



UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA
COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
EN EL PARQUE NACIONAL HUASCARÁN – HUARAZ - 2016

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. BRONCANO BARROSO, Talía Guadalupe

Bach. MELGAREJO BAYONA, Yacelina Iris

ASESOR:

Mag. HERRERA TUYA, Edgar

Huaraz – Perú

2019



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,
PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

1. Datos del Autor:

Apellidos y Nombres: BRONCANO BARROSO TALIA GUADALUPE

Código de alumno: 113.2403.169

Teléfono: 935124544

Correo electrónico: talia.g.b.b@gmail.com

DNI o Extranjería: 76403118

2. Modalidad de trabajo de investigación:

Trabajo de investigación

Trabajo académico

Trabajo de suficiencia profesional

Tesis

3. Título profesional o grado académico:

Bachiller

Título

Segunda especialidad

Licenciado

Magister

Doctor

4. Título del trabajo de investigación:

*CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PARQUE NACIONAL
HUASCARÁN – HUARAZ - 2016*

5. Facultad de: CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN.

6. Escuela, Carrera o Programa: CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

7. Asesor:

Apellidos y Nombres: HERRERA TUYA EDGAR

Teléfono: 925272590

Correo electrónico: edgar2030@gmail.com

DNI o Extranjería: 40015014

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma: 

D.N.I.:

FECHA:



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,
PARA A OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL
REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI.
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

1. Datos del Autor:

Apellidos y Nombres: MELGAREJO BAYONA YACELINA IRIS
Código de alumno: 121.2403.628 Teléfono: 926923036
Correo electrónico: yimb.13@gmail.com DNI o Extranjería: 70126701

2. Modalidad de trabajo de investigación:

Trabajo de investigación Trabajo académico
 Trabajo de suficiencia profesional Tesis

3. Título profesional o grado académico:

Bachiller Título Segunda especialidad
 Licenciado Magister Doctor

4. Título del trabajo de investigación:

*CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PARQUE NACIONAL
HUASCARÁN – HUARAZ - 2016*

5. Facultad de: CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN.

6. Escuela, Carrera o Programa: CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.

7. Asesor:

Apellidos y Nombres: HERRERA TUYA EDGAR Teléfono: 925272590
Correo electrónico: edgar2030@gmail.com DNI o Extranjería: 40015014

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente deajo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma: 

D.N.I.:

FECHA:



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huaraz, siendo las 5:50 del jueves 17 de octubre de 2019, los Miembros del Jurado de Sustentación de Tesis, que suscriben, se reunieron en acto público en la Facultad de Ciencias Sociales, Educación y de la Comunicación de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo para evaluar la defensa de la tesis presentada por las bachilleres:

Nombre(s) y apellidos	Carrera Profesional
<ul style="list-style-type: none"> • Yacelina Iris MELGAREJO BAYONA • Talia Guadalupe BRONCANO BARROSO 	Ciencias de la Comunicación

TÍTULO DE LA TESIS:

CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PARQUE NACIONAL HUASCARÁN - HUARAZ-2016

Después de haber escuchado la sustentación y las respuestas a las preguntas formuladas por el Jurado, se les declara Aptas para optar el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación.

- Con el calificativo de (14) Catorce a la Bach. Yacelina Iris MELGAREJO BAYONA
- Con el calificativo de (14) Catorce a la Bach. Talia Guadalupe BRONCANO BARROSO

En consecuencia, las sustentantes quedan en condición de recibir el Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, conferido por el Consejo Universitario de la UNASAM de conformidad con las Normas Estatutarias y la Ley Universitaria en vigencia.

Huaraz, 17 de octubre de 2019.




Lic. Carlos Arnulfo DE LA CRUZ MEJÍA
Presidente




Mag. María Angélica MÉNDEZ ESPINOZA
Secretaria




Mag. Fredy Oswaldo LOLI NATIVIDAD
Vocal

DEDICATORIA

A Dios por la vida, salud y fuerzas que nos brinda día a día, para seguir adelante pese a las adversidades que se nos presentan en el camino.

A nuestros padres por su apoyo constante e incondicional, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles. A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de esta tesis (amigos y docentes).

Talia e Iris

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento especial a Dios como fuente principal de fortaleza, perseverancia y protección.

A los docentes de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, en particular a los de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, quienes nos brindaron su apoyo incondicional, su paciencia y sabiduría contribuyendo en nuestra formación profesional durante los cinco años de nuestra vida universitaria.

A nuestro asesor Mag. Edgar Alberto Herrera Tuya por la paciencia, la confianza y su capacidad para guiar nuestras ideas, también a todos los miembros que conforman el jurado, por las observaciones y sugerencias oportunas, que nos ayudaron alcanzar nuestra meta.

A los colaboradores del Parque Nacional Huascarán por brindarnos las facilidades necesarias para el desarrollo de la investigación.

A nuestras familias por haber fomentado en nosotros el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, a nuestros compañeros y amigos por habernos permitido convivir dentro y fuera del salón de clases, así mismo a todos quienes hicieron posible la realización de esta tesis, por su ayuda y apoyo incondicional.

Las tesistas.

RESUMEN

La presente investigación titulada: “Cultura organizacional y Desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz, 2016” tuvo como objetivo determinar el nivel de correlación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la institución pública Parque Nacional Huascarán (P.N.H.). Con una población de 44 personas, y una muestra de 19, conformada por la parte administrativa; el tipo de investigación es descriptivo correlacional, el instrumento utilizado fue el cuestionario para la recolección de datos compuesta por 31 preguntas con escalamiento Likert, que permitieron la medición de las dos variables. Los resultados según el coeficiente de Pearson de 66.7%, muestran el grado de correlación entre la cultura organizacional y desempeño laboral, demostrando que existe una moderada correlación positiva entre las variables de estudio, refiriendo que ambas variables se complementan para el logro de los objetivos y metas institucionales, permitiendo el desarrollo de la organización, según muestran los resultados mantener una cultura fuerte influirá positivamente en el rendimiento de los colaboradores.

Palabras claves: Cultura organizacional y desempeño laboral.

ABSTRACT

This research entitled: "Organizational culture and work performance in the Huascarán National Park, Huaraz, 2016" aimed to determine the level of correlation between organizational culture and work performance in the public institution National Park Huascarán (P.N.H.). With a population of 44 people, and a sample of 19, made up of the administrative part; The type of research is descriptive correlational, the instrument used was the questionnaire for data collection composed of 31 questions with Likert scaling, which allowed the measurement of the two variables. The results, according to the Pearson coefficient of 66.7%, show the degree of correlation between organizational culture and work performance, demonstrating that there is a moderate positive correlation between the study variables, indicating that both variables complement each other to achieve the objectives and institutional goals, according to the development of the organization, according to the results that maintain a strong culture positively influence the performance of the collaborators.

Keywords: Organizational culture and work performance.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional en el siglo XXI se convirtió en un elemento importante para las organizaciones, constituyéndose en la base de cada una de ellas lo que permite generar la personalidad organizacional y orientar a los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales.

En la presente investigación se explica el nivel de correlación entre las dos variables cultura organizacional y desempeño laboral, por ello el presente trabajo se dividió en III capítulos.

El I capítulo se desarrolla el problema de la investigación, donde se establece y describe la problemática de la institución, se determina los problemas de la investigación así como el planteamiento de los objetivos, la justificación, de igual manera se establecen las hipótesis; clasificación y operacionalización de variables, la metodología de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de análisis y prueba de hipótesis.

En el II capítulo, se fundamenta los antecedentes, el marco teórico de la investigación y la definición de términos.

El III capítulo, muestra los resultados de la investigación, del mismo modo, la discusión de resultados y adopción de decisiones, finalmente se presenta las conclusiones de la investigación, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos, siendo este último conformado por fotografías que evidencian el problema de investigación, la matriz de consistencia, instrumentos de recolección de datos, cuadros y figuras.

Las tesis.

SUMARIO

CARATULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN	vi
SUMARIO	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
CAPÍTULO I.....	12
PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1. El problema de investigación:	12
1.1.1. Planteamiento del problema	12
1.1.2. Formulación de problemas.....	17
Problema general	17
Problemas específicos	17
1.2. Objetivos de la investigación:.....	17
1.2.1. Objetivo general.	17
1.2.2. Objetivos específicos.	17
1.3. Justificación de la investigación.....	18
1.4. Hipótesis.....	19
1.4.1. Hipótesis general	19
1.4.2. Hipótesis específicas.....	19
1.4.3. Clasificación de Variables.	20
1.4.4. Operacionalización de variables:.....	20
1.5. Metodología de la investigación	23
1.5.1. Tipo de estudio.	23
1.5.2. El diseño de investigación.....	23
1.5.3. Población y muestra.....	23
1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
1.5.5. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis	25
CAPÍTULO II	27

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	27
2.1. Antecedentes de la investigación.....	27
2.2. Bases teóricas.....	34
2.3. Definición conceptual.....	103
CAPITULO III.....	106
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	106
3.1. Descripción del trabajo de campo	106
3.2. Presentación de resultados y prueba de hipótesis	106
3.4. Adopción de decisiones	149
CONCLUSIONES.....	150
RECOMENDACIONES.....	152
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	153
Referencias bibliográficas electrónicas	157
ANEXO	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: N° de trabajadores del Parque Nacional Huascarán	24
Tabla 2: N° de Trabajadores del PNH según género	24
Tabla 3: Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.	94
Tabla 4: Conocimiento de la misión y visión institucional.....	107
Tabla 5 : Conocimiento de la reseña histórica.	108
Tabla 6: Conocimiento de los objetivos institucionales.....	109
Tabla 7: Conocimiento y práctica de los valores institucionales	110
Tabla 8: Promover buenas relaciones interpersonales	111
Tabla 9: Recepción de información por medio de canales informales	112
Tabla 10: Conocimiento y uso de las herramientas para la comunicación fluida.....	113
Tabla 11: Recepción de información para un trabajo eficaz.....	114
Tabla 12: Recepción de información para una adecuada toma de decisiones	115
Tabla 13: Impulsar la innovación para el cumplimiento de metas.....	116
Tabla 14: Recepción de orientación para enfrentar cambios	117
Tabla 15: Práctica de las orientaciones para enfrentar cambios	118
Tabla 16: Esfuerzo para el conocimiento y resolución de problemas institucionales.....	119
Tabla 17: Reconocimiento del desempeño de parte del jefe y responsables de área	120
Tabla 18: Reconocimiento del desempeño por parte de los compañeros de trabajo	121
Tabla 19: Expectativas de la remuneración por el trabajo desempeñado	122
Tabla 20: Preocupación por la seguridad de los colaboradores	123
Tabla 21: Respeto y valor a las opiniones personales de los colaboradores.....	124
Tabla 22: Distribución adecuada de responsabilidades para el logro de objetivos.....	125
Tabla 23: Distribución no definida de responsabilidades	126
Tabla 24: Liderazgo implementado por el jefe para el manejo de conflictos	127
Tabla 25: Liderazgo implementado por los responsables de área para el manejo de conflictos	128
Tabla 26: Reuniones de equipo para el logro de objetivos	129
Tabla 27: Satisfacción con la labor que se desempeña	130
Tabla 28: Satisfacción con el desempeño de los compañeros	131
Tabla 29: Importancia por el desarrollo personal del jefe y responsables de área.....	132
Tabla 30: Importancia por el desarrollo personal de los colaboradores.....	133
Tabla 31: Importancia por el desarrollo profesional del jefe y responsables de área	134

Tabla 32: Importancia por el desarrollo profesional de los colaboradores	135
Tabla 33: Satisfacción con el trato del jefe y responsables de área	136
Tabla 34: Satisfacción con el trato de los compañeros de trabajo	137
Tabla 35 : Nivel de correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral	138
Tabla 36 : Nivel de correlación entre la Personalidad Organizacional y la motivación Laboral	140
Tabla 37 : Nivel de correlación entre la Comunicación Organizacional y el Trabajo en Equipo	142
Tabla 38: Nivel de correlación entre la Estabilidad Organizacional y la Satisfacción Laboral	143
Tabla 39: Supuestos de la Normalidad	181
Tabla 40: Estadísticas de fiabilidad	182
Tabla 41 : Coeficiente de correlación y valor de Pearson.....	183

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Nivel de dispersión entre la Cultura Organizacional y el Desempeño laboral.....	139
Figura 2: Nivel de dispersión entre la Personalidad Organizacional y la Motivación Laboral	140
Figura 3: Nivel de dispersión entre la Comunicación Organizacional y el Trabajo en Equipo	142
Figura 4: Nivel de dispersión entre la Estabilidad Organizacional y la Satisfacción Laboral.	144

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. El problema de investigación:

1.1.1. Planteamiento del problema

Las instituciones al igual que los individuos tienen personalidad propia y como tal, cada institución u organización es diferente una de la otra. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones que en su interior están determinadas por los miembros que la integran, Brandolini, González y Hopkins (2009) señalan que la cultura es un grupo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias compartidas por todos los miembros, que trasciende y se crea mediante la comunicación, generando el sentido del ser y el elemento distintivo frente a las demás organizaciones, permitiendo hacer, interpretar y enfrentar el cambio constante del entorno, para una estabilidad.

La cultura organizacional es nueva en cuanto a su aplicación en la administración pública, la práctica de estrategias gerenciales debe considerarse como primer elemento a la cultura de la institución, como facilitador de los procesos para mejorar la calidad y calidez de servicio.

En ese afán surge la iniciativa de realizar un estudio en una institución pública, como el Parque Nacional Huascarán, que es un Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio del Ambiente, encargado de dirigir y establecer los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las Áreas Naturales Protegidas, y cautelar el mantenimiento de la diversidad biológica. Siendo creada

bajo Decreto Supremo N° 0622-75-AG el 1 de julio de 1975, y reconocido por la UNESCO como Reserva de Biosfera el 1 de marzo de 1977 y en 1985 como Patrimonio Natural de la Humanidad. La oficina descentralizada se encuentra ubicado en el Jr. Sal y Rosas N°555- Huaraz. (**Ver anexo N° 01**).

Como se muestra en las señaléticas (**Ver anexo N° 02**) el Parque Nacional Huascarán de Huaraz cuenta con las siguientes áreas; jefatura, secretaría, oficina de administración, oficina de asesoría jurídica, oficina de sistema de información geográfica y saneamiento, oficina de conservación y manejo, sin embargo carece de un área de comunicación corporativa, que ayude a entender el manejo de la comunicación y la cultura entre los miembros de la institución. Ciertas actividades propias del área de comunicación corporativa, como temas protocolares, registro fotográficos, ruedas de prensa, manejo de redes entre otros, es desarrollada por el área de Educación Ambiental, lo que genera poco desarrollo en el aspecto comunicacional, como carecer de un plan de comunicaciones, que permita fortalecer las relaciones internas y externas de la institución, como también la disposición del manejo correcto de la cultura organizacional, ya que esta solo cuenta con un plan maestro, donde se establecen las acciones externas.

Los procesos y acciones de las instituciones públicas están enfocados al servicio del ciudadano, en donde la obtención de resultados exitosos por lo general es más complicada que cualquier otro, por ejemplo la calidad de servicio que brindan las entidades del estado no son favorables, (Proética, 2010) esto está originando una gran brecha entre lo que declara la administración pública y lo que realmente pasa.

Estos hechos así como la disminución de la calidad organizacional no son ajenos al Parque Nacional Huascarán sede Huaraz, tal es así que en esta institución los medios que utilizan para comunicar a su grupo de interés, como los periódicos murales se encuentran ubicados en lugares no propicios, inhabilitando su lectura, obstaculizando el pase de los colaboradores como del público en general, ya que el ambiente es muy pequeño, además la información publicada se encuentra desactualizada (**Ver anexo N° 3 y N°04**); se muestra así que uno de los canales de información que es parte de la comunicación y la cultura organizacional en el Parque Nacional Huascarán no está siendo utilizada adecuadamente.

En esta herramienta también se puede contrastar que no hay visibilidad de los valores institucionales, del organigrama, casi nula información de su historia, comportamientos y otras ideas que juntas representan el modo particular en que trabaja y funciona la organización del Parque Nacional Huascarán sede Huaraz.

Es importante para el éxito de una empresa trabajar su cultura organizacional porque le ofrece identidad, visión corporativa y ayuda interpretar lo que sucede dentro de la organización, como también contribuye a estimular el entusiasmo de los colaboradores en sus tareas. En las organizaciones con cultura organizacional débil reina la falta de comunicación, se producen choques entre valores, actitudes y formas de pensar de los miembros de la empresa; tal es así que en el Parque Nacional Huascarán se evidencia que la señalética del Libro de Reclamaciones (**ver anexo N° 05**) no es la adecuada, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 9 del Decreto Supremo N° 006-2014-PCM, del artículo 150 de la ley N° 29571 Código

de Protección y Defensa al Consumidor, que establece la forma en que debe ser la exhibición del aviso del Libro de Reclamaciones, en el cual indica que este debe estar en un lugar visible y accesible, acorde al formato estipulado.

El organigrama del P.N.H. no se encuentra actualizado, por tal motivo esta no ha sido difundido entre los miembros, lo que dificulta las relaciones y la forma de trabajo con cada área, no permitiendo alcanzar una cultura organizacional fuerte, porque esta es la que sirve de guía para alcanzar los objetivos propios de la institución. **(Ver anexo N°06).**

Robbins y Jungle (2013) mencionan que el desempeño laboral es el proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha utilidad para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral. Así mismo, es la capacidad de las personas de trabajar en equipo para un desempeño más armónico y productivo.

El desempeño laboral, en el Parque Nacional Huascarán sede Huaraz, se ve influenciado por la mala distribución de las oficinas, además algunos materiales de labor se encuentran en ambientes no propicios, como por ejemplo en la sala de reuniones, donde no solamente se reúne el personal interno, sino también externo. **(Ver anexo N° 07).**

Como ya mencionamos la mala distribución de las oficinas es otra limitante, impidiendo a los trabajadores desarrollar un nivel de interacción adecuada interna y externa, además no cuentan con privacidad para resolver problemas propios de cada área (**Ver anexo N° 08**). Según la responsable del área de Educación Ambiental en lo poco que desarrollan aspectos sobre comunicación han podido notar la falta de compañerismo, puesto que la confianza e interacción entre el personal de la institución es frígida, por ejemplo, al momento de ingresar a laborar, los trabajadores no muestran cordialidad unos con otros y mucho menos al momento de abandonar el lugar de trabajo. De igual modo, manifiesta que es muy poca las actividades que se desarrollan, para promover el buen desempeño laboral y en las pocas que se desarrollan no se cuenta con la participación de todos los trabajadores, como lo podemos ver en las reuniones, charlas, capacitaciones, etc. (**Ver anexo N° 09**).

Así mismo hay que precisar que en su plan de trabajo, no se estipula actividades o acciones relacionadas al personal, sino están más enfocados al trabajo externo de promoción o educación ambiental. (**Ver anexo N° 10**).

En síntesis es importante estudiar el nivel de correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, para aportar la relevancia que tienen dentro de las organizaciones.

1.1.2. Formulación de problemas

Problema general

¿Cuál es el nivel de correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán - Huaraz – 2016?

Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de correlación entre la personalidad organizacional y la motivación en el Parque Nacional Huascarán?
- ¿Cuál es el nivel de correlación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán?
- ¿Cuál es el nivel de correlación entre la estabilidad organizacional y la satisfacción laboral en el Parque Nacional Huascarán?

1.2. Objetivos de la investigación:

1.2.1. Objetivo general.

Determinar el nivel de correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del Parque Nacional Huascarán– Huaraz – 2016.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Determinar el nivel de correlación entre la personalidad organizacional y la motivación en el Parque Nacional Huascarán.
- Determinar el nivel de correlación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán.

- Determinar el nivel de correlación entre la estabilidad organizacional y la satisfacción laboral en el Parque Nacional Huascarán.

1.3. Justificación de la investigación

Hoy en día lograr una cultura organizacional fuerte se ha vuelto vital para el desarrollo de los organismos institucionales, lo que permite el mejor desempeño dentro de esta, no contar con una cultura fuerte, es perjudicial para el crecimiento y desarrollo de la institución.

Teniendo conocimiento de la importancia de la cultura organizacional y el desempeño laboral en las organizaciones, se ha creído conveniente la ejecución de la presente investigación titulada, “CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PARQUE NACIONAL HUASCARÁN – HUARAZ – 2016”, dado que es conveniente conocer el nivel de correlación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en esta institución, que presenta una cultura débil y problemas en el desempeño laboral, asimismo la investigación se justifica porque contribuirá en la reflexión y conciencia de la alta gerencia de la organización, sobre las condiciones laborales en la cual se desenvuelve todo el personal, orientándolos para generar una cultura fuerte, de la misma manera ser la base para la realización de investigaciones futuras o a quienes tienen interés de realizar investigaciones en este campo.

Un buen conocimiento de la cultura organizacional, tendrá consecuencias positivas para el funcionamiento de las áreas administrativas del Parque Nacional Huascarán,

Huaraz. Entre los beneficios que tendrá podemos nombrar los siguientes: logro, buena comunicación, trabajo en equipo, productividad, satisfacción, innovación, etc. Teniendo su influencia en el buen servicio a la sociedad, fortalecer lazos y lograr el alcance de los objetivos de esta institución. Del mismo modo ser útil para otras instituciones similares al P.N.H. que presentan problemas de cultura organizacional y desempeño laboral.

1.4. Hipótesis.

1.4.1. Hipótesis general

- $H_0: (\rho = 0)$ No existe nivel de correlación entre la cultura organizacional y desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán – Huaraz – 2016.
- $H_1: (\rho > 0)$ Existe nivel de correlación entre la cultura organizacional y desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán – Huaraz – 2016.

1.4.2. Hipótesis específicas

- $H_0: (\rho = 0)$ No existe nivel de correlación entre la personalidad organizacional y la motivación en el Parque Nacional Huascarán.
- $H_1: (\rho > 0)$ Existe nivel de correlación entre la personalidad organizacional y la motivación en el Parque Nacional Huascarán.
- $H_0: (\rho = 0)$ No existe nivel de correlación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán.
- $H_1: (\rho > 0)$ Existe nivel de correlación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán.

- $H_0: (\rho = 0)$ No existe nivel de correlación entre la estabilidad organizacional y la satisfacción laboral en el Parque Nacional Huascarán.
- $H_1: (\rho > 0)$ Existe nivel correlación entre la estabilidad organizacional y la satisfacción laboral en el Parque Nacional Huascarán.

1.4.3. Clasificación de Variables.

- **Variable X:** Cultura Organizacional.
- **Variable Y:** Desempeño laboral.

1.4.4. Operacionalización de variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Cultura Organizacional	Brandolini, Gónzales y Hopkins (2009) definen como un grupo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias compartidas por todos los miembros, que trasciende y se crea mediante la comunicación, generando el sentido del ser y el elemento distintivo frente a las demás organizaciones, permitiendo hacer, interpretar y enfrentar el cambio constante del entorno, para una estabilidad.	Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la misión y visión institucional. • Conocimiento de la reseña histórica. • Conocimiento de los objetivos institucionales. • Conocimiento y práctica de los valores institucionales. 	Cuestionario
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Promover buenas relaciones interpersonales. • Recepción de información por medio de canales informales. • Conocimiento y uso de las herramientas para la comunicación fluida. • Recepción de información para un trabajo eficaz. • Recepción de información para una adecuada toma de decisiones. 	
		Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la innovación para el cumplimiento de metas. • Recepción de orientación para enfrentar cambios. • Práctica de las orientaciones para enfrentar cambios. • Esfuerzo para el conocimiento y resolución de problemas institucionales. 	

