



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

TESIS

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
EL ÁREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA CAMPO FE EN
SAN BORJA - 2018”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

FIGURELLA IBARRA REYES

ASESOR

ING. WILBER HUGO FLORES VILCA

LIMA, PERÚ, AGOSTO DE 2018

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a mis padres por su apoyo incondicional, a mi abuela por tanta dedicación desde niña, a mi tío por ser tan alegre con la vida y a mi hermano menor por alegrarme los días con sus sueños.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Jehová por darme salud, inteligencia y la oportunidad de poder vivir; disfrutando lo hermoso de la vida junto a mi familia.

A mi padre Pablo Ibarra por enseñarme que uno siempre tiene que ser el mejor a mi madre Luzmila Reyes por todo su amor, comprensión y enseñarme que la cosas pasan por algo y uno debe de seguir siempre adelante, a mi abuela María Belén por criarme desde niña y darme toda su atención a mi tío Kechy Ibarra quien me enseñó que la mente domina el corazón y a mi hermano Sergio Ibarra quien alegra mis tardes y noches.

También a mis compañeros de salón, quienes forman parte de una linda trayectoria universitaria donde vivimos muchas experiencias y anécdotas que nunca se olvidaran.

RESUMEN

Al realizar la investigación se obtuvo como problemática una inadecuada cultura organizacional y un desempeño laboral ineficiente dentro del área de cobranzas, donde las cuotas vencidas no son gestionadas y existen horas muertas por lo cual se formuló como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas en la empresa Campo Fe, San Borja, 2018. La población ha estado conformada por 110 colaboradores y se utilizó una muestra por conveniencia conformada por 50 colaboradores, estos datos fueron generados mediante la técnica de encuesta y como instrumento por un cuestionario en escala Likert. Manteniendo como hipótesis general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral el contexto de la investigación es de diseño no experimental, y el tipo de investigación es descriptivo correlacional transversal, los datos fueron procesados por Spss, llegando como resultado que si existe relación significativa $r=7,78$ y con una significancia $p=0,00$.

Dónde se llega a la conclusión que la cultura organizacional y el desempeño laboral si tiene relación directa y significativa.

Palabras clave: Cultura organizacional y desempeño laboral

ABSTRACT

When carrying out the research, an inadequate organizational culture and an inefficient work performance were obtained as problematic, where the overdue installments are not managed and there are deadlines, for which purpose the general objective was to determine the relationship between the organizational culture and the work performance of the collaborators in the area of collections in the company Campo Fe, San Borja, 2018. The population was comprised of 110 collaborators and a sample was used for convenience consisting of 50 collaborators, these data were generated by the survey technique and as an instrument by a questionnaire on a Likert scale. Keeping as a general hypothesis to determine the relationship between organizational culture and work performance the research context is non-experimental design, and the type of research is cross-sectional descriptive, the data were processed by Spss, arriving as a result that if there is a relationship significant $r = 7.78$ and with a significance $p = 0.00$. Where is the conclusion that the organizational culture and work performance if it has direct and significant relationship.

Keywords: Organizational Culture And Work performance

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Realidad problemática.....	2
1.2	Justificación e importancia de la investigación.....	5
1.3	Objetivos de la investigación: general y específicos...	6
1.4	Limitaciones de la investigación.....	7

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de estudios.....	9
2.2	Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	11
2.2.1	Bases teóricas de la cultura organizacional	17
2.2.2	Bases teóricas del desempeño Laboral	26
2.3	Definición conceptual de la terminología empleada.....	35

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de investigación.....	39
3.2	Población y muestra.....	40
3.3	Hipótesis.....	41
3.4	Variables – Operacionalización.....	42
3.5	Métodos y técnicas de investigación.....	44
3.6	Descripción de los instrumentos utilizados	45
3.7	Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	48

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1	Validación del instrumento.....	50
4.1.1	Análisis de fiabilidad.....	51
4.2	Resultados descriptivos de las variables.....	52
4.3	Resultados descriptivos de las dimensiones.....	53
4.4	Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	58
4.5	Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	63

4.6	Procedimientos correlacionales.....	64
-----	-------------------------------------	----

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones.....	71
5.2	Conclusiones.....	74
5.3	Recomendaciones.....	75

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable Cultura organizacional	48
Tabla 2	Operacionalización de la variable Desempeño laboral	49
Tabla 3	Índice de consistencia interna del cuestionario de la Cultura Organizacional	50
Tabla 4	Índice de consistencia interna del cuestionario del desempeño laboral.	51
Tabla 5	Descripción de los resultados de los niveles de la variable cultura organizacional	52
Tabla 6	Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión aceptación de riesgo	53
Tabla 7	Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión atención a los detalles	54
Tabla 8	Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión orientación hacia los resultados.	55
Tabla 9	Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión orientación a los equipos	56
Tabla 10	Descripción de los resultados de los niveles de la variable Desempeño Laboral	57
Tabla 11	Descripción de los resultados de los niveles de la variable del desempeño laboral.	58
Tabla 12	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la Cultura organizacional y la Desempeño laboral según los niveles de percepción.	59
Tabla 13	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la aceptación de riesgo y el Desempeño laboral según los niveles de percepción.	60
Tabla 14	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la atención a los detalles y el Desempeño laboral, según los niveles de percepción.	61
Tabla 15	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la <	62

orientación hacia los resultados y el Desempeño laboral según los niveles de percepción.

Tabla 16	Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov	63
Tabla 17	Correlación entre la cultura organizacional y desempeño Laboral.	65
Tabla 18	Correlación entre la dimensión aceptación al riesgo y el desempeño laboral.	66
Tabla 16	Correlación entre la dimensión atención a los detalles y el desempeño laboral.	67
Tabla 17	Correlación entre la dimensión orientación a los equipos y el desempeño laboral.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de Cultura Organizacional	65
Figura 2	Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión aceptación de riesgo	66
Figura 3	Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión atención a los detalles	67
Figura 4	Distribución porcentual de los trabajadores según nivel de la dimensión orientación hacia los resultados.	68
Figura 5	Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de orientación a los equipos	69
Figura 6	Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la cultura organizacional y desempeño laboral	70
Figura 7	Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la aceptación de riesgo y desempeño laboral	65
Figura 8	Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de la atención a los detalles y el desempeño laboral .	66
Figura 9	Distribución porcentual de los trabajadores según percepción sobre el nivel de orientación a los equipos y desempeño laboral	67

INTRODUCCIÓN

En una empresa resulta de suma importancia obtener una buena cultura organizacional; en los últimos tiempos se viene hablando de lo importante que es desarrollar la cultura organizacional y poder conocer lo trascendental de este tema. Por lo cual resulta indispensable analizar todas las medidas necesarias para poder conocer la cultura y poder identificar la relación que este puede tener con el desempeño laboral.

El tema de la presente tesis titulada “cultura Organizacional y desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018”, se formuló el siguiente problema: ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral?, se formuló el siguiente objetivo: determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. El desarrollo de la investigación consta de cinco capítulos y guarda la siguiente estructura:

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende: la realidad problemática, formulación del problema, justificación e importancia, objetivos de la investigación y finalmente las limitaciones.

El capítulo II, comprende el marco teórico que abarca los antecedentes de estudios, bases teóricas y científicas y la definición conceptual de la terminología empleada.

El capítulo III, se describe el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, las hipótesis, la operacionalización de las variables, el método, los instrumentos investigación, la descripción del procesamiento y análisis estadísticos de los datos.

El capítulo IV se presentan los resultados que comprenden: el procesamiento y análisis de datos y contrastes de las hipótesis.

En el capítulo V, tenemos la discusión de los resultados, conclusiones a las que se llegó al término de la investigación y las recomendaciones.

Y, por último, las referencias bibliográficas empleadas que complementan la investigación y que han facilitado el desarrollo de la investigación, como también la recolección de datos y anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Lograr que las organizaciones tengan una buena cultura organizacional, es uno de los objetivos más deseados en alcanzar por todas las empresas. Esto depende de diversos factores entre los cuales es factible mencionar desde lo más general a lo más específico; la cultura organizacional involucra todas las áreas internas en el departamento de cobranzas, es un área vital dónde se recauda las deudas vencidas y por vencer de cada cliente, se realiza seguimiento de clientes morosos, se suele usar reprogramaciones y refinanciamientos.

La frecuencia de un control interno debe ser constante, dónde se establezcan estrategias para llegar a los objetivos, de manera que la comunicación interna entre trabajadores y supervisores genere confianza, las políticas internas mantienen los parámetros de convivencia, las capacitaciones del personal deben ser constante brindando nuevos métodos de cobranza. De todos estos factores ya mencionados contribuye en el desempeño laboral, evitando tiempos muertos, retrasos en cobranzas, y facilitando en las tareas diarias que ejercen los colaboradores.

En este aspecto el área de cobranzas no está exento a ello, presentando disminución en el desempeño laboral, dada por falta de orientación a los equipos se observa en estudios publicados en el portal Getiopolis.com quienes sostienen que las empresas dedicadas al rubro de cobranzas ganan ventaja mediante la orientación hacia los resultados dónde la dirección , planificación de actividades y supervisión reduce en un 92% las horas muertas y aumenta en el desempeño laboral en un 60%, dónde la motivación y el trabajo en equipo hace que influya más en la productividad. El desempeño Laboral influye en un departamento de Cobranzas como consecuente se debe que tomar medidas para compensar su labor los cuales pueden ser factores intrínsecos e extrínsecos, manteniendo una cultura organizacional que sea entendible y genere impacto y contribuya en la productividad, en la moral y en la satisfacción de los trabajadores.

En la empresa Perú Line Logistics S.A.C en el año 2017 al respecto en su área de logística es preciso indicar que viene presentando disminución en ² desempeño laboral, ya que en más de una ocasión el coordinador del área no tiene una adecuada organización, y los colaboradores no están identificados por lo cual combinan responsabilidades, tareas y terminan haciendo las labores de otros y como efecto descuidan sus actividades , además que el coordinador no muestra aceptación de riesgo en los colaboradores teniendo sobrecarga de tareas, todo lo mencionado anteriormente afecta directamente en el desempeño laboral por no tener una buena cultura organizacional , en lo que se apuesta en el presente proyecto de investigación , sosteniendo que esto tiene una relación significativa con la cultura organizacional de las empresas, con es el caso de la empresa Perú Line Logistics.

En lo que respecta a la empresa “Campo Fe S.A “dedicada al rubro de funeraria y venta de espacios a necesidad inmediata y futuro, se observa que al igual como se ha mencionado la problemática a nivel mundial, el problema es similar, el desempeño laboral ha venido presentando problemas internos en el área de cobranzas tanto en los colaboradores, supervisores y jefes directos. Esto es debido a la falta de atención a los detalles internos, como políticas internas, coordinación, manteniendo objetivos no claros y pocas relaciones interpersonales. De tal manera que el jefe del área no mantiene aceptación de riesgo con sus subordinados dónde no brinda confianza para realizar nuevas tareas y no permite que ellos tomen decisiones, también se observa que no existe una atención a los detalles por lo cual las políticas internas no están claras y mantienen trabajadores que llevan laborando años y aun no reconocen los valores internos de la organización, ni las normas de convivencia. En la orientación a los resultados los objetivos no son claros y no son explicados mensualmente, considerando que el área siempre tiene metas distintas dependiendo de los meses del año, en cuanto a la coordinación los procesos de cobranzas no son explicados y existe poca planificación de las tareas diarias a realizar. Se observo que un punto importante dentro del área de cobranzas es la orientación a los equipos donde los colaboradores no tienen buenas relaciones interpersonales con otras áreas de apoyo y que son necesarias para poder

cumplir con los objetivos , no mantiene una buena comunicación interna y perjudica cuando se realiza trabajo en equipo .Todo lo comentado afecta directamente al desempeño laboral de los colaboradores por los cuales ya presentes problemas de baja motivación , no existe incentivos que los motive , la remuneración que reciben se encuentran conformes , pero los bonos de productividad son los mismos desde que inicio el área ,en el aspecto de reconocimiento no son felicitados cuando llegan a las metas que son asignadas. En el área de cobranzas los jefes directos no utilizan la retroalimentación y no son evaluados constantemente, suelen ser capacitados, pero no es con frecuencia considerando que las cobranzas son vitales en la recaudación de dinero, lo cual conlleva trabajo bajo presión para los colaboradores esto es debido a la falta de cultura organizacional del empresario o dueños de la empresa, quienes desconocen de la problemática que sucede en el área de cobranzas.

De seguir esta realidad en la empresa Campo Fe, afectará en el desempeño laboral de los colaboradores. Por lo cual la presente investigación pretender determinar el grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de cobranzas.

El análisis de la realidad problemática permite formular el siguiente problema general de investigación:

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018?

Los problemas específicos que se desagregan del problema general son las que se evidencian a continuación:

¿Cuál es la relación que existe entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018?

¿Cuál es relación entre la atención a los detalles y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018?

¿Cuál es la relación entre la orientación hacia los resultados y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018?

¿Cuál es la relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018?

1.2. Justificación e importancia de la investigación.

El desarrollo de la presente investigación nace a partir de la deficiente cultura organizacional y el bajo desempeño laboral en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo Fe, es por ello por lo que se estableció trabajar con la cultura organizacional, dónde ayuda a optimizar la coordinación de funciones, y a entender la importancia de una buena cultura en la empresa. Esta investigación es un aporte para la sociedad y como fuente de información para estudiantes.

Justificación Teórica

La investigación aporta; en la explicación de teorías en referencia a la cultura organizacional y el desempeño laboral en las empresas, con base en las teorías de Robbins y entre otros autores, que puede ser de utilización para futuras investigaciones.

Justificación Práctica

La presente investigación ayudó a determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe. Se aporta alternativas de solución a los objetivos específicos planteados en la problemática y así poder brindar propuestas de recomendaciones en la organización.

Justificación Metodológica

Se ofrece a la comunidad académica dos instrumentos que permiten recolectar datos, respecto a la variable cultura organizacional que consta con un cuestionario de 24 preguntas y para la variable desempeño laboral conformado por un cuestionario de también 24 preguntas, ambos instrumentos en base a la escala Likert, dichos instrumentos fueron sometidos a rígidos criterios de validez y confiabilidad que permitió aplicarlos a la muestra.

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Objetivos Específicos:

Determinar la relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Determinar la relación entre la atención a los detalles y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Determinar la relación entre la orientación hacia los resultados y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Determinar la relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

1.4 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

Limitación Teórica

Ausencia moderada de antecedentes de investigación relacionadas a las variables y al rubro de la empresa.

Limitación Institucional

Ingreso restringido a centros de estudios especializados, por lo que da un acceso limitado a las tesis de sus egresados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de Estudios

Los antecedentes de estudio de esta investigación están dividida en 3 contextos:

Internacional:

Sanz (2017) en su tesis titulada “Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa”. Desarrollada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, para obtener el grado de Magister en Gerencia Empresarial. Cuyo objetivo fue determinar la incidencia entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, desarrollado con un diseño no experimental descriptivo transversal con una muestra de 59 colaboradores. Se Llego a las siguientes conclusiones: Si existe correlación significativa entra la cultura organizacional y el desempeño laboral ya que el valor obtenido fue de $r=0.831$ y con una significancia de $p=0.000$ a la vez se consideró que el 75% de los colaboradores, consideran que debe de existir un buen canal de comunicación para poder transmitir la información hacia los colaboradores.

Figuroa (2015) en su tesis titulada “Relación entre la cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de colaboradores de una institución Gubernamental”. Desarrollada en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas. Dónde el objetivo general fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. La investigación fue desarrollada con un diseño no experimental descriptivo transversal con una muestra de 47 colaboradores. Se llego a las siguientes conclusiones:

Si existe correlación entra la cultura organizacional y el desempeño laboral, el valor que se obtuvo en la investigación fue de $r=7,01$ y con una significancia de $p=0.001$. Además, se concluye que las normas internas

de una empresa son de gran importancia porque establece parámetros para los colaboradores, donde intervienen las normas de convivencia y el comportamiento ético que deben de tener cada colaborador en la institución Gubernamental.

Celi (2015) en su tesis titulada “Cultura Organizacional y su influencia en el desempeño Laboral de los docentes de la PUCE”, desarrollado en la Universidad Católica de Ecuador, para obtener el grado de Magister en Administración de Empresas. Dónde el objetivo general es determinar la influencia entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. La investigación fue desarrollada con un diseño no experimental descriptivo transversal con una muestra de 142 docentes.

Dónde se recopiló la información mediante encuestas. Se llegó a la conclusión, que existe influencia entre la cultura y el desempeño laboral con un coeficiente de Pearson de $r=7,13$ que a través de los instrumentos de análisis y recopilación se observó que los trabajadores conocen los valores, y conocen los objetivos de la empresa y se sienten contentos en trabajar, cumpliendo con tareas y actividades. Por último, mencionan que se debe realizar reuniones periódicas para revisar el avance de los objetivos periódicamente y realizar un plan de trabajo de las actividades que diarias que se realizan con los estudiantes.

Rodríguez (2015) en su tesis titulada “Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño Laboral en la agencia Quito del Banco de la Nación de Ecuador” desarrollado en la Universidad Católica de Ecuador para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas , dónde el objetivo general fue determinar si existe incidencia entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, la investigación fue desarrollada con un diseño no experimental descriptivo transversal con una muestra de 95 colaboradores y el instrumento utilizado fue mediante encuesta . Se llegó a la conclusión:

Si existe incidencia entre la cultura organizacional obteniendo un coeficiente de $r=8.22$. La investigación también concluye que la falta de capacitación provoca que continuamente se generen errores en la ejecución de funciones y tareas, llevando en ocasiones a conflictos laborales.

Manosalvas (2015) en su tesis titulada “la Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño del personal de la empresa SALUMED”, Realizado en la Universidad Católica de Loja de Quito para obtener el grado de Magister en Gestión Empresarial. La investigación tuvo como objetivo general determinar la incidencia de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, la investigación fue desarrollada con un diseño no experimental descriptivo transversal con una muestra de 20 colaboradores, el instrumento utilizado fue la encuesta, se llegó a la conclusión:

Existe incidencia entre la cultura organizacional y el desempeño laboral con un coeficiente de Pearson de $r=7,23$ lo cual es significativo, a la vez existen conflictos al trabajar en equipo, la comunicación y la relación entre compañeros.

