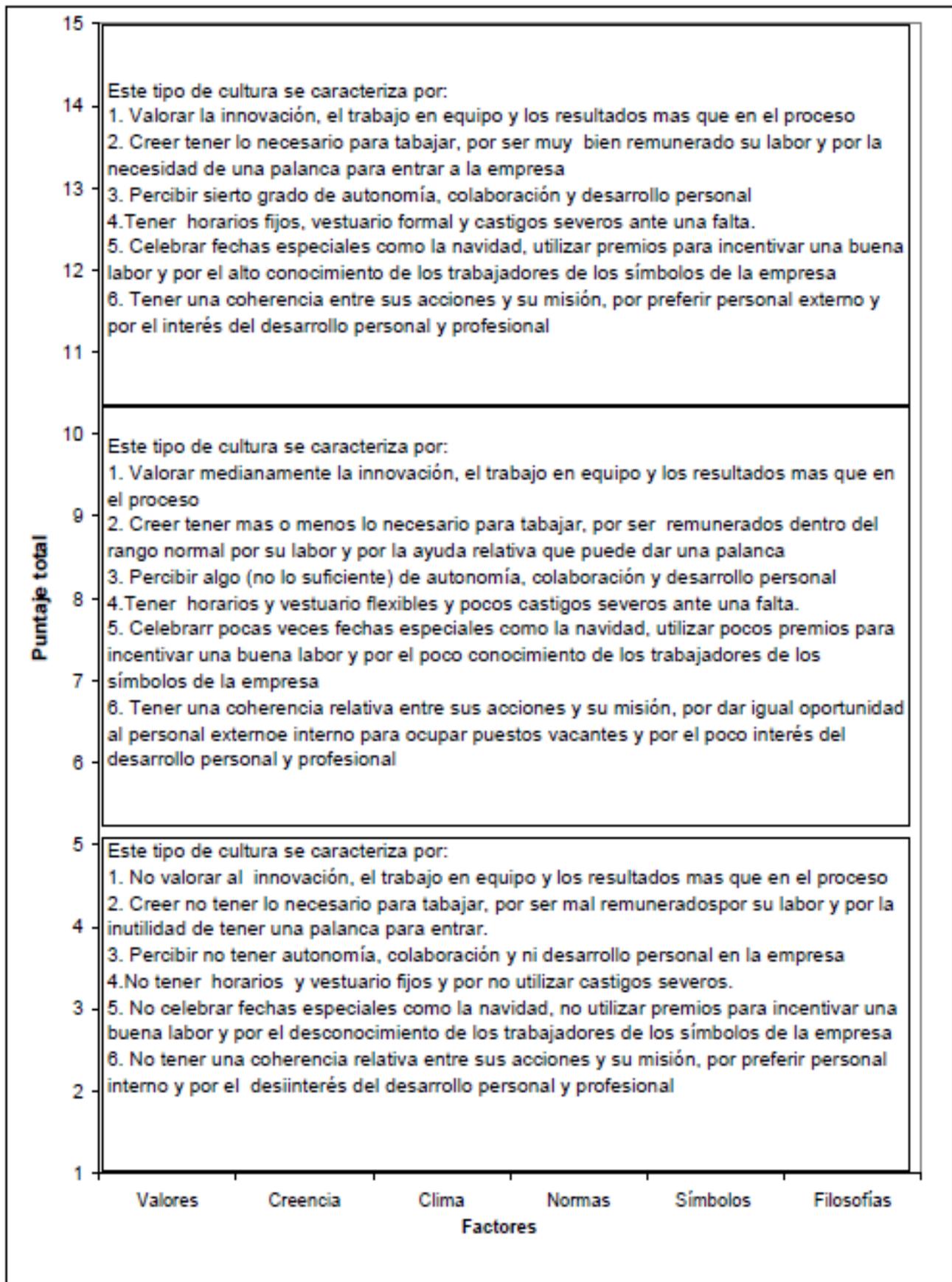
Nombre:	Instrumento para medir Cultura Organizacional
Autor:	Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño
Año:	2006
Administración:	Individual o colectiva
Duración:	15 – 25 minutos
Aplicación:	Trabajadores de una institución
Material:	Cuadernillo
Reactivos:	El instrumento cuenta con 18 reactivos, con una escala de 1 – 5 donde 1 es nunca y 5 es siempre.
Objetivo:	Determinar el tipo de cultura organizacional de la institución evaluada.
¿Qué mide?:	<p>El instrumento de cultura organizacional fue validado mediante seis jueces expertos dentro de los cuales se encuentran: Docentes del Área de Desarrollo en las Organizaciones, Decana de la Facultad de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia, Jefes de Departamento de la Gestión Humana y Psicólogos Investigadores con experiencia en psicometría. El instrumento evalúa los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none">• Valores: Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, innovación, entre otros.• Creencias: Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo de negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.