Desempeño laboral	Robbins y Judge (2013) mencionan que el desempeño laboral es el proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha utilidad para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral. Así mismo, es la capacidad de las personas de trabajar en equipo para un desempeño más armónico y productivo.	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del desempeño de parte del jefe y responsables de área. • Reconocimiento del desempeño por parte de los compañeros de trabajo. • Expectativas de la remuneración por el trabajo desempeñado. • Preocupación por la seguridad de los colaboradores. 	Cuestionario
		Trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto y valor a las opiniones personales de los colaboradores. • Distribución adecuada de responsabilidades para el logro de objetivos. • Distribución no definida de responsabilidades. • Liderazgo implementado por el jefe para el manejo de conflictos. • Liderazgo implementado por los responsables de área para el manejo de conflictos. • Reuniones de equipo para el logro de objetivos. 	
		Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con la labor que se desempeña. • Satisfacción con el desempeño de los compañeros. • Importancia por el desarrollo personal del jefe y responsables de área. • Importancia por el desarrollo personal de los colaboradores • Importancia por el desarrollo profesional del jefe y responsables de área. • Importancia por el desarrollo profesional de los colaboradores. • Satisfacción con el trato del jefe y responsables de área. • Satisfacción con el trato de los compañeros de trabajo 	

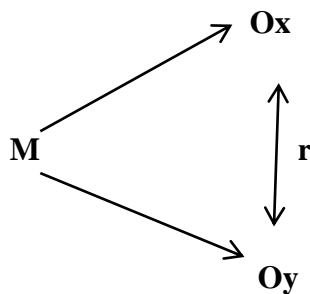
1.5. Metodología de la investigación

1.5.1. Tipo de estudio.

El tipo de investigación aplicada es descriptiva correlacional, teniendo como propósito determinar y evaluar la relación que existe entre Cultura Organizacional y Desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán, ubicado en el distrito y provincia de Huaraz del Departamento de Ancash.

1.5.2. El diseño de investigación.

El diseño que se empleó fue descriptivo correlacional, que tiene la siguiente fórmula.



Donde:

M: Muestra

O_x: Observación de la variable X: Cultura Organizacional en el PNH.

O_y: Observación de la variable Y: Desempeño Laboral en el PNH.

r: relación entre las variables de estudio

1.5.3. Población y muestra

Población

Son los trabajadores que realizan labores internas y externas del Parque Nacional Huascarán con una totalidad de 44 trabajadores entre hombres y mujeres.

Tabla 1: N° de trabajadores del Parque Nacional Huascarán –Huaraz

Área	N° de trabajadores
Jefatura (jefe, personal de seguridad y conductor)	04
Secretaria	02
Administración	04
Conservación y manejo-Usó público	05
Sistema de información geográfica y saneamiento	01
Asesoría jurídica	01
Turismo	02
Guardaparques	25
Total	44

Fuente: Oficina de Educación Ambiental

Muestra

La muestra fue conformada por 19 trabajadores entre hombres y mujeres que pertenecen al área administrativa del Parque Nacional Huascarán. Su aplicación fue censal.

Tabla 2: N° de Trabajadores del PNH según género

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	11	57,9
Femenino	8	42,1
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.

Elaboración: Propia.

1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación son: Técnicas de encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario.

Para ambas variables se utilizó la encuesta que estuvo conformado por 31 preguntas estructurado de la siguiente manera.

De la pregunta 1 – 13 mide la variable de la cultura organizacional, cuyas dimensiones son: Personalidad, comunicación y estabilidad en la organización.

De la pregunta 14 - 31 mide la variable de desempeño laboral. Las dimensiones consideradas son: La motivación, trabajo en equipo y satisfacción laboral.

Validez y confiabilidad

Para la validez del instrumento se realizó el siguiente procedimiento: Correlacionar cada una de las preguntas con el área total de la Cultura Organizacional.

Para la Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, que han servido para el recojo de la información, se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach, arrojando el siguiente resultado: 0.865 lo cual indica que el instrumento de investigación es confiable, como también la investigación cuenta con el juicio de tres expertos en la materia: Lic. Roy Pajuelo Escate, Lic, Huanri Pastrana Josmell y el Mag. Edgar Herrera Tuya.

1.5.5. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis

Dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS v.25 para calcular los siguientes estadígrafos:

- Se utilizó el test de Shapiro-wilk para medir el nivel de normalidad de los datos.
- Se utilizó el estadístico Alpha de cronbach para ver la confiabilidad del instrumento.
- Se empleó la prueba de correlación de Pearson para contrastar las hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la investigación

Existen muchos antecedentes sobre investigaciones teóricas y aplicadas que analizan la cultura organizacional y desempeño laboral, investigados en distintos lugares a nivel nacional e internacional como en instituciones educativas públicas, empresas privadas, instituciones de salud, entre otros.

Internacional

Falcones (2014) en su tesis de licenciatura denominada “*Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador*” aplicada a una población de 57 personas, tuvo como objetivo principal determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador, el instrumento utilizado fue un cuestionario, arribando a la siguiente conclusión: La cultura existente le ha permitido a Nestlé, adaptarse y sobreponerse en el ambiente que la rodea, integrar procesos personales y formar equipos de trabajo que facilite la ejecución y alcanzar los objetivos, y así satisfacer las necesidades del personal en base a un constante interés y monitoreo. Así mismo, los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de favorabilidad. Y se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento.

Sum (2015) en su tesis de licenciatura denominada "*MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenang-Guatemala)*" aplicada a 34 colaboradores del personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, la investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una prueba psicométrica para medir el nivel de motivación y una escala de Likert para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los colaboradores, arribando a las siguientes conclusiones: Según los resultados obtenidos de la investigación determina que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

Así mismo, la motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

Rivas & Samra (2006) en su tesis de licenciatura denominada "*La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A.*", aplicada a 30 personas, el tipo de estudio es descriptivo correlacional, el objetivo del presente estudio, fue Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral, el instrumento utilizado fue un cuestionario, arribando a la siguiente conclusión: El centro clínico quirúrgico Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de

operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso.

Figueroa (2015) En su tesis de licenciatura denominada “*Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Institución Gubernamental*”, aplicada a 47 trabajadores, es de tipo correlacional, tuvo como objetivo principal identificar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental, el instrumento utilizado fue un cuestionario, arribando a la siguiente conclusión: El desempeño laboral de los colaboradores de la institución gubernamental es excepcional y superior en todas las áreas, funciones y aptitudes personales que sin lugar a dudas, contribuyen alcanzar los resultados que se esperan, en relación con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución.

Nacional

Álvarez (2001) En su tesis de licenciatura denominada “*La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto Oftalmología. Abril – Agosto 2001*”, aplicada a 137 personas, la investigación es de tipo descriptivo explicativo, tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal, el instrumento utilizado fue un cuestionario, arribando a las siguientes conclusiones: La cultura es un campo magnético que reúne todo ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus

actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

Así mismo, la cultura institucional es débil por falta de un compromiso verdadero de los trabajadores para con su organización; no obstante, esta situación se origina porque los niveles jerárquicos más altos han considerado que la difusión de la misión, la identificación y fortalecimiento de valores básicos y el reconocimiento – cercanía con los personajes que construyeron la historia del INO sea un asunto prioritario.

De la Torre y Afan (2017) en su tesis de licenciatura denominada “*Cultura Organizacional y la relación con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016*”, aplicada a 42 trabajadores, es de tipo descriptivo cuantitativo y correlacional, tuvo como objetivo determinar de qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral, el instrumento utilizado fue un cuestionario, arribando a las siguientes conclusiones: La Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú y que al mejorar la Cultura Organizacional se verán cambios positivos en el Desempeño Laboral de los trabajadores. La Filosofía institucional de la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el

Desempeño Laboral de los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú, con lo cual el establecimiento de una Filosofía de trabajo que esté acorde a los objetivos y lineamientos de la empresa ayudaran a mejorar el Desempeño Laboral de los trabajadores.

Regional

Apolinario y Guerrero (2014) en su tesis de licenciatura denominada “*Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz - 2014*”, aplicada a 19 trabajadores, es de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo determinar los niveles del Clima Organizacional y el Desempeño Laboral así como la relación entre ambas variables, los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios; uno para trabajadores y otro para directivos, arribando a las siguientes conclusiones: El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático (liderazgo que no toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores), ya que impide la aportación de nuevas ideas y los limita en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel bajo y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas de la municipalidad. No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades de la Municipalidad, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Flores (2017) en su tesis de maestría denominada “*Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar 2017*” aplicada a 31 colaboradores, la investigación es de tipo descriptivo correlacional, tuvo como propósito determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores, se aplicó dos instrumentos de recolección de datos, arribando a la siguiente conclusión: La cultura organizacional en la Municipalidad de Chavín de Huántar es débil. Los colaboradores se desenvuelven en forma mecánica en el cumplimiento de sus funciones teniendo en cuenta solo las normas establecidas por la gestión, dejando de lado lo más importante como los valores que son los pilares de la gestión, más aún en las instituciones del estado que se oferta los servicios a los seres humanos como los administrados, por lo que los jerárquicos de este gobierno local debe fomentar la práctica de los valores mediante estrategias adecuadas para sus colaboradores.

Local

Jirald y Heredia (2009) en su tesis de licenciatura denominada “*Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en el Hotel de tres Estrellas Real Hotel Huascarán de la ciudad de Huaraz*”, aplicada a 25 trabajadores, es de tipo descriptiva correlacional, el objetivo fue determinar el nivel de cultura organizacional que existe en el Real Hotel Huascarán, el instrumento utilizado fue un cuestionario, arribando a las siguientes conclusiones: Que la cultura organizacional del Real Hotel Huascarán es débil, por lo tanto se afirma que el

personal y los directivos que laboran, no se sienten identificados ni comprometidos con la empresa, por ende no existe un nivel valorativo por parte de los empleados que ahí laboran.

El nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Real Hotel Huascarán es bajo, se indica que los trabajadores no mantienen un buen desempeño laboral, afirmando que no son evaluados por motivos que tienen que ver con la organización de la empresa, por lo tanto ellos no se esfuerzan para alcanzar metas ni objetivos. Las evaluaciones de desempeño laboral son parte inherente de una cultura organizacional sólida o fuerte, que desea permanecer en el tiempo y que su mayor interés es el posicionamiento de mercado, por lo tanto se coincide que la cultura organizacional si tiene una influencia directa sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Real Hotel Huascarán.

Así mismo, no ponen en práctica la misión ni la visión impuesta por la gerencia, motivo por el cual nos lleva a suponer que no existe una iniciativa de mejora ni repotencialización del hotel que se encuentra en decadencia.

Rumaldo (2013) en su tesis de licenciatura titulada: *“Cultura organizacional y desempeño laboral del personal del centro de salud de Nicrupampa, Huaraz - 2013”*, aplicada 52 trabajadores, es de tipo correlacional, tuvo como objetivo analizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral, se usó como técnica el Censo y como instrumento el cuestionario con escalamiento tipo Lickert, arribando a las siguientes conclusiones: La cultura organizacional influye

en el desempeño laboral del personal del Centro de Salud de Nicrupampa – Huaraz, la clase de cultura organizacional que se practica, es una Cultura débil, las dimensiones de mayor incidencia en desempeño inadecuado del personal del Centro de Salud de Nicrupampa, son las condiciones de trabajo, el reconocimiento personal y/o social y los beneficios económicos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Fundamento teórico de la comunicación organizacional

El estudio de la comunicación organizacional se puede ubicar alrededor de hace tres décadas, el conocimientos de las principales teorías es importante para conocer y sustentar como la organización establece el trabajo de manera eficiente, con el fin de alcanzar los objetivos, por tal sentido la presente investigación tiene sus bases teóricas en la teoría humanista, debido a que el desarrollo del factor humano es fundamental en las organizaciones.

Teoría Humanista

Bartoli (1992) menciona que esta teoría nace con base en los estudios realizados en los talleres Hawthorne de la Western Electronic Company, por algunos psicólogos como Elton Mayo, que estudiaban la relación que podía existir entre las condiciones de trabajo y la productividad de los empleados

Esta teoría propone que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores. Le da gran importancia a las relaciones humanas, teniendo un enfoque

más sensible con su entorno. Se basa principalmente en el intercambio de comunicación abierta, confianza entre los miembros de la organización, libre flujo de la información por varios canales, mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, estilo de liderazgo centrado en el empleado, amplios procesos de interacción.

2.2.2. Cultura organizacional

2.2.2.1. Historia de la cultura organizacional

Robbins (2009) menciona que la cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta hasta nuestros días, convirtiéndose en un recurso de relevada importancia estratégica, encontrándose cada vez más autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes son: Cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba también, modos de vida, ceremonias, arte, tecnología, sistema de valores, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los ochenta, dos consultores que

son: Tom Peters y Robert Waterman, adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Siendo esta, considerado en la actualidad una parte integra en el proceso administrativo, por lo tanto, se identifica a la organización como cultura, porque esta tiene personalidad, ya que puede ser rígida o flexible e innovadora o conservadora.

2.2.2.2. Definición de la Cultura organizacional

Según Brandolini, Gónzales y Hopkins (2009) la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

De la misma manera menciona que la cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de cambio constante como a la de dicha Estabilidad. Además, otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

Capriotti (2013) define a la cultura organizacional como normas, valores y pautas de comportamiento, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización. La Cultura Corporativa es un elemento vital para toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización.

Por otro lado, Marín (2013) atribuye que la cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos en mayor o menor medida por sus miembros, siendo en los valores y creencias donde se manifiesta los procedimientos, actitudes y convenciones básicas que están en la base de sus estructuras y sistemas de gestión. Por tal motivo la cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas compartidos de los miembros de una organización, siendo esta la que se transmite a los nuevos miembros que ingresan a lo largo del tiempo. En ese sentido, la cultura es un factor diferenciador entre organizaciones ya que permite a cada organización a desarrollar su propio estilo acorde a su historia de nacimiento, crecimiento y evolución.

Así mismo, Villafañe (2004) menciona que la cultura es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para dar sentido a su actividad o quizá para encontrar sentido a esa actividad.

2.2.2.3. Importancia de la cultura organizacional

Según Brandolini, Gónzales Frigoli y Hopkins (2009) la importancia de la construcción de una cultura basada en la comunicación como proceso ayuda a lograr que los miembros se sientan legitimados para dialogar y pedir información, generando confianza y reduciendo la incertidumbre. Las organizaciones que son expresión de una realidad cultural, se encuentran en permanente cambio en lo social, económico y tecnológico. Por lo tanto, la cultura organizacional y su complejidad son fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas.

Las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Es fundamental construir una organización en la cual los empleados se encuentren informados y conozcan la cultura de la misma, sabiendo su visión, misión y valores, la que le distingue de otras organizaciones, formando de este modo su personalidad organizacional.

Así mismo, mencionan que la comunicación es un elemento clave para la cultura y el fortalecimiento de valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y lograr enfrentar un proceso de globalización y competitividad, generando así la estabilidad de la organización.

Según Robbins, (2009) es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van influir en los comportamientos de los individuos. La cultura es apreciada como una visión

general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado, ayuda a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Asimismo, Robbins alude que la capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la organización, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración. También la cultura de una organización que está bien sustentada por sus valores busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación, de igual manera fomenta la participación de los miembros de la organización, su compromiso y su nivel de productividad.

2.2.2.4. Funciones de la Cultura Organizacional

Según Robbins (2009) la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización:

En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de

sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que la cultura tiene como funciones garantizar a los miembros de una organización ir en una misma dirección, logran mejorar el compromiso que tiene la organización y a su vez incrementan la consistencia del comportamiento del trabajador, como también reduce ambigüedades en la institución. La cultura dice a los empleados cómo efectuar las tareas, y le permite distinguir de todo lo que realiza qué es importante y qué no lo es. Por lo tanto, no se deben ignorar los aspectos disfuncionales de la cultura, en especial uno fuerte sobre la eficacia de la organización.

2.2.2.5. Características de la Cultura Organizacional

Robbins y Coulter (2010) sugiere las siguientes características:

- a) **Innovación y asunción de riesgos:** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- b) **Atención al detalle:** grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- c) **Orientación a los resultados:** Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- d) **Orientación hacia las personas:** Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

- e) **Orientación al equipo:** Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- f) **Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
- g) **Estabilidad:** Calidad de estable (que mantiene el equilibrio, no cambia o permanece en el mismo lugar durante mucho tiempo).

Según Máxima (2019) menciona que la cultura organizacional tiene las siguientes características:

- a) **Es aprendida:** Nadie entra en una organización sabiendo exactamente cómo funciona todo allí, pero después de un tiempo puede quedar claro qué cosas están bien vistas y son apreciadas mientras que también quedan claros los aspectos peor recibidos por compañeros y superiores. A raíz de la propia experiencia dentro de la institución, una persona puede hacerse una idea clara de cuál es la cultura de la empresa y adaptarse a ella.
- b) **Es fruto de la interacción:** La forma de aprender dicha cultura es únicamente bajo la interacción con otros trabajadores de la compañía. Sin esta interacción no hay forma de saber qué está bien dentro de la organización y qué hay que evitar. Esta cultura de la organización no depende de una sola persona sino que es algo global que incluye a todos los trabajadores, por lo que si aumenta el número de interacciones se podrá percibir de manera más global.

- c) **Se refuerza mediante recompensas:** El establecimiento de la cultura de la organización está íntimamente relacionado con el sistema de recompensas dentro de la organización. Cada empleado tiene necesidades y deseos diferentes y es consciente de qué tipo de comportamientos van a obtener recompensas para cubrir esas necesidades. Estas recompensas pueden ser afectivas, económicas, personales o de otro tipo dependiendo de la situación.

- d) **Personal:** La cultura dependerá exclusivamente de las personas de la compañía. No hay un organismo que dicte una serie de normas o recomendaciones, sino que estas se van creando con el paso del tiempo y las experiencias personales. Cada persona de la compañía contribuye a su manera a la creación y mantenimiento de esta cultura.

- e) **Identitaria:** Los empleados deben sentirse identificados de alguna manera con la cultura de la organización y deben compartir una serie de valores o creencias similares a las establecidas. Si no sucede de esa manera, el trabajador acabará sin encajar dentro de la cultura propia de la organización, lo que creará cierto rechazo por parte de otros trabajadores y desembocando en problemas de grupo.

- f) **Difícil de cambiar:** Como depende de las personas, si estas no cambian su forma de actuar es complicado que la cultura organizacional vaya a variar. Además, las organizaciones acostumbran a atraer y contratar a personas que se puedan adaptar correctamente a su cultura, y tienen sistemas de valores o

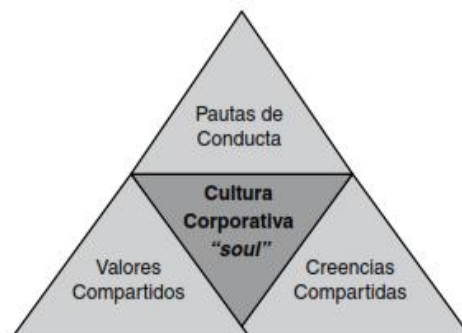
creencias similares, por lo que se suele perpetuar en el tiempo sin grandes cambios. Cuando se producen cambios son pequeños y requieren tiempo.

g) **Distintiva:** Cada organización tiene una cultura propia ya que esta depende únicamente de las personas que integran la plantilla. Como no hay dos instituciones con las mismas personas, es imposible que haya dos compañías con exactamente la misma cultura. Además no se puede establecer niveles comparativos de culturas mejores y peores puesto que cada una está adaptada a una organización.

h) **Integral:** Aunque no se sea consciente, la cultura dentro de una organización está integrada en todos los elementos que la forman. Se manifiesta en todos los lugares, elementos y situaciones que puedan ocurrir dentro de la institución. Además es consistente entre los distintos elementos que la forman.

2.2.2.6. Elementos de la Cultura Organizacional

Capriotti (2009) menciona que la Cultura Organizacional tiene 3 componentes que son: Las creencias, los valores y las pautas.



Fuente: Branding corporativo, Capriotti (2009)

- 1) **Creencias Compartidas:** Son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los distintos aspectos y cuestiones de esta. Siendo estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.

- 2) **Valores Compartidos:** Son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tiene mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.

- 3) **Pautas de Conductas:** Sin los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiesto de la cultura corporativa que expresan las creencias y los valores de la organización.

Por otra parte Narcia (2013) plantea los siguientes elementos de la cultura organizacional:

- a) **La visión y la misión.** Estos elementos definen la cultura organizacional, de ahí parten los demás elementos.
- b) **Los objetivos.** Son unos elementos importantes, que buscan establecer las acciones que nos permitan alcanzar la visión y la misión.
- c) **Los valores.** Son las que establecen ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras.

- d) **Las historias.** Es la narración de los aspectos que determinaron el surgimiento de la organización o de la forma que ha llegado al nivel de crecimiento, impacto en el mercado, o cualquier narración basada en hechos reales que se repiten con frecuencia y que comparte todo el personal.
- e) **Las anécdotas:** Son narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarlos de la organización.
- f) **Las leyendas:** Son hechos históricos que pueden estar embellecidos con detalles ficticios que son consistentes con los valores y creencias de la organización pero no están apoyados por los hechos.
- g) **Las ceremonias.** Son actividades planeadas frente a un acontecimiento especial que se realiza a favor de un público.
- h) **Los símbolos.** Son aspectos que representan algún mensaje que se desea decir, a través de un icono, color o alguna otra forma de representación. Las ceremonias, las historias y los ritos son símbolos que representan los valores más profundos de una organización. Otro tipo de símbolo es un artefacto físico de la organización.

2.2.2.7. Tipos de Cultura Organizacional

Luna y Pezo (2010) plantean los cuatro tipos de cultura que son los siguientes:

- a) **Cultura burocrática:** Este tipo de cultura se presenta en organizaciones que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para aumentar el control, incrementan las normas,

procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.

- b) Cultura rutinaria:** En empresas con este tipo de cultura las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo. Además, la dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas algunas veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas. Por último, los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados, sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes.
- c) Cultura soñadora:** Las empresas en las que predomina este tipo de cultura se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada. Consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto. Tratan de romper con lo rutinario o burocrático por a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas. Finalmente confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.
- d) Cultura flexible e innovadora:** Las empresas con este tipo de cultura dan importancia y prioridad a aquellos valores y pautas de comportamiento que ayudan a la organización y a su cultura a afrontar un continuo cambio y

adaptación y que facilitan la exploración de nuevas oportunidades. El investigador afirma que una cultura flexible e innovadora tiene, cada vez, un mayor desarrollo en las organizaciones actuales, e incluso es el camino adecuado para lograr una Cultura Organizacional Positiva, siendo ella la más interesante de todas a efectos de este estudio pues hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individual.

Por otra parte Robbins y Coulter (2010) da a conocer los siguientes tipos de cultura:

- a) **Cultura fuerte:** Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

- b) **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

Según Zornoza (2009) las culturas pueden presentarse como tradicionales y no tradicionales.

- a) **Las tradicionales:** Enfocan que los colaboradores de una organización son vistos como factores fácilmente susceptibles y los directivos están enfocados en los resultados que se obtienen.

