

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA ACADÉMICO - PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**IMPLICANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL TOFFY
DEL DISTRITO DE TUMBES-2016**

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

Br. GUERRERO FERNÁNDEZ EDINSON GABRIEL

Br. SANDOVAL DIOSES NANCY KATHERINE

TUMBES – PERÚ

2016

**IMPLICANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL TOFFY
DEL DISTRITO DE TUMBES-2016**

**TESIS
PRESENTADO A LA
ESCUELA ACADÉMICO - PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Br. NANCY KATHERINE SANDOVAL DIOSES

Autora

Br. EDINSON GABRIEL GUERRERO FERNÁNDEZ.

Autor

Lic. RICHARD GARAVITO CRIOLLO

Asesor

TUMBES – PERÚ

2016

JURADO CALIFICADOR

Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ

PRESIDENTE

Mg. ANTONIO RUIZ MONTEALEGRE

SECRETARIO

M. Sc. EMILIO MÁXIMO VERA NAMAY

VOCAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE LOS BACHILLEROS EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN: EDINSON GABRIEL, GUERRERO FERNÁNDEZ Y NANCY KATHERINE, SANDOVAL DIOSES.

Siendo las trece horas del miércoles veintiuno de diciembre de dos mil dieciséis en el Auditorio Álvaro Camacho Sánchez de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, se reunieron los miembros del jurado calificador Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ (Presidente), Mg. ANTONIO RUIZ MONTEALEGRE (Secretario) y M.Sc. EMILIO MÁXIMO VERA NAMAY (vocal) y Mg. RICHARD GARAVITO CRIOLLO (Asesor), con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado "IMPLICANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL TOFFY DEL DISTRITO DE TUMBES-2016", para optar el título de Licenciado en Administración.

Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por los sustentantes se asignó el calificativo de:

APROBADO - BUENO

Siendo las....., del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.


Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad



Dr. JESÚS MERINO VELÁSQUEZ
Presidente



Mg. ANTONIO RUIZ MONTEALEGRE
Secretario



M.Sc. EMILIO MÁXIMO VERA NAMAY
Vocal



Mg. RICHARD GARAVITO CRIOLLO
Asesor



DEDICATORIA

A Dios por las bendiciones que me ha dado en mi vida, por estar siempre a mi lado y permitirme llegar a esta etapa de mi carrera y poder culminarla con éxito.

A toda mi familia, especialmente a mi madre quien ha sido un pilar fundamental en mi formación como persona y profesional, por brindarme la confianza, consejos y apoyarme con espíritu alentador en el logro de mis metas y objetivos.

AGRADECIMIENTO

Deseo reconocer el apoyo brindado por mi asesor, Lic. Richard Garavito Criollo, cuya orientación ha sido crucial para poder culminar exitosamente esta tesis de investigación.

Por último, agradezco a la Universidad Nacional de Tumbes, por su aporte a mi desarrollo personal y profesional.

Br. NANCY KATHERINE SANDOVAL DIOSES

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía e inspiración y nunca abandonarme en los momentos más difíciles.

A mi madre, quien ha sido un gran ejemplo de esfuerzo durante toda mi vida, y cuyo soporte me ha permitido culminar esta etapa satisfactoriamente.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento al Gerente General y propietario de la Distribuidora Comercial Toffy, el Señor Víctor Avendaño Chávez y a todos los colaboradores que me apoyaron durante el proceso de elaboración de la presente investigación.

Br. EDINSON GABRIEL GUERRERO FERNÁNDEZ

ÍNDICE

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA..... | 4 |
| AGRADECIMIENTO..... | 6 |
| RESUMEN | 10 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 12 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 14 |
| 2.1 Situación problemática | 14 |
| 2.1. Formulación del problema:..... | 21 |
| 2.2. Justificación e importancia de la investigación | 21 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 23 |
| 3.1 Antecedentes..... | 23 |
| 3.2 Revisión de literatura | 25 |
| 3.3 Definición de términos básicos | 56 |
| 4. HIPÓTESIS, VARIABLES Y OBJETIVOS..... | 58 |
| 4.1. Hipótesis:..... | 58 |
| 4.2. Variables e indicadores | 58 |
| 4.3. Conceptualización de las variables | 59 |
| 4.4. Conceptualización Operacional..... | 59 |
| 4.5. Objetivos | 59 |
| 5. MATERIALES Y MÉTODOS | 61 |
| 5.1. Tipo y diseño de investigación | 61 |
| 5.2. Población y muestra..... | 61 |
| 5.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 62 |
| 5.4. Recolección, procesamiento y análisis de información | 64 |
| Recolección de datos..... | 64 |
| 6. RESULTADOS..... | 67 |
| 7. DISCUSIÓN | 89 |
| 8. CONCLUSIONES..... | 94 |
| RECOMENDACIONES | 95 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 96 |
| ANEXOS | 100 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1. NIVELES DE LA CULTURA Y RELACIÓN. SCHEIN . | 38 |
| FIGURA 2: PERSONAL DE LA COMERCIAL SEGÚN SU GÉNERO. | 67 |
| FIGURA 3. TRABAJADORES DE LA DISTRIBUIDORA SEGÚN SU EDAD. | 68 |
| FIGURA 4. ÁREA DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES | 69 |
| FIGURA 5. TIEMPO DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES. | 69 |
| FIGURA 6. PRACTICA DE VALORES EN LA COMERCIAL | 70 |
| FIGURA 7. SENTIDO DE PERTENENCIA EMPRESARIAL | 71 |
| FIGURA 8. COMPROMISO LABORAL DE LOS COLABORADORES. | 72 |
| FIGURA 9. INFORMACIÓN PROPICIA DESDE LOS INICIOS DE LA ORGANIZACIÓN. | 73 |
| FIGURA 10. PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS COLABORADORES. | 74 |
| FIGURA 11: APOORTE DE LOS FUNDADORES EN LA ORGANIZACIÓN. | 75 |
| FIGURA 12: LA COMUNICACIÓN CON SU SUPERIOR ES ADECUADA. | 76 |
| FIGURA 13: AMBIENTE PARA DESARROLLARSE PROFESIONALMENTE. | 77 |
| FIGURA 14: DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS EN LA ORGANIZACIÓN. | 78 |
| FIGURA 15: MATERIALES E INSTRUMENTOS PARA LA EFICACIA DEL TRABAJO. | 79 |
| FIGURA 16: USO ÓPTIMO DE LOS MATERIALES E INSUMO. | 80 |
| FIGURA 17: EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN SU ÁREA. | 81 |
| FIGURA 18: LAS ESTRATEGIAS CONTRIBUYEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. | 82 |
| FIGURA 19: POLÍTICAS DE CALIDAD SON LAS ADECUADAS. | 83 |
| FIGURA 20: SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES SON ATENDIDAS. | 84 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| TABLA 1: DE QUE ESTÁN HECHAS LAS ORGANIZACIONES..... | 27 |
| TABLA 2: PRINCIPALES CONSECUENCIA DE LA CULTURA | 31 |
| TABLA 3: CUADRO COMPARATIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 32 |
| TABLA 4. TRABAJADORES DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL TOFFY..... | 61 |
| TABLA 5. CORRELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD..... | 85 |
| TABLA 6. CORRELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN FACTORES DE PERSONALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD..... | 86 |
| TABLA 7. CORRELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN SÍMBOLOS Y LA PRODUCTIVIDAD. | 87 |
| TABLA 8. CORRELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN COMUNICACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD. ... | 88 |