Antecedentes Nacionales

Solano (2017) en su tesis titulada “Cultura organizacional y la relación con el desempeño Laboral en los trabajadores de la gerencia territorial Huallaga central Juanjui”. Realizada en la Universidad Cesar Vallejo de Tarapoto para optar el grado académico de Maestría en Gestión Pública. La investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. La investigación fue desarrollada con un diseño no experimental descriptivo transversal se obtuvo una muestra de 60 colaboradores. Se llegó a la conclusión:
Si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral obteniendo un resultado de $r=7.74$ lo cual indica que si existe relación.

Mantuvo como segunda conclusión que el control del área no estaba supervisado y que las tareas no se encontraban alineadas a los objetivos, por lo cual los trabajadores avanzaban sin ser supervisados. Y en el desempeño laboral mantiene un nivel regular, debido a la baja capacidad de análisis de los colaboradores, además de las malas actitudes, donde el personal no presta atención a las recomendaciones que el jefe en ocasiones realiza, no siguen las especificaciones brindadas y en muchos casos no tienen actitud positiva.

Hernández (2016) en su tesis titulada “Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital Naylamp. Realizada en la universidad Señor de Sipán en Chiclayo, para optar el título de licenciado en Administración. La investigación tiene como objetivo general determinar si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, en cuanto a la metodología utilizada en la investigación fue desarrollada con un diseño no experimental descriptivo transversal donde la muestra fue de 20 colaboradores. Se llegó a la conclusión:

Si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral obtuvo un resultado de $r=9,84$ donde existe una alta correlación. Como objetivo específico fue determinar la relación entre orientación al equipo y el desempeño donde se usó Pearson obteniendo como resultado $r=7,31$ con una significancia de $p=0,000$. donde se caracteriza por tener un alto nivel en orientación al equipo donde el 80% de los colaboradores están de acuerdo en que su área de trabajo se existe comunicación interpersonal y trabajo en equipo.

Núñez (2016) en su tesis titulada “Cultura organizacional y el desempeño laboral en la Municipalidad centro poblado Boca de Río” realizado en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en Tacna, para optar por el título de licenciado en Administración. La investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, la metodología utilizada es de diseño no experimental por lo cual se utilizó una muestra de 74 trabajadores mediante encuesta.

Se llego a la conclusión:

Si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral con un resultado de $r=7,13$. También mantiene como segunda conclusión que los colaboradores no reconocen los objetivos, ni la visión, ni misión de la empresa. Además, no se encuentran laborando un buen ambiente físico y mantienen problemas de relaciones interpersonales con algunos colaboradores.

Quispe (2015) en su tesis titulada “Cultura Organizacional y la influencia en el desempeño Laboral en la Municipalidad distrital de Pacucha” realizado en la Universidad Nacional José María Arguedas en Andahuaylas para optar por el grado de licenciamiento en Administración de Empresas. La investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, el diseño de la investigación es correlacional no experimental, utilizando una muestra de 64 trabajadores.

Se llegó a la conclusión que si existe relación obteniendo un resultado de $r=8,13$ y también se concluyó los procesos internos no estaban direccionados a los objetivos y que los cambios que se realizan no eran comunicados a los colaboradores. Además, la relación interpersonal entre colaboradores y jefes entre otras áreas era dificultosa.

Coaquira y Cama (2015) en su tesis titulada “La cultura Organizacional y el desempeño Laboral del personal del área de logística en el instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa”. Realizado en la Universidad Nacional De San Agustín en Arequipa, para obtener el grado de Licenciamiento en Especialidad de Relaciones Públicas. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, el diseño utilizado fue descriptivo no experimental transversal y el instrumento utilizado fue la encuesta a una muestra de 57 trabajadores. Se llego a la conclusión:

Si existe relación con un resultado de $r = 7,86$ entre la cultura organizacional y el desempeño laboral a la vez la cultura organizacional está alineada con la misión, visión y valores institucionales y que los colaboradores tienen conocimiento y lo llevan en práctica. Además, se mencionó que hay áreas que no se encuentran supervisadas por jefes directos y que existe poca comunicación entre compañeros de trabajos y jefes.

Antecedentes Locales

Cabezas (2017) en su tesis titulada “Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito del Perú en el distrito de Pueblo Libre, realizado en la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado de licenciado en Administración. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, también como objetivo específico fue determinar la relación entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral la metodología utilizada fue diseño no experimental por lo cual se utilizó una muestra de 52 trabajadores utilizando el instrumento de encuesta. Se llegó a la conclusión:

Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral con un resultado de $r = 8,91$ y con una significancia de $p = 0,000$.

Como segunda conclusión determino que si existe relación entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral con un resultado de $r = 8,56$ y una significancia de $p = 0,000$. Concluyendo finalmente que una buena utilización de la cultura organizacional repercute en el desempeño laboral, además si existe una influencia positiva en la organización, en la motivación y trabajo en equipo tiene un impacto favorable ante la cultura organizacional.

De la Torre y Afán (2017) en su tesis titulada “Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú, realizado en la Universidad San Ignacio de Loyola para optar el título profesional de Licenciado en International Business. La investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre la Cultura organizacional y el Desempeño Laboral. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, con un diseño no experimental y transversal, la muestra fue de 37 trabajadores. Se llegó a la conclusión:

Si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral con un resultado de $r= 7,67$ y con una significancia de $p=0,000$.

Se concluyó que los valores se relacionan directamente con el desempeño laboral, al fortalecer los valores institucionales se ven cambios positivos en el desempeño laboral también las creencias se relacionan, con lo cual al mejorar la imagen institucional se ven cambios positivos y en la filosofía del trabajo que esté acorde a los objetivos y lineamientos de la empresa ayudara a mejorar la cultura organizacional.

García (2017) en su tesis titulada “La Cultura organizacional y el desempeño laboral de la empresa Perú Line Logistics S.A.C” ubicada en el distrito de Breña .Realizado en la Universidad César Vallejo , para optar por el grado académico de Licenciado en Administración .La investigación tiene como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral , también como objetivo específico determinar la relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral, el diseño de la investigación es no experimental correlacional , la muestra está conformado por 43 colaboradores y como instrumento se utilizó un cuestionario, se llegó a la conclusión:

Si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral con un resultado de $r =9,93$ y con una significancia de $p =0,000$.

Como segunda conclusión determino que existe relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral con un resultado de $r= 9,12$ y una significancia de $p=0,000$.

Concluye finalmente que la empresa debe de organizar reuniones de confraternidad o eventos que propicien la participación de todos los colaboradores y de todas las áreas, de esta forma se sentirán valorados y motivados para desempeñarse mejor en sus funciones, incentivándose en un ambiente de amistad y trabajo en equipo.

Carbajal (2016) en su tesis titulada "La cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de mantenimiento de la Universidad de Lima". Realizado en la Universidad César Vallejo para obtener el título de Magister en Gestión Pública. La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, el diseño de la investigación es no experimental correlacional, la muestra está conformado por 80 colaboradores. Se llegó a la conclusión: Si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral obteniendo un resultado de $r=7,27$ y una significancia de $p=0,000$.

Concluyo finalmente que los valores internos de la organización intervienen el bienestar de los trabajadores y que influye de manera directa en el desempeño laboral a la vez que a mayores políticas internas el personal se encuentra mejor dirigido a las metas y objetivos de la organización.

Quevedo (2015) en su tesis titulada "Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera INCA S.A.C" Realizado en la Universidad César Vallejo. Para optar por el grado de licenciado en Administración de Empresas. La investigación tiene como objetivo general determinar si existe influencia entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, también como objetivo específico determinar la relación entre la atención a los detalles y el desempeño laboral la metodología utilizada fue diseño no experimental por lo cual se utilizó una muestra de 115 colaboradores, Se llegó a la conclusión:

Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral con un resultado de $r = 8,43$ y con una significancia de $p = 0,000$.

Como segunda conclusión determino que si existe relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral con un resultado de $r = 7,11$ y una significancia de $p = 0,000$.

Concluyo finalmente que el 73.3% de los colaboradores mencionan que conocen los objetivos y metas de la empresa. Así también que son brindadas todas las herramientas necesarias para poder realizar sus trabajos. Por último, muchos de los trabajadores opinaron que se sienten muy motivados en el trabajo, debido a que la empresa cumple con todo el beneficio hacia los trabajadores.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1 Base teóricas de la variable cultura organizacional

2.2.1.1 Definiciones de la variable cultura organizacional

Robbins (2013) define: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (p.551).

De la Garza (2012) definió la cultura organizacional como:

Un proceso complejo de elementos y características interactivas relacionadas entre sí y con el entorno, que se manifiestan en forma sucesiva y comportamental entre los miembros activos y dinámicos de una organización, estrechamente vinculados por sus creencias, conocimientos, hábitos de conducta, roles, valores, rutinas y experiencias adquiridas o aprendidas en un grupo social. (p.22).

Alles (2011) define: “La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización” (p.58).

Gan y Triginé (2013) definen: “La cultura es la forma de ser y actuar de una organización, es como su personalidad, significa modificar las actitudes negativas de los trabajadores por una actitud de mejora constantes” (p.2).

2.2.1.2 Importancia de la variable cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los temas fundamentales para apoyar a todas aquellas empresas que quieren hacerse competitivas. Por lo cual hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje donde permita incrementar el conocimiento en sus colaboradores y constituirse.

Newstrom (2011) indica:

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. (p.203).

Por lo cual la cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los colaboradores, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la empresa. Por lo tanto, las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus colaboradores en donde ellos puedan desarrollar y mejorar sus habilidades, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

Koontz (2015) Indica:

En lo que respecta a la organización la cultura organizacional es de suma importancia la cultura porque forma el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Por lo cual es lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización, implica la adquisición y trasmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone en una compañía y establece reglas tácticas de comportamiento para los trabajadores. (p.354).

Es importante mantener una buena cultura organizacional debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva para el buen funcionamiento de la empresa, a la hora de decidir adoptar un sistema de gestión de calidad, entre otros elementos importantes como el compromiso, dirección, la participación y autocontrol, la comunicación entre otros.

Apoya en la integración del personal bajo objetivos que se requiere alcanzar en la organización, ayuda a formar equipos de trabajo donde puedan interrelacionarse y hacer mucho más fácil el trabajo dentro y fuera del área.

Orienta a buscar las necesidades del personal para satisfacer de la mejor manera posible para que se sientan motivados y su desempeño laboral mejore en la organización.

2.2.1.3 Características de la variable cultura Organizacional

Robbins (2013) define:

La cultura organizacional muestra las siguientes características:

Cultura Dominante: Expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de los integrantes de la organización.

Cultura Fuerte: Aquella donde los valores fundamentales se comparten, con

intensidad y en forma extensa.

Subculturas: Mini culturas de una organización, por lo general están definidas por las designadas departamentales y la separación geográfica. (p.514).

Robbins (2009) afirma que existen diversas formas de transmitir la cultura:

Historias: son narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores, la ruptura de reglas, reubicación de empleados, reacciones de errores pasados y la forma como la institución maneja las situaciones. Estas historias son precisamente las que proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Rituales: Son secuencias repetitivas que expresan y refuerzan los valores clave de la institución, señalan que metas son las de mayor importancia, que personas son importantes y de cuales se puede prescindir

Símbolos materiales: Revelan a los colaboradores quien es importante, cual es el grado de igualitarismo, que desea la administración superior y la clase de comportamiento que son los apropiados.

Lenguaje: Ayuda a identificar a los miembros de una cultura, al aprender el lenguaje común de la institución los colaboradores atestiguan su aceptación de y al hacerlo contribuyen a conservarla. Con el tiempo, las instituciones inventan y comparten términos de uso exclusivo para describir lugares, oficinas, personal, proveedores, productos relacionados con sus actividades, etc.

Puede ser que los colaboradores nuevos se vean abrumados con estos nuevos términos y lenguaje, pero después de algún tiempo se adaptarán y comprenderán y una vez aprendido, este lenguaje actúa como un denominador común que unifica a los miembros de una cultura. (p.29).

Origen de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un medio que puede ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los Objetivos.

Robbins (2013) manifiesta

Una cultura se crea de tres maneras, en primer lugar, los fundadores únicamente solo contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. En segundo lugar, socializan a esos en su manera de pensar y sentir. Y, por último, la conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura. (p.446).

Para describir el origen de la cultura en la organización, se puede decir que cada empresa tiene un origen que con el tiempo se convierte en historia, manteniendo su personalidad, manifestándose en la forma de comunicación, relaciones interpersonales, valores entre otras.

Por lo cual cada organización crea una cultura que le es propia y se va desarrollando a medida que los nuevos miembros del grupo aprendan la conducta que es indispensable para que el grupo funciones, es por esta razón que obtienen el éxito deseado y contribuyen con las metas que se han propuesto.

Funciones de la cultura organizacional

Robbins (2013), establece las siguientes funciones:

- Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de una organización.
- Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
- Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
- Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
- Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

La cultura organizacional sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los colaboradores. Dónde cultura define las reglas de la organización, es su personalidad. (p.516).

Newstrom (2010) señala las siguientes funciones como principales ante la Cultura organizacional.

- Da una identidad organizacional a los empleados
- Define la visión de lo que la organización representa.
- Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
- Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
- Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
- Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
- Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
- Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.
- Identifican los modelos de comportamientos a emular.

La función general de la cultura organizacional puede llegar a guiar el comportamiento hacia modos de acción que le conviene a la organización y a sus objetivos, y podría considerar que sus elementos distintivos deben ser producto de la adaptación de los señalados para la cultura general. (p.345).

Tipos de Cultura Organizacional

Los elementos culturales y sus relaciones crean un patrón distinto en cada organización, dónde permite distinguir una organización de otra, donde las personalidades son diferentes en cada persona.

Hellrieeegel (2004) menciona: “Cultura burocrática, de clan, emprendedora y de mercado, donde una de ellas predominará en cada organización. Del mismo modo que es posible clasificar a individuos que poseen características similares, puede describirse varios tipos generales de culturas organizacionales” (p.387).

Cultura Burocrática

En este tipo de cultura hay una organización cuyos empleados valoran la formalización, las reglas, los procedimientos estándar de operación y la coordinación jerárquica, los intereses a largo plazo de una burocracia son la eficiencia y la estabilidad.

Sus miembros valoran altamente la estandarización de los bienes y del servicio al cliente, las tareas, responsabilidades y autoridad de todos empleados están claramente definidas; las abundantes reglas y procesos se recogen en gruesos manuales, y los empleados están convencidos de que su deber es cumplir con el manual y seguir los procedimientos establecidos.

Cultura Clan

En esta cultura predomina la tradición, lealtad, compromiso del personal, la socialización, trabajo en equipo, autodeterminación e influencia social son los atributos principales. Los miembros de esta cultura aceptan que sus obligaciones van más allá del simple intercambio de trabajo por salario, saben que sus contribuciones a la organización pueden exceder todo acuerdo contractual.

El compromiso y lealtad del individuo con la organización se intercambia por el compromiso y seguridad que siente el individuo acerca de la organización. La cultura del clan consigue la unidad mediante un largo y exhaustivo proceso de socialización. Los integrantes más antiguos fungen con mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización a lo largo de sucesivas generaciones. Los miembros comparten la misma imagen de estilo y forma de conducta de la organización.

Los miembros de la una cultura organizacional de clan comparten una sensación de orgullo por pertenecer a ella, su identificación es muy profunda y reconocen sus interdependencias.

Cultura emprendedora

Por medio de esta cultura se cultivan altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos que caracterizan a la cultura emprendedora. En ella prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia.

Cultura de mercado

A esta cultura se caracterizan por el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero y de mercado. En la organización una cultura de mercado, las relaciones entre individuos y organización son contractuales, esto es que las obligaciones de cada parte se determinan de común acuerdo con toda anticipación.

2.2.2.4 Teorías relacionadas a la Cultura Organizacional.

Robbins argumenta que los trabajadores se dedican desde el punto de vista de la cultura organizacional al trabajar con las condiciones que su medio social le presenta y solo pueden aspirar a controlar de manera efectiva los que ellos mismos pueden controlar.

Donde la cultura organizacional incluye una serie de elementos formales e informales que regulan dentro del área interna , es decir que se refiere a toda una serie de circunstancias que pueden ser explícitas en normas y reglamentos que son compartidos y forman parte de una experiencia , o bien pueden estar escondidas en la cotidianidad y ser el centro invisible de los comportamiento de los colaboradores .De lo anterior , se indica que la cultura es un sistema de representaciones o conocimientos que proporciona un modelo a la realidad a través del cual damos sentido al comportamiento donde este sistema está formado por un conjunto de siete dimensiones:

Robbins (2013) define: “existe siete dimensiones organizacionales en cada área

de una empresa que captan la esencia de cada factor” (p.80).

-Innovación y asunción de riesgos: Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

-Atención al detalle: Grado de mide hasta donde se espera que los colaboradores muestren precisión, análisis y atención al detalle.

-Orientación a los resultados: Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados y/o consecuencias y que técnicas son utilizadas para alcanzarlos.

-Orientación hacia las personas: Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los colaboradores dentro de la organización

-Orientación al equipo: Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.

- Energía: Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.

-Estabilidad: El grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener un estatus.

Cada una de las dimensiones mencionadas, va de mayor a menor grado, con el fin de evaluar a las organizaciones y obtener un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la empresa, la manera en que se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deban comportarse. (p.80-81).

2.2.2.5 Dimensiones de la variable cultura Organizacional

Dimensión Aceptación de riesgo

Robbins (2013) define: “El grado en el cual se alienta a los miembros que laboran en la organización a ser innovadores y a tomar riesgos” (p.551).

Bernard (2009) define: “Grado donde los miembros necesitan confianza y

motivación para asumir riesgo” (p.196).

Dimensión Atención a los Detalles.

Robbins (2013) define:” Grado que se espera que los colaboradores en la cual trabajan en la organización demuestren su interés en la empresa” (p.551).

Bernard (2009) define:” Las personas tienen que demostrar que son capaces de poder analizar cualquier circunstancia que se requiera, tener precisión a la hora de realizar sus funciones” (p.196).

Dimensión Orientación hacia los resultados.

Robbins (2013) define: “Es el grado donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias más que en la técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos” (p.513).