- b) **No tradicionales:** En este punto le da importancia al recurso humano considerándolo el recurso más importante y la organización tiene un objetivo doble, el económico y el social, por lo que la organización está más preocupada por el impacto con la comunidad.

2.2.3. Dimensiones de la cultura organizacional

2.2.3.1. Dimensión personalidad

Capriotti (2009) menciona que la personalidad organizacional representa un conjunto de atributos fundamentales que la identifican y distinguen en el entorno en el cual se desarrolla. Este conjunto de características fundamentales y centrales, constantes y distintivas de una organización, favorecen su autoidentificación (a nivel introspectivo) y su autodiferenciación (de las otras organizaciones de su entorno). La personalidad de la organización está influenciada por factores tales como las diversas situaciones por las que pasa la organización a nivel histórico, las cuales señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla.

Del mismo modo mencionan que la personalidad de los individuos y las características personales de los miembros de la organización son importantes en el análisis de una organización; su carácter, sus creencias y sus valores influirán de manera decisiva en la conformación de la personalidad corporativa, cada individuo aporta sus propias experiencias, motivaciones, expectativas, proyectos; la forma de relacionarse con las personas y con la estructura interna de la organización, interactuará con las de los otros

individuos de la organización, llegando a la imposición de unas perspectivas personales, o bien logrando un consenso entre las diferentes posiciones individuales. Del mismo modo señala que es importante tener en cuenta el entorno social en el cual se desarrollan las organizaciones, ya que este condicionará la forma y las características que adoptará la personalidad de la misma.

Según Villafañe (2004) es importante tener en cuenta que la personalidad de las organizaciones se expresa a través del comportamiento y la cultura corporativa. La personalidad corporativa es la imagen intencional que una organización pretende proyectar en la mente del público.

Hellriegel, Slocum, y Woodman (2005) señalan la existencia de diversos rasgos de personalidad, pero resaltan unos que son de interés para el comportamiento organizacional, entre ellos incluye la extroversión por su influencia en la sociabilidad, la fluidez de la comunicación, el asertividad, entre otros. Otro rasgo considerado es la afabilidad, para fomentar la cooperación o confianza en los grupos. Otro elemento relacionado con la personalidad y los valores lo constituye la rectitud, por cuanto la responsabilidad, persistencia u orientación al logro son fundamentales para alcanzar los objetivos trazados. Otro rasgo de personalidad que interesa a las organizaciones es la estabilidad emocional, por cuanto ello da origen a trabajadores seguros en sus ejecuciones, entusiastas, así como calmados.

La filosofía de las organizaciones

Según Pérez (2008) la filosofía organizacional trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su organización en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su institución; visión, cómo debe ser su organización en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa. Estos tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

Para Capriotti (2009) la filosofía, las estrategias y la cultura de una organización, facilitan el logro de metas y objetivos y, por medio de estos, se puede crear una particularidad y singularidad en el mercado.

Por otro lado García y Rodríguez (2001) indican que la misión, la visión, las actitudes, la filosofía, la estrategia y los supuestos empresariales, permiten que toda la organización pueda asumir unos patrones de comportamiento y de adaptación al entorno que dan lugar a la personalidad de la misma.

Misión

Según Brandolini, González y Hopkins (2009) uno de los elementos importantes en la personalidad de una organización es la misión lo cual es el motivo o la razón de la existencia de la organización, lo que le da sentido y orientación a las actividades; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción del o los públicos objetivos, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. La misión se convierte en el marco de referencia para

pensar y gobernar la organización. Basada en los principios correctos, permite evaluar efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente.

Según Pérez (2008) la misión es la unión del propósito y el quehacer de la empresa que la distingue. Revelando su principal producto o servicio de las necesidades principales del cliente. Por ello una misión clara describe los valores, prioridades y debe comprender:

- a) La necesidad que la empresa u organización pretende satisfacer.
- b) La contribución que pretende hacer a la sociedad.
- c) La filosofía de la organización: creencias, valores, actitudes, lineamientos.
- d) El estilo de la gestión y dirección.

Así mismo, menciona también algunos requisitos para formular la misión, que son las siguientes:

- a) No ser ni tan concreta ni tan amplia.
- b) Ajustarse a la normatividad vigente
- c) Ser dinámica y revisarla periódicamente.
- d) Ser coherente con todos los elementos del plan.
- e) Definir los principales campos de competencia.

Del mismo modo, añade que para tener una misión clara y concisa, los colaboradores de la organización, deben formularse las siguientes preguntas

- a) ¿para qué existe la institución?

- b) ¿a quienes se satisface?
- c) ¿qué se satisface?
- d) ¿cómo se satisface?

Según Capriotti (2009) la misión le permitirá a la organización establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos, ya que contribuirá a determinar cuáles son sus públicos estratégicos de la organización, a definir qué tipo de productos y/o servicios puede y debe ofrecer a sus públicos, y a identificar cuáles son sus competidores estratégicos en su ámbito de actividad. La definición de la misión vendrá establecida por las necesidades que satisfacemos, los beneficios que ofrecemos, las soluciones que brindamos o los valores que respaldamos ante los diferentes públicos con los que la organización se relaciona.

Visión

Brandolini, González y Hopkins (2009) indican que otro de los elementos importantes que compone la personalidad es la visión organizacional, lo cual significa establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, capaz de motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva. Construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia.

Según Pérez (2008) la visión, es la imagen futura que una organización se propone tomando en cuenta la realidad en la cual está inserta. Señalando que la visión es importante porque marca el futuro, considera a todos, produce un enfoque soñador, denota acciones claras, define un esfuerzo, no marca detalladamente el tiempo sólo el fin, es compartida y conocida por todos. La visión según este autor, debe incluir las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué somos como organización?
- b) ¿Qué queremos ser?
- c) ¿Dónde queremos estar?

Capriotti (2009) la visión de una organización es el objetivo final de la entidad. Moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. No debe ser algo utópico, puesto que ello supondría una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable. Pero tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que llevaría a un cierto relajamiento. La visión debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización.

Valores

Brandolini, González y Hopkins (2009) mencionan que los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias.

Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones. Surgen de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su visión y su misión.

Según Cain (2009) los valores organizacionales, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario siendo promotores para alcanzar los resultados. Por tanto, son el soporte de la gerencia, para promover condiciones y pautas para el éxito de la organización.

Por su parte Robbins (2009) menciona que los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional por cuanto tienden los cimientos para comprender las actitudes, la motivación, además influyen en nuestras percepciones y conducta.

2.2.3.2. Dimensión comunicación

Según Brandolini, González y Hopkins (2009) la comunicación es un proceso que consiste en el diseño, implementación y utilización de

diferentes herramientas y canales específicos. A través de esto la organización intenta satisfacer necesidades de comunicación y modificar la actitud de distintos públicos.

Fernández (2009) define a la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Por otro lado Díaz (2014) menciona que la comunicación organizacional entraña la transmisión de mensajes, el medio que se emplee, el flujo, la dirección y la intención, actúa como conexión de doble sentido entre las organizaciones con su entorno y entre las subpartes de la organización para poder relacionarse entre sí. La comunicación organizacional es expresión directa de la cultura organizacional que haya desarrollado un sistema al ir enfrentando sus problemas de adaptación externa e integración interna, de la cual dependerá en gran medida el desempeño, capacidad y éxito de la organización.

Tipos de comunicación organizacional

Según Brandolini, González y Hopkins (2009) dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada (interna y externa), por su parte Fernández (2009) corrobora la existencia de estos dos tipos de comunicación en la organización que son:

Comunicación Externa: Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

- 1) **Comunicación Interna:** Cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Dentro de la comunicación interna, se establecen los Flujos de comunicación en las organizaciones, según Brandolini, González y Hopkins (2009) la comunicación en las organizaciones tienen las siguientes direcciones:

- a) **Descendente:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación,

agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.

- b) **Ascendente:** Está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la organización, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso.

- c) **Oblicuas o transversales:** Se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Por su parte Katz y Kahn (1990) respecto al diseño comunicacional mencionan que existen comunicaciones ascendentes y descendentes al igual que Brandolini, González y Hopkins (2009), pero a diferencia de ellos, plantean también que existen la comunicación horizontal y diagonal.

- a) **Comunicación Horizontal:** Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

- b) **Comunicación Diagonal:** Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Formas de comunicación organizacional interna

Según Brandolini, González y Hopkins (2009) en la organización como ámbito de interrelación de personas se producen las más diversas formas de comunicación. En este sentido, se pueden distinguir las formales y las informales como dos grandes grupos.

- a) **La comunicación formal:** Es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales.

- b) **La comunicación informal:** Es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y

resultar una usina de rumores. La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal. Por caso, un desayuno de trabajo es una reunión informal pero la comunicación impartida puede no ser informal ya que proviene de un responsable de la empresa quién está comunicando formalmente algún tema.

Herramientas y canales de comunicación en las organizaciones

Brandolini, González y Hopkins (2009) menciona que las herramientas de comunicación en las organizaciones son un factor importante para conseguir el alcance de los objetivos y las estrategias de la organización, para lo cual se emplearan distintas herramientas según requiera la situación.

Los canales de comunicación interna pueden agruparse en tradicionales y tecnológicos. La diferencia entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora). En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal.

1) Canales tradicionales

Según Brandolini, González y Hopkins (2009) la característica principal de este tipo de canales es el soporte en que se desarrollan, que puede ser en papel (canales gráficos) o verbal (cara a cara).

- a. **Comunicación verbal o Cara a cara:** Es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, siempre que se pueda, por sobre cualquier otro canal de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escucha. Para desarrollar esta capacidad la persona debe concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal.
- b. **Comunicación no verbal o escrita:** Los canales que utilizan un soporte en papel son efectivos a la hora de comunicar cierta información que requiera la existencia de un registro escrito. Por eso, las comunicaciones escritas deben estar muy bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución. Entre las herramientas no verbales se encuentran las siguientes:
- **Cartelera:** Son herramientas para divulgar información corporativa y de gestión. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los colaboradores. Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores. Puede contener información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido debe estar clasificado y se deben realizar actualizaciones periódicas.

- **Brochure:** Está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realiza una compañía. Por lo general, se trata de toda aquella folletería que tiene el objetivo de presentar la compañía hacia el público externo. Aunque también este material puede cumplir una función informativa para el público interno. Este instrumento forma parte de las herramientas de difusión institucional, abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que la compañía ofrezca hasta las carpetas de presentación.
- **House organ:** Es una herramienta escrita, una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo y, además, puede incluir secciones de entretenimiento y novedades. Puede estar conformada por secciones fijas donde se informen las novedades de las diferentes áreas que integran la organización. Además, puede incluir información de los empleados como cumpleaños, aniversarios, personajes o perfiles, etc.

2) Canales Tecnológicos

Brandolini, González y Hopkins (2009) mencionan que los canales tecnológicos permiten la disminución de las distancias entre los diferentes estratos jerárquicos de la organización. Asimismo, permiten la generación de comunicaciones no sólo por parte de los responsables de la comunicación de la

compañía sino también por cada uno de los miembros del público interno que participa e interactúa en este tipo de canales.

La adopción de una nueva tecnología de comunicación debe estar siempre enmarcada en la política de comunicación de la organización, sus objetivos y estrategia. Los canales deben adaptarse a la cultura de la organización; es decir, que tiene que haber un antes, un durante y un después de su implementación donde se explique y prepare a la organización para el uso de estos canales no tradicionales. Entre estos canales se encuentran los siguientes:

- **Intranet:** Es una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía. Esta herramienta tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos, y como estrecho vínculo con los empleados. Si se implementa correctamente puede llegar a ser una herramienta eficaz de motivación, mejorar el desempeño organizacional y reducir costos.
- **Portal de internet – Sitio web:** Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una organización con su entorno, público interno y externo. Este canal refuerza el discurso institucional en los públicos y les permite interactuar con la organización las 24 horas. Esta herramienta es ideal para ofrecer información institucional, servicios

informativos y de aplicaciones que simplifiquen la complejidad de la compañía y las relaciones entre los colaboradores. Sirve además de nexo entre el público de interno y la Intranet.

- **E-mails /Agenda electrónica:** Es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/Internet. permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de la listas de correo. Estableciendo una comunicación casi inmediata en forma individualizada, si fuera necesario, o abordar al público por áreas de trabajo o en su totalidad. Facilita la instancia de respuesta ya que cualquier información puede ser contestada y enviada poco tiempo después de su recepción, debe ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios nos ahorra tiempo y agiliza la gestión.
- **Blogs:** Puede ser utilizada tanto en comunicaciones internas como externas. Como canal de comunicación interna, invita al público a que participe, deje sus impresiones, ideas o reflexiones sobre su labor profesional o sobre los productos en los que están trabajando. Asimismo, da la oportunidad de responder, discutir o aportar comentarios, lo que suscita una comunicación horizontal muy interesante. Permite además a la organización, mediante el web blog corporativo, que sus clientes tengan a su disposición una información que les interesa y sobre la que además podrán opinar y cubrir ciertas necesidades comunicativas los clientes más exigentes, lo que hará más efectiva y rápida cualquier comunicación.

Por otro lado Kouss (2014) también señala una serie de herramientas que pueden emplearse para una práctica más efectiva en la organización y lograr mejores resultados, de la misma manera nos indica la forma de aplicación de cada uno de ellos.

- **Manual del empleador:** Este documento incluye información relacionada con la empresa que el empleador debe conocer, la historia de la empresa, sus normas internas, su misión, visión, valores, políticas de recursos humanos, organigrama, pautas de seguridad y procedimientos específicos. Con esta herramienta se busca reducir la sensación de incertidumbre del empleador en sus primeros días, ya que se trata de familiarizarlo con la empresa y ayudarlo a que se sienta parte de esta desde el primer momento.
- **Buzón de sugerencias:** La colocación de buzones de sugerencia en puntos estratégicos de la compañía aporta para que los empleados puedan disponer sugerencias y opiniones respecto a la organización; por los avances tecnológicos, los buzones físicos han sido sustituidos por otros virtuales lo que permite tener un acceso más ágil, para quien emite la sugerencia como para quien lo recibe. Las sugerencias recibidas deben ser analizadas y contestadas, para que los empleados sientan que son escuchados en distintos temas como: las normas, organización, condición del trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales entre otros.

- **Correo electrónico:** Es una herramienta que se destaca por su fácil acceso desde cualquier localización con acceso a la red. El destinatario puede ser único o grupal y destacado por su rapidez interactiva, ahorro en gastos de papel y comodidad. Para lo cual se necesita una actitud activa del receptor, que debe estar atento a su bandeja de entrada.
- **Carta al personal:** Esta herramienta va dirigida a los profesionales que conforman la organización, suele estar firmada por el directivo con forma de carta personalizada, contiene información sobre asuntos importantes de la empresa siendo breve y centrada en un único mensaje, para mantener su impacto y facilitar su lectura y comprensión.
- **Periódico mural interno:** Es una herramienta de bajo costo que se ubica en puntos estratégicos de las instalaciones de la organización, su contenido varía del interés de los lectores, su función es de informar, motivar e integrar y dar voz a todas las áreas de la organización.
- **Boletín informativo:** Es una herramienta que se publica de forma periódica y es usada principalmente, para comunicar los aspectos de la organización entre los empleados y accionistas.
- **Folletos corporativos:** Este escrito ayuda informar e instruir a las personas integradas en la organización, suelen entregarse en reuniones, puestos de

trabajo o correo postal; además su forma permite la colocación en los tableros informativos.

- **Reuniones:** Es el tiempo de trabajo destinado a desarrollar una tarea de escucha e intercambio de información. Se produce de manera presencial en la que se busca la totalidad de participación de las personas presentes, para una mayor calidad del debate.
- **Entrevistas individuales:** En este proceso el intercambio de información se da entre dos participantes pudiendo ser regular (evaluación periódica de personal) o puntuales (solicitud de aumento salarial). Generalmente es una herramienta de comunicación de sentido vertical, siendo necesario pactar el asunto a tratar antes del encuentro y solucionarlo antes de darlo por finalizado.

2.2.3.3. Dimensión estabilidad

Robbins (2009) menciona que la estabilidad es el grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del estatus. A su vez manifiesta que la cultura organizacional al representar una percepción común de los miembros que influyen en su conducta, los elementos compartidos mediante esta han ido evolucionando con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo cuando enfrentan problemas y dificultades. Por ende la cultura organizacional (el modo como hacemos las

cosas), influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas.

Por otro lado Mendoza (2006) menciona que las tendencias del mundo moderno y el ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento, es dinámico por lo que exige una elevada capacidad de adaptación, para su supervivencia. Frente a estos cambios las organizaciones se van ajustando a nuevas reglas por lo que van tratando de manejar el cambio con una visión proactiva que le permita mantenerse estable en el tiempo.

Estabilidad y cambio en las organizaciones

Cisneros (2003) menciona que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente a las organizaciones, ya que su entorno se encuentra en continuo movimiento, lo que demanda a las organizaciones generar estrategias que permita mantenerse estables en el tiempo.

Proceso de cambio

Cisneros (2003) menciona que es un proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción. La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Las etapas del proceso de cambio.

Según Cisneros (2003) existen tres fases principales del proceso de cambio que son:

La Primera fase: Es un período de cuestionamiento, de retar el status, de fijar metas, y de diseñar.

La segunda fase: Es un período de cambio, de aclarar, de reforzar. Aquí se crea las estructuras, se desarrolla nuevos sistemas y fomenta nuevas actitudes y formas de trabajar.

La tercera fase: Es un período de consolidación, de institucionalización y de evaluación. Esta es la etapa donde se hace permanente el cambio. Se asegura que los trabajadores no piensen que es otro programa del mes, sino algo que va a perdurar en la organización.

2.2.4. Desempeño laboral

Flores (2008) define que el desempeño laboral es el progreso en el desempeño de cada individuo, sus debilidades y fortalezas, las cuales proporcionan la base para realizar los ajustes que se creen convenientes, para el mejoramiento de estos recursos humanos.

Por otro lado Robbins y Judge (2013) mencionan que el desempeño laboral es el proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha utilidad en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral. En las organizaciones el desempeño define la productividad laboral, es decir, la capacidad de un trabajador para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando siempre evaluado por superiores dando como

resultado su desenvolvimiento y productividad en el puesto donde se desempeñan. Así mismo, es la capacidad de las personas de trabajar en equipo para un desempeño más armónico y productivo.

Para Varela (2010) el desempeño laboral refiere al conjunto de conductas esperadas de un empleado; es la causa por la cual se contrata a alguien. Es la ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individuo al logro de metas superiores. Implica desenvolvimiento en el compromiso o la obligación que se asume al ejecutar tareas, funciones, responsabilidades laborales y aportes para el logro de objetivos organizacionales que están debidamente orientados por la dirección superior de la organización.

2.2.4.1. Niveles del desempeño laboral

Según Rojas (2012) existen niveles definidos que clasifican todo desempeño en la función pública, los mismos que están definidos y delimitados que son:

Alto desempeño laboral: funcionarios cuyo esfuerzo muchas veces va más allá en el trabajo, salen de lo rutinario, generalmente presentan más aportes que superan las expectativas, estas personas encuentran una motivación a veces en el trabajo mismo. Si no es por una motivación de por medio, sencillamente trabajan así ya que les gusta lo que hacen, suelen valorar su ritmo de trabajo. Es usual en este tipo de trabajadores, ver como son estimulados por el o los directivos de cada institución.

Mediano desempeño laboral: En este nivel se encuentran todos los servidores públicos cumplen con lo señalado de manera puntual, de hecho son honrados y se sienten conformes con su salario, ellos realizan actividades y tareas para la que fueron contratados y nada más; es decir, los funcionarios con un mediano desempeño se limitan a trabajar solo lo necesario, como causas es común encontrar una falta de motivación para impulsarlo por hacer más de lo correspondiente.

Bajo desempeño laboral: Nivel caracterizado por aquellas personas que desvaloran la oportunidad laboral con que cuentan, laboran sin agradecer el salario recibido, no se esfuerzan mucho. No consideran el deber al mínimo resultado de lo que les compete. Son contundentes en evidenciar flojera, desánimo, pesimismo; de hecho, se limitan a una presentación por compromiso en oficina. Por tal motivo las labores en conjunto son realizadas con mayores horas que demanda la actividad.

2.2.4.2. Evaluación del desempeño laboral

Según Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Así mismo Morales (2009) menciona que la evaluación del desempeño es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del

cumplimiento de las funciones, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

2.2.4.3. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Según Chiavenato (2011) los objetivos de la evaluación del desempeño son:

- a) Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- c) Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

Por otra parte Gestoso (2007) indica que la evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

- a) **Administración de personal:** Tiene como finalidad contratar, promocionar, remunerar, sancionar e, incluso despedir. El evaluador toma el rol de juez al valorar como bueno o malo el desempeño de un empleado para determinar medidas adoptadas después por la dirección de una organización.
- b) **Técnicas de gestión o validación:** Se centra en comprobar que el sistema formal de evaluación funcione adecuadamente, si los predictores utilizados son

válidos y fiables, en este caso el rol del evaluador es el más científico, pues como se mencionó anteriormente la objetividad y autenticidad del proceso es una condición más necesaria que deseable, por un lado garantiza el bien hacer de evaluador y dota de credibilidad a un proceso con trascendencia.

- c) **Identificación de potencial:** Es la identificación de empleados que podrían ocupar otros puestos en la organización, puestos de mayor responsabilidad. El evaluador asume un papel de predictor de personas con capacidad de poder asumir nuevas responsabilidades.

- d) **Desarrollo de la gestión:** Constituyen un instrumento útil en la mejora de las habilidades del personal en la organización, mediante acciones como la formación o la reorientación de sus puestos de trabajo. La evaluación es fundamentalmente un proceso de retroalimentación, la propia evaluación tiene como objetivo final la propia mejora constante de una organización de todos sus elementos y estructuras, en ningún caso debe ser entendida como un elemento punitivo hacia los trabajadores. Esta percepción podría ser principal obstáculo en la implementación de un sistema formal de evaluación, por lo que se debe evitar dicha apreciación.

- e) **Desarrollo y motivación:** tiene como principal finalidad la formación del trabajador o empleado, mejorar sus aptitudes y habilidades, orientándole eficazmente para realizar el desempeño. La mejor manera de incrementar los niveles de motivación de los empleados es dándoles la posibilidad de participar

en los procesos de tomas de decisiones en la planificación de la formación, a través de un análisis de necesidades.

2.2.4.4. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Varela (2010) aporta lo siguiente, cualquiera que sea su uso, la evaluación del desempeño es un mecanismo valioso para la organización porque es propiamente la comprobación de los resultados obtenidos en el cargo con respecto a las expectativas, pero debe ser implementado con mucho cuidado porque tiene un fuerte impacto en los individuos. En el caso de un proceso con implicaciones administrativas, en el que los resultados pueden tener efectos positivos o negativos sobre el pago, la promoción o el status, es muy importante evaluar si se generan percepciones de injusticia que van a afectar el clima y la moral.

Asi mismo, Chiavenato (2009) menciona que cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad:

a) **Beneficios para el gerente como Administrador de personas:**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo el cual les permite saber cómo está su desempeño.

b) Beneficios para las personas:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (Programas de capacitación, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

c) Beneficios para la Organización.