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la productividad, con la interrogante: ¿En qué medida la cultura organizacional tiene implicancia en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy del Distrito de Tumbes-2016?; con su hipótesis: “La cultura organizacional tiene implicancia en la productividad”; el tipo de investigación utilizada fue: Descriptiva, de diseño transversal y no experimental, se aplicó los métodos inductivo-deductivo y analítico- sintético, se aplicó la técnica de encuesta, entrevista y la observación a 20 colaboradores. Los resultados más relevantes fueron afirmar que existe relación directa entre la cultura organizacional y la productividad, con las acciones que se realicen se orientara a mejorar la cultura organizacional la que repercutirá en un mayor nivel de productividad por parte de los trabajadores de la Distribuidora. Esta investigación pretende que la empresa a partir de hallazgos concluyentes elabore estrategias dirigidos a fortalecer y consolidar una cultura corporativa, que incidan en el proceso de inducción, el sistema de comunicaciones y las relaciones interpersonales; logrando así un mayor nivel de productividad por parte de los trabajadores.

Palabras claves: Cultura Organizacional, productividad, comunicación, compromiso.

ABSTRACT

The present study aims to determine the relationship between organizational culture and productivity, with the question: What extent does the organizational culture have an impact on the productivity of the Toffy Commercial Distributor of the Tumbes District - 2016?, With its hypothesis : "The organizational culture has implication in productivity"; The type of research used was: Descriptive, Cross-sectional and non-experimental design, we applied the inductive-deductive and analytical-synthetic methods, we applied the technique of survey, interview and observation to 20 collaborators. The most relevant results were to affirm that there is a direct relationship between organizational culture and productivity, with the actions that are carried out will be oriented to improve the organizational culture which will have a higher productivity level on the part of the employees of the Distributor. This research intends that the company, based on conclusive findings, develop strategies aimed at strengthening and consolidating a corporate culture, which affect the process of induction, the communications system and interpersonal relationships; thus achieving a higher level of productivity on the part of the workers.

Keywords: Organizational culture, productivity, communication, commitment.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el ámbito laboral está experimentando grandes cambios que pueden ser positivos o negativos, de acuerdo a como sean asimilados y utilizados por los gerentes o propietarios de las empresas; pues toda organización sin importar su dimensión y naturaleza de sus actividades requiere del recurso humano para efectuar sus labores, siendo ellos el factor primordial para que su funcionamiento sea óptimo y se alcancen los objetivos organizacionales. Por lo tanto un aspecto que hoy día está siendo estudiado por algunas empresas o investigadores interesados en profundizar sobre las emociones o elementos internos de los empleados, es la cultura organizacional; pues se refiere a la diversidad de actitudes manejadas por el personal en relación a las actividades laborales que realizan.

Para que los colaboradores permanezcan interesados y dispuestos a realizar sus actividades, es importante proporcionarles autonomía en la realización de las tareas, en la toma de decisiones correspondientes a su puesto, con la debida orientación del líder, evitando conflictos entre sus miembros, y suministrando los medios que les incentiven a desarrollarse en la organización, brindando condiciones laborales que incluyan beneficios económicos y no económicos, como también ambientes agradables y seguros que hagan su estancia más placentera y estable. Lo descrito anteriormente está íntimamente ligado a la productividad, puesto que de acuerdo a la percepción que cada colaborador tenga sobre los aspectos mencionados inicialmente, lo proyectará hacia sus demás compañeros y con ello se determinará si el clima refleja un ambiente agradable o desagradable de trabajo, pues los miembros analizan dichas situaciones que observan dentro de su entorno y forman sus propias estructuras acerca de la empresa, por lo que es importante lograr instaurar a nivel general las expectativas de una organización y que sean compartidas por todos los miembros. Se ha demostrado que el conocer lo que piensa el recurso humano de su organización determina su grado de identificación y sentido de pertenencia a ella, por lo tanto es relevante saber valorarlos y proporcionarles atención a sus demandas y

necesidades, pues el potencial humano es el instrumento más importante para una empresa que busca ser altamente competitiva. En síntesis toda organización que trabaje con una estructura flexible, su personal trabaja con amplia libertad y proporcione las herramientas que faciliten su trabajo; gozará con un recurso humano satisfecho y en consecuencia se verá reflejado en los resultados como una alta productividad.

El desarrollo del mismo se estructurará de la siguiente manera:

Capítulo I: En éste capítulo se encuentra el planteamiento del problema general y los problemas específicos, al igual que la justificación dada por los investigadores para realizar el trabajo de investigación.

Capítulo II: Contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la determinación de términos básicos que se deben conocer para profundizar en el tema.

Capítulo III: Contiene la hipótesis, las variables con sus respectivos indicadores y los objetivos en que se fundamenta el presente trabajo de investigación.

Capítulo IV: Muestra la forma en que los investigadores desarrollaron el trabajo, este capítulo es denominado Materiales y métodos, en el que encontramos: el tipo y diseño de la investigación, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de investigación.

Capítulo V: Contiene la presentación , análisis y discusión de los resultados

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones.

Los autores

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Situación problemática

El autor (Franco R., 2010), en un artículo refiere que en una reciente encuesta de Randstad reveló que la cultura organizacional es fundamental para los empleados. De acuerdo con esta encuesta, la cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis como los de los últimos dos años, en los que la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados, lo que debe hacerse es, precisamente, fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar mejor la crisis.

La cultura organizacional ha sido un tema recurrente en los análisis y los departamentos de recursos humanos. Para algunos, un tema de gran importancia; para otros, uno un poco trillado; y para otros, uno que está sobrevalorado, que no trasciende demasiado y en el que no hay que invertir más de lo necesario. Precisamente, este grupo de quienes no se preocupan mucho por la cultura organizacional salió a relucir durante la crisis económica de los últimos dos años, en la que se hizo evidente un número significativo de empresas que se enfocaron sólo en los recortes de personal y de gastos para controlar el presupuesto, olvidándose casi por completo de la cultura organizacional y del bienestar dentro de sus organizaciones lo que, probablemente, tuvo que ver con los resultados generales de los negocios. Esto es lo que afirma la última encuesta “Work Watch”, de Randstad, según la cual, la cultura organizacional es clave para el éxito y según la cual mientras la cultura organizacional podría haber sido una estrategia muy eficaz y la mejor herramienta para retener a los empleados estrella y para fortalecer su compromiso, su moral y su productividad durante la crisis, lo que hicieron las compañías fue aporrearla, haciendo que los trabajadores se sintieran cada vez menos comprometidos con su trabajo.

La encuesta fue realizada en línea entre más de mil empleados mayores de dieciocho años.