Bernard (2009) define:” Grado donde la coordinación tiene que estar alineados con los objetivos de cada organización” (p.197).

Dimensión orientación a los equipos

Robbins (2013) define:” Es el grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos con armonía en lugar de individuos” (p 552).

Bernard (2009) define: Los trabajadores deben de realizar tareas en grupos manteniendo una comunicación y relaciones interpersonales” (p.552).

2.2.2 Bases teóricas de la Variable Desempeño Laboral

2.2.2.1 Definiciones de la variable Desempeño Laboral

Morocho (2015) define: “El desempeño laboral es la conducta de una persona, ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo” (p.52).

Robbins (2014) define: “desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo” (p.236).

Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos.

Cummnigs (2012) define: “El desempeño Laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa” (p.41).

2.2.2.2 Importancia de la variable Desempeño Laboral

El desempeño laboral se ha convertido en unos de los principales factores que los empleadores y las áreas de gestión humana le están prestando atención cada vez más. Y no es para menos, pues ya se han dado cuenta del impacto positivo que genera tener colaboradores motivados a la hora de realizar sus actividades laborales de manera que mejora el desempeño laboral por lo cual es sinónimo de productividad, mejor rendimiento y colaboradores comprometidos, muchas empresas tienen el concepto de que el desempeño laboral es simplemente aumentar el sueldo, pero va mucho más allá del dinero.

Muchas personas buscan más que un buen salario, buscan empresas donde se sientan valorados y donde puedan tener buenas relaciones interpersonales y realizar líneas de carreras.

Por lo cual el desempeño laboral de los trabajadores es de gran importancia para el éxito de una empresa, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. Como en una empresa no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño donde les permita verificar si su personal está avanzando o por el contrario tiene problemas que requieren acciones de mejora. Por eso muchas empresas usan evaluaciones de desempeño para observar a detalle el cumplimiento de sus tareas, observar la forma de pensar y que mejorar en sus colaboradores.

La empresa depende mucho de un buen desempeño laboral por eso es de suma importancia que los trabajadores estén a gusto para que su rendimiento sea el mejor y así aumentar en la productividad en sus actividades, por lo cual para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir, objetivos, mantengan capacitaciones periódicamente donde les permita reforzar su labor y tener nuevos conocimientos, nuevas herramientas que utilizar y conjunto con el equipamiento y los recursos que se brinden ayudan a incrementar el desempeño.

2.2.2.3 Característica de la variable Desempeño Laboral

Las características del desempeño Laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo

Robbins define que existe 3 características sobresalientes:

-Desempeño de la tarea: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y las responsabilidades que se brindan a los trabajadores en la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. se incluyen la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos.

Robbins (2009) afirma que:

El nivel de desempeño de la tarea es el reflejo de la combinación de la eficacia y la eficiencia en la realización de las principales tareas laborales. Si pensamos en el trabajo de un obrero, el desempeño de la tarea podría medirse por el número y la calidad de los artículos fabricados en una hora. El desempeño de la tarea de un profesor sería el nivel de educación adquirido por los estudiantes. todos estos tipos de desempeño se relacionan con las obligaciones y responsabilidades fundamentales de un puesto de trabajo, y con frecuencia están directamente relacionadas con las funciones que se incluyen en la descripción formal del puesto. Por lo cual el desempeño de la tarea es la labor primordial que contribuye a la eficacia de una organización, de ella dependerá en gran manera el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (p.126).

-Civismo: Es este aspecto vincula los aspectos morales y normas de conducta. Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás compañeros de trabajo, aunque esta no se solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

Salguero (2011) sostiene:

Aplicable en todo sentido por ser un requerimiento de tipo social que vincula rápidamente con los aspectos morales y normas de conducta. El civil es un individuo que debe aportar lo necesario para fortalecer el vínculo social y establecer una estructura sólida que pertenece a los valores como la ética, el orden y otros que propicien la paz y la armonía (p.86).

Así mismo Robbins (2009) sostiene que: “Es necesario de una participación colectiva dentro de una acción provisor, productiva y cooperativa” (p.324).

Se puede comprender que la participación es una responsabilidad grupal que busca el resguardo de los valores que integran el criterio social encaminando al mismo desarrollo

-Productividad:

Robbins (2009) sostiene que:

Es el volumen total del bien que se producen, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Donde se agrega que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano. (p.98).

Se puede concluir que la productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento, para lograr el mejor resultado de un producto o servicio de calidad optimizando los recursos brindados.

Elementos del desempeño Laboral

Satisfacción laboral: La satisfacción laboral es el grado en el cual los trabajadores experimentan y viven sentimientos positivos o negativos en su trabajo. Se considera un aspecto que debe ser medido frecuentemente en toda empresa o institución porque permitirá contar con un talento humano eficiente, eficaz, proactivo y satisfecho con el trabajo que desempeña en la organización y cumplirá con los altos índices de producción.

Newstrom (2012) define a la: "Satisfacción laboral como un conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los trabajadores ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo" (p.136).

Motivación Laboral:

Robbins (2013) comenta: "Aquellos procesos que dan cuenta a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (p.219).

En esta definición se puede observar tres elementos, la intensidad que conste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo, este esfuerzo deberá canalizarse a la dirección de la meta deseada, la persistencia se refiere a la medida de tiempo a la que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Trabajo en equipo

Gutiérrez (2009) menciona: "Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan" (p.261).

Un equipo de trabajo es algo más que un grupo de personas que laboran para una misma organización, ya que cada colaborador es un componente que puede aportar conocimientos, fortalecer sus habilidades y así lograr un desempeño óptimo, que les permite beneficiar a la institución y organización y así mismos porque son parte de un solo equipo.

Capacitación del trabajador: Se considera que los programas de entrenamiento y/o capacitaciones ayudan a potencializar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, permitiéndolos desarrollarse con mayor seguridad y productividad en su trabajo diario.

Drovett (2009) menciona: "Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficiente posible" (p.449).

Factores del desempeño Laboral

Bain (2010) define: "Existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento del desempeño laboral" (p. 137).

-Factores Internos:

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se le clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

-Factores duros:

La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar al prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo. la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción, entre otros.

-Factores blandos:

Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la información profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

- Factores externos

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:

-Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo, a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

-Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las económicas de escala, y la competitividad industrial.

-Cambios demográficos y sociales: Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales. (p.137).

2.2.2.4 Teorías relacionadas a la variable Desempeño Laboral

Teoría de la Fijación de metas de Edwin Locke

Edwin Locke propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación y desempeño en el trabajo. Es decir, las metas indican a un trabajador lo que es necesario hacer y cuanto esfuerzo será necesario desarrollar. Para enfatizarlo mejor, se puede decir que las metas específicas mejoran el desempeño, que las metas difíciles cuando se aceptan, dan como resultado un mayor desempeño que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mayor desempeño.

Si se mantienen constantes factores como la habilidad y la aceptación de los objetivos, también se podría decir que mientras más difícil se la meta, mayor será el nivel de desempeño. Sin embargo, es lógico suponer que los objetivos más difíciles tienen más probabilidades de no ser aceptados. Pero una vez que un colaborador acepta una tarea ardua, pondrá un alto nivel de esfuerzo hasta que lo logre, lo disminuya o lo abandone.

Locke (1969) define:

Las personas se desempeñan mejor cuando están retroalimentadas, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer, a la vez actúa como guía del comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene el mismo poder, se ha demostrado que la retroalimentación autogenerada, como cuando el colaborador es capaz de controlar su propio progreso es una motivación más poderosa que la retroalimentación generada externamente.

Además de la retroalimentación se ha encontrado que existen otros tres factores que tienen influencia sobre la relación metas-desempeño como el compromiso con la meta, la autoeficacia y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio interno de control y cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en lugar de habersele asignado desde afuera. La autoeficacia se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea. Por lo cual, en situaciones difíciles, se encuentra a los colaboradores con

una baja autoeficacia tiene más probabilidades de disminuir su esfuerzo o rendirse por completo que aquellos que tienen una alta autoeficacia, quienes procurarán con mayor ahínco dominar el desafío. Además, las personas con una alta autoeficacia parecen responder a la retroalimentación con mayor esfuerzo y motivación; aquellos que tienen baja autoeficacia tal vez disminuyan su esfuerzo cuando se les retroalimente. Por último, la teoría de la fijación de metas está restringida por la cultura que mantiene la empresa porque brinda las condiciones, normas, guías, políticas que se relacionan con los colaboradores y con el desempeño. (p.287).

2.2.2.5 Dimensiones de la variable Desempeño Laboral

Dimensión Retroalimentación

Alles (2009) define: “La retroalimentación permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento de los procesos para mejorarlo” (p.190).

Zeus y skiffington (2000) define:

Retroalimentación es lo que hacemos cuando damos nuestra opinión o evaluación del comportamiento o rendimiento de alguien. Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción hacia los demás y de cómo incide en nuestra conducta. (p.37).

Dimensión Motivación

Robbins (2009) menciona: “Se puede concebir la motivación: “como aquellos procesos que dan cuenta a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (p.155).

Carrasco (2004) define: “La motivación es algo que constituye un valor para alguien, pues está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto “se ponga en marcha” para su consecución. La motivación hace que los trabajadores salgan de la inercia para intentar conseguir un objetivo” (p.215).

Warren (1994) define:

La motivación para el desempeño laboral constituye una serie de características que definen la organización, que influye en la conducta de los miembros y que son de permanencia relativa, en el tiempo y las distingue de otras organizaciones, al respecto sostienen que la motivación se experimenta en muchas unidades estructurales de la organización con su impacto en el desempeño. (p.95).

Dimensión Evaluación de desempeño

Wether y Davis (2014) define: “La Evaluación de desempeño constituye el proceso de la cual se mide el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que se desea saber el empleador de cada organización” (p.216).

Lacalle (2012) define: “Es una herramienta para mejorar el potencial humano de las organizaciones, por lo tanto, los beneficios son varios. Para un mejor estudio puede ser clasificados en función de categorías: gerentes, jefes, supervisores en cada organización” (p.36).

Dimensión Capacidad

Alles (2008) menciona: “Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Comprender los aspectos complejos, poseer una buena capacidad de discernimiento” (p.105).

Werther y Davis (2008) define: “La capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente en términos de habilidades, destrezas y actitudes” (p.104).

2.3 Definición Conceptual de la terminología empleada.

Cultura Organizacional: se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores y actitudes que tiene una empresa junto con sus trabajadores.

Aceptación de riesgo: personas que asumen con responsabilidad nuevos retos y tienen la habilidad.

Atención a los detalles: Reglas internas que tiene una empresa en una cultura organizacional.

Orientación hacia los resultados: Son los procedimientos que se llevan a cabo para llegar a los objetivos.

Orientación a los equipos: El estado en que se encuentra los trabajadores dentro de la organización.

Desempeño laboral: Es el rendimiento laboral que da una persona en su trabajo diario, al realizar sus tareas diarias y al llegar al cumplimiento que se requiere.

Retroalimentación: Es la mejora que se realiza una persona con mayor cargo a otra, donde el objetivo es mejorar y dar aspectos de mejoras en su desempeño diario.

Motivación: Es un estado interno que activa y mantiene la conducta de la persona a realizar las metas o fines determinados.

Capacidad: Destreza o habilidad que tiene cada persona para realizar diferentes actividades en diferentes oportunidades.

Dinamismo: Cualidad de la persona activa y emprendedora que siempre actúa con prontitud y con energía en realizar todo tipo de actividad.

Ardua: se puede clasificar a todo a aquello que tiene o es considerado un grado elevado de complejidad o de dificultad. Por lo cual requiere de mucho esfuerzo.

Autoeficacia: es la creencia en la propia capacidad de organizar y ejecutar los recursos en la propia capacidad de organizar y realizar acciones que sean necesarias de manera voluntaria.

Supeditada: Lograr subordinación, manteniendo dominio, para ejecución de permisos o acciones a realizar.

Motivación Extrínseco: La búsqueda de recompensa o motivación externa.

Motivación Intrínseco: interés voluntario, factores que intervienen son placer, interés, recompensa interna, realización personal entre otros.

Refinanciamiento: consiste en una reducción de la cuota que se paga mensualmente por la adquisición de un producto o bien.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación que fue aplicada es descriptivo no experimental, en el cual el nivel de estudio es de corte transversal.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) definen: “La investigación no experimental como estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149).

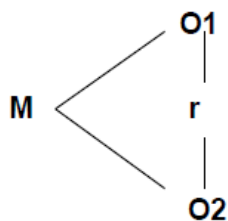
Bernal (2010) define: “Estudio en el cual se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado” (p.118).

3.1.2 Diseño de investigación

Para la presente investigación se empleó un diseño descriptivo correlacional

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señala: “Un estudio correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista en entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular” (p.81).

La investigación esta expresada en el siguiente esquema:



Donde:

- M : Colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo Fe.
 O_1 : Cultura organizacional.
 O_2 : Desempeño laboral.
r : Relación entre O_1 y O_2

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

En el presente estudio la población estuvo conformada por 110 colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo fe.

Arias (2012) expresa: “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio” (p.132).

Fracica (1988) citado por Bernal (2010) señala: “El conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.160).

Así mismo (Stracuzzi y Pestana, 2010) indica: “Es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p.105).

3.2.2 Muestra

En la presente investigación se empleó un muestreo no probabilístico de tipo por conveniencia, es decir la muestra está conformada por 50 colaboradores del área de cobranzas.

Creswell (2015) define: “Procedimiento en el que consiste que el investigador selecciona participantes, que estén dispuestos y disponibles para ser estudiados” (p.161).

Mcmillan (2009) define: “El muestreo por conveniencia como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesible o disponibles que son extraídos de la población” (p.312).

3.3 Hipótesis

3.3.1 Hipótesis General:

Ho: No existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Ha: Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

3.3.2 Hipótesis Especificas

Existe relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral en los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Existe relación entre la aceptación a los detalles y el desempeño laboral en los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Existe relación entre la orientación hacia los resultados el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Existe relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

3.4 Variables-Operacionalización

3.4.1 Definición de la Variable Cultura Organizacional

Definición conceptual

Robbins (2013) define: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras” (p.551).

Definición operacional

La cultura organizacional se refiere a las conductas y roles de desempeño relacionados a los componentes de relaciones y cooperación, iniciativa, innovación y creatividad, identificación con la organización y toma de decisiones, los cuales son observados a través de indicadores e ítems para un análisis y medición.

3.4.2 Definición de la Variable Desempeño Laboral

Definición conceptual

Robbins (2004) define: “desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo” (p.236).

Definición conceptual

El desempeño laboral es comparado como el rendimiento laboral y la actuación que tiene el colaborador al efectuar las tareas y/o funciones que exige su cargo en el contexto laboral.

3.4.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable cultura organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Aceptación de riesgo	Toma de decisiones confianza responsabilidad	Del 1 al 6		
Atención a los detalles	Políticas internas Normas de convivencia Proactividad	Del 7al 12	1=nunca 2=casi nunca	Alto (106-118)
Orientación hacia los resultados	objetivos Coordinación Planificación	Del 13 al 18	3=a veces 4=casi siempre 5= siempre	Regular (85-105) Bajo (62-84)
Orientación a los equipos	Relaciones interpersonales Comunicación interna Trabajo en equipó	Del 19 al 24		

Tabla 2

Operacionalización de la Variable Desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Motivación	Remuneración Reconocimiento o incentivos	Del 1 al 6		
Retroalimentación	Capacitaciones Liderazgo Evaluaciones	Del 7al 12	1=nunca 2=casi nunca 3=a veces	Eficiente (95-115) Med.eficiente (76-94)
Evaluación de desempeño	Clima laboral Conocimiento del puesto procesos	Del 13 al 18	4=casi siempre 5= siempre	ineficiente (56-75)
Capacidades	Aptitud Actitud Recursos	Del 19 al 24		

3.5 Métodos y técnicas de investigación

3.5.1 Método de investigación

Para la presente investigación se utilizó el método cuantitativo.

Bernal (2010) refiere que el método cuantitativo consiste en:” La medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p.60).

3.5.2 Técnica de Investigación

Para la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica para medir las variables de estudio.

Carrasco (2005) define a la encuesta como: “Una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p.314).

3.6 Descripción de los instrumentos utilizados

Para la recolección de datos se utilizaron dos instrumentos que miden de forma independiente las variables para luego correlacionarlas y asociarlas.

El primer instrumento se denomina cuestionario de Cultura organizacional, el de segundo instrumento es denominado cuestionario de Desempeño Laboral de los trabajadores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe San Borja 2018.

Todo instrumento para recabar información debe tener dos requisitos fundamentales: Validez y confiabilidad.

Dichos instrumentos se pasan a descubrir a continuación:

Instrumento I: Cuestionario de Cultura Organizacional

Ficha Técnica

Nombre: cuestionario de cultura Organizacional

Autor: Fiorella Ibarra Reyes.

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual

Duración: Aproximadamente 30 minutos

Aplicación: colaboradores del área de cobranzas de la Empresa Campo Fe.

Materiales: Hoja de cuestionario

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las dimensiones de la cultura organizacional dentro de una organización como son: aceptación de riesgo, atención a los detalles, orientación hacia los resultados y orientación a los equipos. La escala fue adoptada a nuestro medio, consta de 24 ítems, de los cuales 6 son para la dimensión aceptación de riesgo, 6 ítems para la dimensión atención a los detalles, 6 ítems para la dimensión orientación hacia los resultados y 6 para la dimensión orientación a los equipos. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5

opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 120.

Normas de aplicación

La aplicación debe darse de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel de la cultura organizacional y de sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario de Desempeño laboral

Ficha Técnica

Nombre: cuestionario de Desempeño Laboral

Autor: Fiorella Ibarra Reyes

Procedencia: Perú

Administración: Individual

Duración: Aproximadamente 30 minutos

Aplicación: colaboradores del área de cobranzas de la Empresa Campo Fe

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las dimensiones del desempeño laboral dentro de una organización como son: motivación, retroalimentación, evaluación de desempeño, capacidades. La escala fue adoptada a nuestro medio, consta de 24 ítems, de los cuales 6 son para la dimensión motivación, 6 ítems para la dimensión retroalimentación, 6 ítems para la evaluación de desempeño y 6 para la dimensión capacidades. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones, y la calificación máxima que se puede obtener del instrumento es 120.