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

- Dinamizar su política de Recursos Humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.4.5. Escala de niveles de la evaluación del desempeño laboral

Según Flores (2008) señala que la escala valorativa está constituida por cuatro niveles que mide y define el desempeño laboral:

- 1) **Muy bueno:** Es el evaluado, con características individuales en grado superior, demostrado en la eficiencia y eficacia de su trabajo.
- 2) **Bueno:** es el evaluado que destaca en el ejercicio de sus funciones de manera satisfactoria.
- 3) **Regular:** Es el evaluado con rendimiento inestable que cumple con las funciones que se le asigna con relativa, precisión y oportunidad.
- 4) **Deficiente:** Es el evaluado con limitada capacidad para el desempeño de sus funciones y cuyas aptitudes no son aceptable.

2.2.4.6. Proceso de evaluación del desempeño laboral

Sánchez y Bustamante (2008) dan a conocer cada una de las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño laboral que son:

1) Planificación del proceso de evaluación del desempeño laboral

En esta fase se decide la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones.

La planificación del proceso de evaluación debe involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.

En esta etapa se debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los empleados con base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc. Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. Y también debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación. Así mismo es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado.

2) Diseño del sistema de evaluación

En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo. La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo

establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional.

Implementación del sistema de evaluación

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas, los trabajadores deberán conocer cómo funciona el sistema, el objetivo del mismo y cuál es su rol en el proceso, juntamente con ello, en esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, etc. todo lo relacionado con el sistema que se aplicará; así mismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad.

3) Retroalimentación del empleado

El objetivo de la entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de

evaluación. Para muchas personas, esta entrevista es el 'talón de Aquiles' del proceso de evaluación, debido a que, estas crean hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

4) Retroalimentación del sistema de evaluación

En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo.

2.2.4.7. Cómo ayudar al empleado a mejorar su desempeño en el trabajo

Hans (2003) señala que el procedimiento de ayuda a un empleado para mejorar su desempeño son los siguientes:

- a) Hablar en privado con el empleado.
- b) Revisar los objetivos del desempeño e instrucciones que recibió el empleado y averiguar que también se identifica el empleado con la misión de la organización.
- c) Averiguar que tan bien entiende el empleado su trabajo.
- d) Consultar el punto de vista del empleado sobre la situación.
- e) Conocer la actitud del empleado hacia el trabajo.
- f) Determinar si el empleado es apto (suficientemente capacitado y apto física y mentalmente), para hacer el trabajo.
- g) Preguntar al empleado como piensa que se puede corregir la situación y decidir juntos que se requiere para realizar el trabajo.

Así mismo indica determinar otras razones que puedan afectar el rendimiento del empleado tales como:

- a) Las circunstancias personales del trabajo.
- b) Las relaciones del empleado con otros empleados.
- c) Si hubo un cambio reciente en la naturaleza el trabajo del empleado o en el personal de la unidad o sección.

De igual manera tomar medidas para corregir el problema identificado en los pasos anteriores:

- a) Examinar las tareas e instrucciones impartidas, para asegurarse que el empleado entiende lo que se espera de él.
- b) Si se quiere capacitación adicional, velar para que el trabajador obtenga la capacitación necesaria.
- c) Dar apoyo, garantizando que el empleado tenga todo lo que necesita para realizar las tareas y la certeza que puede pedir ayuda a su supervisor.
- d) Dejar que el empleado trate de mejorar su desempeño y después volver a controlar el trabajo.
- e) Felicitar al trabajador si mejora su desempeño
- f) Reemplazar al empleado si no es capaz de hacer el trabajo.

2.2.5. Dimensiones del desempeño laboral

2.2.5.1. Dimensión motivación

Robbins y Coulter (2010) define a la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización.

González (2008) señala que la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, que refleja la interacción entre el individuo y el mundo sirviendo como regulador de la actividad del sujeto que se dan en las

conductas dadas hacia un propósito u objetivo y meta que establezca como necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, por lo que requiere esclarecer la eficiencia que lo dirige hacia el logro de sus actividades para que tenga éxitos.

Torrealba (2015) la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción. Así mismo es la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir los objetivos institucionales.

Teoría de la motivación (Jerarquía de las Necesidades de Maslow)

Quintero (2011) menciona que para Maslow las motivaciones surgen de necesidades no satisfechas y es mediante la satisfacción de las mismas que llegamos a estar sanos y autorrealizarnos. En su intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su influencia sobre la conducta jerarquizó las necesidades humanas organizadas mediante una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana.

Quintero (2011) detalla cada una de las necesidades humanas, planteada por Maslow:

- a) **Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas

como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio

- b) Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- c) Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.
- d) Necesidades de estima:** cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

- e) **Necesidades de autorealización:** Son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Tipos de motivación

Según Herzberg (2000) existen dos tipos de motivación, intrínseca y extrínseca, los cuales pueden ser aditivos y pueden ser combinados para generar motivación en el trabajador.

- a) **La motivación intrínseca:** Se relaciona con la realización del individuo a través de sus actividades, por el simple placer de llevarlas a cabo, sin que reciba incentivo alguno. Emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. La motivación intrínseca proporciona la motivación innata de involucrar al ambiente, perseguir interés personal y percibir el esfuerzo necesario para ejercitar y desarrollar habilidades y capacidades individuales, por ejemplo: El reconocimiento personal o el sentimiento de responsabilidad de la persona que realiza dicho trabajo.
- b) **La motivación extrínseca:** Surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales. Generándose cuando lo que atrae al individuo no es la acción que

realiza en sí, sino lo que recibe a cambio de la actividad realizada, por ejemplo: incentivos, reconocimientos, salarios o algunas formas de recompensa.

Medios para diagnosticar y evaluar la motivación laboral

Ruiz, Gago, García y López (2013) mencionan las diferentes herramientas para diagnosticar y evaluar la motivación de los trabajadores que son:

- a) **Observación y valoración de las actitudes de los trabajadores:** La observación, siempre que se realice en unas condiciones que garanticen la fiabilidad, se puede diagnosticar si los trabajadores manifiestan una actitud positiva o negativa en sus actividades y funciones en su puesto de trabajo.
- b) **Entrevistas:** Durante el proceso de la entrevista se aplica a los trabajadores, para detectar los factores que generan insatisfacción y permite recopilar información.
- c) **Análisis de las condiciones de trabajo:** Si las condiciones no favorecen o no se ajustan a unos estándares mínimos en la organización, habrá un mal clima de trabajo y muy baja motivación, con la consiguiente disminución del rendimiento en las actividades de su trabajo, las buenas condiciones de trabajo ayudan a mejorar y a tener una mejor productividad y rendimiento en sus actividades.
- d) **Buzones de reclamos, quejas y sugerencias:** Es importante que los colaboradores estén informados que su opinión es necesaria para la mejora del

ambiente laboral, es por ello que las reclamaciones y sugerencias deben ser contestadas en un breve periodo de tiempo, así ellos sabrán que sus opiniones son atendidas con mayor atención.

- e) **Plan de sugerencias:** Se deben dar las gracias a todas las sugerencias y expresar las razones por las que van ser expuestas o no en práctica. Las organizaciones generalmente premian a los empleados por sugerencias que hayan sido útiles, esto es algo que ayuda al trabajador y se sentirá orgulloso de su labor y muy motivado para continuar desempeñándolo.

Beneficios de la motivación laboral

Prieto (2013) señala que cada vez que las organizaciones se preocupan por el capital humano, su imagen mejora, no solo porque lo hace, sino por los resultados que esto deriva, como:

- Mayor compromiso con la organización que genera mayor implicación de parte del empleado.
- Mejora el rendimiento laboral ya que al sentirse bien en el trabajo, producen con eficiencia y eficacia, generando mayores beneficios para la organización.
- Generación de más y mejores que se transmiten a los superiores, las personas se vuelven creativas y rinden más en el trabajo.
- Menores inconvenientes para la organización, menos accidentes laborales, asistencia puntual del personal, mejores relaciones interpersonales, disminuyen los niveles de stress; esto conlleva a evitar o disminuir pérdidas económicas para el negocio.

- Incrementa los niveles de competitividad empresarial, debido a que el personal se siente bien y a gusto en su trabajo y preparado para enfrentar mejor los cambios del mundo globalizado en que hoy se compete.
- Menos fugas de cerebros, ya que al sentirse bien en su área de trabajo y motivados en su empleo, tienden a quedarse aunque otras les ofrezcan mejores condiciones.
- Mejor imagen de la organización como buen empleador, aspecto que atrae empleados valiosos.

Sugerencias para motivar a los colaboradores

Robbins (2009) comparte ciertas sugerencias para generar la motivación en los trabajadores, en las cuales menciona las siguientes:

- a) Reconocer las diferencias individuales:** Los empleados no son idénticos y es algo que la organización debe reconocer. Cada uno tiene distintas necesidades, actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes.
- b) Hacer que las personas tengan empleos acordes a ellas:** Las personas con una gran necesidad de logro deben tener empleos que les permitan participar en la fijación de metas un tanto desafiantes y que incluyan autonomía y retroalimentación.
- c) Usar metas:** Los directivos deben asegurarse de que los empleados tengan metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre el logro de esas metas

- d) **Tener la seguridad de que las metas se perciben como alcanzables:** Sin importar si las metas son alcanzables en realidad, los empleados que ven las metas como inalcanzables reducirán su esfuerzo; por lo tanto los directivos deben asegurarse de que los empleados confíen en que el aumento del esfuerzo puede conducir al logro de las metas del desempeño.

- e) **Individualizar las recompensas:** Los directivos deben usar su conocimiento sobre las diferencias de los empleados para individualizar las recompensas que pueden controlar, como la remuneración, las promociones, reconocimiento, las asignaciones laborables deseables, la autonomía y la participación.

- f) **Vincular las recompensas con el desempeño:** Los directos deben de hacer que las recompensas dependan del desempeño. Recompensar factores distintos al desempeño solo reforzara esos dos factores. Recompensas como los aumentos de sueldo y las promociones, se deben otorgar por el logro de metas específicas, también deben asegurar aumentar la visibilidad de las recompensas volviéndolas potencialmente más motivadoras.

- g) **Verifique el sistema en busca de equidad:** Los empleados deben percibir que las recompensas o salidas son iguales a las entradas.

- h) **Use el reconocimiento:** Usar el reconocimiento es un medio de costo bajo para recompensar a los trabajadores y es una recompensa que la mayoría de los empleados considera valiosa.

- i) **No ignore el dinero:** El dinero es una razón importante por la cual trabaja la mayoría de las personas, por lo tanto la asignación de aumentos salariales basada en el desempeño, los bonos y otros incentivos de pago son importantes para influir en la motivación de los empleados.

2.2.5.2. Dimensión trabajo en equipo

Según González, Quintana y Gómez (2014) el trabajo en equipo puede considerarse un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida. Así mismo, puede considerarse como un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un claro liderazgo que orientará los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido.

Suarez (2015) menciona que el trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas, es decir es una labor realizada por varias personas donde cada uno tiene sus responsabilidades enfocadas al cumplimiento de objetivos comunes.

Gutiérrez (2010) explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de

conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. En toda organización siempre hay trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo parte fundamental la comunicación y el compromiso de los integrantes de la organización.

Tipos de trabajo en equipo

Chiavenato (2009) menciona los principales tipos de equipo:

- a) **Equipos funcionales:** Son aquellos equipos que están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales, en general están sujetos a dos criterios: uno interno (el del equipo) y otro externo (el de la organización). Sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas de trabajo, para solucionar problemas relacionados con las operaciones.

- b) **Equipos virtuales:** Con el surgimiento de la tecnología, la interacción frente a frente dejó de ser indispensable. Los miembros de los equipos se pueden comunicar por correo electrónico (e-mail), conversaciones en línea, conferencias telefónicas, las salas de chat, fax, transmisiones vía satélite y páginas de internet. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por personas que están en lugares distintas entre sí. Una de las claves para utilizar los equipos virtuales son las tecnologías sincronizadas, las cuales permiten a sus miembros interactuar en tiempo real.

- c) **Equipos auto dirigido:** Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño. Son grupos de personas que administran las tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido a un cliente interno o externo.

Condiciones y Características para el Trabajo en Equipo

Gutiérrez (2010) indica que los equipos de trabajo requieren una serie de condiciones para lograr su éxito, a continuación son descritas algunas de las mismas.

- a) Los líderes de las organizaciones deben de conocer, creer y promover el trabajo en equipo, brindar mejoras, innovación y orientación a los colaboradores,
- b) Algunas cualidades que los líderes deben poseer es la madurez, confianza y un alto nivel de motivación, así como la buena actitud hacia los demás,
- c) Todos y cada uno de los integrantes del equipo deben tener claros los objetivos y compartir el mismo enfoque, para que dentro del equipo se centralice una idea o un objetivo por alcanzar.
- d) El equipo debe contar con asesoría y entrenamiento adecuado para guiar sus sesiones de trabajo, así como también se requiere de un alto grado de participación, compromiso, buenas relaciones interpersonales, entre otros.

Por otro lado Robbins (2009) señala las características de la formación de equipos eficaces que son:

- a) **Objetivos claros:** Los equipos deben de tener una comprensión clara del objetivo a lograr comprometiéndose con los objetivos del equipo; sabiendo lo que deben lograr y entendiendo como deben trabajar.

- b) **Destrezas importantes:** Los equipos eficaces son integrados por individuos competentes con destrezas técnicas e interpersonales, al mismo tiempo que trabajan bien en equipo.

- c) **Confianza mutua:** Los equipos eficaces se caracterizan por la confianza mutua entre sus miembros, los trabajadores creen en la habilidad, el carácter y la integridad de los demás.

- d) **Compromiso unificado:** Se caracteriza por la dedicación a los objetivos del equipo y por un deseo de dedicar las energías necesarias para lograrlo. Los miembros muestran una lealtad y dedicación intensas al equipo y están dispuestos a hacer lo que se requiera.

- e) **Buena comunicación:** Los integrantes transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, de forma que se entienda fácil y claramente. La retroalimentación ayuda a guiar a los miembros y corrige malos entendidos. Les ayuda a compartir ideas y sentimientos de manera rápida y eficiente.

- f) **Habilidades de negociación:** Los equipos hacen ajustes continuos en cuanto a quién hace que, esto requiere la flexibilidad del equipo para la negociación.

Debido a que los problemas y relaciones cambian regularmente y los miembros necesitan ser capaces de confrontar y reconciliar las diferencias.

g) Liderazgo adecuado: Motiva a un equipo a seguir a través de las situaciones más difíciles, les demuestra que el cambio es posible aumentando la confianza y desarrollando su potencial de forma más completa. Los líderes eficaces actúan como entrenadores y facilitadores, ayudan a guiar y apoyar al equipo pero no lo controlan.

h) Apoyo interno y externo: El equipo debe tener una infraestructura sólida lo que significa tener una capacitación adecuada, un sistema de evaluación claro y razonable que puedan usar para evaluar su desempeño, un programa de incentivos que reconozcan la actividad del equipo.

Diferencia de un equipo y grupo

Palomo (2011) comenta que existen algunas diferencias entre un grupo de trabajo y un equipo de alto rendimiento. Las personas que forman un grupo casi no interactúan entre sí, al tiempo que el objetivo que persiguen será diferente para cada uno de los colaboradores, por lo tanto no existe una meta común, un verdadero equipo está compuesto por personas comprometidas, que comparten objetivos y tienen claro que los demás son claves para la consecución de los mismos. De este modo brinda detalladamente las diferencias entre grupos y equipos de trabajo en la siguiente tabla.

Tabla 3: Diferencia entre grupo y equipo de trabajo.

GRUPO	EQUIPO
Líder centrado en tareas	Liderazgo compartido= gestores de personas
El trabajo se reparte en partes iguales y cada uno se responsabiliza al máximo	El trabajo se distribuye según su perfil competencial y motivacional. Las responsabilidades sobre los resultados con compartidos.
No implica confianza mutua	Confían unos en otros
Se da el individualismo	Se apoyan mutuamente
Se acepta la autoridad	Se otorga la autoridad
No se fomenta la automotivación	Se crean las condiciones óptimas para la automotivación
Cada uno es responsable de sus resultados	Asumen responsabilidad sobre sus resultados y los del equipo
Tienen reglas	Establecen normal
No implica orgullo de pertenencia	Están orgullosos del equipo
Hay reservas de comunicación	Se fomenta la comunicación y crítica constructiva
El resultado es individual	El resultado es colectivo
No es importante la participación en los procesos de toma de decisiones	Es clave que las personas conozcan los procesos y los procedimientos para facilitar su participación en la toma de decisiones

Fuente: Liderazgo y motivación de quipos de trabajo, Palomo (2011).

Liderazgo

Para Zayas y Cabrera (2010) el liderazgo actúa como fundamento del trabajo en equipo al convertirse en el eje importante de las decisiones y acciones en las que se encamine la culminación positiva de cualquier proyecto que se lleve a cabo en la organización. Así mismo señalan al liderazgo como la visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la aventura como decisión y muchas cosas más. Para el autor mencionado, el liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización.

Jiménez y Villanueva (2018) mencionan que el liderazgo es considerado una de las funciones más importantes en el desarrollo de una organización. Son muchos las acepciones que se le asigna al término liderar, como crear, aprender, formar, controlar; mostrando los resultados de las personas con las cuales trabaja, velando por la satisfacción de los colaboradores, con estimulación y preocupación por los aspectos emocionales, de refuerzo y de asignación de responsabilidades.

Consejos para ser un buen líder

Chopra (2005) menciona estos consejos al líder:

- a) **Mira y escucha:** Con todos los sentidos, observa pero no juzgues nada por adelantado; después usa el corazón, obedeciendo a tus sentimientos y, finalmente, al alma, respondiendo con visión y creatividad.

- b) **Delega:** Esto procede del autogobierno, de responder a la información pero siendo independiente de las malas o buenas opiniones de otros. Es un proceso orientado que elevar al mismo nivel al líder y sus seguidores.

- c) **Conciénciate:** Conoce las preguntas que hay detrás de cada reto: ¿Quién soy? ¿Qué quiero? ¿Cuál es mi objetivo vital? El líder debe plantearse estas cuestiones e inspirar a sus seguidores para que se las planteen ellos mismos.

- d) **Actúa:** Sé responsable de las promesas que hagas, sé persistente, pero también capaz de celebrar y ver cualquier situación con flexibilidad y humor.

- e) **Sé libre emocionalmente:** El líder está por encima del melodrama, libre de la toxicidad emocional para comprender las necesidades de los demás sin miedo, sin depresión y sin los nocivos residuos de la competitividad.

- f) **Sé responsable:** Demuestra iniciativa, asume los retos maduros, no los inútiles, teniendo integridad y viviendo de acuerdo con tus valores.

- g) **Sincronía:** Es la capacidad de crear la buena suerte y encontrar las reservas de poder que llevan a un líder más allá de los resultados previstos. Es la capacidad de conectar una necesidad con una respuesta del alma.

2.2.5.3. Dimensión satisfacción

García (2010) define a la satisfacción laboral como una actitud en la que una persona asume ante sus labores el sentir propio de sus sentimientos, actitudes, estados de ánimo y comportamiento en general respecto a su actividad laboral.

Henderson (2011) señala que la satisfacción laboral está muy influenciada por lo que está pasando en el resto de la vida de las personas, en el sentido de que si alguien no está satisfecho en otros aspectos de su existencia, afectará la capacidad de encontrar satisfacción en el trabajo y esta insatisfacción afectará también otras áreas de su vida, transformándose en un círculo vicioso de la infelicidad.

Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral

Taipe (2014) señala que los factores determinantes de la satisfacción laboral, son diversos pero que se pueden resumir en:

- a) **Las condiciones físicas y/o materiales:** Son los elementos materiales o de infraestructura, que facilitan el desarrollo de las labores. Están establecidas por las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento como: la ventilación e iluminación, la limpieza y orden de los ambientes, etc. Este factor suele importar a los trabajadores tanto por su comodidad personal como la laboral con el fin de realizar bien su trabajo, la comodidad se refiere a los aspectos como la amplitud, distribución adecuada de ambientes y mobiliario suficiente, privacidad, operatividad y disponibilidad de servicio.

- b) **Relaciones sociales:** Esta referida a la interacción del personal, su medio interior y sus usuarios. Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, que se generan por medio de confidencialidad, responsabilidad y empatía. La comunicación efectiva es de importancia y de relevancia para el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua, con el fin de superar debilidades, fortalecer las fortalezas de la convivencia, el crecimiento de las personas, la calidad de su desempeño y el beneficio para los usuarios con un buen servicio. Las relaciones personales a la vez ayudan al manejo y el trabajo en equipo donde los miembros se sienten aceptados y confían uno en el otro, se trazan objetivos, se identifican, se aceptan las tareas claramente.

- c) **Desempeño de la tarea:** Son las actividades que desarrolla el trabajador de manera cotidiana en la entidad. En este desempeño se aplica las habilidades y capacidades que el puesto requiere para el manejo eficiente de sus funciones.
- d) **Relación con la autoridad o la supervisión:** Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades. la reacción de los trabajadores hacia su supervisor dependerá usualmente de las características de ellos la conducta del líder afectará la satisfacción del subordinado en el empleo.
- e) **Desarrollo personal:** Se refiere a la capacidad libre de los trabajadores al realizar sus actividades que permitan emplear sus facultades y capacidades para su desarrollo. Trabajar para su mejoramiento y progreso cuenta con capacitación y actualización permanente para crecer y mantener su competencia profesional a fin de prestar servicios de calidad.
- f) **Beneficios laborales y administrativos:** Es La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) que los empleados reciben a cambio de su labor. Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, el dinero adquiere valor para la persona en la medida que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio, tranquilidad, etc. Si las

recompensas son justas y equitativas, entonces, se desarrolla una satisfacción plena.

- g) Políticas administrativas:** Son los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos. Explican el modo en que se conseguirán las metas, y sirven como guías que definen el curso y ámbito general de las actividades, para las decisiones y acciones, ayudando a coordinar los planes, a controlar la actuación y a incrementar la consistencia de la acción aumentando la probabilidad de que los diferentes directivos tomen decisiones similares cuando se enfrenten independientemente a situaciones parecidas.

Niveles de satisfacción laboral.

Robbins (2009) indica que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

Por su parte Fuentes (2012) establece dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral que son las siguientes:

- a. **Satisfacción general:** Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

- b. **Satisfacción por faceta:** Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo y políticas de la empresa.

Importancia de la Satisfacción Laboral

Taipe (2014) muestra que la satisfacción laboral en los trabajadores es importante, debido a que ellos pasan el mayor tiempo de su vida en las organizaciones, señalando que:

- Existen muchas evidencias de que los empleados insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud física y psicológica.
- Una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en más productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones de los buenos empleados.
- Los estudios demuestran que la satisfacción laboral constituye un buen predictor de longevidad, de adhesión a la empresa, mejora la vida no sólo dentro del lugar de trabajo, sino que también influye en el entorno familiar y social.

Satisfacción y productividad

Robbins (2009) menciona que las organizaciones con más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces, que las organizaciones con menos empleados satisfechos. Aunque no se pueda decir que un trabajador feliz es

más productivo, lo que podría ser cierto es que las organizaciones felices son más productivas.