En un artículo publicado por (Barreiro, 2012), manifiesta una lista de empresas internacionales que lideraron sus mercados durante años, pero su tamaño no las salvó. Estos casos de compañías que fracasaron por no saber adaptarse:

Sega, una de las más grandes compañías de videojuegos de la historia. Durante años la compañía japonesa nos ofreció consolas increíbles y juegos que se convirtieron en clásicos. La Megadrive fue la consola favorita de toda una generación, pero ahí acabó su reinado, compartido durante años con Nintendo. En 1994 lanzó su consola de 32 bits, la Sega Saturn. Pese a la gran acogida que tuvo en Japón, la Saturn tuvo unas ventas menores en el resto del mundo. ¿La razón?, la llegada de la Sony Playstation y decisiones equivocadas en cuanto al hardware. La Saturn era una buena consola, pero era demasiado difícil programar para ella (debido a sus dos procesadores) con lo que la Playstation le acabó por robar a los usuarios, que se decantaron por los juegos de la gris de Sony, que vendió 100 millones de consolas frente a solo 10 por parte de Sega. Para enmendar su error, en 1999 Sega sacó la que probablemente fue su mejor consola, la Dreamcast. Una máquina potente, con multijugador online y un catálogo de juegos espectacular. Pese a vender 36 millones de unidades, tampoco funcionó. La fama que había ganado Sony con su Playstation hizo imposible remontar a tiempo y en 2001 la compañía anunció oficialmente que renunciaba a seguir fabricando consolas para dedicarse en exclusiva al software. Pese a que ahora desarrolla juegos con bastante éxito, Sega pasó de tener la mitad del mercado de las consolas domésticas a dejar de fabricar dispositivos.

Kodak, la centenaria empresa de estadounidense dominó el mercado de películas fotográficas durante prácticamente todo el siglo XX. Fue precursor de grandes avances técnicos en cámaras fotográficas, y acercó el mundo de la imagen a los usuarios corrientes. Pese a que Kodak fue uno de los primeros fabricantes de cámaras digitales, no apostó por ese formato hasta que fue demasiado tarde, temiendo que la ausencia de carrete en estas nuevas cámaras perjudicara su negocio de película fotográfica. Esa tardanza en adaptarse propició la oportunidad para que compañías como Sony, Nikon o Canon, se hicieran con una gran cuota del mercado digital, algo de lo que Kodak nunca pudo recuperarse. Pese a varios

intentos para reflotar la compañía, en 2012 se declaró en concurso de acreedores y actualmente lucha por no desaparecer definitivamente.

En el ámbito nacional, en un estudio realizado por (Del Castillo & Yamada, 2004), con el fin de evaluar las tendencias recientes en la dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial en compañías líderes del Perú. Una de las empresas en estudio, fue la Cervecería Backus una de las empresas manufactureras más emblemáticas y antiguas a nivel nacional. La corporación emplea directamente alrededor de 4 mil trabajadores y subcontrata a otros 7 mil más en áreas conexas a su negocio. En 1992 Backus inició sus proyectos de calidad total, lo que le permitió enfrentar con éxito la apertura de la economía peruana. A principios de los años noventa, cuando en el país se vivía en un entorno inseguro por la amenaza del terrorismo y muchos peruanos buscaban alternativas de futuro en el extranjero, en el grupo Backus se hablaba de la globalización y de la necesidad de prepararse para ser competitivo ante la posible entrada de competidores a futuro, lo que se produjo 10 años después. En este contexto busca ser el empleador preferido y, por ello, entre sus valores corporativos identifica a sus colaboradores como la ventaja más duradera. Si bien por un lado se declara la importancia de la responsabilidad individual en el logro de resultados, por el otro, la empresa basa su estrategia en el trabajo y la ganancia en equipo. Bajo este enfoque, la comunicación y el despliegue de su estrategia resulta un aspecto central, por ello la labor del área de recursos humanos se encuentra íntimamente vinculada con la búsqueda de la sostenibilidad de las buenas prácticas de Backus.

Para reforzar una cultura de alto desempeño se utiliza el Performance Management, herramienta que orienta el esfuerzo individual y colectivo hacia el logro de las metas funcionales.

En lo que se refiere al nivel remunerativo, la empresa tiene un sistema de compensaciones superior al promedio del mercado. Frente a las empresas del medio, a nivel ejecutivo, Backus se ubica entre las 10 empresas que mejor paga, a nivel de empleados se ubica entre las 20 empresas que mejor remunera en el

mercado local y, a nivel de obreros, también se encuentra ubicada entre las mejores opciones del mercado. En cuanto a la medición de indicadores actitudinales, se realizan mediciones de clima laboral dos veces al año para poder tomar acciones correctivas inmediatas. La última medición de clima laboral denominada Encuesta de Satisfacción Organizacional (ESO) arrojó un porcentaje de satisfacción de 80% a 90% para las diferentes sedes de la corporación. Las relaciones administración-personal son cordiales y profesionales buscándose siempre las mejoras de la empresa y que éstas redunden luego en mejoras para todo el personal. En síntesis, Backus es un modelo de organización que logra un promedio de 85% de satisfacción en su clima laboral y con una vocación importante por la capacitación continua de su gente. Los frutos de este enfoque son el logro de niveles de productividad que pueden ser ubicados entre los más altos del mundo y una rentabilidad elevada: Backus se ubica como la quinta operación más rentable de SAB Miller en todo el mundo.

En un artículo periodístico realizado por la empresa editora El Comercio titulado ***Solo el 50% de empresas en el Perú logra retener a su personal***, publicado el 9 de abril del 2014, manifiesta que el activo más valioso de una organización es su personal. Sin embargo, solo la mitad de compañías en el Perú logra mantener la rotación de su personal en el nivel que desea. Esto, pese a que el 91% de las empresas trabaja por reducir su movimiento de personal a menos del 10% y un 67% de ellas aspira a que esa cifra disminuya a menos del 5%, reveló la encuesta "Tendencias de Retención del Talento Perú 2014" elaborado por la consultora PwC y HBC Consultores. Los ejecutivos (...). La gestión del clima y cultura organizacional, otra práctica muy utilizada, cuenta con un 70% de penetración en organizaciones de igual proporción de personal en rotación. Además, en el 93% de organizaciones existe un esfuerzo por implementar un plan de carrera establecido, tanto para personal general, como de alto desempeño. Empero, las prácticas referentes a alcanzar un equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar, son puestas en marcha por menos del 40% de las empresas. Pero, ¿esta realidad es la misma en otros países? Si nos situamos en el panorama mundial, solo un 32% de firmas implementa una estrategia para disminuir la rotación de

personal y un 35% pone en marcha cambios en su diseño organizacional para hacerle frente, de acuerdo al estudio CEO Survey de PwC.

“Cada organización es única en su especie, no existe una receta única para disminuir la rotación de personal talentoso, pero esta encuesta nos muestra ciertas aristas comunes en las que todas las empresas deben poner énfasis”, explicó Óscar La Torre, socio de Consultoría de PwC. “Para lograr resultados, es sumamente importante contar con el compromiso de la alta gerencia, tener procesos y políticas claramente establecidas, desarrollar líneas de carrera, entender las motivaciones del personal y alinear las metas de la empresa con la de sus colaboradores”, manifestó. Y es que la retención del talento es uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Además, las expectativas laborales de los trabajadores varían con el tiempo. En el estudio se consultó a 179 gerentes de recursos humanos y de administración y finanzas de firmas locales. De acuerdo con PwC, en el caso de la generación del milenio, que en 6 años representarán la mitad de la fuerza laboral, sus principales demandas están enfocadas en una mayor flexibilidad en el trabajo, retroalimentación y motivación constante, en el que el énfasis está en sus necesidades personales por sobre las necesidades de la empresa.