La aplicación debe darse de forma individual, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalando la confidencialidad de los resultados serán confidenciales. Teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Normas de calificación

Para calificar los resultados, solo se debe sumar los totales por área y así mismo un total general del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos para determinar el nivel del desempeño laboral y de sus dimensiones.

3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos

Para la organización de los datos que se recogieron, se implementó bases de datos de las variables en estudios los cuales fueron sometidos a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones.

Para evaluar el comportamiento de los datos recogidos y comprobar potenciales problemas en ellos, se procedió a la elaboración de un análisis exploratorio de datos. Por lo cual el análisis descriptivo de las variables, se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medias, máximos, mínimos, además de su distribución y confiabilidad.

Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se estableció los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis.

Se presento tablas y figuras por variable, se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variables y se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Validez del instrumento de la variable Cultura organizacional

Resultado de la validación del cuestionario de la variable Cultura Organizacional

El instrumento fue validado a través de criterios de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de este. A continuación, se presenta los resultados:

Tabla 3

Resultados de la validación del cuestionario cultura Organizacional

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas	Temático	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez	Metodológico	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Análisis de fiabilidad

Índice de consistencia interna del cuestionario de la variable Cultura Organizacional

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica

Tabla 4

Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de cultura organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	24

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor α de 0.922, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para el análisis de los datos, tal como se muestra en la tabla 4.

Validez del instrumento de la variable Desempeño Laboral

Resultado de la validación del cuestionario de la variable Desempeño Laboral

El instrumento fue valido a través de criterios de jueces, expertos en el tema los cuales determinaron la validez de este. A continuación, se presenta los resultados

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario Desempeño Laboral

Validador	Experto	Aplicabilidad
Ademar Vargas	Temático	Aplicable
Segundo Zoilo Vásquez	Metodológico	Aplicable
Wilber H. Flores Vilca	Estadístico	Aplicable

Análisis de fiabilidad

Índice de consistencia interna del cuestionario de la variable Desempeño Laboral

Para determinar la confiabilidad se utilizó la prueba Alfa de cronbach en vista que el cuestionario tiene escala politómica

Tabla 6

Índice de consistencia interna mediante alfa de cronbach para el cuestionario de Desempeño laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,911	24

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor α de 0,911, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para el análisis de los datos, tal como se muestra en la tabla 5.

4.2 Descripción de los resultados

4.2.1 Descripción de los niveles de la variable cultura organizacional en el área de cobranzas de la empresa Campo fe 2018.

Tabla 7

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la cultura organizacional.

Niveles	<i>fi</i>	%
Bajo	9	18%
Medio	22	44%
Alto	19	38%
Total	50	100%

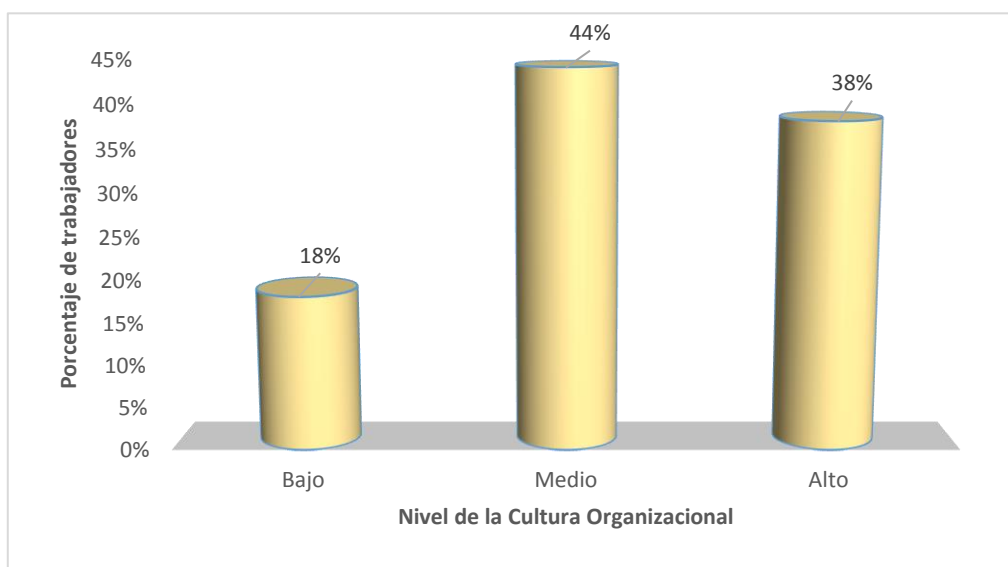


Figura 1. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la cultura organizacional

De la tabla 7 y figura 1, se puede observar que la mayoría de los trabajadores perciben un nivel medio, es decir el 44%, el 18% un nivel bajo y el 38% un nivel adecuado. Esta situación posiblemente se deba a la poca identidad organizacional interna que mantiene el área.

4.2.2 Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión aceptación de riesgo en el área de Cobranzas de la empresa Campo fe 2018.

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión aceptación de riesgo.

Niveles	Niveles	%
Bajo	13	26%
Medio	20	40%
Alto	17	34%
Total	50	100%

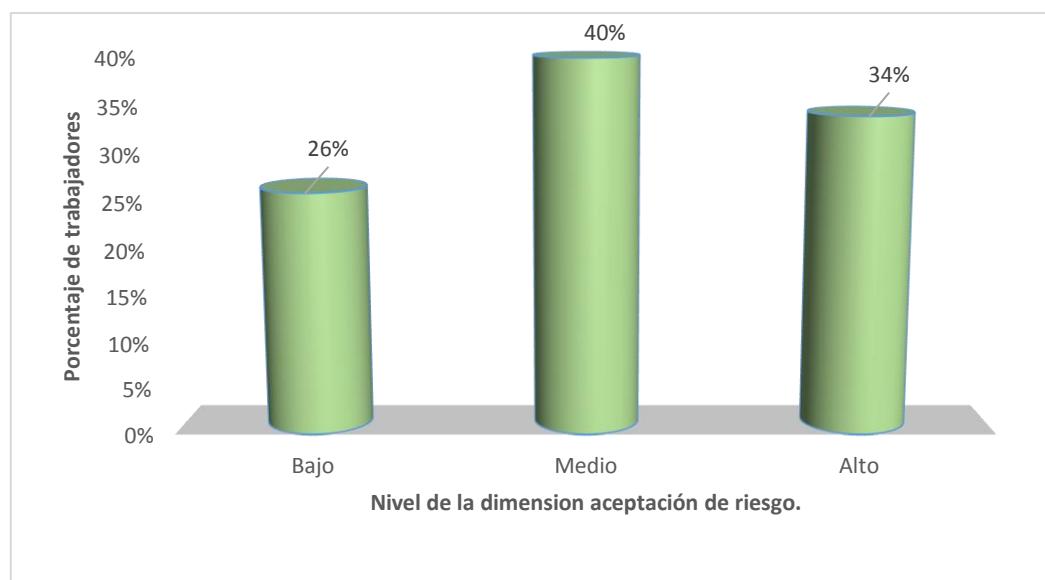


Figura 2. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión aceptación de riesgo.

De la tabla 8 y figura 2 se puede observar que gran parte de los trabajadores se encuentran en nivel medio que pertenece al 40%, seguidamente en un nivel bajo que está conformado por el 26% y un nivel bueno de 34%. En esta situación posiblemente se deba a poca confianza que existe entre jefe de área y trabajadores.

4.2.3 Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión atención a los detalles en el área de Cobranzas de la empresa Campo Fe 2018.

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión atención a los detalles.

Niveles	<i>fi</i>	%
Bajo	26	52%
Medio	15	30%
Alto	9	18%
Total	50	100%

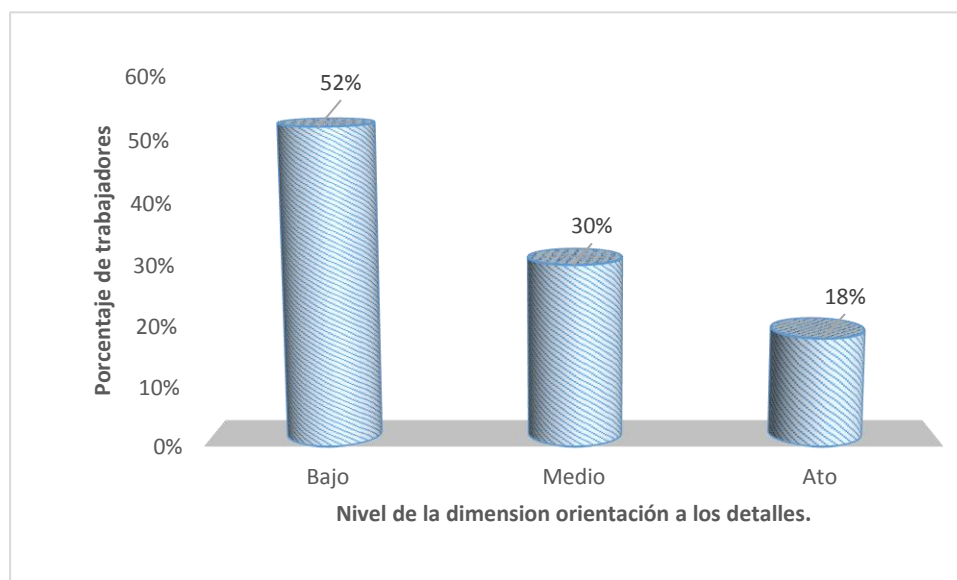


Figura 3. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión atención a los detalles

De la tabla 9 y figura 3, se puede observar que la mayoría de los trabajadores perciben un nivel bajo es decir el 52%, el 30% un nivel medio y el 18% un nivel alto. Posiblemente se deba a la falta de coordinación en el área.

4.2.4 Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión orientación hacia los resultados en el área de Cobranzas de la empresa Campo Fe 2018.

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión orientación hacia los resultados.

Niveles	<i>fi</i>	%
Bajo	10	20%
Medio	22	44%
Alto	18	36%
Total	50	100%

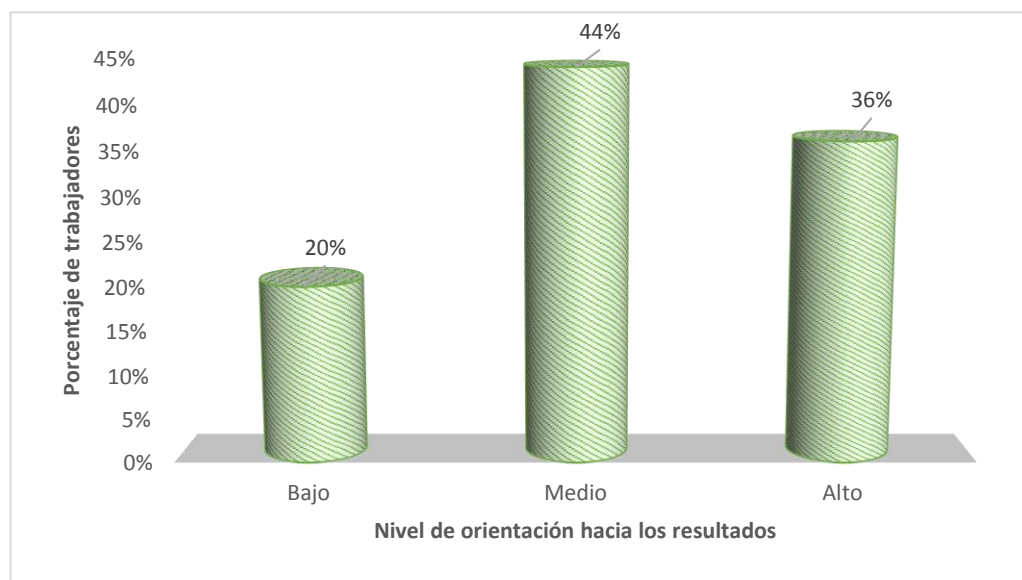


Figura 4. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión aptitud

De la tabla 10 y figura 4 se puede observar que gran parte de los trabajadores se encuentran en nivel medio que pertenece al 44%, seguidamente en un nivel bajo que está conformado por el 20% y un nivel Alto de 36%. En esta situación posiblemente se deba a la poca planificación que se da en el área de cobranzas.

4.2.5 Descripción de los resultados de los niveles de la dimensión orientación a los equipos en el área de Cobranzas de la empresa Campo Fe 2018.

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según el nivel de la dimensión orientación a los equipos.

Niveles	<i>fi</i>	%
Bajo	8	16%
Medio	29	58%
Alto	13	26%
Total	50	100%

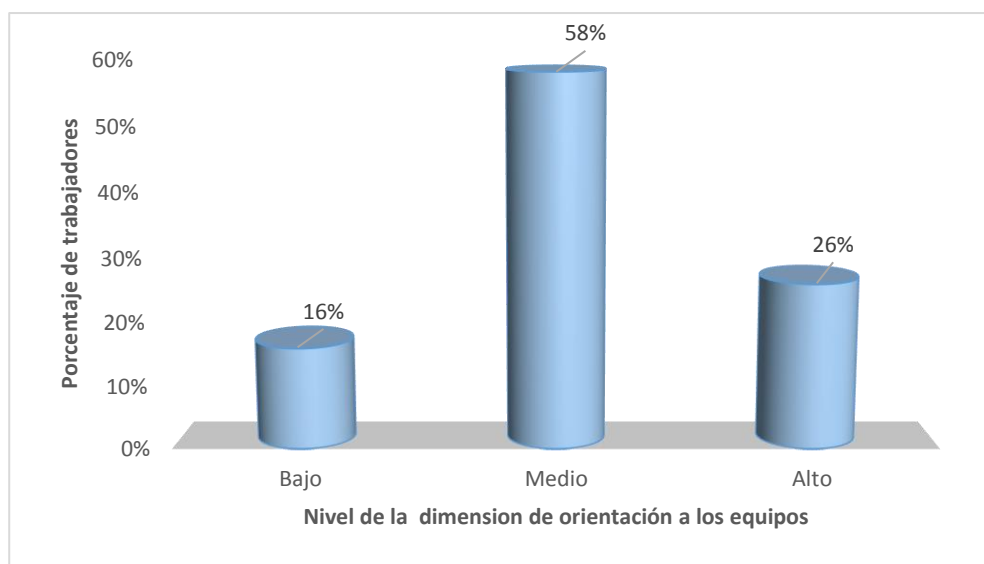


Figura 5. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la dimensión orientación a los equipos.

De la tabla 11 y figura 5, se puede observar que la mayoría de los trabajadores perciben un nivel medio, es decir el 58%, el 16% un nivel bajo al igual que un 26% un nivel alto. Posiblemente se deba a la falta de relaciones interpersonales dentro del área de cobranzas.

4.2.6 Descripción de los niveles de la variable Desempeño Laboral en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe 2018.

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según la variable Desempeño laboral.

Niveles	<i>fi</i>	%
Ineficiente	13	26%
Mediamente eficiente	23	46%
Eficiente	14	28%
Total	50	100%

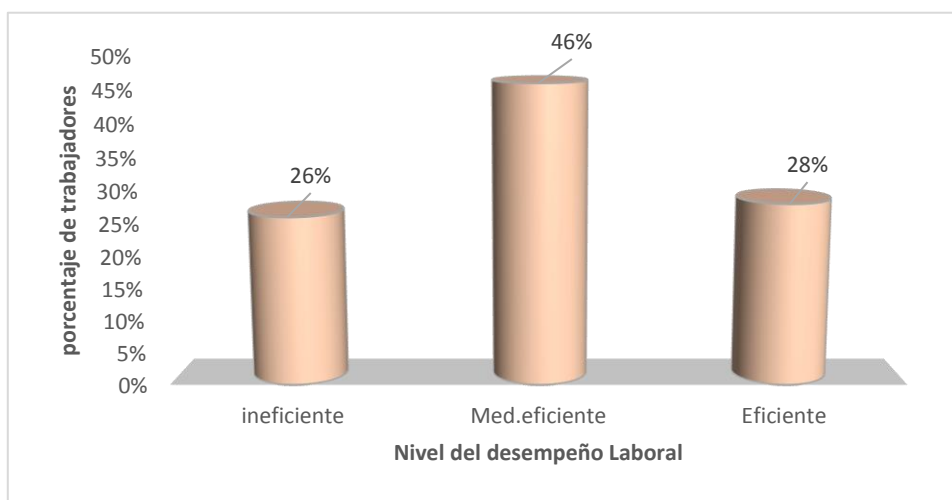


Figura 6. Distribución porcentual de los trabajadores según el nivel de la variable desempeño laboral.

De la tabla 12 y figura 6 se puede observar que gran parte de los trabajadores se encuentran en nivel medio eficiente que pertenece al 46%, seguidamente en un nivel ineficiente que está conformado por el 26% y un nivel eficiente de 28%. En esta situación posiblemente se deba a que a la falta de motivación en los trabajadores en el área de cobranzas.

4.3 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, según los niveles de percepción.

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes según su percepción sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Cultura Organizacional	Desempeño Laboral						Total	
	ineficiente		med. eficiente		Eficiente			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	6	12.0%	3	6.0%	0	0.0%	9	18.0%
Medio	7	14.0%	14	28.0%	1	2.0%	22	44.0%
Alto	0	0.0%	6	12.0%	13	26.0%	19	38.0%
Total	13	26.0%	23	46.0%	14	28.0%	50	100.0%

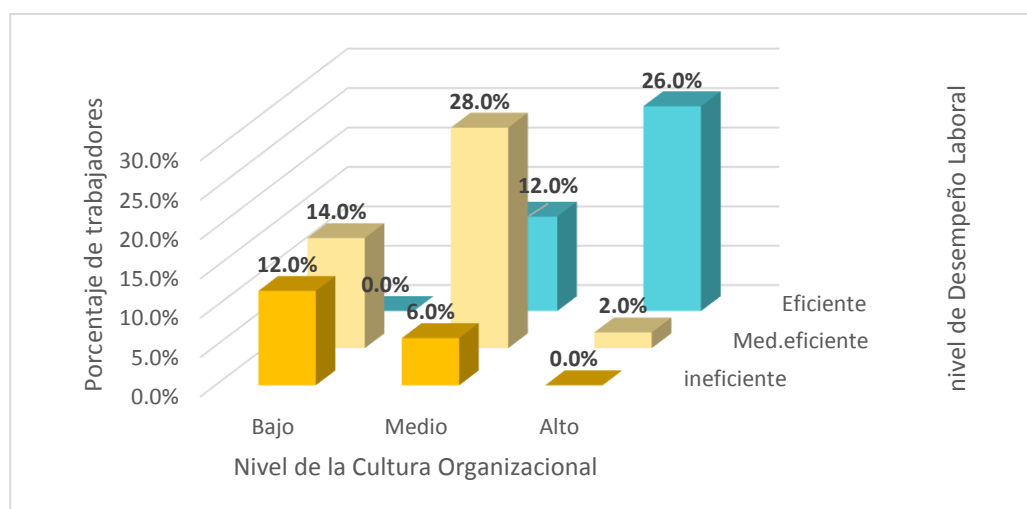


Figura 7. Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de la cultura organizacional y desempeño laboral.