Satisfacción y ausentismo

Según Robbins (2009) los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidad de faltar al trabajo a diferencia de los empleados satisfechos que tienen niveles más bajos de ausentismo. El ausentismo puede ser dado por las prestaciones generosas de las organizaciones que proporcionan a sus empleados, como dar permisos, licencias por enfermedad u otros factores, este incluye al personal satisfecho, lo cual permite que sus colaboradores tengan satisfacción de gozar o tomarse un día sin recibir ninguna sanción.

Satisfacción y rotación

Robbins (2009) menciona que los empleados satisfechos tienen niveles bajos de rotación en tanto que los insatisfechos tienen niveles altos de rotación.

La relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado, para los que cuentan un desempeño alto y un nivel de satisfacción del mismo nivel es menos importante realizar la rotación.

2.2.6. Información del Parque Nacional Huascarán

El Parque Nacional Huascarán es un Organismo Público Técnico Especializado adscrito al Ministerio del Ambiente, encargado de dirigir y establecer los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las Áreas Naturales Protegidas, y de cautelar el mantenimiento de la diversidad biológica. Fue

creada bajo Decreto Supremo N° 0622-75-AG el 1 de julio de 1975, y reconocido por la UNESCO como Reserva de Biosfera el 1 de marzo de 1977 y en 1985 como Patrimonio Natural de la Humanidad.

El territorio del Parque Nacional Huascarán es accidentado y comprende el flanco oriental de la cordillera blanca en la zona del callejón de Conchucos y el occidental en la zona del callejón de Huaylas. Se encuentra ubicado en una zona eminentemente tropical, albergando los nevados más altos del mundo en esta región geográfica. Dentro de sus límites existe cerca de 660 glaciares y 300 lagunas de origen glaciar. Es por eso que la importancia del Parque Nacional Huascarán también se refleja en el potencial hidrológico pues sus nevados alimentan la cuenca de los ríos Santa, Marañón y Pativilca.

El carácter original del paisaje es impresionante y es el atractivo central del parque Nacional Huascarán. Así, el buen estado de conservación de sus ecosistemas es el eje principal de activación de la economía local. En la ciudad de Huaraz existe una oficina descentralizada que se encuentra ubicada en el Jr. Sal y Rosas N°555.

El número de trabajadores entre administrativos y guardaparques asciende a un total de 44 entre hombres y mujeres, cuenta con las siguientes oficinas: Jefatura, secretaria, administración, conservación y manejo- uso público, sistema de información geográfica y saneamiento, asesoría jurídica y turismo. Siendo 19 trabajadores que laboran en la parte administrativa.

2.3. Definición conceptual.

2.3.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Brandolini, Gónzales y Hopkins (2009) definen como un grupo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias compartidas por todos los miembros, que trasciende y se crea mediante la comunicación, generando el sentido del ser y el elemento distintivo frente a las demás organizaciones, permitiendo hacer, interpretar y enfrentar el cambio constante del entorno, para una estabilidad.

2.3.2. PERSONALIDAD CORPORATIVA

Capriotti (2009) menciona que la personalidad organizacional representa un conjunto de atributos fundamentales que la identifican y distinguen en el entorno en el cual se desarrolla. Este conjunto de características fundamentales y centrales, constantes y distintivas de una organización, favorecen su autoidentificación (a nivel introspectivo) y su autodiferenciación (de las otras organizaciones de su entorno). La personalidad de la organización está influenciada por factores tales como las diversas situaciones por las que pasa la organización a nivel histórico, las cuales señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla.

2.3.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Según Brandolini, González y Hopkins (2009) la comunicación es un proceso que consiste en el diseño, implementación y utilización de diferentes herramientas y canales específicos. A través de esto la organización intenta

satisfacer necesidades de comunicación y modificar la actitud de distintos públicos.

2.3.4. ESTABILIDAD ORGANIZACIONAL

Robbins (2009) determina la estabilidad como el grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del estatus, que se van ajustando a las nuevas reglas, para manejar el cambio que le permita mantenerse en el tiempo.

2.3.5. DESEMPEÑO LABORAL

Robbins y Judge (2013) mencionan que el desempeño laboral es el proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha utilidad para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral. Así mismo, es la capacidad de las personas de trabajar en equipo para un desempeño más armónico y productivo.

2.3.6. MOTIVACIÓN

Torrealba (2015) la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción. Así mismo es la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir los objetivos institucionales.

2.3.7. TRABAJO EN EQUIPO

Según González, Quintana y Gómez (2014) el trabajo en equipo puede considerarse un número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida. Así mismo, puede considerarse como un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un claro liderazgo que orientará los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido.

2.3.8. SATISFACCIÓN

García (2010) define a la satisfacción laboral como una actitud en la que una persona asume ante sus labores el sentir propio de sus sentimientos, actitudes, estados de ánimo y comportamiento en general respecto a su actividad laboral.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción del trabajo de campo

Para iniciar con el trabajo de campo, se coordinó con el jefe del Parque Nacional Huascarán, para formalizar nuestra investigación “Cultura organizacional y desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán –Huaraz-2016”. Tal es así con la fecha 06 de febrero del 2019, nos otorgan la constancia que constituye la autorización de la investigación. Con la aceptación procedimos a coordinar con los 19 colaboradores que integran la organización, para la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Viendo la disponibilidad de tiempo de los colaboradores, se ingresó a las distintas oficinas del Parque Nacional Huascarán, para aplicar la encuesta correspondiente, esta se llevó a cabo en dos días continuos en las horas de la tarde, culminando satisfactoriamente con el total de aplicación de encuestas.

3.2. Presentación de resultados y prueba de hipótesis

En el cuadro siguiente se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo de campo.

Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivos se utilizó tablas propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel 2013 (tabla de frecuencias, coeficiente de Spearman) y para contrastar la hipótesis se utilizó medidas de la estadística inferencial (nivel de significancia) y su

procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS v25.0, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 4: Conocimiento de la misión y visión institucional.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,3
Casi Nunca	2	10,5
A veces	9	47,4
Frecuentemente	5	26,3
Casi Siempre	2	10,5
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 4, muestra que el 47.37 % de los trabajadores a veces conocen la misión y visión del P.N.H. debido a la poca difusión e importancia de transmitirla a los trabajadores, en tal sentido su limitado conocimiento, obstruye el logro de los objetivos y el fortalecimiento de la cultura.

Tabla 5 : Conocimiento de la reseña histórica.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	21,1
Casi Nunca	3	15,8
A veces	2	10,5
Frecuentemente	7	36,8
Casi Siempre	3	15,8
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 5, muestra que entre nunca y casi nunca el 36.9% de los trabajadores desconocen la reseña histórica del P.N.H. Los resultados obtenidos señalan que es un factor que impide al grupo fortalecer su cultura organizacional, debilitando la competitividad frente a otras organizaciones y ocasionando que se repitan las estrategias no adecuadas empleadas anteriormente en el manejo de conflictos.

Tabla 6: Conocimiento de los objetivos institucionales

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	6	31,6
Frecuentemente	5	26,3
Casi Siempre	6	31,6
Siempre	2	10,5
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 6, muestra que entre casi siempre y a veces en un mismo porcentaje de 31.6% de los trabajadores del P.N.H. tienen un conocimiento alto y bajo de los objetivos institucionales, que significa que una parte de los trabajadores reconocen los objetivos y la otra parte de los trabajadores no lo conocen a plenitud, lo que influye de manera negativa para la formación de la cultura y logro de los objetivos, que perjudica el avance de la otra parte de los colaboradores.

Tabla 7: Conocimiento y práctica de los valores institucionales

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	15,8
Frecuentemente	6	31,6
Casi Siempre	8	42,1
Siempre	2	10,5
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 7, muestra que entre siempre y casi siempre en un porcentaje de 52.6 % y a la vez entre a veces y frecuentemente en un porcentaje de 47.4% de los trabajadores del P.N.H. conocen y practican los valores institucionales contribuyendo a fortalecer la cultura corporativa, sin embargo la otra parte del sector aún les falta fortalecer este aspecto, lo que debilita establecer los planes y las estrategias que son principios básicos para la sobrevivencia en la organización.

Tabla 8: Promover buenas relaciones interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	15,8
Frecuentemente	6	31,6
Casi Siempre	9	47,4
Siempre	1	5,3
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 8, muestra que entre siempre y casi siempre en un porcentaje de 52.7 % y a la vez entre a veces y frecuentemente en un porcentaje de 47.4% de los trabajadores del P.N.H. Promueven las relaciones interpersonales. Los resultados muestran que para el primer sector, es un factor importante que les permite fortalecer el desempeño y la mejora de la toma de decisiones, sin embargo para la otra parte de los trabajadores representa un punto débil, perjudicando a su desempeño laboral y la toma decisiones sobre la organización.

Tabla 9: Recepción de información por medio de canales informales

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	9	47,4
Frecuentemente	9	47,4
Siempre	1	5,3
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 9, muestra que entre a veces y frecuentemente presentan un porcentaje igual de 47.4% donde los trabajadores indican que la recepción de información se da por medio de canales informales, el cual se produce por la inmediatez de la transmisión de la información, lo que provoca ruidos comunicacionales cuando la información es alterada, trayendo consigo el incumplimiento eficaz de la labor del colaborador, perjudicando su desempeño.

Tabla 10: Conocimiento y uso de las herramientas para la comunicación fluida

	Frecuencia	Porcentaje
A veces	7	36,8
Frecuentemente	11	57,9
Casi Siempre	1	5,3
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 10, muestra que el 57.9 % de los trabajadores del P.N.H. frecuentemente conocen y usan herramientas para una comunicación fluida. Los resultados muestran que el conocimiento y uso de herramientas no se da de manera plena entre todos los trabajadores, impidiendo fortalecer sus relaciones interpersonales, el desempeño laboral, como también el conocimiento a plenitud de la organización y sus miembros, lo que recae en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Tabla 11: Recepción de información para un trabajo eficaz

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,3
A veces	6	31,6
Frecuentemente	5	26,3
Casi Siempre	7	36,8
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 11, muestra que casi siempre en un porcentaje de 36.8% y a veces en un porcentaje de 31.6 % de los trabajadores del P.N.H. reciben la información para un trabajo eficaz. Esto refleja que la información para el primer sector se da con mayor fluidez que para el segundo lo que puede ser reflejo de una comunicación descendente, es decir la que se da entre las áreas directivas de la organización fortaleciendo más los roles jerárquicos. A su vez impidiendo reforzar el desempeño integro de la institución.

Tabla 12: Recepción de información para una adecuada toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	2	10,5
A veces	8	42,1
Frecuentemente	5	26,3
Casi Siempre	4	21,1
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 12, muestra que el 42.1 % de los trabajadores del P. N. H. a veces reciben información para una adecuada toma de decisiones. Los resultados indican que la proporción de información dada para tomar una decisión se encuentra aún débil, debido a una comunicación descendente, donde la información no llega a todos los trabajadores, perjudicando la toma de una buena decisión para un desempeño óptimo y el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 13: Impulsar la innovación para el cumplimiento de metas

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	2	10,5
A veces	4	21,1
Frecuentemente	7	36,8
Casi Siempre	6	31,6
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 13, muestra que entre a veces y frecuentemente en un porcentaje de 57.9% de los trabajadores del P.N.H. impulsan la innovación para el cumplimiento de metas. Los resultados indican que existe en poca medida el interés en el fomento de la innovación por parte de los trabajadores, por lo que se puede mencionar que el trabajo que se viene desarrollando lo realizan de manera rutinario, debilitando así el desempeño eficaz acorde a la evolución y cambio de la sociedad.

Tabla 14: Recepción de orientación para enfrentar cambios

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	5	26,3
A veces	7	36,8
Frecuentemente	6	31,6
Casi Siempre	1	5,3
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 14, muestra que entre a veces y frecuentemente en un porcentaje de 68.4 % de los trabajadores del P.N.H. reciben orientación para enfrentar cambios y en un 26.3% casi nunca lo reciben. Los resultados muestran que es un factor aun débil, lo que no les permite afrontar cambios de manera adecuada y rápida, reflejando la baja comunicación y una cultura organizacional débil.

Tabla 15: Práctica de las orientaciones para enfrentar cambios

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	2	10,5
A veces	7	36,8
Frecuentemente	10	52,6
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 15, muestra que el 52.6 % de los trabajadores del P.N.H. frecuentemente practican las orientaciones para enfrentar cambios, ese porcentaje es debido por la baja motivación y capacitación hacia los trabajadores, que nos les permite tener una confianza plena en la organización, por lo cual hace que predomine su propio modo de enfrentar los cambios, dejando a un lado en cierta medida lo que la institución implementa.

Tabla 16: Esfuerzo para el conocimiento y resolución de problemas institucionales

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	5,3
A veces	2	10,5
Frecuentemente	9	47,4
Casi Siempre	4	21,1
Siempre	3	15,8
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 16, muestra que el 57.9 % de los trabajadores del P.N.H. entre a veces y frecuentemente se esfuerzan por conocer y resolver los problemas institucionales, lo que significa que aún es un punto débil, que se produce por la baja motivación y las relaciones interpersonales, impidiendo que el personal se involucre completamente con la organización.

Tabla 17: Reconocimiento del desempeño de parte del jefe y responsables de área

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	5,3
A veces	11	57,9
Frecuentemente	2	10,5
Casi Siempre	3	15,8
Siempre	2	10,5
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 17, muestra que el 57.9 % de los trabajadores del P.N.H. indican que a veces su desempeño cuenta con un buen reconocimiento del jefe y responsables de área. Estos resultados se deben al mínimo interés de los directivos por mantener motivados a los trabajadores, impidiendo alcanzar un desempeño alto en la organización.

Tabla 18: Reconocimiento del desempeño por parte de los compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	3	15,8
A veces	10	52,6
Frecuentemente	2	10,5
Casi Siempre	4	21,1
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 18, muestra que el 52.6 % de los trabajadores del P.N.H. a veces su desempeño cuenta con un buen reconocimiento por sus compañeros de trabajo. Los resultados reflejan que las relaciones interpersonales se encuentran débiles, influyendo en su grado de motivación y su desempeño laboral de manera negativa.

Tabla 19: Expectativas de la remuneración por el trabajo desempeñado

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	21,1
Casi Nunca	10	52,6
A veces	3	15,8
Frecuentemente	1	5,3
Casi Siempre	1	5,3
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 19, muestra que el 52.6% de los trabajadores del P.N.H. manifiestan que la remuneración otorgada por su organización casi nunca cumple con sus expectativas por el trabajo que desempeñan, influyendo en la motivación y el desempeño laboral de manera negativa, por otro lado también influye en la permanencia del personal.

Tabla 20: Preocupación por la seguridad de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	4	21,1
A veces	9	47,4
Frecuentemente	3	15,8
Casi Siempre	3	15,8
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 20, muestra que el 47.4% de los trabajadores del P.N.H. manifiestan que a veces en su organización se preocupan por la seguridad de todos sus colaboradores, mostrando la poca preocupación de los directivos hacia la seguridad de los trabajadores, incidiendo de manera negativa en su desempeño y motivación.

Tabla 21: *Respeto y valor a las opiniones personales de los colaboradores*

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	2	10,5
A veces	9	47,4
Frecuentemente	6	31,6
Casi Siempre	2	10,5
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 21, muestra que el 47.4 % de los trabajadores del P.N.H. manifiestan que a veces en su organización se respeta y se valora las opiniones personales de todos los colaboradores, generando dificultades en el trabajo en equipo y en la motivación, que afectan al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 22: Distribución adecuada de responsabilidades para el logro de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	5	26,3
A veces	3	15,8
Frecuentemente	11	57,9
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 22, muestra que el 57.9 % de los trabajadores del P.N.H. manifiestan que en su organización frecuentemente la distribución de responsabilidades es la adecuada y permite el logro de objetivos institucionales. Los resultados indican que más de la mitad de los colaboradores están de acuerdo en cierta medida con las responsabilidades asignadas, pero en ocasiones estas no están sujetas a su perfil y aptitudes, afectando en su desempeño y su capacidad de trabajar en equipo.

Tabla 23: Distribución no definida de responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,5
Casi Nunca	3	15,8
A veces	9	47,4
Frecuentemente	4	21,1
Casi Siempre	1	5,3
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 23, muestra que el 47.4 % de los trabajadores del P.N.H. manifiestan que a veces la distribución de responsabilidades no está bien definida, lo que ocasiona en ellos cierta incomodidad, disminuyendo su grado de motivación y un débil desempeño, esta mala designación se produce por falta de conocimiento de los perfiles y aptitudes de cada miembro, reflejando la baja relación interpersonal entre los miembros.

Tabla 24: Liderazgo implementado por el jefe para el manejo de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,3
Casi Nunca	1	5,3
A veces	7	36,8
Frecuentemente	8	42,1
Casi Siempre	2	10,5
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 24, muestra que el 42.1 % de los trabajadores del P.N.H. manifiestan que frecuentemente el liderazgo implementado por el jefe ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales. Los resultados reflejan que aún se presenta un grado de debilidad en el liderazgo por parte del jefe, lo que ocasiona dificultades en el trabajo en equipo, repercutiendo en el atraso del logro de los objetivos institucionales y personales.

Tabla 25: Liderazgo implementado por los responsables de área para el manejo de conflictos

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,3
Casi Nunca	1	5,3
A veces	7	36,8
Frecuentemente	7	36,8
Casi Siempre	3	15,8
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 25, muestra que entre a veces y frecuentemente en un 73.6% de los trabajadores del P.N.H. manifiestan que el liderazgo implementado por los responsables de área ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales. Los resultados muestran que los colaboradores en su mayoría percibe debilidad en el liderazgo implementado por los responsables de área, lo que no ayuda mucho en el manejo de conflictos tanto personales e institucionales, la cual se genera por el bajo nivel de relación y comunicación entre estos actores, repercutiendo en el atraso del logro de los objetivos institucionales y personales.

Tabla 26: Reuniones de equipo para el logro de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,3
Casi Nunca	4	21,1
A veces	9	47,4
Frecuentemente	5	26,3
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 26, muestra que el 47.4% de los trabajadores del P.N.H. manifiestan que en la organización a veces se realizan reuniones de equipo para el logro de objetivos institucionales. Los resultados indican que es difícil llevar a cabo este tipo de reuniones, lo que dificulta establecer estrategias específicas que ayuden en el logro de los objetivos, de la misma manera impide dar soluciones inmediatas a lo que acontece en la organización.

Tabla 27: Satisfacción con la labor que se desempeña

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	5,3
A veces	1	5,3
Frecuentemente	4	21,1
Casi Siempre	11	57,9
Siempre	2	10,5
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 27, muestra que el 57.9 % de los trabajadores del P.N.H. manifiestan que casi siempre se sienten satisfechos con la labor que desempeñan. Los resultados refieren que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con su labor, influyendo en su grado de automotivación lo que le permite desempeñar sus actividades encomendadas.

Tabla 28: Satisfacción con el desempeño de los compañeros

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	5,3
A veces	3	15,8
Frecuentemente	6	31,6
Casi Siempre	9	47,4
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 28, muestra que entre a veces y frecuentemente en un porcentaje de 47.4% de los trabajadores del P.N.H. se sienten satisfechos con la labor que desempeñan sus compañeros, mostrando que conocen en poca medida las funciones de sus compañeros dentro de la organización y en cierto grado facilita el desempeño para el logro de los objetivos.

Tabla 29: Importancia por el desarrollo personal del jefe y responsables de área

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	3	15,8
A veces	5	26,3
Frecuentemente	4	21,1
Casi Siempre	7	36,8
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.

Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 29, muestra que entre a veces y frecuentemente en un porcentaje de 47.4 % de los trabajadores del P.N.H, mencionan que en la organización muestran importancia por el desarrollo personal solo del jefe y responsable de área. Los resultados evidencian que la importancia que le da la organización al desarrollo personal de los jefes y responsables de área es un factor aun débil, perjudicando en la motivación y satisfacción, que les impide su alto desempeño laboral.

Tabla 30: Importancia por el desarrollo personal de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,3
Casi Nunca	1	5,3
A veces	7	36,8
Frecuentemente	9	47,4
Siempre	1	5,3
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 30, muestra que el 47.4 % de los trabajadores del P.N.H, mencionan que frecuentemente en la organización muestran importancia por el desarrollo personal de todos sus colaboradores. Los resultados evidencian que la importancia que le da la organización al desarrollo personal es un factor aun débil, lo que no permite conseguir una satisfacción plena, repercutiendo en su desempeño.

Tabla 31: Importancia por el desarrollo profesional del jefe y responsables de área

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5,3
Casi Nunca	1	5,3
A veces	3	15,8
Frecuentemente	8	42,1
Casi Siempre	5	26,3
Siempre	1	5,3
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 31, muestra que el 42.1 % de los trabajadores del P.N.H, mencionan que frecuentemente en la organización muestran importancia por el desarrollo profesional solo del jefe y responsables de área. Los resultados evidencian que la importancia que le da la organización al desarrollo profesional del jefe y responsables de área es un factor aun débil, generando dificultades en la implementación de estrategias para el logro de los objetivos de la organización.

Tabla 32: Importancia por el desarrollo profesional de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10,5
Casi Nunca	1	5,3
A veces	5	26,3
Frecuentemente	9	47,4
Casi Siempre	2	10,5
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 32, muestra que el 47.4 % de los trabajadores del P.N.H, mencionan que frecuentemente en la organización muestran importancia por el desarrollo profesional de todos sus colaboradores. Los resultados evidencian que la importancia que le da la organización al desarrollo profesional de todos los colaboradores es un factor aun débil, perjudicando su desempeño laboral.

Tabla 33: Satisfacción con el trato del jefe y responsables de área

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	5,3
A veces	7	36,8
Frecuentemente	7	36,8
Casi Siempre	4	21,1
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 33, muestra que entre a veces y frecuentemente en un porcentaje de 73.6% de los trabajadores del P.N.H, se sienten satisfechos con el trato que le brindan el jefe y responsables de área, Los resultados reflejan debilidad en la relación interpersonal entre el jefe, los responsables de área y los colaboradores, lo que debilita la comunicación, y la forma de desempeñar sus labores.

Tabla 34: Satisfacción con el trato de los compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Casi Nunca	1	5,3
A veces	8	42,1
Frecuentemente	6	31,6
Casi Siempre	4	21,1
Total	19	100,0

Fuente: Encuesta de percepción a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán- Huaraz-mayo 2019.
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La tabla 34, muestra que el 42.1 % de los trabajadores del P.N.H. a veces se sienten satisfechos con el trato que le brindan todos sus compañeros. Los resultados indican que las relaciones interpersonales se encuentran débiles, lo que influye negativamente en su desempeño laboral y la satisfacción en la organización.

Contrastación de las Hipótesis de Investigación

Hipótesis general

a) Planteamiento de las Hipótesis Estadísticas.

$H_0: (\rho = 0)$ No existe nivel de correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz– 2016.