En otro informe también emitido por la empresa editora El Comercio, titulado ***La productividad del Perú es de las más bajas de la región***, el día 9 de abril del 2014, por la periodista Elida Córdova V. sostiene A pesar de que la mayor productividad laboral de un país es fundamental para el crecimiento de su Producto Bruto Interno (PBI), en el Perú esta sigue siendo relativamente baja en comparación con el resto de economías de la región, que –contradictoriamente– se expandieron menos que la nuestra en los últimos años. Según un reporte de Euromonitor, en el 2013 la producción mensual de un trabajador peruano alcanzó los US\$1.048, monto que nos coloca por debajo de Chile (US\$2.769), Venezuela (US\$2.250), México (US\$2.051), Argentina (US\$2.048), Brasil (US\$1.566), Colombia (US\$1.366) y Ecuador (US\$1.281). Es decir, solo estamos por encima de Guatemala (US\$699) y de Bolivia (US\$356). Para José Carlos Saavedra, jefe de Análisis Macroeconómico de Apoyo Consultoría, el hecho de que la

productividad promedio de los trabajadores peruanos se ubique por debajo de casi todos los países de la región es un claro reflejo de dos debilidades de la economía peruana: baja inversión en capital humano (educación) y en maquinaria. “Este tema está muy relacionado con la educación y si somos uno de los países con los resultados más pobres de América Latina, es evidente que la productividad debe ser más baja. Ese es el costo de tener, todavía, un sistema educativo malo. Y si salimos mal parados en las pruebas PISA, es evidente que también vamos a estar bajos en productividad, así que debemos mejorar ese resultado”, afirmó.

En el ámbito regional, directamente con la investigación la Distribuidora Comercial Toffy E.I.R.L; más conocida en el mercado local como productos VAMY’S, motivo de una marca familiar que en los años de 1980 inicio sus actividades en Sechura-Piura, como fundador el señor Manuel Avendaño Nolasco, quien formó una empresa dedicada al rubro de la panadería llamada SANTA ISABEL, vendiendo toda clase de pan como chancay, biscochos, etc. Vamy’s es el acrónimo de los nombre de sus 7 hijos, Víctor, Alfonso, Armando, Alfredo, Amador, Marilú, Isabel Avendaño Chávez.

La empresa, objeto de estudio ha transitado por diversas etapas económico productivas marcadas por su cierre y posterior reapertura con distinta razón social ocurrido en dos oportunidades, año 2011 inicia sus actividades con la distribuidora comercial Toffy, dedicada al rubro de panadería y pastelería pero en esta oportunidad con la convicción de que hará bien las cosas; pero como los inconvenientes nunca faltan, la empresa empieza a retornar a escenarios ya antes previstos en cuanto a una débil cultura por parte del recurso humano. La empresa opera con tres áreas para sus realizar funciones que son producción, ventas y el área administrativa, cuenta con un total de 20 trabajadores; los problemas que se evidencian en la organización como hemos podido apreciar y gracias a los comentarios de algunos trabajadores son sin lugar a duda la cuestión de formalidad de los pagos, es decir incluirlos en planillas, ya que una gran parte de ellos no lo están, malestar que es llevado al ambiente de trabajo a través de un bajo rendimiento y una insatisfacción laboral, así mismo no cuentan con un

seguro médico, ya que la labores que ellos realizan son de alto riesgo, caso de algunos compañeros que han sufrido accidentes con ciertas máquinas.

Otras de las falencias que se ha podido observar es la existencia de un alto índice de rotación del personal como consecuencia de no sentirse seguros de trabajar ahí; el tiempo promedio que un trabajador forma parte de la empresa oscila entre los 6 meses, ya que luego dejan de trabajar y van en busca de otras oportunidades. En lo que respecta al ambiente de trabajo la empresa en los últimos meses ha estado mejorando su infraestructura, ya que antes los ambientes estaban en mal estado generando un malestar al recurso humano, debido a que no existía una adecuada ventilación, trayendo como consecuencia altas temperaturas en el ambiente de trabajo debido al horno artesanal con el que cuenta la empresa, un horno que funciona con un soplete que es encendido a partir de las 10 a.m., generando a partir de esa hora temperaturas en los ambientes demasiados hostiles.

En cuanto al área de ventas, las unidades de transporte con las que realizan la entrega de los productos a los diversos puntos de venta están obsoletas, perjudicando en las ventas del día y en grandes oportunidades no logrando cumplir con el recorrido correspondiente y en ocasiones hasta se han quedado varados en zonas alejadas. El ambiente entre los trabajadores es agradable ya que existe compañerismo y una gran amistad entre ellos. En cuanto a fechas importantes que se celebran dentro de la organización, como por ejemplo aniversario de la empresa, onomásticos de los colaboradores; según comentarios de ellos mismos no existen, es decir no celebran ningún evento solo en ocasiones realizaban paseos entre el personal y en fechas como día de la madre, navidad hacen reuniones de confraternidad para enlazar vínculos amicales.

Brindando un adecuado seguimiento y énfasis a la cultura organizacional sobre que repercusión tiene en la productividad de la distribuidora, se podrá aprovechar estos factores importantes para obtener los resultados esperados y sean aprovechados por la misma.

2.1. Formulación del problema:

Problema general:

Ante este escenario planteamos la siguiente interrogante:

¿En qué medida la cultura organizacional tiene implicancia en la productividad de la distribuidora comercial Toffy del Distrito de Tumbes-2016?

Problemas específicos:

- a) ¿Cómo los factores de la personalidad de los trabajadores influye en la productividad de la distribuidora comercial Toffy?
- b) ¿Cómo los símbolos organizacionales se relacionan con la productividad?
- c) ¿De qué manera la comunicación empleada por los trabajadores influye en la productividad?

2.2. Justificación e importancia de la investigación

Justificación teórico

En la presente investigación hay una justificación teórica porque el objetivo del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento ya existente, confrontar una teoría, contrastar resultados; en lo que respecta a cultura organizacional y la implicancia que tiene sobre la productividad de las empresas. Los resultados de la presente investigación permiten ampliar los conocimientos doctrinarios de administración en la aplicación de soluciones prácticas para alcanzar el éxito de la organización con responsabilidad social.

Justificación práctica

Esta investigación pretende coadyuvar a resolver un problema y por lo tanto proponer estrategias que al aplicarse contribuyan a resolverlo. En el presente proyecto es de carácter práctico, puesto que describe o analiza un realidad existente, y el poco interés de muchas empresas en hacer énfasis en el tema de cultura organizacional, siendo un factor relevante para alcanzar competitividad organizacional y generar bienestar entre las relaciones ya existente dentro y fuera de la empresa.