Interpretación:

De acuerdo con la tabla 13 y figura 7, se aprecia que existe un grupo representativo del 28% de trabajadores en el área de cobranzas, que perciben un nivel medio tanto para la cultura organizacional como también para el desempeño laboral; así mismo, el 12% perciben un nivel bajo para ambas variables.

Se concluye, que los resultados descriptivos se interpretan que la relación entre las variables es positiva.

4.3.1 Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión aceptación de riesgo y la variable desempeño laboral.

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes según su percepción sobre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral.

Aceptación de riesgo	Desempeño laboral						Total	
	ineficiente		Med.eficiente		Eficiente			
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Bajo	9	18.0%	4	8.0%	0	0.0%	13	26.0%
Medio	4	8.0%	13	26.0%	3	6.0%	20	40.0%
Alto	0	0.0%	6	12.0%	11	22.0%	17	34.0%
Total	13	26.0%	23	46.0%	14	28.0%	50	100.0%

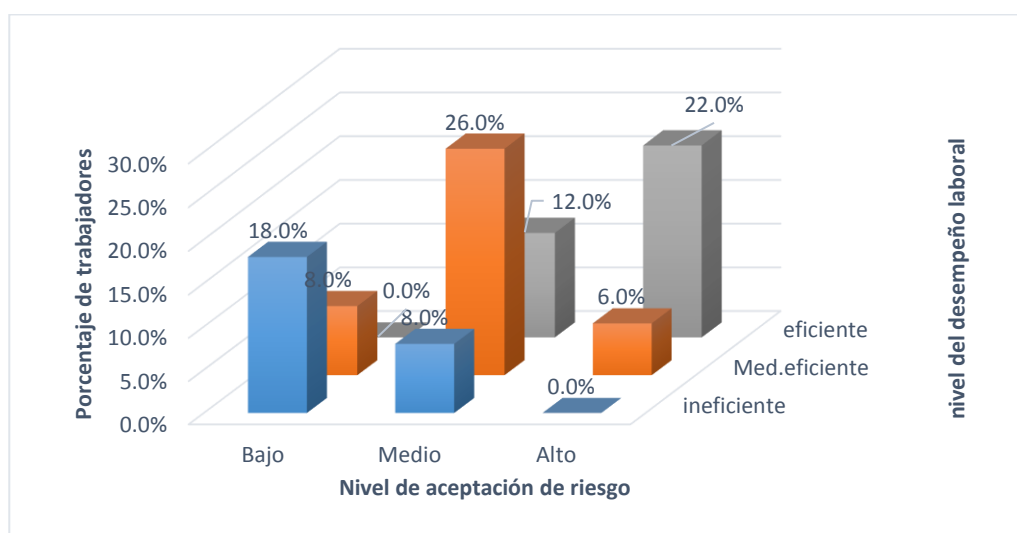


Figura 8. Distribución porcentual de los trabajadores según la dimensión aceptación de riesgo y del desempeño laboral.

Interpretación:

De acuerdo con la tabla 14 y figura 8, se aprecia que existe un grupo representativo del 26% de trabajadores en el área de cobranzas, que perciben un nivel medio tanto para la aceptación de riesgo como también para el desempeño laboral; así mismo, el 18% perciben un nivel bajo para ambas variables.

Se concluye que los resultados descriptivos se interpretan que la relación entre las variables es positiva.

4.3.2 Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión atención a los detalles y la variable desempeño laboral

Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes según su percepción sobre la atención a los detalles y el desempeño laboral.

Atención a los detalles	Desempeño Laboral						Total	
	ineficiente		Med.eficiente		eficiente			
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Bajo	3	6.0%	8	16.0%	0	0.0%	11	22.0%
Medio	5	10.0%	13	26.0%	8	16.0%	26	52.0%
Alto	1	2.0%	9	18.0%	3	6.0%	13	26.0%
Total	9	18.0%	30	60.0%	11	22.0%	50	100.0%

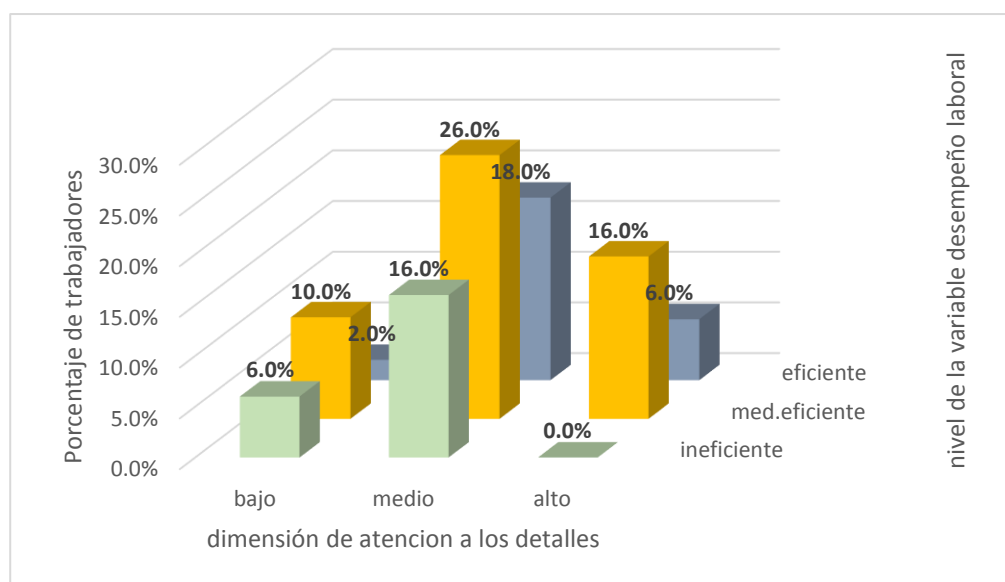


Figura 9. Distribución porcentual de los trabajadores según la dimensión atención a los detalles y del desempeño laboral.

De acuerdo con la tabla 15 y figura 9, se aprecia que existe un grupo representativo del 26% de trabajadores en el área de cobranzas, que perciben un nivel medio tanto para la atención a los detalles como también para el desempeño laboral; así mismo, el 6% perciben un nivel bajo para ambas variables.

Se concluye que los resultados descriptivos se interpretan que la relación entre las variables es positiva.

4.3.3 Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión orientación hacia los resultados y la variable desempeño laboral.

Tabla 16

Distribución de frecuencias y porcentajes según su percepción sobre la orientación hacia los resultados y el desempeño laboral.

Orientación a los resultados	Desempeño Laboral						Total	
	ineficiente		Med eficiente		Eficiente			
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Bajo	6	12.0%	4	8.0%	0	0.0%	10	20.0%
Medio	7	14.0%	13	26.0%	2	4.0%	22	44.0%
Alto	0	0.0%	6	12.0%	12	24.0%	18	36.0%
Total	13	26.0%	23	46.0%	14	28.0%	50	100.0%

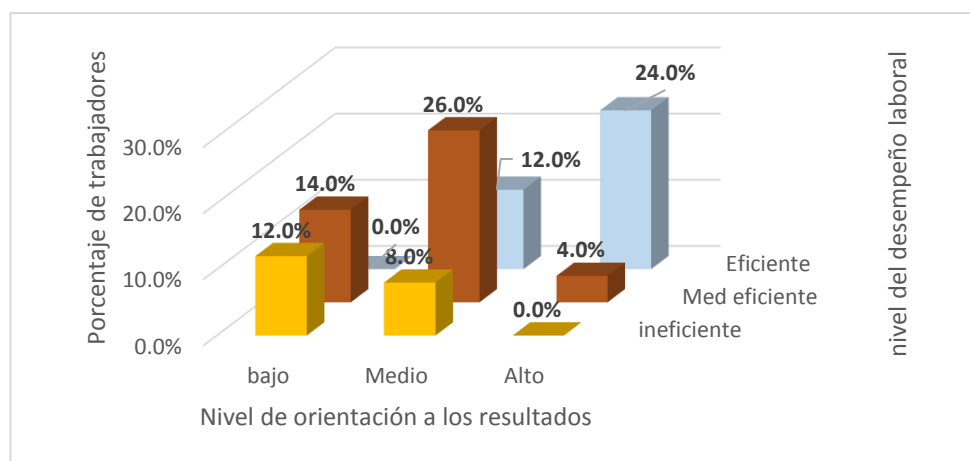


Figura 10. Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de la dimensión orientación a los resultados y la variable desempeño laboral.

De acuerdo con la tabla 16 y figura 10, se aprecia que existe un grupo representativo del 26% de trabajadores en el área de cobranzas, que perciben un nivel medio tanto para la atención a los resultados como también para el desempeño laboral; así mismo, el 12% perciben un nivel bajo para ambas variables.

Se concluye que los resultados descriptivos se interpretan que la relación entre las variables es positiva.

4.3.4 Análisis descriptivo de los resultados de la dimensión orientación a los equipos y la variable desempeño laboral.

Tabla 17

Distribución de frecuencias y porcentajes de los trabajadores según la orientación a los equipos y el desempeño laboral

Orientación a los equipos	Desempeño laboral						Total	
	ineficiente		Med.eficiente		eficiente			
	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%	<i>fi</i>	%
Bajo	6	12.0%	4	8.0%	0	0.0%	10	20.0%
Medio	7	14.0%	13	26.0%	2	4.0%	22	44.0%
Alto	0	0.0%	6	12.0%	12	24.0%	18	36.0%
Total	13	26.0%	23	46.0%	14	28.0%	50	100.0%

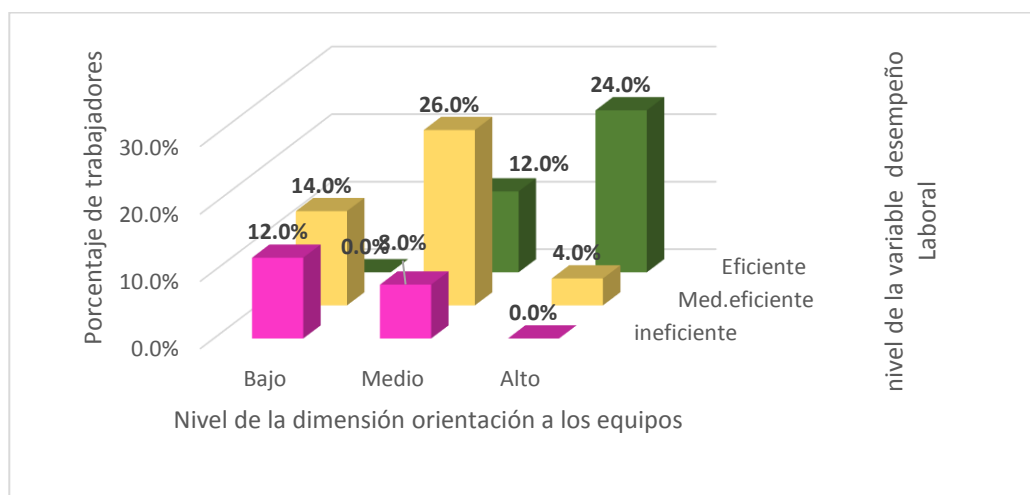


Figura 11. Distribución porcentual de los trabajadores según su percepción de la dimensión orientación a los equipos y la variable desempeño laboral

De acuerdo con la tabla 17 y figura 11, se aprecia que existe un grupo representativo del 26% de trabajadores en el área de cobranzas, que perciben un nivel medio tanto para la atención a los resultados como también para el desempeño laboral; así mismo, el 12% perciben un nivel bajo para ambas variables.

Se concluye que los resultados descriptivos se interpretan que la relación entre las variables es positiva.

4.4 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

4.4.1 Prueba de normalidad

Ho: La distribución del clima organizacional es paramétrico... (p_valor > 0.05)

H1: La distribución del clima organizacional es no paramétrico

(p_valor ≤ 0.05)

Tabla 18

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

			cultura organizacional	desempeño laboral
N			50	50
Parámetros normales ^{a,b}	Media		95,76	86,00
	Desviación estándar		13,924	13,318
Máximas extremas	diferencias	Absoluta	,170	,134
		Positivo	,120	,053
		Negativo	-,170	-,134
	Estadístico de prueba		,170	,134
	Sig. asintótica (bilateral)		,001 ^c	,026 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

En la tabla 18, se muestra el análisis de la normalidad de la cultura organizacional y del desempeño laboral se observa que la variable desempeño laboral muestra valor (sig.) mayor a 0.05, lo cual indica que dichas distribuciones pertenecen a una distribución de contraste normal. De lo anteriormente expuesto, se desprende que la prueba de hipótesis para las distribuciones de las variables se realizará con estadísticos no paramétricos, en este caso se utilizara Rho de spearman, puesto que ambas variables a ser correlacionadas, no se ajustan a la distribución normal.

4.4.2. Prueba de Hipótesis General

Ho: No existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

H₁: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0,05$).

Regla de decisión: Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula.

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (se acepta a la H₁)

Tabla 19

Correlación entre la cultura organizacional y desempeño laboral

			Desempeño Laboral
		Coeficiente de correlación	,778
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Sig. (bilateral)	0,00
		N	50

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables

De acuerdo a la tabla 19, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r= 0,778$ entre la cultura organizacional y el desempeño laboral . Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación alta.

Contraste de hipótesis

La significancia de $\rho =0,000$ muestra que ρ es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir que, si existe una relación significativa entre la cultura

organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

4.4.3. Prueba de Hipótesis Específicas

4.4.3.1 correlación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral

H₀: No Existe relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño Laboral entre los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018

H₁: Existe relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño Laboral entre los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Tabla 20

Correlación entre la aceptación de riesgo y el desempeño Laboral

			Desempeño Laboral
		Coeficiente de	0,811
Rho de	Aceptación de	correlación	
Spearman	riesgo	Sig. (bilateral)	0,000
		N	50

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables

De acuerdo con la tabla 20, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,811$ entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral. Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación alta.

Contraste de hipótesis

La significancia de $p = 0,000$ muestra que p es menor a $0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir que, si existe relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño Laboral entre los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

4.4.3.2 correlación entre la atención a los detalles y el desempeño laboral

H_0 : No existe relación entre la atención a los detalles y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

H_1 : Existe relación entre la atención a los detalles y el desempeño laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Tabla 21

Correlación entre la atención a los detalles y el desempeño Laboral

			Desempeño Laboral
		Coefficiente de correlación	0,715
Rho de Spearman	Atención a los detalles	Sig. (bilateral)	0,000
		N	50

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables

De acuerdo a la tabla 21, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,715$ entre la aceptación a los detalles y el desempeño laboral . Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación alta.

Contraste de hipótesis

La significancia de $p = 0,000$ muestra que p es menor a $0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir que existe relación entre la atención a los detalles y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

4.4.3.3 correlación entre orientación hacia los resultados y el desempeño laboral.

H_0 : No Existe relación entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral en los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018

H_1 : Existe relación entre la orientación a los resultados y el desempeño laboral en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018

Tabla 22

Correlación entre la orientación hacia los resultados y el desempeño laboral

			Desempeño Laboral
		Coeficiente de correlación	0,733
Rho de Spearman	Orientación hacia los resultados	Sig. (bilateral)	0,000
		N	50

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables

De acuerdo a la tabla 22, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,733$ entre la orientación hacia los resultados y el desempeño laboral . Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación alta.

Contraste de hipótesis

La significancia de $p = 0,000$ muestra que p es menor a $0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir que existe relación entre la orientación hacia los resultados y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

4.4.3.4 correlación entre orientación a los equipos y el desempeño laboral.

H_0 : No Existe relación entre la orientación a los equipos y el desempeño Laboral en los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

H_1 : Existe relación entre la orientación a los equipos y el desempeño Laboral en los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

Tabla 23

Correlación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral

			Desempeño Laboral
		Coeficiente de	0,713
Rho de	Orientación a los	correlación	
Spearman	equipos	Sig. (bilateral)	0,000
		N	50

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables

De acuerdo con la tabla 23, los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = 0,713$ entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral. Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación alta.

Contraste de hipótesis

La significancia de $p = 0,000$ muestra que p es menor a $0,05$, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir que existe relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

Los resultados que se han obtenido en la investigación con respecto al objetivo general son “Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño Laboral de los colaboradores en el área de cobranzas de la empresa Campo, Fe, San Borja 2018. Dichos resultados han sido favorables, ya que se encontró relación entre las variables con un resultado de Pearson $r = 0,778$ y con una significancia de $p=0,00$ donde se determina que ambas variables tienen un nivel de correlación alto, dato que se corrobora con la investigación realizada por Sanz (2017) en su estudio correlacional “cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional de multidisciplinaria de Matagalpa” en Nicaragua, la investigación es no experimental, de tipo transversal con una muestra de 59 colaboradores. se concluyó que la variable cultura organizacional si mantiene incidencia con el desempeño laboral con un nivel de correlación de $r=0.831$ y teniendo una significancia $p=0.000$, de la misma manera nuestros resultados se asemejan a lo que De la torre y Afán (2017) en su investigación “Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú” el estudio es no experimental, de tipo transversal, con una muestra de 37 colaboradores .El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, el resultado tuvo un nivel de correlación alta $r=0.891$, y con una significancia $p=0.00$ por lo cual indico que si mantienen una relación. Esto indica que ya en anteriores estudios, se han evaluado ambas variables llegando a la misma conclusión donde si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, por lo cual se puede considerar que ambas variables son parte de la realidad que vive las empresas. Y por ello es importante conocer el impacto que genera dentro de las empresas y conocer la importancia y los beneficios que pueden dar al llevar una buena cultura organizacional y obtener un buen desempeño laboral de los colaboradores en sus tareas diarias.