$H_1: (\rho > 0)$ Existe nivel de correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz – 2016.

b) Nivel de Significancia

Nivel de significancia =0.022

c) Muestra

Público interno (19 personas)

d) Estadístico de Prueba

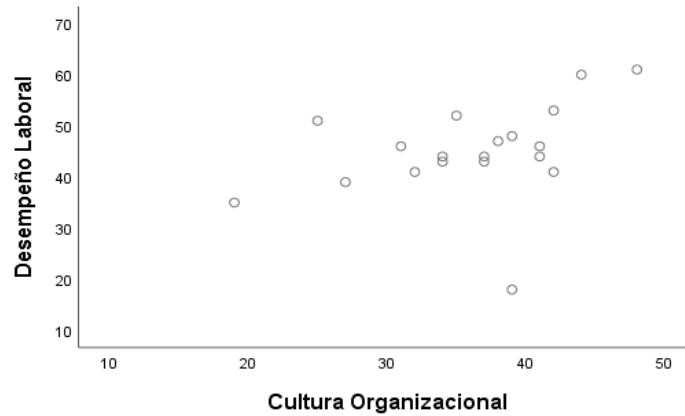
El estadístico de prueba es básicamente la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson que es calculado para el público interno

Tabla 35 : Nivel de correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral

		Desempeño Laboral
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	,667
	Sig. (bilateral)	,022
	N	19

Valor máximo de Pearson 1

Figura 1: Nivel de dispersión entre la Cultura Organizacional y el Desempeño laboral



Interpretación: De los resultados que se muestran en la tabla 35 y Figura número 1, se aprecia el grado de correlación entre las variables determinadas por el coeficiente de Pearson 66.7% con un nivel de significancia $\alpha = 0.022$ esto significa que existe una correlación moderada positiva entre las variables de estudio, frente al grado de significación estadística $p < ,05$; en consecuencia, el Desempeño Laboral tienen correlación que alcanza a un 0.022 de significancia con la Cultura Organizacional.

Hipótesis específica 1

a) Planteamiento de las Hipótesis Estadísticas.

$H_0: (\rho = 0)$ No existe nivel de correlación entre la personalidad organizacional y la motivación en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz – 2016, según el público interno.

$H_1: (\rho > 0)$ Existe nivel de correlación entre la personalidad organizacional y la motivación en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz – 2016, según el público interno.

Nivel de Significancia

Nivel de significancia = 0.005

b) Muestra

Público interno (19 personas)

c) Estadístico de Prueba

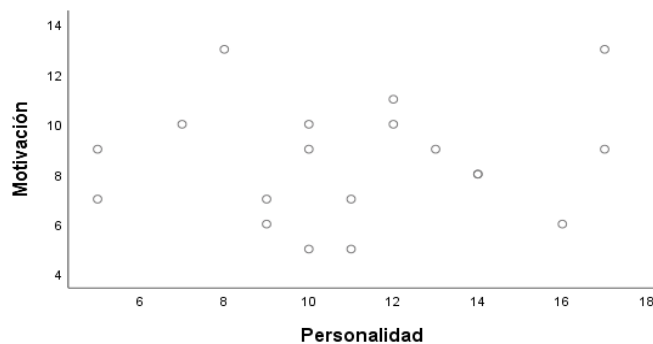
El estadístico de prueba es básicamente la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson que es calculado para el público interno.

Tabla 36 : Nivel de correlación entre la Personalidad Organizacional y la motivación Laboral

		Motivación
Personalidad	Correlación de Pearson	,703
	Sig. (bilateral)	,005
	N	19

Valor máximo de Pearson 1

Figura 2: Nivel de dispersión entre la Personalidad Organizacional y la Motivación Laboral



Interpretación: De los resultados que se muestran en la tabla 36 y figura número 2, se aprecia el grado de correlación entre las variables determinadas por el coeficiente de

Pearson 70.3% con un nivel de significancia $\alpha = 0.005$ esto significa que existe una correlación positiva alta entre la variables de estudio, frente al grado de significación estadística $p < 0,05$; en consecuencia, la Personalidad Organizacional tiene relación con la Motivación.

Hipótesis específica 2

a) Planteamiento de las Hipótesis Estadísticas.

$H_0: (\rho = 0)$ No existe nivel de correlación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz – 2016, según el público interno.

$H_1: (\rho > 0)$ Existe nivel de correlación entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz – 2016, según el público interno.

Nivel de Significancia

Nivel de significancia = 0.022

b) Muestra

Público interno (19 personas)

c) Estadístico de Prueba

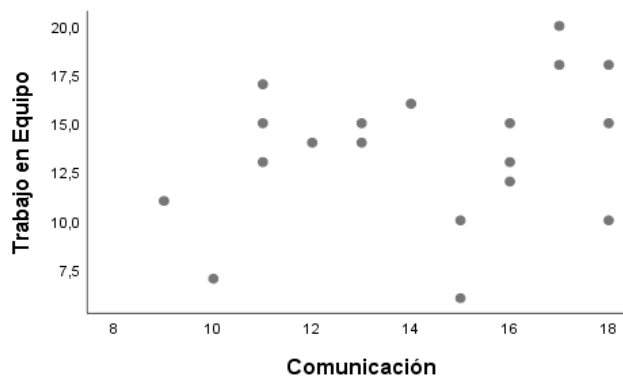
El estadístico de prueba es básicamente la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson que es calculado para el público interno.

Tabla 37 : Nivel de correlación entre la Comunicación Organizacional y el Trabajo en Equipo

		Trabajo en Equipo
Comunicación	Correlación de Pearson	,611
	Sig. (bilateral)	,009
	N	19

Valor máximo de Pearson 1

Figura 3: Nivel de dispersión entre la Comunicación Organizacional y el Trabajo en Equipo



Interpretación: De los resultados que se muestran en la tabla 37 y Figura 3, se aprecia el grado de correlación entre las variables determinadas por el coeficiente de Pearson 61.1% con un nivel de significancia $\alpha = 0.022$ esto significa que existe una correlación moderada positiva entre las variables de estudio, frente al grado de significación estadística $p < 0,05$; en consecuencia, la Comunicación tienen relación con el trabajo en Equipo.

Hipótesis específica 3

a) Planteamiento de las Hipótesis Estadísticas.

H₀: ($\rho = 0$) No existe nivel de correlación entre la estabilidad organizacional y satisfacción en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz – 2016, según el público interno.

H₁: ($\rho > 0$) Existe nivel de correlación entre la estabilidad organizacional y satisfacción en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz – 2016, según el público interno.

b) Nivel de Significancia

Nivel de significancia = 0.006

c) Muestra

Público interno (19 personas)

d) Estadístico de Prueba

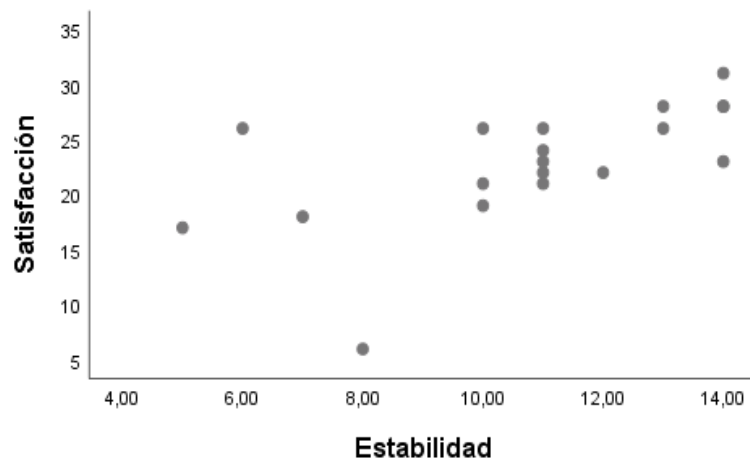
El estadístico de prueba es básicamente la fórmula del coeficiente de correlación de Pearson que es calculado para el público interno.

Tabla 38: Nivel de correlación entre la Estabilidad Organizacional y la Satisfacción Laboral

		Satisfacción
Estabilidad	Correlación de Pearson	,603
	Sig. (bilateral)	,006
	N	19

Valor máximo de Pearson 1

Figura 4: Nivel de dispersión entre la Estabilidad Organizacional y la Satisfacción Laboral



Interpretación: De los resultados que se muestran en la tabla 38 y figura 4, se aprecia el grado de correlación entre las variables determinadas por el coeficiente de Pearson 60.3% con un nivel de significancia $\alpha = 0.006$ esto significa que existe una correlación moderada positiva entre las variables de estudio, frente al grado de significación estadística $p < 0,05$; en consecuencia, la Estabilidad tienen relación con la Satisfacción.

3.3. Discusión de resultados

La presente investigación hace referencia a la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán ,2016.

Hoy en día, la Cultura organizacional en las entidades es de vital importancia, porque es la base de cada una de ellas, marca la personalidad organizacional y dirige los objetivos de la organización, por concerniente tener una cultura fuerte favorece el desempeño de sus miembros.

Dada su importancia, la cultura organizacional es un ente de investigación por diferentes estudiosos en distintas disciplinas, en el área de Ciencias de la Comunicación, existen distintas propuestas, entre ellas una clara para comprender la cultura organizacional es de Brandolini, Gónzales y Hopkins (2009), quienes indican que la cultura es un grupo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias compartidas por todos los miembros, que trasciende y se crea mediante la comunicación, generando el sentido del ser y el elemento distintivo frente a las demás organizaciones, permitiendo hacer, interpretar y enfrentar el cambio constante del entorno, para una estabilidad.

Los resultados obtenidos en la investigación arrojan que entre la cultura organizacional y el Desempeño laboral existe una correlación moderada positiva en el Parque Nacional Huascarán, refiriendo que mantener una cultura fuerte influirá positivamente en el rendimiento de los colaboradores, como también se muestra en la investigación de Jirald y Heredia (2009) que indica que la cultura organizacional tiene una influencia directa sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Real Hotel Huascarán, donde la cultura organizacional es débil, por lo que se afirma que el personal y los directivos, no se sienten identificados ni comprometidos con la empresa y su nivel de desempeño es bajo, por lo que determinan que las evaluaciones de desempeño laboral son parte inherente de una cultura organizacional sólida o fuerte. En relación al P.N.H. el conocimiento de los elementos que forman la cultura como la visión, misión, valores, historia y objetivos presentan aun niveles bajos, impidiendo la generación de una cultura fuerte, influyendo en su nivel de desempeño.

Marín (2013) menciona que la cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas compartidos, siendo eso la que se transmite a los nuevos miembros. Por su parte Capriotti (2009) afirma que la cultura Corporativa es un elemento vital para toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influyen de forma decisiva, en que los empleados valoren y juzguen a la organización.

Por otro lado la presente investigación también arroja que entre la Personalidad Organizacional y la Motivación Laboral existe una correlación positiva alta, por tal sentido mientras la personalidad se encuentre bien definida, la particularidad de la organización frente a otras ayudará mantener a los colaboradores del P.N.H más motivados, como fundamenta Capriotti (2009) la personalidad representa un conjunto de atributos fundamentales que identifican y distinguen a la organización. Favoreciendo su autoidentificación y su autodiferenciación, señalando su espíritu y la forma de realizar sus actividades, en cuanto a la motivación Torrealba (2015) la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción. Así mismo es la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir los objetivos institucionales. Frente a estos dos puntos los resultados nos muestran que los trabajadores del P.N.H. no se encuentran muy motivados, pudiéndose observar en las tablas de dispersión, que solo a veces su desempeño cuenta con un reconocimiento por sus jefes, responsables de áreas y compañeros y a la vez el factor económico que también es un elemento importante para la motivación, casi nunca cumple con las expectativas frente a la labor que desempeñan.

También la investigación en el Parque Nacional Huascarán, muestra que existe una correlación moderada positiva entre la Comunicación organizacional y el trabajo en Equipo. Indicando que el buen desarrollo del trabajo en equipo está influenciado por la comunicación organizacional que se mantiene entre los miembros, como lo menciona Brandolini, Gónzales y Hopkins (2009) la comunicación es un proceso que ayuda a lograr que los miembros se sientan legitimados para dialogar y pedir información, generando confianza entre ellos, lo que les permite reducir la incertidumbre en la organización.

A lo que añaden que en la organización la comunicación se puede dar de manera descendente (de los jefes hacia los trabajadores), ascendente (de los trabajadores hacia los jefes), oblicuas o transversales (de los jefes a trabajadores y viceversa). Así mismo señalan que es fundamental distinguir los tipos de canales de comunicación existentes, que permitan al receptor responder de manera inmediata, de esta manera evitar los ruidos comunicacionales que se generan en mayor medida por la comunicación informal, siendo esto lo que se da en el P.N.H. donde los trabajadores señalan que a veces y frecuentemente reciben la información por medios informales ya que son más inmediatos, este modo de comunicación en ocasiones al alterarse la información, dificulta el desempeño de los trabajadores. En cuanto al trabajo en equipo, las reuniones para el logro de objetivos institucionales se dan solo a veces y frecuentemente, generando dificultades para establecer estrategias específicas que ayuden en el logro de los objetivos, impidiendo dar soluciones inmediatas a lo que acontece en la organización. Así mismo el liderazgo implementado por los jefes y responsables de área solo a veces y frecuentemente ayudan al manejo de conflictos personales e

institucionales, reflejando un nivel bajo de relación y comunicación, perjudicando el logro de los objetivos de la organización.

Ante esto Jiménez y Villanueva (2018) mencionan que el liderazgo es considerado una de las funciones más importantes en el desarrollo de una organización, velando por la satisfacción de los colaboradores, con estimulación y preocupación por los aspectos emocionales, de refuerzo y de asignación de responsabilidades, con el cual podemos inferir que el P.N.H. tiene que reforzar estos aspectos para lograr su desarrollo.

La investigación en el P.N.H., de igual manera muestra que existe una correlación moderada positiva entre la estabilidad organizacional y la Satisfacción laboral, por lo que los miembros al estar satisfechos con el rol que desempeñan, se mostrarán más seguros para enfrentar problemas y cambios, lo que permitirá que la organización se mantenga estable en el tiempo. Robbins (2009) determina que la estabilidad es un grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del estatus, que la cultura organizacional al representar una percepción común de los miembros determina en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo cuando enfrentan problemas y dificultades. Esto se corrobora con la investigación de Falcones (2014) donde concluye que la cultura existente le ha permitido a Nestlé, adaptarse y sobreponerse en el ambiente que la rodea, integrar procesos, al personal y formar equipos de trabajo que facilite la ejecución y alcance de sus objetivos, y así satisfacer las necesidades del personal en base a un constante interés y monitoreo. Respecto a estos dos puntos la investigación muestra que los trabajadores del P.N.H, casi siempre se sienten satisfechos con la labor que realizan, lo que les ayuda

en su motivación personal, sin embargo solo entre a veces y frecuentemente están satisfechos con la labor de los compañeros, lo que genera cierto grado de dificultad para el logro de los objetivos. De igual manera el desarrollo personal y profesional tanto de los jefes, responsables de área y trabajadores son un punto débil, que repercuten en el desempeño, las relaciones interpersonales y por ende en la satisfacción y el logro de las metas.

3.4. Adopción de decisiones

Nuestra investigación adoptó las siguientes decisiones al realizar la prueba estadística del coeficiente de Pearson:

- Existe nivel de correlación moderada positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán, Huaraz, 2016.
- Existe nivel de correlación positiva alta entre la personalidad y la motivación en el Parque Nacional Huascarán.
- Existe nivel de correlación moderada positiva entre la comunicación y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán.
- Existe nivel de correlación moderada positiva entre la estabilidad y la satisfacción en el Parque Nacional Huascarán.

CONCLUSIONES

- Se estableció que existe un nivel de correlación moderada positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán, determinada por el coeficiente de Pearson al 66.7%, indicando que la cultura organizacional en el P.N.H. influye en el desempeño laboral. La cultura de esta institución es débil, debido a la poca difusión e importancia por los miembros, generando un mediano desempeño laboral, donde los trabajadores, solo cumplen con las actividades asignadas a su cargo, limitándose a trabajar solo lo necesario, que no les permite lograr los objetivos de manera eficaz y eficiente.
- Se estableció que existe un nivel de correlación positiva alta entre la personalidad y la motivación en el Parque Nacional Huascarán, determinada por el coeficiente de Pearson al 70.3%, indicando que la personalidad del P.N.H tiene un impacto directo sobre la motivación de los trabajadores, en tal sentido al no haberse desarrollado una personalidad sólida que está relacionada con la misión, visión, valores e historia, no permite a los trabajadores lograr una autoidentificación y marcar una autodiferenciación que les permita generar el deseo de esforzarse por sus actividades (motivación) con el fin de lograr el objetivo institucional, por tal sentido los trabajadores al no tener clara la personalidad de la institución, no logran mantenerse motivados en su desempeño y tienen poca participación en las actividades.

- Se estableció que existe un nivel de correlación moderada positiva entre la comunicación y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán, determinada por el coeficiente de Pearson al 61.1% indicando que la comunicación influye en el trabajo en equipo del P.N.H. donde mantienen una comunicación descendente, lo que no permite fortalecer el desarrollo de las relaciones interpersonales y una comunicación entre su miembros, dificultando el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.
- Se estableció que existe un nivel de correlación moderada positiva entre la estabilidad y la satisfacción en el Parque Nacional Huascarán, determinada por el coeficiente de Pearson al 60.3%, indicando que la estabilidad organizacional está influenciada por la satisfacción laboral de los trabajadores del P.N.H. En esta institución los trabajadores cuentan con poca orientación para afrontar cambios que surgen. Así mismo los colaboradores se encuentran poco satisfechos por las inadecuadas condiciones físicas y materiales, como también el escaso interés por el desarrollo personal y profesional de todos los trabajadores y el poco fomento de las relaciones interpersonales, siendo estos factores lo que impiden al P.N.H. establecer una cultura fuerte, que permita a los trabajadores mantenerse satisfechos y de este modo generar seguridad en ellos para afrontar cambios y solucionarlo de manera oportuna.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda impulsar el conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos, reseña histórica de la institución, pudiéndose dar por los correos corporativos, reuniones y en la inducción de trabajo en el personal nuevo. Así mismo disminuir la extensión de la misión en un párrafo.
- Se recomienda fortalecer los lazos de compañerismo y amistad.
- Se recomienda establecer claramente y difundirlo entre sus colaboradores las herramientas y medios de comunicación que les sirva como medio de información y comunicación, y emplear menos los medios informales.
- Se recomienda orientar con mayor medida a los colaboradores sobre los cambios que se puedan dar, los cuales pueden ser en reuniones, talleres, correos corporativos, que les recuerde como actuar frente a algún suceso que se pueda presentar.
- Se recomienda impulsar los reconocimientos por el desempeño de los trabajadores, pudiendo ser con una carta personalizada, ceremonia anual de reconocimientos, felicitaciones por el correo corporativo y otras acciones donde se reconozcan su labor y los logros obtenidos.
- Se recomienda realizar reuniones de equipo, y delegar funciones concretas de acuerdo al perfil de cada miembro.
- Se recomienda impulsar actividades y definir estrategias que fortalezcan el desarrollo profesional y personal, como pueden ser, capacitaciones, facilidades para que cursen otros estudios, actividades recreativas, actividades de integración con la familia de cada colaborador, entre otros que se vean conveniente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Brandolini, A., González, M. y Hopkins N. (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía.
- Bartoli, A. (1992) Comunicación y Organización. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Capriotti, P. (2013) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Cuarta Edición, España.
- Capriotti, P. (2009) Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa Editorial Andros impresores, Chile.
- Cain, R. (2009). Developing a values-drive organization. World Trade.
- Chiavenato, I. (2011). Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento organizacional- La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill-Interamericana Editores, S.A .México
- Díaz, P. (2014). Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Fernández, C. (2009) La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- Flores, R. (2008) El comportamiento humano en las organizaciones, Editorial San Jorge – Lima.
- García, M. y Rodríguez, I. (2001). La imagen de empresa como factor determinante en la elección de operador: Identidad y posicionamiento de las

empresas de comunicaciones móviles. Departamento de administración de empresas: Universidad de Cantabria, Santander, España.

- García, D. (2010) Satisfacción laboral. Una aproximación teórica.
- Gestoso, C. (2007) Psicología del trabajo para relaciones laborales, McGraw-Hill, México.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010) Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones, novena edición. Cengage Learning. México.
- Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivación. La Habana: Ciencias Médicas.
- González, J., Quintana, A. y Gómez, D. (2014) estudio longitudinal del desarrollo del trabajo colaborativo en las Mipymes de la ciudad de Rioverde. S.L.P.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. Tercera Edición. McGraw-Hill. México.
- Hans, A. (2003) Administración de recursos humanos, Toledo Ricardo curso CECAP.
- Herzberg, F. (2000) Teoría biofactorial. México.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (2005). Comportamiento organizacional. Editorial International Thompson Publishing. México.
- Henderson (2011) "El desarrollo de la ventaja competitiva a través de la gestión Sostenible de eventos". Segunda Edición. Ediciones Paraninfo, México.
- Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. España.

- Jirald y Heredia (2009) “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en el Hotel de tres Estrellas Real Hotel Huascarán de la ciudad de Huaraz”, Tesis para obtener el título de licenciado en Turismo, Facultad de Administración y Turismo, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Katz, D. y Kahn, R. (1990), Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México.
- Kouss, S. (2014) La comunicación interna en las organizaciones. Grado académico. Universidad de Salamanca
- Luna, R. y Pezo, A. (2010). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Edición del convenio Andrés Bello. Colombia
- Marín, A. (2013) Sociología de las organizaciones, Editorial Fragua- Madrid.
- Morales, C. (2009), Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, Política, La Habana.
- Palomo, M. (2011) Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Octava edición. ESIC Editorial. España.
- Pérez, C. (2008). Pensamiento Estratégico. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico. Maracaibo, Venezuela.
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad Medellín. Medellín: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Robbins, S. (2009) Comportamiento organizacional. Décimo tercera edición. Pearson Educación.

- Robbins, S. y Judge T. (2013). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. México
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Ruiz, E., Gago, M. García, C. y López S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.
- Sánchez, J. y Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y Auditoría.
- Taipe, N. (2014). Nivel de estrés y satisfacción laboral del profesional de enfermería del servicio de neonatología del Instituto Nacional Materno Perinatal. Lima, Perú: Tesis de Maestría.
- Varela, R. (2010) Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano, Quinta edición, Pearson educación, México.
- Villafañe, J. (2004). La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide. Madrid
- Zornoza, C (2009) Introducción a los Negocios y su Gestión, Editorial Retrievet From.

Referencias bibliográficas electrónicas

- Álvarez (2001) “La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto Oftalmología. Abril – Agosto 2001”. Tesis para obtener el título de licenciada en comunicación social, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado: <https://bit.ly/32UYdBP>.
- Apolinario y Guerrero (2014) “Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Anta – Carhuaz - 2014”. Tesis para obtener el título de licenciado en administración, Facultad de Administración y Turismo, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Recuperado de: <https://bit.ly/31Htvdf>.
- Chopra, D. (2005) “Todos tenemos talento para el éxito”. Recuperado de <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/todos-tenemos-talento-para-el-exito.html>.
- Cisneros, P. (2003). El proceso de cambio organizacional, cómo gestionarlo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/>.
- De la Torre y Afán (2017) “Cultura Organizacional y la relación con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016”. Tesis para obtener el título de licenciado en International Business, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de: <https://bit.ly/2JkmHfQ>.