Justificación metodológica

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se va a utilizar métodos y procedimientos que sirvan de soporte para el desarrollo de la tesis trazada, en plantear que existe un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable y por lo tanto para investigar y observar durante un proceso que implica varias fases para el desarrollo de la misma.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes

El autor (Sanchez Dias, 2015), en una tesis denominada “Clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la empresa Coam contratistas S.A.C”, con el objetivo de determinar la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la empresa Coam contratistas S.A.C”, la muestra representativa para el estudio fue de 30 personas y el tipo de investigación realizada fue correlativa. Donde se estableció que los trabajadores no se sienten muy conformes en el accionar diario de sus labores debido a que existe la falta de motivación y participación del personal a nivel general de la empresa. Se puede resaltar que la comunicación no es del todo eficiente, ya que los trabajadores mencionan que sus opiniones no son muy tomadas en cuenta en las respectivas áreas de trabajo. El talento humano debe ser considerado como el principal activo empresarial ya que si no existe un buen ambiente de trabajo no se lograra el mejor desempeño de los trabajadores, ni se fortalecerán los objetivos de la Empresa. Se concluye que la buena comunicación, las relaciones personales, el gusto por el trabajo, buena remuneración y la fomentación de desarrollo de los trabajadores son factores importantes de motivación que influyen en el clima organizacional e incrementan la productividad de los trabajadores.

Por otro lado, (Rivas G & Samrat A, 2006), en su estudio “La cultura organizacional y su relacion con el desempeño laboral en el personal adscrito al centro clinico quirurgico Divini Niño C.A”, realizó una investigación de tipo descriptiva, en la que buscó analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. la muestra representativa para el estudio fue de 30 personas. Concluyendo que el C.C.Q. 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. Los

trabajadores del C.C.Q. Divino Niño, C.A. expresaron que la función que cumple la cultura organizacional en éste recinto de salud es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros, A pesar de que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción o poco conocimiento sobre algunos elementos culturales. Una cultura está fuertemente influenciada por el tipo de liderazgo. En el C.C.Q. Divino Niño, C.A se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático. El desempeño del personal en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es evaluado a través de la supervisión. En cuanto a la forma en que es recompensado el personal por su desempeño, los resultados de la investigación arrojaron una cifra alarmante del 100% que no manifestaron ninguna de las opciones propuestas en el cuestionario, por lo que es notable la existencia de una gran debilidad en los sistemas de recompensas o incentivos que deberían recibir los trabajadores por el cumplimiento o buen desempeño de sus actividades laborales. Debido a ésta situación podría surgir el descontento o desmotivación laboral, apatía y desidia en los trabajadores de ésta institución. Por otro lado los investigadores determinaron que las sanciones al personal por el incumplimiento de las normas si se aplican. Haciendo referencia a la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. se pudo conocer que si existe pero en cierto grado, los investigadores consideran que éste resultado es producto a que la mayoría del personal es nuevo en la organización. En cuanto a la gerencia, por medio del cuestionario detectaron los investigadores que la gerencia si toma en cuenta los elementos culturales para realizar la evaluación del desempeño del personal. concluyendo que si existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados.

Asimismo Salazar Guerra, Jesica Minu. (2013), en su tesis “Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del hospital Roosevelt de Guatemala”, su objetivo fue establecer la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional

Roosevelt. Los sujetos de estudio fueron los trabajadores administrativos de la institución ubicada en la Ciudad de Guatemala, constituyéndolos un total de 46 personas, comprendido en un rango de edad desde los 20 - 50 años de edad, a quienes se les aplicaron dos instrumentos. El primer instrumento que mide la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) y el segundo que mide la satisfacción laboral de José L. Meliá (1990). El estudio es de diseño descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. Dichos cuestionarios pretenden identificar la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Roosevelt. Se encontró correlación directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada está satisfecho con su trabajo y con el ambiente laboral. Se encontró que existe correlación significativa a 0.05 directa y fuerte, entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del objeto de estudio, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades. Revelándose que el tipo de cultura clan es el que domina el primer lugar y este está relacionado con la relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo y cooperación lo que contribuye a que la institución alcance sus objetivos con los recursos humanos, físicos y materiales. Asimismo se pudo establecer que el personal se identifica con el tipo de cultura jerarquizada, la cual posee énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizadas, certidumbre y jerarquías. Para respaldar las variables de estudio a continuación se presentan diversos autores que se enfocan en definir las mismas y describirán en orden lógico los conceptos, definiciones y resumen de investigaciones encontradas que dan sustento teórico al tema planteado.

3.2 Revisión de literatura

La organización

Se considera conveniente comenzar el presente trabajo de investigación, definiendo y caracterizando lo que hasta hoy en día se ha dicho sobre las organizaciones, producto del trabajo de diversos investigadores y pensadores del

mundo organizacional. Cada uno de ellos articula y atribuye unas características a las organizaciones desde diversas expectativas. Para Fincowsky & Krieger. (2012), la organización es una entidad social coordinada, que opera de manera deliberada para alcanzar metas específicas a través de una estructura determinada. La diferencia que yace entre una organización y otra son los objetivos que cada una de ellas persigue, algunas ofrecen productos, mientras otras ofrecen servicios”. Sin embargo, independientemente a que se dedique o qué tipo de servicios ofrezca cada organización, el elemento clave de cada una no es su instalación, maquinaria o equipo, sino su gente.

En cuanto a Chiavenato, Idalberto. (2009), manifiesta que una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común (...) son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual.

Características de las organizaciones

Por otro lado Stephen P. Robbins & Mary Coulter. (2010), manifiestan “Se consideradas organizaciones, todas que tengan tienen tres características en común: a) Un propósito definido, este generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. b) Está formada por personas, cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas; y c) Todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo”.

Las organizaciones sin importar su tamaño y densidad llegan a adquirir, al igual que los individuos, una personalidad que las caracteriza e identifica y particularmente las diferencia unas de otras, desde cómo llevar a cabo las tareas y los procesos hasta como debe ser el comportamiento esperado como grupo organizado. Tales características, abarcan toda la organización y se reflejan en asuntos tan importantes como la estrategia, la estructura y los sistemas.

Tabla 1: De que están hechas las organizaciones

| | Qué son: | Qué tienen: | Qué hacen: |
|----------------|---|---------------------------|---|
| Organizaciones | Tienen personas | Comportamiento humano | Satisfacen necesidades Desarrollan grupos Crean acción organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Aportan |
| | Están organizadas | Estructura organizacional | Nacen Crecen Cambian Se agrupan Se dividen |
| | Tienen personas que desempeñan alguna actividad | Procesos organizacionales | Crean productos y servicios Contribuyen al bienestar social Comunican Toman decisiones |

Fuente: Idalberto Chiavenato (2009).

Comportamiento organizacional. Para Robbins & Judge, “Comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. Con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. El comportamiento organizacional se puede describir y es perceptible a simple vista, pues basta con solo observar el comportamiento de los colaboradores, como se relacionan con los demás y el entorno en que se desenvuelven. Sin embargo, posee una parte subjetiva, debido a que cada persona posee una percepción diferente de la labor que realiza en la organización y ésta puede implicar en la conducta manifestada una actitud positiva o negativa.

La cultura organizacional

En esta sección, se sientan las bases teóricas necesarias para desarrollar el estudio de la cultura en una organización, en las diversas formas y definiciones que cada autor propone.

Según (Daft, 2011), La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse.

La cultura organizacional existe en dos niveles, en la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, es decir, la manera de vestir y actuar de las personas, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que utiliza la empresa y los símbolos, las historias y las ceremonias que comparten los miembros de la organización. Sin embargo, los elementos visibles de la cultura reflejan los valores más profundos en la mente de los integrantes de la empresa.