El primer objetivo específico fue determinar la relación entre la aceptación de riesgo y desempeño laboral, se obtuvo como resultado un nivel de correlación alto $r = 0.811$, con un nivel de significancia de $p = 0.00$, por lo cual indica que si se relacionan, dato que se corrobora con la investigación realizada por García (2017) en su investigación “La cultura organizacional y el desempeño laboral de la empresa Perú Line Logistics S.A.C” de estudio no experimental, transversal con una muestra de 43 laborales, donde el objetivo específico fue determinar si existe relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral el resultado fue una correlación alta $r = 0,993$ y con una significancia de $p = 0,00$ donde se pudo comprobar que si tienen relación. Estos resultados nos brindan que tanta es la confianza que existe entre los jefes de área y los colaboradores al asumir nuevos retos y riesgos dentro del área de cobranzas.

En el segundo objetivo específico fue determinar si tiene relación la atención a los detalles y el desempeño laboral, el resultado fue una correlación de $r = ,715$ y con una significancia de $p = 0.00$. De la misma manera Quevedo, P. (2015) en su investigación “Influencia de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera INCA S.A.C” en Trujillo, donde el estudio es no experimental, transversal con una población de 115 colaboradores, donde uno de sus objetivos específicos fue determinar si existe relación entre la atención a los detalles y el desempeño laboral el resultado fue ($r = 0,711$) y con una significancia de ($p = 0.000$), lo cual indica que existe un nivel de correlación alta. En este objetivo es determinar si los colaboradores son capaces de poner analizar nuevas circunstancias que se requiera en cualquier momento donde además se debe de tener precisión a la hora de realizar las funciones.

En el tercer objetivo específico fue determinar si existe relación entre la orientación hacia los resultados y el desempeño laboral, donde el nivel de correlación $r = 0,733$ con una significancia de ($p = 0.000$) donde el resultado indica que si se relacionan directamente y son significativos. A la Cabezas (2017) en su investigación “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito en Pueblo Libre”, la investigación tiene un diseño no experimental por lo cual se utilizó una muestra

de 52 trabajadores utilizando el instrumento de la encuesta, determino como objetivo específico determinar la relación entre la orientación hacia los resultados y el desempeño Laboral donde tiene un nivel de correlación alta de $r=0,977$ con una significancia ($p=0.000$) donde indica que si existe relación. Este resultado se enfoca en la coordinación, planificación que se realiza mensualmente para llegar a la meta mensuales que exige el área de cobranzas.

El cuarto objetivo específico fue determinar la relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral, donde la correlación fue alta de $r =0,773$ con una significancia de $p=0.00$ donde le resultado indica que si se relacionan. A la vez Hernández (2016) en su investigación “Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital Naylamp”, en Chiclayo. La investigación fue diseño no experimental descriptivo transversal donde la muestra estaba conforme de 20 colaboradores. El objetivo específico fue determinar la relación entre la orientación a los equipos y el desempeño Laboral donde le resultado fue $r=0,731$) con una significancia $p=0.00$ donde indica que tiene un nivel alto de correlación y se concluye que si tiene relación. El resultado de este objetivo es conocer si los trabajadores mantienen una buena comunicación y relaciones interpersonales con los jefes directos, otras áreas y entre compañeros.

5.2 Conclusiones

Se concluye que el resultado de 50 colaboradores del área de cobranzas el 44% mantiene una cultura organizacional regular, seguidamente con un 18% en un nivel bajo, continuamente en el ámbito desempeño laboral se refleja que el 46% se encuentra en un nivel mediamente eficiente y un 26% en un nivel ineficiente. se determina que se acepta la hipótesis alterna por lo cual, si existe relación, entre la cultura organizacional y el desempeño laboral manteniendo un nivel de correlación alta de $r = 0,778$ y con una significancia de $p=0,000$. Esta situación posiblemente se deba a la poca identidad organizacional interna que mantiene el área.

La dimensión aceptación de riesgo, mantiene un resultado en el área de cobranza donde el 40% se encuentra en nivel medio y el 26 % un nivel bajo. Se determina que se acepta la hipótesis alterna por lo cual, si existe relación, entre la dimensión aceptación de riesgo y el desempeño laboral manteniendo un nivel de correlación alta de $r = 0,811$ y con una significancia de $p=0,000$. En esta situación posiblemente se deba a la poca confianza que existe entre jefe de área y trabajadores.

De igual manera La dimensión orientación a los detalles, mantiene un resultado en el área de cobranza donde el 30% se encuentra en nivel medio y el 52 % un nivel bajo. Se determina que se acepta la hipótesis alterna por lo cual, si existe relación, entre la dimensión la orientación a los detalles y el desempeño laboral manteniendo un nivel de correlación alta de $r = 0,715$ y con una significancia de $p=0,000$, donde posiblemente se daba a la falta de coordinación en el área.

La dimensión orientación a los resultados mantiene un resultado en el área de cobranza donde el 44% se encuentra en nivel medio y el 20 % un nivel bajo. Se determina que se acepta la hipótesis alterna por lo cual, si existe relación, entre la dimensión la orientación a los resultados y el desempeño laboral manteniendo un nivel de correlación alta de $r = 0,733$ y con una significancia de $p=0,000$. En esta situación posiblemente se deba a la poca planificación que se da en el área de cobranzas.

De igual manera La dimensión orientación al equipo, mantiene un resultado en el área de cobranza donde el 58% se encuentra en nivel medio y el 16 % un nivel bajo. Se determina que se acepta la hipótesis alterna por lo cual, si existe relación, entre la dimensión orientación al equipo y el desempeño laboral manteniendo un nivel de correlación alta de $r = 0,713$ y con una significancia de $p=0,000$

5.3 Recomendaciones

En relación con el primer objetivo de aceptación a los detalles y el desempeño laboral se muestra que si tiene relación y significancia pero se observa que se encuentra regular por lo cual se recomienda dentro del área de cobranzas en implementar reuniones semanales entre los compañeros de trabajo y el jefe de grupo, con el fin de conocerse y generar mayor confianza y utilizar el empoderamiento en colaboradores que destacan y poder aumentar la responsabilidades del area y a la vez sentirse motivados

En relación con el segundo objetivo específico que es atención a los detalles y el desempeño laboral se muestra que si tiene relación y es significativo pero se encuentra en un nivel bajo donde interviene el políticas internas que se observó que los colaboradores no se encuentran informados y en algunos casos muchos de ellos llevan trabajando muchos años y no conocen la importancia que tiene las políticas por lo cual se recomienda, realizar un programa de capacitación y actualización sobre políticas internas de la empresa y del área de cobranzas , donde se relaciona con las normas de convivencia para mejorar el clima del trabajo y los derechos que tienen los colaboradores de cobranzas, se propone al area en elaborar un manual de políticas internas , donde a la vez mantenga normas de convivencia que sea de manera clara y entendible y así poder incentivar al conocimiento de las políticas internas no solo al area de cobranzas, si no a la empresa en general y podrá obtener colaboradores con mayor conocimiento y podrán aportar a la misión de la empresa.

En relación con el tercer objetivo de orientación hacia los resultados y el desempeño laboral se muestra que si tiene relación y significancia pero se observa que se encuentra regular por lo cual se propone al área realizar un manual de funciones específicas de cada puesto, para que cada colaborador tenga conocimiento de los objetivos mensuales del área, las tareas se encuentren coordinadas y las acciones a realizar día a día sean planificadas y así poder evitar conflictos y posibles errores, ya que tendrán conocimiento de las planificaciones que se realizara dentro del mes .

implementar reuniones semanales entre los compañeros de trabajo y el jefe de grupo, con el fin de conocerse y generar mayor confianza y utilizar el empoderamiento en colaboradores que destacan y poder aumentar la responsabilidad y a la vez sentirse motivados

A la vez en orientación a los equipos que se relaciona con el desempeño laboral directamente actualmente se encuentra en nivel bajo, por lo cual se consideran que las relaciones interpersonales dentro del área se encuentran regular, donde interviene la comunicación interna y el trabajo en equipo. por lo cual se propone implementar un plan de comunicación organizacional para así lograr y reforzar la buena relación entre los miembros e integración, a la vez ayudara en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo tanto para los colaboradores y jefes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Alles, M. (2008). *¿Qué es el Comportamiento Organizacional?* (2ª ed.). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Comportamiento Organizacional* (3ª ed.). Argentina: Granica.
- Alles, M. (2011). *Comportamiento Organizacional departamental* (4ª ed.). Argentina: Granica.
- Arias, P. (2012). *El proyecto de investigación* (6ª ed.). Barcelona, España: Editorial episteme.
- Bain, P. (2010). *Planificación del desempeño Laboral* (10ª ed.). México. Thomson.
- Bernard, B. (2009). *Dimensiones de la cultura Organizacional* (2ª ed.) Barcelona, España: Editorial episteme.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de file:///F:/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%203edición%20Bernal.pd .
- Carrasco, E. (2004). *Introducción al desempeño Laboral* (2ª ed.). Argentina: Granica.
- Celi, M. (2015) *Cultura Organizacional y su influencia en el desempeño Laboral de los docentes de la PUCE*. Universidad Católica de Ecuador.
- CUMMINGS. (2012). *Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Drovett, C. (2009). *Incremento del desempeño Laboral*. Argentina: Editorial Para el mundo.
- De la Garza, K. (2012). *Comportamiento organizacional. Como lograra un cambio cultural*. Argentina: Granica.
- Gan, E y Triginé, H (2013). *Cultura organizacional* (2ª ed.). Barcelona, España: Editorial episteme.

Gutiérrez (1998). *La optimización del desempeño y su vinculación con el servicio Civil de carrera en las haciendas locales*. México: INDETEC.

HELLRIEGEL, D. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). México. Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill

KOONTZ, H. (2015). *Administración una perspectiva global* (7ª ed.). México: McGraw-Hill.

Lacalle, G., Caldas, M., y Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad*. Barcelona, España: Editorial episteme.

Locke, A. (1969). *Teoría de la fijación de metas en el desempeño laboral*. Ciudad Madrid. España: Editorial Episteme

Morocho, O (2015). *Desempeño Laboral*. México: Veracruz

Newstrom, J. (2010) *Comportamiento Organizacional* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (4ª ed.). México: Pearson

Robbins, S. (2013). *Administración* (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional* (5ª ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Salguero, M. (2011). *Eres: ¿decisión o destino?* México, D.F: Veracruz

Stracuzzi y Pestana (2010). *Metodología de la investigación Cuantitativa* (3ª ed.). Colombia. Fedeupel.

Wether, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, Gestión de capital Humano* (7ª ed.). México: Edamsa Impresiones.

Warren, C (1994). *Estrategias de Aprendizaje: Para aprender más y mejor*. Ciudad Madrid. España: Episteme.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2000). *Guía completa de Coaching en el trabajo*. España: McGraw-Hill

Tesis

Cabezas, P. (2017). *Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito del Perú del distrito de Pueblo Libre* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Carbajal, k. (2016). *Cultura organizacional y el desempeño laboral en el área de mantenimiento de la Universidad de Lima* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Lima, Perú.

Celi, M. (2015). *Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de la PUCE* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Quito, Ecuador.

Coaquira, B y Cama, F. (2015). *La Cultura organizacional y el desempeño laboral del personal del área de logística en el instituto Nacional de la Oficina Regional Sur Arequipa* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.

De la torre, G y Afan, R. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

García, C. (2017). *Cultura organizacional y el desempeño laboral de la empresa Perú Line Logistics* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

- Hernández, Z. (2016). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital Naylamp* (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.
- Quevedo, P. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Molinera INCA S.A.C* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Quispe, J. (2015). *Cultura organizacional y la influencia en el desempeño en el área en la Municipalidad distrital de Pacucha* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Figuroa, P. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar de Guatemala.
- Hernández, C.(2016). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño en el área de cirugía del hospital Naylamp* (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Manosalvas, E. (2015). *Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño de la empresa SALUMED* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Quito, Ecuador
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas* (Tesis de postgrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú.
- Núñez, A. (2016). *Cultura organizacional y el desempeño en la municipalidad del centro poblado Boca de Río* (Tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Tacna, Perú.
- Rodríguez, C. (2015). *Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en la agencia Quito del Banco de la Nación de Ecuador* (Tesis de

pregrado). Universidad Católica de Quito, Ecuador.

Sanz, C. (2017). *Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma, Nicaragua


Solano, J. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño en los trabajadores de la agencia territorial Huallaga central Juanji* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo de Tarapoto, Perú.

ANEXOS

ANEXO 01: Informe de software antiplagio (Turnitin).

Feedback Studio - Google Chrome
Secure | https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1075131228&s=&o=983069913&lang=es&student_user=1

feedback studio | Fiorella IBARRA | CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA CAMPO FE, SAN BORJA 2018



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS
"CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN
EL AREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA CAMPO FE EN
SAN BORJA - 2018"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR
FIORELLA IBARRA REYES

ASESOR
ING WILBER HUGO FLORES VILCA

LIMA, PERÚ, AGOSTO DEL 2018

Resumen de coincidencias X

12 %

Coincidencia 2 de 44

1	repositorio.unsa.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	12 %
---	--	------

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

ANEXO 02: Matriz de Consistencia

Título: cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018								
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
<p>¿Cuál es la relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores en el area de cobranzas en la empresa Campo Fe, san Borja 2017?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la atención a los detalles y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2017?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la orientación hacia los resultados y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018?</p> <p>¿Cuál es la relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2017?</p>	<p>Determinar la relación entre el la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar la relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018</p> <p>Determinar la relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018</p> <p>Determinar la relación tiene la atención a los detalles el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018</p> <p>Determinar la relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.</p>	<p>Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018</p> <p>Hipótesis Específicos</p> <p>Existe relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.</p> <p>Existe relación entre la aceptación de riesgo y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.</p> <p>Existe relación entre la atención a los detalles el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018</p> <p>Existe relación entre la orientación a los equipos y el desempeño laboral en los colaboradores del area de cobranzas de la empresa Campo Fe, San Borja 2018.</p>	Variable 1: Cultura organizacional					
			Dimensiones		Indicadores		Escala de medición	Niveles y rangos
			• Aceptación de riesgo	Atención a los detalles	Orientación hacia los resultados	Toma de decisiones Confianza Responsabilidad	Escala ordinal	Alto (106-118) Regular (85-105) Bajo (62-84)
			• Orientación a los equipos			Políticas internas. Normas de convivencia. proactividad		
			Objetivos Coordinación Planificación					
			Relaciones interpersonales Comunicación interna Trabajo en equipo					
Variable 2: Desempeño Laboral								
Dimensiones		Indicadores		Escala de medición	Niveles y rangos			
• Motivación	Retroalimentación	Evaluación de desempeño	Remuneración Reconocimiento Incentivos	Escala ordinal	Eficiente (95-115) Med. eficiente (76-94) ineficiente (56-75)			
• Capacidades			Capacitaciones Liderazgo Evaluaciones					
			Clima laboral Conocimiento del puesto procesos					
			Aptitud Actitud Recursos					

Nivel-diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Nivel: Descriptivo correlacional</p> <p>Diseño: no experimental, transversal</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p>	<p>Población: 50 colaboradores.</p> <p>Tipo de muestreo: tipo censal.</p> <p>Tamaño de muestra 50 colaboradores.</p>	<p>Variable 1: cultura organizacional</p> <p>Técnicas: Análisis descriptivo de frecuencias. Se utilizo técnicas de medidas de tendencia central. Se utilizo las tabulaciones y presentación de tablas y figuras.</p> <p>Instrumentos Autor: adaptado Año: 2017 Ámbito de Aplicación: Instalaciones del centro de atención al ciudadano Forma de Administración: Individual</p> <hr/> <p>Variable 2. Desempeño laboral</p> <p>Técnicas: Análisis descriptivo de frecuencias. Se utilizo técnicas de medidas de tendencia central. Se utilizo las tabulaciones y presentación de tablas y figuras.</p> <p>Instrumentos Autor: adaptado Año: 2017 Ámbito de Aplicación: Instalaciones del centro de atención al ciudadano Forma de Administración: Individual</p>	<p>Descriptiva: Se utilizo un análisis descriptivo de frecuencias. Se utilizo técnicas de medidas de tendencia central Se utilizo las tabulaciones y presentación de tablas y figuras</p> <p>Inferencial: Se utilizó el estadístico de spearman y para ellos también se utilizó el software estadístico Spss</p>

ANEXO 03: Instrumento

INSTRUMENTO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

INTRODUCCIÓN: A continuación le presentamos varias proposiciones, le solicitamos que frente a ello exprese su opinión personal considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcando con una (X) la que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. casi siempre	5. siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

PARTE I: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
Aceptación de riesgo						
1	cuando ocurre un problema inesperado utilizo mi experiencia en cobranzas para dar una solución					
2	Cuando se trabaja en equipo, se toman decisiones aprobadas por todo los trabajadores					
3	Confío en mis habilidades, para poder lograr los objetivos que se me designen					
4	con frecuencia se planifica nuevos métodos de cobranza en función a la economía actual?					
5	El jefe directo confía en mi labor diario					
6	conozco la responsabilidad y la importancia del area de cobranzas					
Atención a los detalles						
7	La empresa brinda manual de código de ética y normas y de convivencia a los trabajadores					
8	conoce la importancia de los valores corporativos de la empresa					
9	Trato con respeto a mis compañeros de trabajo					
10	Existe igualdad para todos los colaboradores dentro del area de cobranzas.					
11	Brinda iniciativa en las nuevas metas dentro del area de cobranzas					
12	Asumo con actitud cuando delegan nuevas actividades diferentes a su labor diaria.					
Orientación hacia los resultados						
13	Las metas mensuales usualmente son explicadas en el inicio del mes					
14	La información que se recibe periódicamente permite a los colaboradores conocer la importancia del cumplimiento de la meta					
15	Los procesos de cobranzas son claros en el puesto de trabajo					
16	Existe una jerarquía de cargos dentro del area de cobranzas					
17	Los procesos diarios de cobranzas son planificados					
18	Se realiza seguimiento de las funciones que realizan los trabajadores diariamente					
Orientación a los equipos						

19	Cuento con el apoyo y ayuda de mis compañeros					
20	Mantengo buena relación con el jefe directo					
21	Es fácil comunicarse con jefes de otras áreas					
22	Los canales de comunicación son suficientes para comunicarse con todo el area de cobranzas					
23	Puede compartir sus ideas e inquietudes al jefe directo					
24	Trabajan con frecuencia en equipo					

PARTE II: DESEMPEÑO LABORAL

Nº	Dimensiones/ ítems	Puntajes				
		1	2	3	4	5
Motivación						
1	Considera usted que el salario que recibe por su labor es el adecuado					
2	Está conforme con los bonos de productividad que ofrece el area al cumplimiento de las metas mensuales					
3	Los ascensos dentro del area de cobranzas son frecuentes					
4	Se suele felicitar a los trabajadores quienes llegan a sus metas mensuales.					
5	La empresa brinda premiaciones, viajes, regalos entre otros, para premiar a los colaboradores más destacados del area					
6	Se celebra fechas especiales como aniversario de la empresa, día del trabajador, entre otros					
Retroalimentación						
7	La empresa brinda capacitaciones constantes					
8	Las capacitaciones brindan nuevos métodos para hacer cobranza más efectiva					
9	el líder comparte un ambiente de trabajo propicio y cómodo					
10	el líder sugiere ideas que contribuyan con la organización					
11	EL jefe utiliza la comunicación asertiva al brindar propuestas de mejora					
12	El jefe propone recomendaciones para mejorar en el trabajo.					
Evaluación de desempeño						
13	La relación con los compañeros de area y jefes facilita la convivencia diaria					
14	El jefe tiene la actitud para incentivar diariamente a los trabajadores					
15	Brindan información necesaria para desempeñar la labor correctamente					
16	Conozco mis funciones diarias y tareas realizar					
17	El ambiente mantiene los espaciones con iluminación donde permite laborar adecuadamente					

18	cuento con herramientas como teléfonos, anexos, impresoras entre otros , donde ayudan a la cobranza .					
	Capacidades					
19	Cuento con la capacidad de adaptarme a nuevos cambios dentro del area					
20	Participa en reuniones y brinda ideas de mejora.					
21	se siente contento trabajando en el area de cobranzas					
22	Suelo Automotivarme en el trabajo diario.					
23	Cuento con programas de software que ayudan a la gestión diaria de los clients					
24	Cuento con acceso a Infocorp, Sunat entre otros, para facilitar las cobranzas.					