- **Clima:** Entendido como la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, cómo trabajan los empleados, entre otras.
- **Normas:** Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores.
- **Símbolos:** Definido como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como por ejemplo, las ceremonias realizadas anualmente.
- **Filosofía:** Entendida como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

Puntuación del cuestionario: Para la calificación se realizará una puntuación, la cual resultará de la suma que le asignará el sujeto a las preguntas que conforman cada factor y su valor deberá anotarse al final de la hoja de respuesta, en la casilla correspondiente, de esta manera:

$$\text{Valores} = \text{Ítem 1} + \text{Ítem 2} + \text{Ítem 3} = \boxed{9}$$

Luego de haber obtenido todos los resultados totales de cada factor y posteriormente anotados en la casilla correspondiente, se trasladan al perfil. En dicha hoja se presenta un diagrama de puntos en el cual en la parte inferior se encuentran los factores evaluados (valores, creencias, símbolos, etc.) y en el lado izquierdo se encuentra una escala de valor de 1 a 15. Teniendo en cuenta lo anterior, se trasladan los valores totales de cada factor al perfil; así se señala el factor y el valor obtenido. Para la interpretación de los resultados es necesario consultar la plantilla de perfil, allí se evidencia tres rangos que corresponden a tres tipos de culturas diferentes. Para el análisis basta ubicar el área donde quedaron las puntuaciones de los factores y describir las características más sobresalientes de la cultura mostrada. La plantilla de perfil a utilizarse es la siguiente:



INSTRUMENTO PARA EVALUAR CULTURA ORGANIZACIONAL

(*Carolina Olmos Torres y Katerine Socha Fandiño*)

Nombre del empleado: _____ Edad: _____

Puesto de Trabajo: _____ Años de laborar para la Institución: _____

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

(Escoja UNA)

- 1 = Nunca
- 2 = Ocasionalmente
- 3 = Algunas Veces
- 4 = Frecuentemente
- 5 = Siempre

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿En la Institución donde usted labora se fomenta la innovación?					
2	¿En la Institución donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3	¿Para la Institución donde usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4	¿Cree que para ingresar a la Institución es necesaria una recomendación o influencia interna?					

5	¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la Institución es el adecuado?					
6	¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo?					
7	¿Percibe usted que la Institución le permite aprender y progresar como persona?					
8	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la Institución?					
9	¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11	¿En la Institución hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					
12	¿La Institución utiliza sanciones ante una falta?					
13	¿La Institución celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					
14	¿La Institución recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15	¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?					
16	¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la Institución?					
17	¿Al haber una vacante, la Institución toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					
18	¿A la Institución le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

HOJA DE RESUESTAS

A continuación sume las frases de la siguiente manera:

$$(V) = \text{Frase 1} + \text{Frase 2} + \text{Frase 3} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(C) = \text{Frase 4} + \text{Frase 5} + \text{Frase 6} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(C1) = \text{Frase 7} + \text{Frase 8} + \text{Frase 9} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(N) = \text{Frase 10} + \text{Frase 11} + \text{Frase 12} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(S) = \text{Frase 13} + \text{Frase 14} + \text{Frase 15} = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$(F) = \text{Frase 16} + \text{Frase 17} + \text{Frase 18} = \underline{\hspace{2cm}}$$

FICHA TÉCNICA

Nombre:	Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS)
Autor:	Claude Levy Levoyer
Año:	1990
Administración:	Individual
Duración:	15 – 25 minutos
Aplicación:	Jefes de una institución
Material:	Cuadernillo
Reactivos:	El instrumento cuenta con 10 reactivos acerca del desempeño laboral y se marca en una escala de calificación desde siempre a nunca.
Objetivo:	Evaluar el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo.
¿Qué mide?:	El instrumento de evaluación del desempeño evalúa los siguientes comportamientos: <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento del puesto• Disponibilidad• Calidad• Objetividad• Independencia• Negociación• Confiabilidad• Relaciones Interpersonales

- Trabajo en Equipo
- Compromiso

Puntuación del cuestionario: Para la calificación del instrumento se hará uso de una plantilla en la cual se han asignado puntuaciones específicas para cada casilla, por ello para obtener la calificación de cada empleado se deberá sumar las puntuaciones obtenidas en cada casilla para obtener un total. Esta ponderación final estará contemplada dentro de un rango determinado el cual indicará la percepción del desempeño del colaborador. Los rangos son los siguientes:

Desempeño	Rango
Siempre: El desempeño es excepcional en todas las áreas y se observa muy superior a los demás.	100 – 76
Casi Siempre: Nivel de desempeño competente y confiable. Alcanza los estándares de desempeño del puesto.	75 – 51
Algunas Veces: El desempeño es deficiente en ciertas áreas. Se requiere de una mejoría.	50 – 26
Nunca: Los resultados por lo general son inaceptables y se requiere mejoría inmediata.	25 – 0 menos

MÉTODO DE ESCALAS DE OBSERVACIÓN DE COMPORTAMIENTOS (BOS)

Nombre del empleado: _____

Instrucciones: Evalúe el desempeño del empleado en el puesto, en relación con los comportamientos que se presentan. Marque con una "X" el cuadro correspondiente de acuerdo a la escala de calificación.

Escala de Calificación

Siempre: El evaluado presenta el comportamiento de forma constante.

Casi Siempre: El evaluado presenta el comportamiento en la mayoría de ocasiones.

Algunas Veces: El evaluado presenta el comportamiento de forma eventual.

Nunca: El evaluado no presenta el comportamiento en ninguna ocasión.

Características del desempeño		Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Nunca
1	Conocimiento del puesto, el empleado comprende los elementos funcionales de su puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conoce el campo especializado y técnico de su puesto.				
2	Disponibilidad, el empleado es puntual, y por lo regular observa los períodos prescritos para cada tarea.				
3	Calidad, el empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado.				

4	Objetividad , el empleado busca el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución.				
5	Independencia , el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión.				
6	Negociación , el colaborador enfrenta y resuelve los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.				
7	Confiabilidad , su labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.				
8	Relaciones Interpersonales , la relación del empleado es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales.				
9	Trabajo en equipo , el colaborador está comprometido con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la comunicación y colaboración de sus demás compañeros.				
10	Compromiso , el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.				
Total					

Observaciones

PLANTILLA DE CALIFICACIÓN

A continuación encontrará la plantilla de calificación, en cada una de las casillas se ha asignado una puntuación específica, para determinar la calificación de cada empleado se deberá sumar las puntuaciones obtenidas en cada casilla para obtener un total. Esta ponderación final estará contemplada dentro de un rango determinado el que indica cual es la percepción del desempeño del colaborador, con el fin de tomar las decisiones pertinentes del caso.

Escala de Calificación

Siempre: El evaluado presenta el comportamiento de forma constante.

Casi Siempre: El evaluado presenta el comportamiento en la mayoría de ocasiones.

Algunas Veces: El evaluado presenta el comportamiento de forma eventual.

Nunca: El evaluado no presenta el comportamiento en ninguna ocasión.

Características del desempeño		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
1	Conocimiento del puesto , el empleado comprende los elementos funcionales de su puesto, así como la noción de las relaciones del trabajo con otras áreas. Conoce el campo especializado y técnico de su puesto.	11	8,25	5,5	2,75
2	Disponibilidad , el empleado es puntual, y por lo regular observa los períodos prescritos para cada tarea.	9	6,75	4,5	2,25
3	Calidad , el empleado cumple con la precisión y aceptabilidad en el trabajo desempeñado.	15	11,25	7,5	3,75
4	Objetividad , el empleado busca el término justo en las diferentes situaciones y conflictos que se presentan en su puesto de trabajo, basándose en el análisis de la situación real de la Institución.	8	6	4	2
5	Independencia , el empleado desempeña su trabajo con poca o ninguna supervisión.	8	6	4	2
6	Negociación , el colaborador enfrenta y resuelve los conflictos con audacia, rapidez y objetividad.	9	6,75	4,5	2,25
7	Confiabilidad , su labor es confiable en cuanto al término y seguimiento de la tarea.	13	9,75	6,5	3,25
8	Relaciones Interpersonales , la relación de los colaboradores es efectiva con los individuos de todos los niveles organizacionales.	7	5,25	3,5	1,75
9	Trabajo en equipo , el colaborador está comprometido con el cumplimiento de objetivos comunes por medio de la	8	6	4	2

	comunicación y colaboración de sus demás compañeros.				
10	Compromiso , el empleado realiza todas las actividades con entrega, vitalidad y control con el fin de defender los intereses generales de la Institución.	12	9	6	3
Total		100	75	50	25