El autor Amador, (s.f); sostiene que el concepto de cultura organizacional no es nuevo en ciencias sociales; no obstante, sí lo es en cuanto a su aplicación en la gestión de las empresas. Para algunos autores, la cultura organizacional es considerada como un factor crítico en el funcionamiento de una organización donde ejerce una enorme influencia en relación a su comportamiento con su ambiente externo. Por ejemplo, consideran que los cambios del entorno en que se desenvuelve la empresa (en tecnología, normativa, oportunidades de negocio, crecimiento de competidores, demandas del cliente...) son motivos suficientes para provocar cambios internos (de estructuras y de personas) en la organización y originar un cambio de cultura organizacional y nuevas formas de liderazgo.

En cuanto a Chiavenato, Idalberto. (2011), manifiesta que "Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones

subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.”

Por otra parte Cantillo Guerrero & Daza Escorcía, (2011), sostienen que la cultura organizacional es el espejo de la compañía, en ella se reflejan sus principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional. Una empresa debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

Definición de la cultura organizacional

Según Robbins & Judge. (2009), refiere a la “cultura organizacional como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora”. Por otro lado Koontz, Weihrich, & Cannice (2008), en lo que se refiere a las organizaciones, manifiestan que la cultura es la guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que una cultura de organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono para la compañía y fija reglas implícitas para la forma como las personas deben comportarse.

León, (2001), refiere que la cultura organizacional crea en el grupo un orden social, genera continuidad y desarrolla una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia. Las personas que pertenecen a una cultura organizacional comparten, a través de la experiencia colectiva y repetidas interacciones sociales

a lo largo del tiempo, en algún grado, sus propiedades básicas: su sustancia y sus formas. La sustancia está formada por las ideologías que generan los individuos y que, a lo largo del tiempo, llegan a ser implícitas. Estas ideologías son sistemas de creencias, valores, normas y comportamientos, que permiten, (...) actuar y justificar sus acciones ante sí mismos y ante otros. Las formas culturales son las manifestaciones concretas de la cultura organizacional, no abstracciones como la sustancia. Consisten en entidades observables -incluyendo las acciones humanas- a través de las cuales los miembros expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura organizacional. Según Chiavenato, Idalberto (2009), “La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización.

Por otro lado el autor Edgar, Schein. (2002), llama cultura a: “Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Por su parte, Trice y Beyer (1993), consideran que la cultura humana emerge a partir de los esfuerzos desplegados por sus miembros para afrontar incertidumbres y ambigüedades de todo tipo, proporcionándoles individual y colectivamente conjuntos más o menos articulados de ideas que les permitan responder a sus experiencias. Según estos autores, estas respuestas se engloban en dos grandes categorías. La primera de ellas es relativa a la sustancia de una cultura, es decir, los sistemas de creencias compartidas e interrelacionadas que cuentan con una fuerte carga emocional y que pueden denominarse ideologías. La segunda se refiere a las formas culturales, esto es, las entidades observables (los símbolos, el lenguaje, los relatos, las prácticas, (...)) a través de las cuales los miembros de una cultura expresan, afirman y se comunican mutuamente la sustancia de su cultura. A su vez, la cultura ejerce una serie de consecuencias sobre los miembros que la comparten. La siguiente figura resume las principales identificadas en la mayor parte de los estudios culturales. Trice H M, (1993).

Surgimiento y propósito de la cultura

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios.

Tabla 2: Principales consecuencia de la cultura

| Esencia de la cultura | Formas culturales |
|---|-------------------------------------|
| Manejo de incertidumbres colectivas | Fomento de etnocentrismo |
| Creación de orden social | Generación de consecuencias duales: |
| Creación de continuidad | • Técnicas y expresivas |
| Creación de identidad y de compromiso colectivo | • Latentes y manifiestas |
| | • Funcionales y disfuncionales |

Fuente: Trice y Beyer (1993).

Características de la cultura organizacional

Para Chiavenato Idalberto. (2009), la cultura de la organización presenta seis características principales:

- **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
- **Normas:** son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
- **Valores dominantes:** son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan.
- **Filosofía:** son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.

- **Reglas:** son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- **Clima de la organización:** es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Tabla 3: Cuadro comparativo de las características de la cultura organizacional

| Cultura tradicional | Cultura participativa |
|--|--|
| Autocrática e impositiva | Participativa y liberal |
| Centralizada | Descentralizada |
| Muchos niveles jerárquicos de mando | Pocos niveles jerárquicos |
| Poca amplitud de mando | Gran amplitud de mando |
| Formal | Informal |
| Conservadurismo y mantenimiento del <i>statu quo</i> | Creatividad e innovación |
| Cambios lentos y progresivos | Cambios rápidos y radicales |
| Horizonte de planeación de largo plazo | Horizonte de corto plazo |
| Enfoque en las ganancias a corto plazo | Enfoque en las ganancias a largo plazo |
| Enfoque en el control de los gastos | Enfoque en la calidad y el servicio |
| Recompensas basadas en la antigüedad | Recompensas basadas en el desempeño |

Fuente: Idalberto Chiavenato (2009).

Diseñar la cultura organizacional

Para el autor (Gareth R, 2008), manifiesta las siguientes:

- Trate de identificar la fuente de los valores y normas de la cultura de su organización y analice los efectos relativos de las personas, la ética, los derechos de propiedad y la estructura que influyen en la cultura organizacional.
- Utilice este análisis para producir un plan de acción que permita rediseñar la cultura de la organización y con ello mejore su efectividad.
- Asegúrese de que el plan de acción tome en consideración los cuatro factores, puesto que cada uno afecta a los otros. Limitarse a cambiar sólo un factor puede no ser suficiente para modificar toda la cultura organizacional.

- Haga del desarrollo de valores organizacionales éticos una de sus principales prioridades.

Cómo se transmite la cultura de la organización a cada uno de sus integrantes

Para (Gareth R, 2008), sostiene que la capacidad de una organización de motivar a sus empleados y aumentar la efectividad organizacional se relaciona directamente con la manera en que sus integrantes absorben los valores de la organización: aprenden dichos valores fundamentales a partir de las prácticas de socialización formal de la organización y de las historias, el ceremonial y el lenguaje organizacional que se desarrollan de manera informal a medida que madura la cultura de la misma.

Socialización y tácticas de socialización

Los nuevos miembros de una organización deben aprender los valores y normas que rigen el comportamiento y la toma de decisiones de sus integrantes. ¿Deben trabajar de 10 a 7 en vez de 8 a 5? ¿Pueden confrontar los puntos de vista de sus colegas y supervisores o simplemente quedarse callados y escuchar? Los recién llegados son vistos como extraños, y sólo cuando ya han aprendido e interiorizado los valores de la organización y actúan de acuerdo con sus reglas y normas pueden ser aceptados como iguales por los integrantes de mayor antigüedad de la empresa.

Para aprender la cultura de una organización, los recién llegados deben obtener información acerca de los valores culturales de ésta. Pueden conocer los valores indirectamente, al observar cómo se comportan los integrantes existentes y deducir qué comportamientos son apropiados y cuáles no. Sin embargo, desde la perspectiva de la organización, el método indirecto es riesgoso porque los recién llegados podrían observar y aprender hábitos que *no* son aceptables para la organización. Desde la perspectiva organizacional, la manera más eficiente en que un nuevo integrante aprenda los valores aceptados es por medio de la **socialización**, que es el proceso por medio del cual los integrantes aprenden e

interiorizan las normas de la cultura de una organización. Van Maanen y Schein desarrollaron un modelo de socialización que sugiere cómo pueden estructurar las organizaciones esta experiencia de socialización para que los recién llegados aprendan los valores que la organización quiere. Estos valores influyen a su vez en la orientación de las funciones que asume el nuevo integrante.