ANEXO 04: Validación de Instrumento

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA							
									SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD								
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO											
CULTURA ORGANIZACIONAL La cultura organizacional es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado en la empresa.	Aceptación de Riesgo refiere a las conversaciones que suelen mantener continuamente en tu propia mente. Interpersonal se refiere a los diferentes tipos de acciones o expresiones verbales, no verbales y físicas que las personas utilizan para comunicarse entre ellas.	Toma de decisiones	cuando ocurre un problema inesperado utilizo mi experiencia en cobranzas para dar una solución																	
			Cuando se trabaja en equipo, se toman decisiones aprobadas por todo los trabajadores																	
		confianza	Confío en mis habilidades, para poder lograr los objetivos que se me designen																	
			El feje directo confía en mi labor diaria																	
		Responsabilidad	Estoy comprometido con mi trabajo																	
			conozco la responsabilidad y la importancia del area de cobranzas																	
	Atención a los detalles Proceso que se usa para asegurarse de que las actividades realizadas corresponden con los planes también se evalúa la eficacia del trabajo terminado.	Políticas internas	La empresa brinda manual de código de ética y normas de convivencia a los trabajadores																	
			conoce la importancia de los valores corporativos de la empresa																	
		Normas de convivencia	Trato con respeto a mis compañeros de trabajo																	
			Existe igualdad para todos los colaboradores dentro del area de cobranzas																	
		Derecho	La empresa respeta los derechos de los trabajadores en el area de cobranza																	


 MIGUEL WILSON P. FIGUEROA VILLALBA
 ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
 UPEL

Acti
Ve a

Orientación hacia los resultados Es el grado en que la administración se enfoca en los resultados y consecuencias mas que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.	Objetivos	Las metas mensuales usualmente son explicadas en el inicio del mes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
		La información que se recibe periódicamente permite a los colaboradores conocer la importancia del cumplimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
	coordinación	Los procesos de cobranzas son claros en el puesto de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
		Existe una jerarquía de cargos dentro del área de cobranzas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Planificación	Los procesos claros de cobranzas son planificados	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
		Se realiza seguimiento de las funciones que realizan los trabajadores diariamente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
Orientación a los equipos Es el grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos con armonía en lugar de individuos.	Relaciones Interpersonales	Cuento con el apoyo y ayuda de mis compañeros	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						
		Mantiengo buena relación con mi jefe directo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Comunicación interna	Es fácil comunicarse con jefes de otras áreas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
		Los canales de comunicación son suficientes para comunicarse con todo el área de cobranzas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Trabajo en equipo	Puedo compartir mis ideas e inquietudes a mi jefe directo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					
		Trabajamos con frecuencia en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					


 Ing. Wilber H. Flores Vica
 ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
 CIP 37089

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Ing. Wilber H. Flores Vilca

DNI: 01324100

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico [] 05 08
.....de.....del 2018

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

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



Firma del Experto Informante.

Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 77059

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACION ENTRE EL ITEM Y LA OPCION DE RESPUESTA					
								SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD								
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO								
DESEMPEÑO LABORAL El desempeño laboral es la actuación que muestra el colaborador al realizar sus actividades y funciones principales que atribuye su cargo en el contexto laboral, donde permite demostrar su profesionalidad mediante su labor diaria.	motivación Es la capacidad de alguien para producir, ser útil y provechoso. También considerado como la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo.	remuneración	Considera usted que el salario que recibe por su labor es el adecuado																
			Está conforme con los bonos de productividad que ofrece el area al cumplimiento de las metas mensuales																
		reconocimiento	Los ascensos dentro del area de cobranzas son frecuentes																
			Se suele felicitar a los trabajadores quienes llegan a sus metas mensuales.																
		incentivos	La empresa brinda premiaciones, viajes, regalos entre otros, para premiar a los colaboradores más destacados del																
			Se celebra fechas especiales como aniversario de la empresa, día del trabajador, entre otros																
	Retroalimentación La retroalimentación permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento de los procesos para mejorar	Capacitaciones	La empresa brinda capacitaciones constantes																
			Las capacitaciones brindan nuevos métodos para hacer cobranza más efectiva																
		Liderazgo	el líder comparte un ambiente de trabajo propicio y cómodo																
			el líder sugiere ideas que contribuyan con la organización																
		Evaluaciones	El ambiente mantiene los espacios con iluminación donde permite laborar cómodamente																
			cuento con herramientas como teléfonos, anexos, impresoras entre otros, donde ayudan a la cobranza																
clima laboral	La relación con los compañeros de area y jefes facilita la convivencia diaria																		


 Ing. M. Elvira Flores Véliz
 Gerente de Recursos Humanos

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Ing. Wilber H. Flores Vilca

DNI: 0.1324100

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico

03 de 07 del 2018

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

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

Firma del Experto Informante.


Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMÁTICO
CIP 17059

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD					
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
CULTURA ORGANIZACIONAL La cultura organizacional es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado en la empresa.	Aceptación de Riesgo refiere a las conversaciones que sueles mantener continuamente en tu propia mente. Interpersonal se refiere a los diferentes tipos de acciones o expresiones verbales, no verbales y físicas que las personas utilizan para comunicarse entre ellas.	Toma de decisiones	cuando ocurre un problema inesperado utilizo mi experiencia en cobranzas para dar una solución						/			/					
			Cuando se trabaja en equipo, se toman decisiones aprobadas por todo los trabajadores						/			/					
		confianza	Confío en mis habilidades, para poder lograr los objetivos que se me designen						/			/					
			El feje directo confía en mi labor diaria						/			/					
		Responsabilidad	Estoy comprometido con mi trabajo						/			/					
			conozco la responsabilidad y la importancia del area de cobranzas						/			/					
	Atención a los detalles Proceso que se usa para asegurarse de que las actividades realizadas corresponden con los planes también se evalúa la eficacia del trabajo terminado.	Políticas internas	La empresa brinda manual de código de ética y normas de convivencia a los trabajadores						/			/					
			conoce la importancia de los valores corporativos de la empresa						/			/					
		Normas de convivencia	Trato con respeto a mis compañeros de trabajo						/			/					
			Existe igualdad para todos los colaboradores dentro del area de cobranzas						/			/					
		Derecho	La empresa respeta los derechos de los trabajadores en el area de cobranza						/			/					

[Handwritten signature]

Ac
Ve

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: Ademar Vargas Díaz

DNI: 45476251

Especialidad del validador: Temático Metodológico Estadístico 2 de 07 del 2018

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

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


Firma del Experto Informante.

Evaluación de desempeño La Evaluación de desempeño constituye el proceso de la cual se mide el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que en última instancia, determina su estancia en la empresa.	conocimiento del puesto	El jefe tiene la actitud para incentivar diariamente a los trabajadores																					
		Brindan información necesaria para desempeñar la labor correctamente																					
		Los procesos de cobranzas actuales facilitan el trabajo																					
	Procesos	Utiliza los estándares de calidad para realizar las cobranzas																					
		Se supervisa las llamadas, realizadas a los clientes																					
	capacidades Son soluciones orientadas a atender incentivos a los colaboradores para mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores	Aptitud	Cuento con la capacidad de adaptarme a nuevos cambios dentro del área																				
			He participado en reuniones y brindo mis ideas de mejora.																				
		Actitud	Tomo con entusiasmo los nuevos retos																				
			Me gusta trabajar con mi compañeros de trabajo																				
	Recursos	Cuento con programas de software que ayudan a la gestión diaria de los clientes																					
Cuento con acceso a Infocorp, Sunat entre otros, para facilitar las cobranzas.																							

FIRMA DEL EVALUADOR

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

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

Apellidos y nombres del juez validador, Mg/Lic./Ing.: Adrián Vargas Díaz

DNI: 45496831

Especialidad del validador: Temático [] Metodológico [] Estadístico []

.....de.....del 2018

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.
*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

ANEXO 05: Consentimiento de la institución o empresa donde se aplicará la investigación.



Campo fe

CONSENTIMIENTO DE LA EMPRESA CAMPO FE

AREA DE COBRANZAS

Lima 03 de julio del 2018

Agrícola Las Llamozas S.A

AREA DE COBRANZAS

Certifica:

Que la señorita FIORELLA IBARRA REYES, identificado con DNI 70356220, se encuentra realizando su tesis titulada, "CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL AREA DE COBRANZAS DE LA EMPRESA CAMPO FE, SAN BORJA 2018", en la presente fecha.

Atentamente,

CORINA MEZARINO GARCIA

SUPERVISORA DEL AREA DE COBRANZA

ANEXO 06: Matriz de Datos de Excel pegado en Word

Base de Datos de La cultura Organizacional

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	aceptación de riesgo	P7	P8	P9	P10	P11	P12	atención detalles	P13	P14	P15	P16	P17	P18	orientacion resultados	P19	P20	P21
1	1	3	4	1	4	1	14	1	2	5	4	3	4	19	3	4	1	5	5	2	20	2	1	4
2	5	5	4	5	2	4	25	4	5	5	5	5	5	29	5	2	4	2	5	5	23	4	4	4
3	2	5	5	2	4	4	22	3	4	4	5	4	2	22	4	2	2	2	5	5	20	5	2	5
4	4	4	5	4	2	4	23	4	5	4	5	4	3	25	4	1	3	3	4	4	19	4	4	4
5	2	2	3	4	3	2	16	1	5	4	5	5	5	25	5	1	2	4	2	2	16	2	2	2
6	2	5	3	4	4	4	22	4	4	3	5	5	4	25	5	4	2	3	4	3	21	4	2	4
7	3	4	5	2	2	2	18	3	4	3	5	4	4	23	4	3	3	4	3	2	19	4	2	4
8	3	3	4	3	3	3	19	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	4	4	22	3	3	3
9	3	3	4	3	3	2	18	3	5	2	5	5	5	25	4	1	4	2	5	2	18	5	3	5
10	4	2	5	4	2	2	19	2	5	5	5	5	3	25	3	2	4	2	5	4	20	4	3	4
11	2	3	1	2	1	3	12	2	2	2	3	4	5	18	4	2	2	3	3	2	16	3	2	3
12	4	5	5	4	3	3	24	4	5	4	5	5	5	28	5	1	5	3	5	4	23	5	4	5
13	3	4	4	4	3	2	20	4	4	4	5	5	4	26	5	1	4	4	5	3	22	4	3	4
14	1	3	4	1	3	1	13	1	2	5	4	3	4	19	3	4	1	5	5	2	20	4	1	4
15	3	3	3	2	2	3	16	3	5	2	3	3	5	21	3	2	3	3	3	3	17	3	4	4
16	2	3	4	3	2	3	17	4	5	4	5	4	3	25	4	2	3	3	5	4	21	4	4	4
17	4	4	5	4	3	3	23	4	3	3	5	4	4	23	4	2	3	3	4	4	20	4	3	4
18	3	4	4	4	4	2	21	4	4	4	5	5	4	26	5	1	4	4	5	3	22	4	3	4
19	3	3	4	5	2	2	19	2	4	4	5	4	5	24	5	2	5	4	5	5	26	5	5	5
20	5	5	5	4	4	3	26	1	2	3	5	4	5	20	4	1	3	3	4	2	17	4	3	4
21	2	5	5	2	3	4	21	3	4	4	5	4	2	22	4	2	2	2	5	5	20	5	2	5
22	3	3	4	3	3	2	18	3	5	2	5	5	5	25	4	1	4	2	5	2	18	5	3	5
23	4	4	5	4	4	4	25	4	5	4	5	4	3	25	4	1	3	3	4	4	19	4	4	4
24	4	4	5	4	3	3	23	4	3	3	5	4	4	23	4	2	3	3	4	4	20	4	3	4
25	5	5	4	1	4	3	22	4	5	3	4	4	4	24	3	3	3	4	5	3	21	5	5	5
26	5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	4	4	5	27	5	4	5	4	4	5	27	4	5	4
27	2	3	4	3	3	3	18	2	4	3	4	5	3	21	4	3	2	3	5	3	20	4	2	4
28	5	4	5	4	4	4	26	5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5

29	5	5	4	5	4	4	27	5	5	5	5	5	4	29	4	5	4	5	3	4	25	4	5	4
30	2	5	4	4	5	3	23	3	4	3	2	4	3	19	4	4	3	2	4	3	20	5	3	5
31	3	4	5	3	5	4	24	3	4	3	3	5	3	21	4	3	3	3	5	3	21	3	4	5
32	4	4	4	5	5	4	26	4	5	4	5	5	4	27	5	5	4	4	5	4	27	5	5	5
33	4	5	5	5	4	5	28	5	4	5	4	5	5	28	4	4	4	5	5	4	26	4	4	5
34	4	5	5	5	4	5	28	5	5	5	5	5	4	29	5	3	4	4	5	3	24	5	5	5
35	5	4	4	5	5	5	28	5	5	4	4	5	4	27	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5
36	5	4	5	5	5	4	28	4	5	5	5	5	5	29	5	4	4	5	5	5	28	5	5	5
37	4	5	5	5	5	4	28	5	4	5	4	5	5	28	4	5	5	4	5	4	27	3	5	5
38	5	5	5	4	4	5	28	4	4	4	5	4	4	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5
39	5	4	4	5	5	5	28	3	5	5	4	5	5	27	5	3	4	5	4	4	25	5	5	5
40	4	5	5	4	5	5	28	4	4	3	5	4	5	25	4	5	4	5	5	5	28	4	5	4
41	4	5	5	4	4	4	26	4	5	4	5	5	4	27	5	3	4	5	5	5	27	5	5	5
42	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	4	5	5	29	5	5	3	4	5	4	26	5	5	5
43	5	5	4	4	5	5	28	4	5	5	5	5	5	29	5	4	4	5	5	5	28	5	4	5
44	5	5	5	5	4	5	29	4	4	5	5	5	5	28	5	5	4	5	4	5	28	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	30	4	5	4	5	5	4	27	5	4	3	5	5	4	26	4	5	4
46	5	5	4	5	4	5	28	4	5	5	5	5	4	28	5	5	4	4	5	4	27	5	5	5
47	4	3	3	5	5	4	24	3	5	3	5	4	2	22	4	2	3	3	4	3	19	4	4	4
48	5	5	5	4	3	5	27	5	5	3	5	4	5	27	5	3	4	4	4	5	25	5	5	5
49	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	5	5	28	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	30	4	5	3	4	4	5	25	5	5	4	4	5	5	28	5	5	4