- Falcones (2014) “Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador”. Tesis previa a la obtención del título de psicóloga industrial, Facultad de Ciencias Psicológicas, Universidad de Guayaquil. Recuperado de: <https://bit.ly/2MNAbmB>.
- Figueroa (2015) “Relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de una Institución Gubernamental”. Tesis para obtener el título de licenciado en Psicología Industrial/Organizacional. Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <https://bit.ly/2Ne4KRl>.
- Fuentes, S. (2012) Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de quetzal tenango) Universidad Rafael Landivar, Guatemala. Recuperada de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>.
- Flores (2017) “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar 2017”. Tesis para obtener el grado de magister en gestión pública, Escuela de Post Grado, Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: <https://bit.ly/2PrWArp>.
- Máxima, J. (2019) "Cultura Organizacional". Última edición: 20 de junio de 2019. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/cultura-organizacional/>.
- Mendoza, L. (2006) Proyectos de cambio organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proyectos-de-cambio-organizacional/>

- Narcia, C (2013) Apuntes de Planeación teoría y estrategia de la FCA de la UNAM, México recuperado de: <https://tareasiuniversitarias.com/elementos-que-componen-la-cultura-organizacional.html>.
- Quintero, J. (2011). Teoría de las Necesidades de Maslow. Disponible en <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com.es/2011/05/figura-1.html>.
- Rivas & Samra (2006) “La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A.”. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración Industrial, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas, Universidad de Oriente. Recuperado de: <https://bit.ly/2N8pgmg>.
- Rojas, H. (2012) Tres categorías de funcionario público. La Nación. Recuperado de: http://www.nacion.com/opinion/foros/categorias-funcionario_publico_0_1254874616.html.
- Rumaldo (2013) “Cultura organizacional y desempeño laboral del personal del centro de salud de Nicrupampa, Huaraz - 2013” Tesis para optar el grado de maestro en Gestión y Gerencia de los Servicios de Salud, Escuela de Post Grado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Recuperado de: <https://bit.ly/3658U6w>.
- Suarez, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/luz%20yolanda%20toro%20suarez%20%20trabajo%20final.pdf>.
- Sum (2015) “Motivación y Desempeño Laboral, Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de

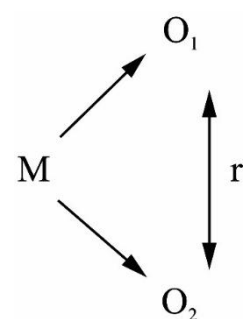
Quetzaltenang-Guatemala”. Tesis para obtener el título de licenciada en psicología industrial/organizacional, Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <https://bit.ly/361UfJn>.

- Torrealba, Y. (2015). Teorías de la motivación organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-motivacion-organizacional/>
- Zayaz, P. y Cabrera, N. (2010). Liderazgo empresarial. Obtenido de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/Articulo/Liderazgo%20empresarial.pdf>

ANEXO

- Matriz de consistencia de la investigación.
- Anexo N° 01: Creación y ubicación del Parque Nacional Huascarán.
- Anexo N° 02: Señalética de las oficinas del Parque Nacional Huascarán.
- Anexo N° 03: Periódico Mural del Parque Nacional Huascarán.
- Anexo N° 04: Periódico Mural del Parque Nacional Huascarán.
- Anexo N° 5: Señalética del libro de reclamaciones.
- Anexo N° 06: Organigrama del Parque Nacional Huascarán.
- Anexo N° 07: Ambiente de trabajo.
- Anexo N° 08: Distribución del interior de las oficinas.
- Anexo N° 09: Participación en las actividades del Parque Nacional Huascarán.
- Anexo N° 10: Objetivos del plan maestro del Parque Nacional Huascarán.
- Anexo N° 11: Registro fotográfico del ambiente del Parque Nacional Huascarán.
- Anexo N° 12: Registro fotográfico de las oficinas existentes del Parque Nacional Huascarán.
- Anexo N° 13: Aplicación del instrumento de recolección de datos en el Parque Nacional Huascarán.
- Instrumento de recolección de datos.
- Matriz de validación de instrumento.
- Supuesto de normalidad del instrumento.
- Confiabilidad del instrumento.
- Coeficiente de correlación y valor de Pearson.
- Base de datos.
- Constancia de autorización de la investigación en el Parque Nacional Huascarán.

Matriz de consistencia de la investigación

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PARQUE NACIONAL HUASCARÁN”, HUARAZ – 2016”			
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Método de investigación: Explicativo Analítico - Sintético Tipo de investigación: Descriptivo - Correlacional Diseño de investigación: 
¿Cuál es la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán - Huaraz – 2016?	Determinar el nivel de correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del Parque Nacional Huascarán- Huaraz – 2016.	Existe correlación entre la cultura organizacional y desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán – Huaraz – 2016.	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	
¿Cómo se correlaciona la personalidad organizacional y la motivación en el Parque Nacional Huascarán?	Determinar el nivel de correlación entre la personalidad organizacional y la motivación en el Parque Nacional Huascarán.	Existe correlación entre la personalidad organizacional y la motivación en el Parque Nacional Huascarán.	Dónde: M= Muestra O1= Observación de la variable X O2= Observación de la variable Y r = Relación
¿Cómo se correlaciona la comunicación	Determinar el nivel de correlación entre la	Existe correlación entre la	

organizacional y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán?	comunicación organizacional y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán	comunicación organizacional y el trabajo en equipo en el Parque Nacional Huascarán.	Variables	
			Variable: X Cultura organizacional	Variable: Y Desempeño laboral
¿Cómo se correlaciona la estabilidad organizacional y la satisfacción en el Parque Nacional Huascarán?	Determinar el nivel de correlación entre la estabilidad organizacional y la satisfacción en el Parque Nacional Huascarán.	Existe correlación entre la estabilidad organizacional y la satisfacción en el Parque Nacional Huascarán.	Población: 44 colaboradores del Parque Nacional Huascarán.	Muestra: 19 colaboradores del área administrativa del Parque Nacional Huascarán.
			Instrumento de recolección de datos:	
			Gabinete	Campo
			- Revisión bibliográfica	- Encuesta.

Anexo N° 01

Creación y ubicación del Parque Nacional Huascarán

The image is a screenshot of a web browser displaying the SERNANP website. The browser's address bar shows the URL www.sernanp.gob.pe/huasca. The page is divided into two main sections: a text-based information panel on the left and a map on the right.

Information Panel (Left):

- Creación:** El 1º de julio de 1975, mediante **Decreto Supremo N° 0622-75-AG**. Reconocido por la UNESCO como Reserva de Biosfera el 1º de marzo de 1977, y en 1985 como Patrimonio Natural de la Humanidad.
- Extensión:** 340 000,00 hectáreas.
- Mapa:** (Icon of a globe)
- Descargar Archivo:** (Link)
- Contáctenos:**
 - Oficina Central: Federico Sal y Rosas N° 555 - Huaraz.
 - Tlf: (51) (043)-422086
 - pnhuascaran@sernanp.gob.pe

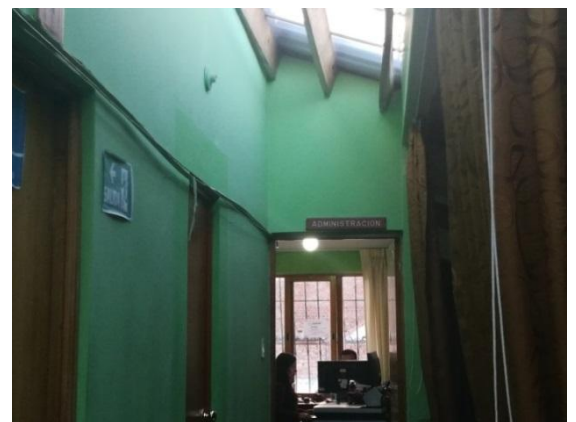
Map (Right):

- The map shows the location of the SERNANP - National Park Office in Huaraz, Peru.
- The office is located at the intersection of **Jirón Federico Sal y Rosas** and **Av. Mariscal Toribio Luzuriaga**.
- A red pin marks the office location, with a small photo thumbnail below it.
- The map interface includes a search bar at the top with the text "SERNANP - National...", a "Ver lugares similares" button, and various navigation controls like a compass and location icon.
- Other nearby locations visible on the map include "Plaza" and "Parro Señor".

Creación y ubicación del Parque Nacional Huascarán – Huaraz, según la página web de esta institución pública.

Anexo N° 02

Señalética de las oficinas del Parque Nacional Huascarán



Señalética de las oficinas del Parque Nacional Huascarán, donde se evidencia que no existe una oficina de imagen institucional o de comunicaciones.

Anexo N° 03

Periódico Mural del Parque Nacional Huascarán



El Parque Nacional Huascarán es una institución administrada por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP).

El SERNANP es un Organismo Público Técnico Especializado del Ministerio del Ambiente, encargado de dirigir y establecer los criterios técnicos y administrativos para la conservación de las Áreas Naturales Protegidas (ANP).

El Parque Nacional Huascarán es una de las Áreas Naturales Protegidas más emblemáticas del país puesto que protege una de las zonas con mayor diversidad biológica y cultural que tiene el Perú.

VISIÓN

Al año 2020, el Parque Nacional Huascarán cuenta con gestión participativa exitosa, con normal desarrollo de los procesos ecológicos que lo sustentan, lo cual permite mantener una muestra de ecosistemas de montaña (Cordillera Blanca) y que provea de manera sostenible, importantes servicios ambientales que contribuyen de manera relevante al bienestar de la población regional, además de financiar la gestión integral de la ANP.

Periódico mural que se encuentra detrás del personal de seguridad, el cual se encuentra desactualizado y carece de la misión institucional.

Anexo N° 04

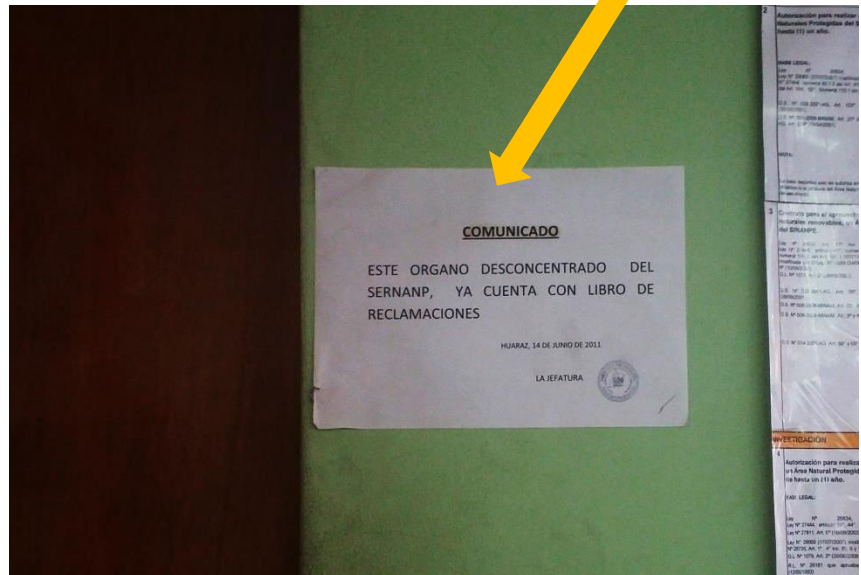
Periódico Mural del Parque Nacional Huascarán



Periódico mural que se encuentra en la entrada del Parque Nacional Huascarán, dificultando la lectura y el pase de las personas.

Anexo N° 5

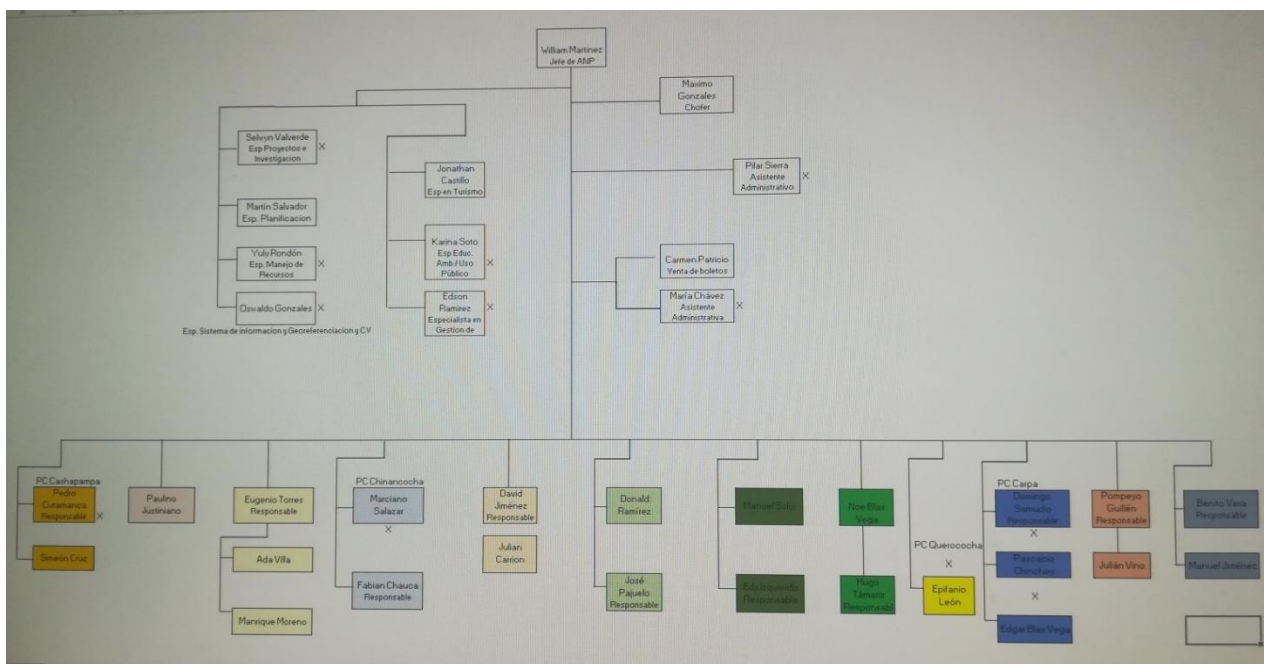
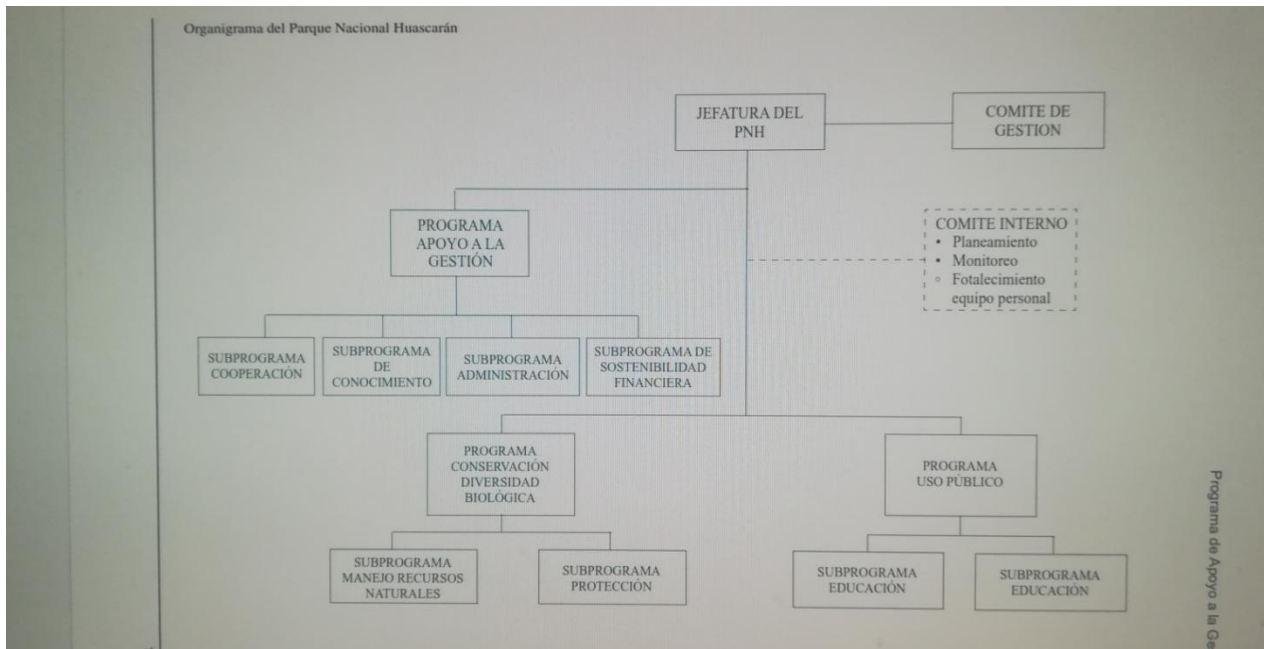
Señalética del libro de reclamaciones



Señalética del libro de reclamaciones, el cual se encuentra en un lugar poco visible.

Anexo N° 06

Organigrama del Parque Nacional Huascarán



Organigrama del Parque Nacional Huascarán, que se encuentra desactualizado y por lo tanto los colaboradores desconocen la estructura de esta.

Anexo N° 07

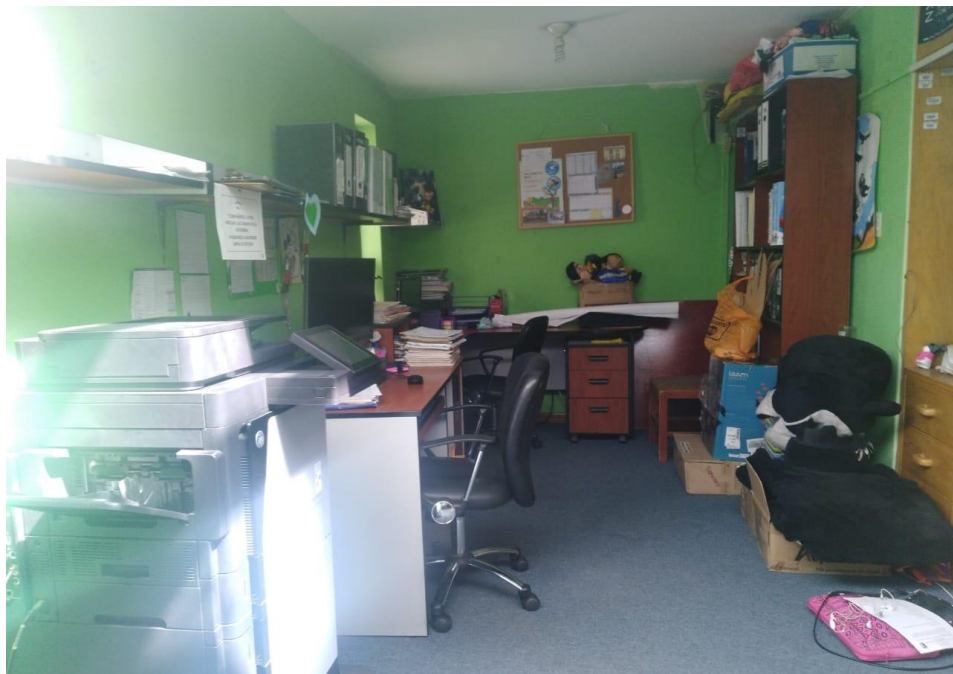
Ambiente de trabajo



Ambiente de trabajo donde los materiales de labor se encuentran en lugares no propicios.

Anexo N° 08

Distribución del interior de las oficinas



Interior de las oficinas, donde se muestra que los trabajadores no cuentan con privacidad para resolver problemas netos de cada área.

Anexo N° 09

Participación en las actividades del Parque Nacional Huascarán



Poca participación de los colaboradores, en las actividades organizadas por el Parque Nacional Huascarán.

Anexo N° 10

Objetivos del plan maestro del Parque Nacional Huascarán

PLAN MAESTRO 2017-2021

Los objetivos como aliados para alcanzar la mejora en la valoración del Parque Nacional Huascarán en el ámbito de la Reserva de Biosfera.

Los objetivos del Parque Nacional Huascarán son:

Cuadro N° 2.1: Objetivos y Líneas de Acción del PNH por Componente.

COMPONENTE	N°	OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN
Ambiental	1	Mantener la cobertura y el estado de conservación de los ecosistemas del PNH.	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Vigilancia y Control Demarcación Física de los límites del ANP Inscripción en el Registro de ANP Monitoreo Ambiental Recuperación de ámbitos degradados: pajonales y bofedales priorizados en el PNH
	2	Promover investigaciones en el ámbito del PNH	Promoción del trabajo colaborativo de investigación aplicada con alianzas estratégicas

12

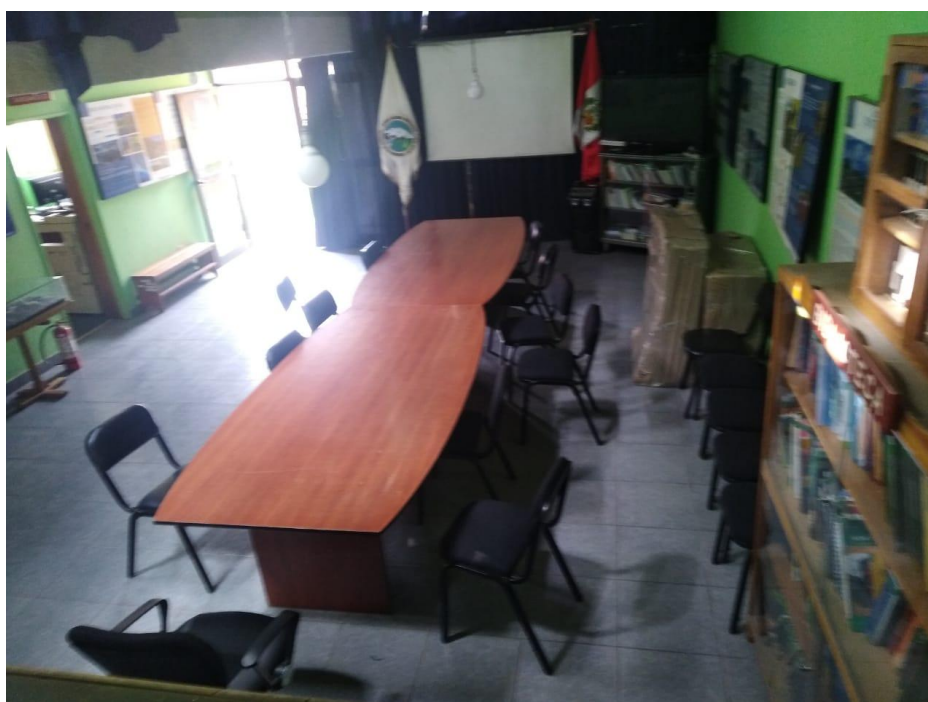
PLAN MAESTRO 2017-2021

COMPONENTE	N°	OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN
Económico	3	Fortalecer y ordenar el desarrollo de la actividad turística.	Diversificar y formalizar la actividad turística al interior del ANP
	4	Ordenar las actividades productivas y extractivas al interior del ANP y promoverlas en la zona de influencia.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de la actividad minera y otros proyectos a los que se emitió opinión técnica Formalizar la actividad productiva
Social	5	Fortalecer las capacidades e identidad de los actores y la población ubicada en la RBH, respecto a los valores del PNH	Incrementar el número de actores colaboradores para fortalecer la Gestión Participativa

Los objetivos en el plan maestro enfocados más a trabajos externos y no al fortalecimiento del trabajo interno.

Anexo N° 11

Registro fotográfico del ambiente del Parque Nacional Huascarán



Recolección de evidencias del ambiente del Parque Nacional Huascarán.

Anexo N° 12

Registro fotográfico de las oficinas existentes del Parque Nacional Huascarán



Recolección de evidencias sobre las oficinas existentes del Parque Nacional Huascarán.

Anexo N° 13

Aplicación del instrumento de recolección de datos en el Parque Nacional

Huascarán





Aplicación de encuestas a los colaboradores del Parque Nacional Huascarán.