La **orientación de las funciones** es la forma característica en que los nuevos integrantes responden a una situación: ¿responden de manera pasiva y obediente a las órdenes de otros? ¿Muestran creatividad e innovación en su búsqueda de soluciones a los problemas?

Van Maanen y Schein identificaron 12 tácticas de socialización que influyen en la orientación de las funciones de los recién llegados (véase la tabla 7.1). Al usarse diferentes conjuntos de estas tácticas se llega a dos diferentes orientaciones de las funciones: la institucionalizada y la individualizada. La orientación institucionalizada de las funciones surge cuando a los individuos se les enseña a que respondan a los nuevos contextos de la misma manera que los integrantes ya existentes en la organización.

Interpretación de la cultura

El autor (Daft, 2011), manifiesta que para identificar e interpretar la cultura se requiere que las personas hagan inferencias basadas en artefactos observables. Los artefactos se pueden estudiar, pero es difícil descifrarlos con precisión. Una ceremonia de entrega de premios en una empresa puede tener un significado diferente del que tiene en otra. Para comprender qué sucede en realidad en una organización, se requiere un trabajo de detective y quizá cierta experiencia como interno. Entre ellos se incluyen ritos y ceremonias, historias y mitos, símbolos, estructuras organizacionales, relaciones de poder y sistemas de control.

Ritos y ceremonias. Los valores culturales se pueden identificar en los ritos y ceremonias, las actividades elaboradas y planeadas que constituyen un evento especial y que a menudo se llevan a cabo en beneficio de un auditorio. Esas son ocasiones especiales que refuerzan valores específicos, crean un vínculo entre

las personas para compartir una comprensión importante y ungen a los héroes y heroínas celebrados que simbolizan importantes creencias y actividades.

Historias y mitos. Las historias son narraciones basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados y se cuentan a los nuevos trabajadores para informarlos acerca de una organización. Muchas historias son acerca de héroes de la empresa que sirven como modelos o ideales para cumplir con las normas y los valores de la firma. Se considera que algunas historias son leyendas debido a que los acontecimientos son históricos y tal vez se embellecieron con detalles ficticios. Otras historias son mitos, que son congruentes con los valores y las creencias de la organización, pero que no están respaldados por hechos. Las historias mantienen con vida los principales valores de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre todos los empleados.

Símbolos. Otra herramienta para interpretar la cultura es el símbolo, es decir, algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos, debido a que representan valores más profundos. Otro símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico.

Estructuras organizacionales. Un poderoso reflejo de la cultura es la forma en que está diseñada la organización. ¿Tiene una estructura mecanicista rígida o una estructura orgánica flexible? ¿Hay una jerarquía alta o plana? La forma en que las personas y los departamentos están colocados en un todo y el grado de flexibilidad y autonomía que tienen las personas, dice mucho acerca de cuáles son los valores culturales en los que hace hincapié la organización.

Relaciones de poder. Analizar las relaciones de poder significa descifrar quién ejerce su influencia o manipula o tiene la capacidad de hacerlo. ¿Qué personas y departamentos son los tenedores clave del poder en la organización? En algunas empresas, el personal de finanzas tiene bastante poder, mientras que en otras son los ingenieros y los diseñadores.

Sistemas de control. El último elemento se relaciona con los sistemas de control, o el funcionamiento interno de la manera en que la organización controla a las personas y las operaciones. Esto incluye estudiar cosas tales como la forma como

se administra la información, si los gerentes aplican un control del comportamiento o de los resultados relacionados con las actividades de los empleados, los sistemas de control de calidad, los métodos de control financiero, los sistemas de recompensas y cómo se toman las decisiones.

Por otra parte Robbins & Judge (2009), indica que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la diferencia de otras. Es un conjunto de características básicas que la organización valora. Existen siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización, las cuales son:

- **Innovación y correr riesgos:** grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Minuciosidad:** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos:** grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.
- **Agresividad:** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- **Estabilidad:** grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Una firme cultura organizacional no surge por sí sola, la dirección debe cultivarla, los empleados deben aprenderla y adoptarla y se debe de transmitir a los empleados de nuevo ingreso. Puede cambiar con el tiempo, aunque no ocurra fácilmente. En presencia de una vigorosa cultura organizacional plenamente desarrollada, es muy poco lo que distingue a los equipos formales de los grupos informales en términos de sus normas, actividades, sentimientos e interacciones.

Esta uniformidad no significa que la cultura sencillamente pueda establecerse en un manual para empleados de nuevo ingreso. Es probable que los supuestos y valores compartidos básicos nunca se formulen explícitamente y que los miembros de las organizaciones tengan problemas para verbalizar conscientemente alguno de ellos. (Hellriegel, 1998) Edgar Schein (2002), propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad:

- **Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
- **Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
- **Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
- **Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
- **Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
- **Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

Niveles de la cultura

La figura siguiente muestra la visión de Schein (1988) respecto a los niveles de la cultura organizacional y sus relaciones.

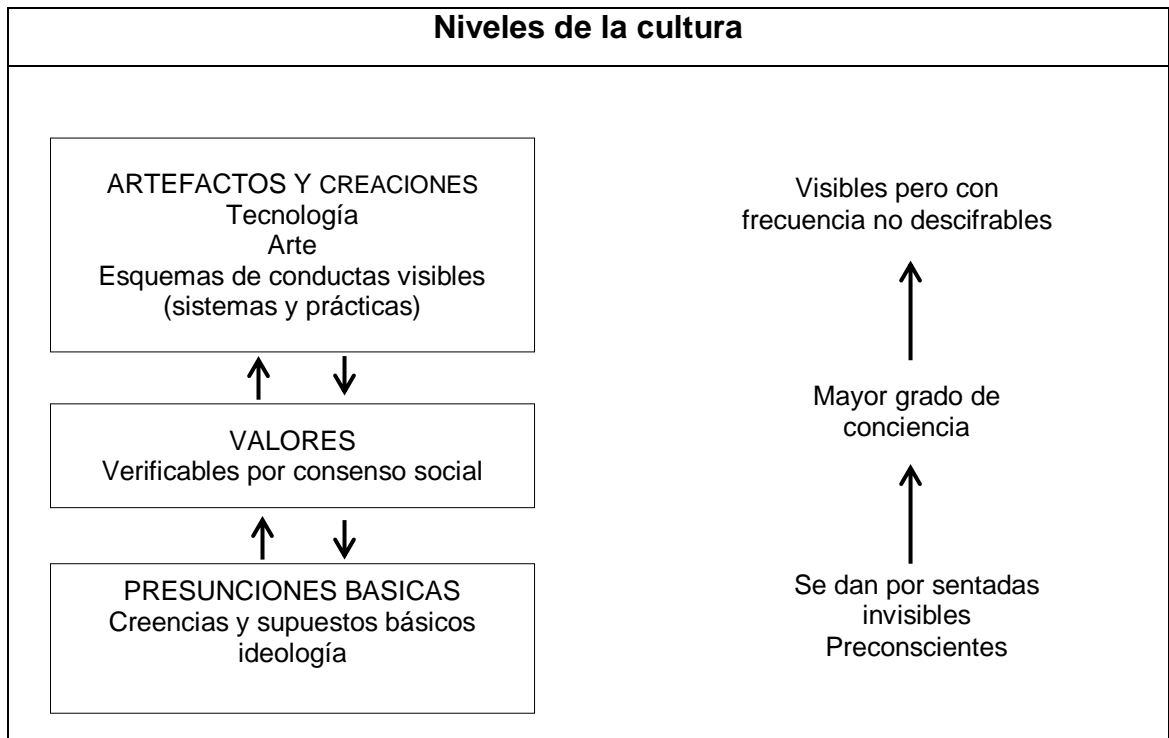


Figura 1. Niveles de la cultura y relación. Schein (1988).