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	aceptación de riesgo	P7	P8	P9	P10	P11	P12	atención detalles	P13	P14	P15	P16	P17	P18	orientación resultados	P19	P20	P21
1	1	3	4	1	4	1	14	1	2	5	4	3	4	19	3	4	1	5	5	2	20	2	1	4
2	5	5	4	5	2	4	25	4	5	5	5	5	5	29	5	2	4	2	5	5	23	4	4	4
3	2	5	5	2	4	4	22	3	4	4	5	4	2	22	4	2	2	2	5	5	20	5	2	5
4	4	4	5	4	2	4	23	4	5	4	5	4	3	25	4	1	3	3	4	4	19	4	4	4
5	2	2	3	4	3	2	16	1	5	4	5	5	5	25	5	1	2	4	2	2	16	2	2	2
6	2	5	3	4	4	4	22	4	4	3	5	5	4	25	5	4	2	3	4	3	21	4	2	4
7	3	4	5	2	2	2	18	3	4	3	5	4	4	23	4	3	3	4	3	2	19	4	2	4
8	3	3	4	3	3	3	19	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	4	4	22	3	3	3
9	3	3	4	3	3	2	18	3	5	2	5	5	5	25	4	1	4	2	5	2	18	5	3	5
10	4	2	5	4	2	2	19	2	5	5	5	5	3	25	3	2	4	2	5	4	20	4	3	4
11	2	3	1	2	1	3	12	2	2	2	3	4	5	18	4	2	2	3	3	2	16	3	2	3
12	4	5	5	4	3	3	24	4	5	4	5	5	5	28	5	1	5	3	5	4	23	5	4	5
13	3	4	4	4	3	2	20	4	4	4	5	5	4	26	5	1	4	4	5	3	22	4	3	4
14	1	3	4	1	3	1	13	1	2	5	4	3	4	19	3	4	1	5	5	2	20	4	1	4
15	3	3	3	2	2	3	16	3	5	2	3	3	5	21	3	2	3	3	3	3	17	3	4	4
16	2	3	4	3	2	3	17	4	5	4	5	4	3	25	4	2	3	3	5	4	21	4	4	4
17	4	4	5	4	3	3	23	4	3	3	5	4	4	23	4	2	3	3	4	4	20	4	3	4
18	3	4	4	4	4	2	21	4	4	4	5	5	4	26	5	1	4	4	5	3	22	4	3	4
19	3	3	4	5	2	2	19	2	4	4	5	4	5	24	5	2	5	4	5	5	26	5	5	5
20	5	5	5	4	4	3	26	1	2	3	5	4	5	20	4	1	3	3	4	2	17	4	3	4
21	2	5	5	2	3	4	21	3	4	4	5	4	2	22	4	2	2	2	5	5	20	5	2	5
22	3	3	4	3	3	2	18	3	5	2	5	5	5	25	4	1	4	2	5	2	18	5	3	5
23	4	4	5	4	4	4	25	4	5	4	5	4	3	25	4	1	3	3	4	4	19	4	4	4
24	4	4	5	4	3	3	23	4	3	3	5	4	4	23	4	2	3	3	4	4	20	4	3	4
25	5	5	4	1	4	3	22	4	5	3	4	4	4	24	3	3	3	4	5	3	21	5	5	5
26	5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	4	4	5	27	5	4	5	4	4	5	27	4	5	4
27	2	3	4	3	3	3	18	2	4	3	4	5	3	21	4	3	2	3	5	3	20	4	2	4
28	5	4	5	4	4	4	26	5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5
29	5	5	4	5	4	4	27	5	5	5	5	5	4	29	4	5	4	5	3	4	25	4	5	4
30	2	5	4	4	5	3	23	3	4	3	2	4	3	19	4	4	3	2	4	3	20	5	3	5

31	3	4	5	3	5	4	24	3	4	3	3	5	3	21	4	3	3	3	5	3	21	3	4	5
32	4	4	4	5	5	4	26	4	5	4	5	5	4	27	5	5	4	4	5	4	27	5	5	5
33	4	5	5	5	4	5	28	5	4	5	4	5	5	28	4	4	4	5	5	4	26	4	4	5
34	4	5	5	5	4	5	28	5	5	5	5	5	4	29	5	3	4	4	5	3	24	5	5	5
35	5	4	4	5	5	5	28	5	5	4	4	5	4	27	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5
36	5	4	5	5	5	4	28	4	5	5	5	5	5	29	5	4	4	5	5	5	28	5	5	5
37	4	5	5	5	5	4	28	5	4	5	4	5	5	28	4	5	5	4	5	4	27	3	5	5
38	5	5	5	4	4	5	28	4	4	4	5	4	4	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5
39	5	4	4	5	5	5	28	3	5	5	4	5	5	27	5	3	4	5	4	4	25	5	5	5
40	4	5	5	4	5	5	28	4	4	3	5	4	5	25	4	5	4	5	5	5	28	4	5	4
41	4	5	5	4	4	4	26	4	5	4	5	5	4	27	5	3	4	5	5	5	27	5	5	5
42	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	4	5	5	29	5	5	3	4	5	4	26	5	5	5
43	5	5	4	4	5	5	28	4	5	5	5	5	5	29	5	4	4	5	5	5	28	5	4	5
44	5	5	5	5	4	5	29	4	4	5	5	5	5	28	5	5	4	5	4	5	28	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	30	4	5	4	5	5	4	27	5	4	3	5	5	4	26	4	5	4
46	5	5	4	5	4	5	28	4	5	5	5	5	4	28	5	5	4	4	5	4	27	5	5	5
47	4	3	3	5	5	4	24	3	5	3	5	4	2	22	4	2	3	3	4	3	19	4	4	4
48	5	5	5	4	3	5	27	5	5	3	5	4	5	27	5	3	4	4	4	5	25	5	5	5
49	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	5	5	28	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	30	4	5	3	4	4	5	25	5	5	4	4	5	5	28	5	5	4

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	aceptación de riesgo	P7	P8	P9	P10	P11	P12	atención detalles	P13	P14	P15	P16	P17	P18	orientacion resultados	P19	P20	P21	P22	P23	P24	orientación equipos
1	1	3	4	1	4	1	14	1	2	5	4	3	4	19	3	4	1	5	5	2	20	2	1	4	1	4	3	15
2	5	5	4	5	2	4	25	4	5	5	5	5	5	29	5	2	4	2	5	5	23	4	4	4	3	5	5	25
3	2	5	5	2	4	4	22	3	4	4	5	4	2	22	4	2	2	2	5	5	20	5	2	5	2	5	5	24
4	4	4	5	4	2	4	23	4	5	4	5	4	3	25	4	1	3	3	4	4	19	4	4	4	3	4	4	23
5	2	2	3	4	3	2	16	1	5	4	5	5	5	25	5	1	2	4	2	2	16	2	2	2	2	3	5	16
6	2	5	3	4	4	4	22	4	4	3	5	5	4	25	5	4	2	3	4	3	21	4	2	4	2	4	3	19
7	3	4	5	2	2	2	18	3	4	3	5	4	4	23	4	3	3	4	3	2	19	4	2	4	3	3	5	21
8	3	3	4	3	3	3	19	4	4	4	4	4	4	24	3	4	4	3	4	4	22	3	3	3	4	3	4	20
9	3	3	4	3	3	2	18	3	5	2	5	5	5	25	4	1	4	2	5	2	18	5	3	5	3	5	5	26
10	4	2	5	4	2	2	19	2	5	5	5	5	3	25	3	2	4	2	5	4	20	4	3	4	4	5	4	24
11	2	3	1	2	1	3	12	2	2	2	3	4	5	18	4	2	2	3	3	2	16	3	2	3	2	3	3	16
12	4	5	5	4	3	3	24	4	5	4	5	5	5	28	5	1	5	3	5	4	23	5	4	5	5	3	3	25
13	3	4	4	4	3	2	20	4	4	4	5	5	4	26	5	1	4	4	5	3	22	4	3	4	4	4	3	22
14	1	3	4	1	3	1	13	1	2	5	4	3	4	19	3	4	1	5	5	2	20	4	1	4	1	4	3	17
15	3	3	3	2	2	3	16	3	5	2	3	3	5	21	3	2	3	3	3	3	17	3	4	4	3	4	4	22
16	2	3	4	3	2	3	17	4	5	4	5	4	3	25	4	2	3	3	5	4	21	4	4	4	3	5	3	23
17	4	4	5	4	3	3	23	4	3	3	5	4	4	23	4	2	3	3	4	4	20	4	3	4	3	4	4	22
18	3	4	4	4	4	2	21	4	4	4	5	5	4	26	5	1	4	4	5	3	22	4	3	4	4	4	3	22
19	3	3	4	5	2	2	19	2	4	4	5	4	5	24	5	2	5	4	5	5	26	5	5	5	5	4	4	28
20	5	5	5	4	4	3	26	1	2	3	5	4	5	20	4	1	3	3	4	2	17	4	3	4	3	5	5	24
21	2	5	5	2	3	4	21	3	4	4	5	4	2	22	4	2	2	2	5	5	20	5	2	5	2	5	5	24
22	3	3	4	3	3	2	18	3	5	2	5	5	5	25	4	1	4	2	5	2	18	5	3	5	4	5	5	27
23	4	4	5	4	4	4	25	4	5	4	5	4	3	25	4	1	3	3	4	4	19	4	4	4	3	4	4	23
24	4	4	5	4	3	3	23	4	3	3	5	4	4	23	4	2	3	3	4	4	20	4	3	4	3	4	4	22
25	5	5	4	1	4	3	22	4	5	3	4	4	4	24	3	3	3	4	5	3	21	5	5	5	3	4	4	26
26	5	4	5	4	4	4	26	4	5	5	4	4	5	27	5	4	5	4	4	5	27	4	5	4	5	4	4	26
27	2	3	4	3	3	3	18	2	4	3	4	5	3	21	4	3	2	3	5	3	20	4	2	4	2	4	4	20
28	5	4	5	4	4	4	26	5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	5	5	30
29	5	5	4	5	4	4	27	5	5	5	5	5	4	29	4	5	4	5	3	4	25	4	5	4	4	3	4	24
30	2	5	4	4	5	3	23	3	4	3	2	4	3	19	4	4	3	2	4	3	20	5	3	5	3	4	3	23

31	3	4	5	3	5	4	24	3	4	3	3	5	3	21	4	3	3	3	5	3	21	3	4	5	3	4	4	23
32	4	4	4	5	5	4	26	4	5	4	5	5	4	27	5	5	4	4	5	4	27	5	5	5	4	5	4	28
33	4	5	5	5	4	5	28	5	4	5	4	5	5	28	4	4	4	5	5	4	26	4	4	5	5	5	5	28
34	4	5	5	5	4	5	28	5	5	5	5	5	4	29	5	3	4	4	5	3	24	5	5	5	4	5	4	28
35	5	4	4	5	5	5	28	5	5	4	4	5	4	27	4	5	5	5	5	5	29	5	5	5	5	4	5	29
36	5	4	5	5	5	4	28	4	5	5	5	5	5	29	5	4	4	5	5	5	28	5	5	5	4	5	4	28
37	4	5	5	5	5	4	28	5	4	5	4	5	5	28	4	5	5	4	5	4	27	3	5	5	5	5	4	27
38	5	5	5	4	4	5	28	4	4	4	5	4	4	25	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	4	4	28
39	5	4	4	5	5	5	28	3	5	5	4	5	5	27	5	3	4	5	4	4	25	5	5	5	4	5	4	28
40	4	5	5	4	5	5	28	4	4	3	5	4	5	25	4	5	4	5	5	5	28	4	5	4	4	5	5	27
41	4	5	5	4	4	4	26	4	5	4	5	5	4	27	5	3	4	5	5	5	27	5	5	5	4	4	5	28
42	4	4	4	5	5	5	27	5	5	5	4	5	5	29	5	5	3	4	5	4	26	5	5	5	3	5	4	27
43	5	5	4	4	5	5	28	4	5	5	5	5	5	29	5	4	4	5	5	5	28	5	4	5	4	4	5	27
44	5	5	5	5	4	5	29	4	4	5	5	5	5	28	5	5	4	5	4	5	28	5	5	5	4	4	5	28
45	5	5	5	5	5	5	30	4	5	4	5	5	4	27	5	4	3	5	5	4	26	4	5	4	3	4	5	25
46	5	5	4	5	4	5	28	4	5	5	5	5	4	28	5	5	4	4	5	4	27	5	5	5	4	5	5	29
47	4	3	3	5	5	4	24	3	5	3	5	4	2	22	4	2	3	3	4	3	19	4	4	4	3	3	4	22
48	5	5	5	4	3	5	27	5	5	3	5	4	5	27	5	3	4	4	4	5	25	5	5	5	4	4	5	28
49	5	5	5	5	4	4	28	5	5	5	5	4	4	28	4	4	5	5	5	5	28	4	4	4	5	5	5	27
50	5	5	5	5	5	5	30	4	5	3	4	4	5	25	5	5	4	4	5	5	28	5	5	4	4	4	5	27

V1	V2	V3	V4	V5	V6	motivación	V7	V8	V9	V10	V11	V12	retroalimentación	V13	V14	V15	V16	V17	V18	eva.desempeño	V19	V20	V21	V22	V23	V24	Capacidad
2	3	2	3	5	3	17	1	4	3	2	5	2	18	1	2	3	4	1	2	13	1	2	1	3	4	3	14
2	3	2	3	4	2	16	4	3	3	2	2	2	16	1	2	3	5	2	5	18	1	3	3	4	3	3	17
3	2	2	1	3	1	15	4	2	2	3	3	1	12	3	3	1	3	2	3	15	3	3	2	5	2	2	17
3	2	2	1	3	2	15	3	1	2	4	4	1	13	3	3	2	3	4	4	19	4	3	4	4	2	3	20
2	2	3	3	4	1	14	2	1	3	2	3	3	15	2	1	3	3	3	2	14	2	3	3	2	2	2	14
3	2	2	1	3	2	19	4	4	2	4	4	1	13	3	3	2	3	2	3	16	3	3	1	4	4	2	17
2	3	2	3	4	1	14	2	3	3	2	2	2	15	1	2	3	3	5	2	16	5	5	5	4	2	3	24
2	3	2	3	4	1	15	3	4	3	2	2	1	15	1	2	3	3	4	4	17	3	5	5	3	5	4	25
4	4	3	3	4	4	15	2	1	2	4	4	2	22	3	3	2	2	3	2	15	2	3	5	5	4	3	22
3	4	4	3	3	4	18	2	2	4	3	3	4	21	3	2	2	3	2	4	16	3	4	4	4	2	4	21
5	3	3	3	4	5	18	3	2	4	3	3	3	23	4	2	3	3	2	2	16	2	3	3	3	2	2	15
5	3	3	3	4	5	18	3	2	4	3	3	3	23	4	1	3	3	4	4	19	4	5	4	5	4	5	27
5	3	3	3	4	5	15	2	1	4	3	2	3	23	4	3	3	3	4	3	20	4	5	4	4	4	4	25
4	4	5	5	3	4	17	1	4	4	3	2	3	25	4	1	2	3	3	2	15	4	4	5	4	4	1	22
2	3	2	3	4	2	14	3	2	3	2	2	2	16	3	3	3	4	3	3	19	4	4	4	3	5	3	23
3	3	3	3	3	3	17	3	2	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	4	19	3	4	4	4	3	3	21
2	2	2	3	4	2	18	3	2	4	3	3	3	15	2	3	4	4	5	3	21	3	5	5	4	5	3	25
5	4	4	4	3	3	18	2	1	4	4	3	4	23	4	4	4	4	4	3	23	3	4	4	4	5	4	24
3	4	4	3	3	4	18	2	2	4	3	3	4	21	3	2	3	4	2	5	19	3	4	4	5	3	5	24
4	4	5	4	4	4	21	3	1	4	4	4	5	25	4	4	4	4	1	2	19	2	2	3	4	3	3	17
5	4	4	4	3	3	21	4	2	4	4	3	4	23	4	4	4	4	2	5	23	3	4	4	5	3	2	21
4	5	5	3	2	2	16	2	1	4	4	2	3	21	3	3	3	4	3	2	18	2	4	5	5	4	4	24
4	4	5	4	4	4	21	4	1	4	4	4	4	25	5	4	4	4	1	4	22	2	3	3	4	3	3	18
4	4	4	4	4	4	21	3	2	4	4	4	4	24	4	5	4	4	3	4	24	4	4	4	4	4	3	23
5	3	3	3	4	5	17	3	3	4	2	2	3	23	3	2	4	4	4	3	20	4	5	4	5	4	3	25
4	4	5	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	25	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	4	4	5	25
3	3	4	4	4	3	20	3	3	3	3	4	4	21	4	4	3	3	3	3	20	3	2	3	4	3	2	17
4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	3	4	24	4	4	4	3	3	5	23	4	4	4	5	3	5	25
4	4	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	4	24	4	4	4	3	3	4	22	3	4	4	4	4	4	23
4	4	4	4	4	4	23	3	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	3	3	22	3	4	4	5	4	3	23

4	4	4	4	4	4	23	4	3	4	4	4	4	24	4	4	4	4	2	3	21	4	4	4	5	4	3	24
4	4	4	4	4	4	24	4	5	4	4	3	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	4	4	25
3	3	3	4	4	4	24	5	4	4	4	4	3	21	4	3	3	3	4	4	21	5	4	4	5	3	5	26
4	4	4	5	4	4	22	5	3	4	4	3	3	25	3	4	4	4	3	3	21	4	5	4	5	4	4	26
4	4	4	5	5	5	25	5	5	4	4	3	4	27	4	4	4	4	3	5	24	4	4	4	5	4	5	26
5	5	5	5	5	5	23	4	4	4	4	3	4	30	4	4	4	4	3	5	24	4	4	4	5	4	4	25
5	5	5	5	4	4	24	4	5	4	4	3	4	28	4	4	3	4	3	4	22	3	4	4	5	4	5	25
5	5	5	4	4	5	26	5	5	4	4	4	4	28	4	3	4	4	4	5	24	4	5	5	5	4	5	28
5	5	5	4	4	5	24	5	3	4	4	4	4	28	4	3	4	4	4	4	23	3	4	5	5	4	4	25
4	4	4	3	4	4	25	5	5	4	4	4	3	23	3	1	4	4	2	5	19	2	2	1	4	3	4	16
4	4	4	3	4	4	22	4	3	4	4	4	3	23	3	1	4	4	2	5	19	2	2	2	5	3	4	18
3	3	3	3	4	4	26	5	5	4	4	4	4	20	4	4	3	3	5	4	23	3	4	4	5	4	3	23
4	4	4	5	4	4	27	5	4	5	5	4	4	25	4	3	4	4	5	5	25	4	4	5	5	4	4	26
4	3	3	3	5	5	25	4	5	5	4	4	3	23	4	4	4	5	3	5	25	4	4	4	5	4	4	25
4	3	3	4	4	4	26	5	4	4	4	4	5	22	4	5	5	5	4	4	27	5	4	4	4	4	3	24
4	3	3	4	4	4	27	5	5	4	4	4	5	22	4	5	5	5	3	4	26	4	3	4	5	3	4	23
4	3	3	4	4	4	23	4	2	4	4	4	5	22	4	5	5	5	4	3	26	4	4	4	4	3	3	22
5	5	5	5	5	5	26	5	3	4	4	5	5	30	5	5	4	4	3	4	25	4	4	5	5	3	4	25
4	4	5	5	4	4	24	4	4	5	3	4	4	26	4	4	5	5	2	5	25	3	3	3	4	2	5	20
4	4	5	5	4	5	29	5	5	5	4	5	5	27	5	5	5	5	3	5	28	5	4	4	5	4	4	26