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
ENCUESTA PARA LOS COLABORADORES DEL PARQUE NACIONAL
HUASCARÁN – HUARAZ**



Título de la investigación: “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en el Parque Nacional Huascarán – Huaraz”.

Objetivos: Conocer la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el Parque Nacional Huascarán – Huaraz. Las respuestas que emita serán de forma anónima que será considerado únicamente en el resultado de la presente investigación.

I DATOS GENERALES

Instrucción: Lea con mucha atención cada uno de los ítems y responda marcando con un aspa (X)

1.1 Género

- a) Masculino.
- b) Femenino.

1.2 Grado de instrucción:

- a) Primaria completa.
- b) Secundaria completa.
- c) Nivel superior completo.
- d) Superior universitario completo.

1.3 Tiempo que labora en la institución

- a) De 1 a 12 meses.
- b) De 13 a 36 meses.
- c) De 37 a 60 meses.
- d) De 61 meses a más.

1.4 Área/gerencia que labora

- a) Jefatura.
- b) Secretaría.
- c) Administración.
- d) Conservación y Manejo -Uso público.
- e) SIG. Saneamiento.
- f) Asesoría jurídica.
- g) Turismo.

1.5 Procedencia

- a) Costa.
- b) Sierra.
- c) Selva.

II PREGUNTAS: Instrucción: Lea con mucha atención cada una de las proposiciones y responda marcando con un aspa (X) según la escala de valoración que considere conveniente.

Valoración: Nunca = 0 Casi nunca = 1 A veces = 2 Frecuentemente = 3

Casi siempre = 4 Siempre = 5

	N°	Preguntas	Valorización					
			0	1	2	3	4	5
C U L T U R A O R G A N I Z A C I O N A L	Personalidad							
	1	En mi organización conozco la misión y visión institucional.						
	2	En mi organización conozco su reseña histórica.						
	3	En mi organización conozco los objetivos Institucionales.						
	4	En mi organización conozco y practico sus valores Institucionales.						
	Comunicación							
	5	En mi organización promuevo permanentemente buenas relaciones interpersonales.						
	6	En mi organización la información que recibo es a través de canales informales.						
	7	En mi organización conozco y utilizo las herramientas que me permiten una comunicación fluida en mi área de trabajo.						
	8	En mi organización recibo toda la información que necesito para realizar eficazmente mi trabajo.						
	9	En mi organización recibo toda la información para una adecuada toma de decisiones.						
	Estabilidad							
	10	En mi organización impulso la innovación para el cumplimiento de metas.						
	11	En mi organización recibo orientación para enfrentar cambios que se presentan.						
	12	En mi organización pongo en práctica las orientaciones para enfrentar cambios que se presentan.						
13	En mi organización me esfuerzo por conocer y resolver sus problemas institucionales.							
Motivación								
14	En mi organización mi desempeño cuenta con un buen reconocimiento del jefe y responsables de área.							
15	En mi organización mi desempeño cuenta con un buen reconocimiento de mis compañeros de trabajo.							

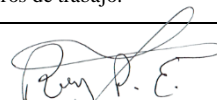
D E S E M P E Ñ O L A B O R A L	16	En mi organización la remuneración otorgada cumple con mis expectativas por el trabajo que desempeño.							
	17	En mi organización se preocupan por la seguridad de todos sus colaboradores.							
	Trabajo en Equipo								
	18	En mi organización se respeta y se valora las opiniones personales de todos los colaboradores.							
	19	En mi organización la distribución de responsabilidades es la adecuada y permite el logro de objetivos institucionales.							
	20	En mi organización la distribución de responsabilidades no está bien definida.							
	21	En mi organización el liderazgo implementado por el jefe ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales.							
	22	En mi organización el liderazgo implementado por los responsables de área ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales.							
	23	En mi organización se realizan reuniones de equipo para el logro de objetivos institucionales.							
	Satisfacción								
	24	En mi organización me siento satisfecho con la labor que desempeño.							
	25	En mi organización me siento satisfecho con la labor que desempeñan mis compañeros de trabajo.							
	26	En mi organización muestran importancia por el desarrollo personal sólo del jefe y responsables de área.							
	27	En mi organización muestran importancia por el desarrollo personal de todos sus colaboradores.							
	28	En mi organización muestran importancia por el desarrollo profesional sólo del jefe y responsables de área.							
	29	En mi organización muestran importancia por el desarrollo profesional de todos sus colaboradores.							
30	En mi organización me siento satisfecho con el trato que me brindan el jefe y responsables de área.								
31	En mi organización me siento satisfecho con el trato que me brindan todos mis compañeros de trabajo.								

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO: “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en el Parque Nacional Huascarán – Huaraz – 2016”

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	Construcción crítica de respuesta		CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
						Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión e indicador		Relación entre el indicador y los ítems		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cultura Organizacional	PERSONALIDAD	• Misión, Visión y reseña histórica	En mi organización conozco la misión y visión institucional.	X		X		X		X		
			En mi organización conozco su reseña histórica.	X		X		X		X		
		• Objetivos Institucionales	En mi organización conozco los objetivos institucionales.	X		X		X		X		
		• Valores Institucionales	En mi organización conozco y practico sus valores Institucionales.	X		X		X		X		
	COMUNICACIÓN	• Relaciones interpersonales	En mi organización promuevo permanentemente buenas relaciones interpersonales.	X		X		X		X		
			• Herramientas de comunicación	En mi organización la información que recibo es a través de canales informales.	X		X		X		X	
		En mi organización conozco y utilizo las herramientas que me permiten una comunicación fluida en mi área de trabajo.		X		X		X		X		
		• Información oportuna	En mi organización recibo toda la información que necesito para realizar eficazmente mi trabajo.	X		X		X		X		
	En mi organización recibo toda la información para una adecuada toma de decisiones.		X		X		X		X			
	ESTABILIDAD	• Innovación	En mi organización impulso la innovación para el cumplimiento de metas.	X		X		X		X		
			• cambios	En mi organización recibo orientación para enfrentar cambios que se presentan.	X		X		X		X	
		En mi organización pongo en práctica las orientaciones para enfrentar cambios que se presentan.		X		X		X		X		
		• Solución de Problemas	En mi organización me esfuerzo por conocer y resolver sus problemas institucionales.	X		X		X		X		
	MOTIVACIÓN	• Reconocimiento	En mi organización mi desempeño cuenta con un buen reconocimiento del jefe y responsables de área.	X		X		X		X		
En mi organización mi desempeño cuenta con un buen reconocimiento de mis compañeros de trabajo.			X		X		X		X			
• Remuneración		En mi organización la remuneración otorgada cumple con mis expectativas por el trabajo que desempeño.	X		X		X		X			

Desempeño	Laboral	TRABAJO EN EQUIPO	• Seguridad	En mi organización se preocupan por la seguridad de todos sus colaboradores.	X		X		X		X		
			• Respeto de opiniones	En mi organización se respeta y se valora las opiniones personales de todos los colaboradores.	X		X		X		X		
			• Distribución de responsabilidades	En mi organización la distribución de responsabilidades es la adecuada y permite el logro de objetivos institucionales.	X		X		X		X		
				En mi organización la distribución de responsabilidades no está bien definida.	X		X		X		X		
			• liderazgo para el manejo de conflictos	En mi organización el liderazgo implementado por el jefe ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales.	X		X		X		X		
				En mi organización el liderazgo implementado por los responsables de área ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales.	X		X		X		X		
				En mi organización se realizan reuniones de equipo para el logro de objetivos institucionales.	X		X		X		X		
			SATISFACCIÓN	• Desempeño	En mi organización me siento satisfecho con la labor que desempeño.	X		X		X		X	
					En mi organización me siento satisfecho con la labor que desempeñan mis compañeros de trabajo.	X		X		X		X	
				• Desarrollo personal	En mi organización muestran importancia por el desarrollo personal sólo del jefe y responsables de área.	X		X		X		X	
	En mi organización muestran importancia por el desarrollo personal de todos sus colaboradores.	X				X		X		X			
	• Desarrollo profesional	En mi organización muestran importancia por el desarrollo profesional sólo del jefe y responsables de área.		X		X		X		X			
		En mi organización muestran importancia por el desarrollo profesional de todos sus colaboradores.		X		X		X		X			
	• Trato al personal	En mi organización me siento satisfecho con el trato que me brindan el jefe y responsables de área.		X		X		X		X			
		En mi organización me siento satisfecho con el trato que me brindan todos mis compañeros de trabajo.		X		X		X		X			



Roy Willian Pajuelo Escate

Grado Académico: Licenciado en Ciencias de la Comunicación

DNI: 43507385

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Encuesta para medir la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral.

OBJETIVO : Obtener información acerca de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral.

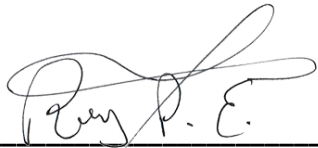
DIRIGIDO A : Todos los personales (Jefe, responsables de Área y demás colaboradores) del Parque Nacional Huascarán- Huaraz Ancash Perú.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : PAJUELO ESCATE ROY WILLIAN.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : LICENCIADO.



ROY WILLIAN PAJUELO ESCATE

GRADO ACADÉMICO: Licenciado en Ciencias de la Comunicación

DNI: 43507385

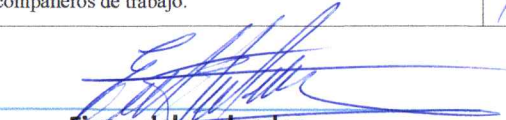
MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO: Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el Parque Nacional Huascarán – Huaraz - 2016

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	Construcción crítica de respuesta		CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
						Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión e indicador		Relación entre el indicador y los ítems		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cultura Organizacional	PERSONALIDAD	• Visión, Misión y reseña histórica	En mi organización conozco la visión y visión institucional	X		X		X		X		
			En mi organización conozco su reseña histórica	X		X		X		X		
		• Objetivos Organizacionales	En mi organización conozco los objetivos	X		X		X		X		
		• Valores Institucionales	En mi organización conozco y practico sus valores Institucionales	X		X		X		X		
	COMUNICACIÓN	• Relaciones interpersonales.	En mi organización promuevo permanentemente buenas relaciones interpersonales.	X		X		X		X		
			• Herramientas de comunicación.	En mi organización la información que recibo es a través de canales informales	X		X		X		X	
		En mi organización conozco y utilizó las herramientas que me permitan una comunicación fluida en mi área de trabajo.		X		X		X		X		
		• Información oportuna	En mi organización recibo toda la información que necesito para realizar eficazmente mi trabajo	X		X		X		X		
			En mi organización recibo toda la información para una adecuada toma de decisiones.	X		X		X		X		
		ESTABILIDAD	• Innovación	En mi organización impulso la innovación para el cumplimiento de metas.	X		X		X		X	
	• cambios		En mi organización recibo orientación para enfrentar cambios que se presentan.	X		X		X		X		
			En mi organización pongo en práctica las orientaciones para enfrentar cambios que se presentan.	X		X		X		X		
	• Solución de Problemas		En mi organización me esfuerzo por conocer y resolver sus problemas institucionales.	X		X		X		X		
		• Reconocimiento	En mi organización mi desempeño cuenta con un buen reconocimiento del jefe y responsables de área.	X		X		X		X		
		•	En mi organización mi desempeño cuenta con un buen reconocimiento de mis compañeros de trabajo.	X		X		X		X		

Desempeño Laboral

Motivación	• Remuneración	En mi organización la remuneración otorgada cumple con mis expectativas por el trabajo que desempeño.	X		X		X		X		
	• Seguridad	En mi organización se preocupan por la seguridad de todos sus colaboradores	X		X		X		X		
Trabajo en equipo	• Respeto de opiniones	En mi organización se respeta y se valora las opiniones personales de todos los colaboradores.	X		X		X		X		
	• Distribución de responsabilidades	En mi organización la distribución de responsabilidades es la adecuada y permite el logro de objetivos institucionales	X		X		X		X		
		En mi organización la distribución de responsabilidades no está bien definida.	X		X		X		X		
	• liderazgo para el manejo de conflictos	En mi organización el liderazgo implementado por el jefe ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales	X		X		X		X		
		En mi organización el liderazgo implementado por los responsables de área ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales.	X		X		X		X		
		En mi organización se realizan reuniones de equipo para el logro de objetivos institucionales.	X		X		X		X		
Satisfacción	• Desempeño	En mi organización me siento satisfecho con la labor que desempeño.	X		X		X		X		
		En mi organización me siento satisfecho con la labor que desempeñan mis compañeros de trabajo.	X		X		X		X		
	• Desarrollo personal	En mi organización muestran importancia por el desarrollo personal sólo del jefe y responsables de áreas	X		X		X		X		
		En mi organización muestran importancia por el desarrollo personal de todos sus colaboradores.	X		X		X		X		
	• Desarrollo profesional	En mi organización muestran importancia por el desarrollo profesional sólo del jefe y responsables de áreas	X		X		X		X		
		En mi organización muestran importancia por el desarrollo profesional de todos sus colaboradores.	X		X		X		X		
	• Trato al personal	En mi organización me siento satisfecho con el trato que mi brindan el jefe y responsables de áreas	X		X		X		X		
		En mi organización me siento satisfecho con el trato que mi brindan todos mis compañeros de trabajo.	X		X		X		X		


Firma del evaluador
Grado Académico : MAGISTER
DNI : 40 015014

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : Encuesta para medir la **Relación** entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

OBJETIVO : Obtener información acerca de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

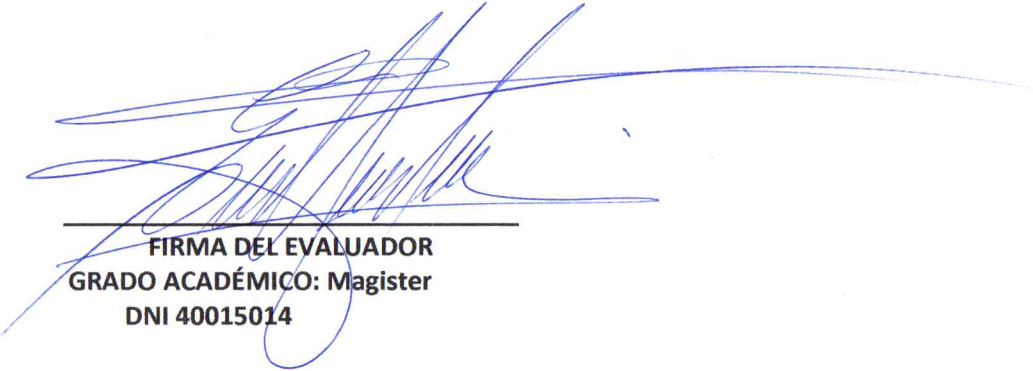
DIRIGIDO A : Todos los personales (jefe, responsables de Área y demás colaboradores) del Parque Nacional Huascarán- Huaraz Ancash Perú

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO :

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Edgar Alberto Herrera Tuya

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magister



FIRMA DEL EVALUADOR
GRADO ACADÉMICO: Magister
DNI 40015014


MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO: "Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en el Parque Nacional Huascarán – Huaraz – 2016"

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	Construcción crítica de respuesta		CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
						Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión e indicador		Relación entre el indicador y los ítems		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cultura Organizacional	PERSONALIDAD	• Misión, Visión y reseña histórica	En mi organización conozco la misión y visión institucional.	X		X		X		X		
			En mi organización conozco su reseña histórica.	X		X		X		X		
		• Objetivos Institucionales	En mi organización conozco los objetivos institucionales.	X		X		X		X		
		• Valores Institucionales	En mi organización conozco y practico sus valores Institucionales.	X		X		X		X		
	COMUNICACIÓN	• Relaciones interpersonales	En mi organización promuevo permanentemente buenas relaciones interpersonales.	X		X		X		X		
			• Herramientas de comunicación	En mi organización la información que recibo es a través de canales informales.	X		X		X		X	
		En mi organización conozco y utilizo las herramientas que me permiten una comunicación fluida en mi área de trabajo.		X		X		X		X		
		• Información oportuna	En mi organización recibo toda la información que necesito para realizar eficazmente mi trabajo.	X		X		X		X		
			En mi organización recibo toda la información para una adecuada toma de decisiones.	X		X		X		X		
	ESTABILIDAD	• Innovación	En mi organización impulso la innovación para el cumplimiento de metas.	X		X		X		X		
		• cambios	En mi organización recibo orientación para enfrentar cambios que se presentan.	X		X		X		X		
			En mi organización pongo en práctica las orientaciones para enfrentar cambios que se presentan.	X		X		X		X		
		• Solución de Problemas	En mi organización me esfuerzo por conocer y resolver sus problemas institucionales.	X		X		X		X		
	MOTIVACIÓN	• Reconocimiento	En mi organización mi desempeño cuenta con un buen reconocimiento del jefe y responsables de área.	X		X		X		X		
			En mi organización mi desempeño cuenta con un buen reconocimiento de mis compañeros de trabajo.	X		X		X		X		
		• Remuneración	En mi organización la remuneración otorgada cumple con mis expectativas por el trabajo que desempeño.	X		X		X		X		

Desempeño Laboral

TRABAJO EN EQUIPO	• Seguridad	En mi organización se preocupan por la seguridad de todos sus colaboradores.	X	X	X	X			
	• Respeto de opiniones	En mi organización se respeta y se valora las opiniones personales de todos los colaboradores.	X	X	X	X			
	• Distribución de responsabilidades	En mi organización la distribución de responsabilidades es la adecuada y permite el logro de objetivos institucionales.	X	X	X	X			
		En mi organización la distribución de responsabilidades no está bien definida.	X	X	X	X			
	• liderazgo para el manejo de conflictos	En mi organización el liderazgo implementado por el jefe ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales.	X	X	X	X			
		En mi organización el liderazgo implementado por los responsables de área ayuda en el manejo de conflictos personales e institucionales.	X	X	X	X			
		En mi organización se realizan reuniones de equipo para el logro de objetivos institucionales.	X	X	X	X			
	SATISFACCIÓN	• Desempeño	En mi organización me siento satisfecho con la labor que desempeño.	X	X	X	X		
			En mi organización me siento satisfecho con la labor que desempeñan mis compañeros de trabajo.	X	X	X	X		
		• Desarrollo personal	En mi organización muestran importancia por el desarrollo personal sólo del jefe y responsables de área.	X	X	X	X		
En mi organización muestran importancia por el desarrollo personal de todos sus colaboradores.			X	X	X	X			
• Desarrollo profesional		En mi organización muestran importancia por el desarrollo profesional sólo del jefe y responsables de área.	X	X	X	X			
		En mi organización muestran importancia por el desarrollo profesional de todos sus colaboradores.	X	X	X	X			
• Trato al personal		En mi organización me siento satisfecho con el trato que me brindan el jefe y responsables de área.	X	X	X	X			
		En mi organización me siento satisfecho con el trato que me brindan todos mis compañeros de trabajo.	X	X	X	X			


 Firma del evaluador
 Grado Académico: Licenciado
 DNI: 42120030

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO

: Encuesta para medir la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Laboral.

OBJETIVO

: Obtener información acerca de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral.

DIRIGIDO A

: Todos los personales (Jefe, responsables de Área y demás colaboradores) del Parque Nacional Huascarán- Huaraz Ancash Perú.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR

: Huanri Pastrana Josmell

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR

: Licenciado



FIRMA DEL EVALUADOR
GRADO ACADÉMICO: LICENCIADO
DNI: 42120030

Tabla 39: Supuestos de la Normalidad

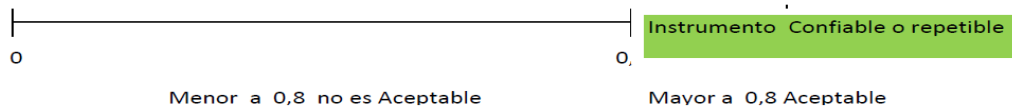
Pruebas de normalidad				
	Shapiro-Wilk		sig	Prueba a Utilizar
Comunicación	,929	19	,165	Correlación de Pearson
Cultura Organizacional	,959	19	,554	Correlación de Pearson
Desempeño Laboral	,903	19	,054	Correlación de Pearson
Personalidad	,964	19	,653	Correlación de Pearson
Trabajo en Equipo	,968	19	,731	Correlación de Pearson
Motivación	,951	19	,406	Correlación de Pearson
Satisfacción	,884	19	,226	Correlación de Pearson
Estabilidad	,909	19	,070	Correlación de Pearson

Interpretación: Observamos que el nivel de significancia de todas las variables es mayor del 5% hay normalidad de los datos por lo tanto usamos la prueba de correlación de Pearson.

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PARQUE NACIONAL HUASCARÁN – HUARAZ”

Tabla 40: Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,865	31



Interpretación: Observamos que el estadístico alfa de cronbach es de **0.865** lo cual indica que el instrumento de investigación es confiable o *fiabile medianamente bajo que produce resultados medianamente consistentes cuando se aplica en diferentes ocasiones (estabilidad o reproducibilidad (replica)).*

Tabla 41 : Coeficiente de correlación y valor de Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta



PERÚ

Ministerio
del Ambiente

Servicio Nacional
de Áreas Naturales Protegidas
por el Estado



"Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad "

CONSTANCIA DE RECEPCION N° 01-2019-SERNANP-PNH

A las Señor(as) Talia Guadalupe Broncano Barroso, identificado (a) con DNI N° 76403118, con domicilio en Calle Tecnología N° 420-Shancayan Alto – Independencia; Yacelina Iris Melgarejo Bayona, identificado (a) con DNI N° 70126701, con domicilio Shancayan Alto s/n Jamanca Jirca - Independencia – Huaraz – Ancash, en calidad de bachilleres en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo.

Quien ha ingresado el Expediente TUPA N° 04, con número de registro en el Sistema de Trámite Documentario CUT N° 002756-2019, solicitando la Aprobación Automática para realizar la investigación denominada "Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en el Parque Nacional Huascarán – Huaraz-2016", por el periodo comprendido 02 (años), en el cual intervienen como parte del equipo de investigación:


Apellidos y Nombre	Documento de identidad	Nacionalidad
Talia Guadalupe Broncano Barroso	76403118	Peruana
Yacelina Iris Melgarejo Bayona	70126701	Peruana

La investigación se encuentra dentro de los supuestos contemplados en el numeral 15.2 del artículo N° 15 de la Resolución Presidencial N° 287-2015-SERNANP, cumpliendo con los requisitos previstos en el numeral 4.2 del Procedimiento N° 4 denominado "Autorización para realizar investigación en Áreas Naturales Protegidas del SINANPE, por el periodo de hasta dos (02) años" del Texto Unico de Procedimientos Administrativos - TUPA del SERNANP, modificado por Resolución Ministerial N° 35-2017-MINAM.

Se expide el presente documento el cual constituye la autorización de investigación dentro del Parque Nacional Huascarán, la cual caducará automáticamente al vencer el plazo concedido, por el incumplimiento de los compromisos adquiridos estipulados en el Anexo 1 de la presente; o por cualquier daño al patrimonio natural, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles o penales que pudieran originarse.

Huaraz, 06 de Febrero de 2019

Atentamente,


Blgo. Wilian Martínez Finquin
Jefe del Parque Nacional Huascarán
SERNANP- MINAM

RJGL/ msp.
c.c. Archivo
06/02/2019 11:50 a. m.

CUT: 002756-2019