En el nivel superior, el más visible de la cultura organizacional, están las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos. Son fácilmente perceptibles para un observador y ocupan la parte “superior” del sistema cultural.

Estos productos culturales reflejan los valores del grupo social que dirige a la organización y que son declarados en forma explícita para guiar las conductas de todos los integrantes. Los valores determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos, cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social.

Estos supuestos se van arraigando en la mente de los integrantes de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros las consideran como indiscutibles

para orientar la conducta. La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”. A juicio de Schein y con un criterio más limitado que las teorías antropológicas, la cultura organizacional se encuentra en el nivel “más profundo” de las presunciones básicas compartidas. Los valores y los artefactos son producciones o manifestaciones de los niveles “más superficiales” de la cultura.

En síntesis, los artefactos y creaciones reflejan una cultura organizacional pero no su verdadera esencia subyacente. Edgar Schein, considera que la cultura de una organización tiene tres capas, la capa I, incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables. En la capa II, están los valores y las cosas que son importantes para las personas. En la capa III, están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente. En esta capa se incluyen las suposiciones que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas”. (Chiavenato, 2004, p.31 citando a Schein).

Diseño y cultura de la organización

Para (Daft, 2011), sostiene que los gerentes quieren una cultura corporativa que refuerce la estrategia y el diseño estructural que necesita la organización para ser efectiva dentro de su entorno. Por ejemplo, si el entorno externo requiere flexibilidad y capacidad de respuesta, como en el caso del entorno para las empresas basadas en Internet como Twitter, Netflix, Facebook o Flickr, la cultura debe fomentar la adaptabilidad. La relación correcta entre los valores culturales, la estrategia y las estructuras organizacionales y el entorno puede mejorar el desempeño organizacional.

Las culturas se pueden evaluar en una amplia gama de dimensiones, como el grado de colaboración frente al aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y dónde está concentrado, o si la

orientación en el tiempo de la organización es a corto o a largo plazo. Aquí nos enfocaremos en dos dimensiones específicas:

1) El grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad; y 2) el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos.

Son cuatro categorías de cultura asociadas con estas diferencias, son adaptable, misión, clan y burocrática. Estas cuatro características se relacionan para tener cabida entre valores culturales, estrategia, estructura y entorno. Cada una puede tener éxito, dependiendo de las necesidades del entorno externo y del enfoque estratégico de la organización.

La cultura adaptable se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente. La cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento.

La cultura de misión se caracteriza por un énfasis en una visión clara del propósito y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito.

La cultura de clan tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Esta cultura es similar a la forma de control de clan. Más que cualquier otra, esta cultura se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados como la ruta para lograr un alto desempeño.

La cultura burocrática tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Este tipo de cultura apoya un enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas.

Factores y elementos de transmisión de la cultura

El autor Diez de castro, Emilio (2001), señala tres factores principales de la cultura organizacional:

Factores de personalidad

Se trata esencialmente de la forma de ser de las organizaciones así como de sus manifestaciones inmediatas. Nos centramos fundamentalmente en los valores, aunque citamos también las actitudes y creencias como expresiones de los valores. Los valores son principios ideales que sirven de referencia a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta, y por ende la orientación básica de la organización.

Según Ouchi, (1982) “los valores son el punto central del a cultura, cumpliendo entre otras funciones la de las conductas y del rendimiento”. Así mismo Luna Rodríguez (2005), señala que “los valores son los cimientos y la médula de la cultura organizacional y de cambio. Inspiran la razón de ser, reflejan las metas reales, así como las normas, creencias y conceptos básicos de una empresa y sus empleados”. Las actitudes serían comportamientos más o menos explícitos en los que se manifiestan los valores. Así mismo Robbins (2004), señala que “las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo”. Mientras que las creencias son asentimientos firmes de conformidad con unos valores dados. Según José Ortega y Gasset (1986), en su libro “Ideas y creencias”; señalan que las Creencias son “convicciones, no siempre conscientes, con las que contamos y que nos permiten actuar y manejarnos en el mundo”. Ambos pues derivan de los valores y son factores culturales de la personalidad.

Factores simbólicos

Podemos definir símbolo como aquello que representa y posee un contenido añadido a la simple definición de las características evidentes de algo.

Ritos o rutinas programadas. Son elementos simbólicos de frecuencia de uso variable, cuya utilidad es poner en práctica los valores y reforzarlos (entregas de premios, cenas de navidad, ceremonias de apertura de nuevos centro).

Según García Del Junco (2001), manifiesta que “los ritos son un conjunto de costumbres y rutinas planificadas que poseen un carácter simbólico y que están presentes a lo largo de la actividad normal de la empresa o ligados a ésta”. A su vez, Trice y Beyer (1984) señalan que “los ritos son entendidos como el conjunto de actividades elaboradas y planeadas que hacen un evento especial”.

Héroes. Portadores o figuras clave de la cultura, que con su personalidad y actitudes destacan y fortalecen los valores básicos y normas de una cultura.

Según García Del Junco (2001), señala que “los héroes son personas de la empresa o que han pertenecido a ella que personifican los valores básicos de la misma y los comportamientos deseables entre sus miembros”. David (2008), manifiesta que los héroes son “individuos a los cuales la organización ha legitimado como modelos de comportamiento para los demás”.

Mitos y leyendas. Relatos ficticios, transmitidos oralmente en la organización al objeto de resaltar la figura de los héroes o ciertas circunstancias críticas por las que atravesó la organización, y que en definitiva contiene valores culturales que se quieren difundir e imbuir al personal.

Según García de Junco, (2001) manifiesta que “los mitos son narraciones de hechos reales o ficticios referidos a acontecimientos pasados que tienen que ver con la empresa y que son transmitidos oralmente entre los miembros de la misma”. Por otro lado Andrew (2004), menciona que “los mitos son relatos dramáticos o hechos imaginarios sobre la historia de la empresa. Contribuyen a crear las leyendas corporativas, ayudan a unificar a los grupos y pueden construir una ventaja competitiva”.

Tabúes. Mandatos o nociones imperativas sobre conductas prohibidas, que suelen derivarse de tragedias y situaciones críticas vividas por la organización.

Según Alberto Levy (1996), “los tabúes operan por la prohibición, tanto en lo que está prohibido decir como en lo que está prohibido hacer. Generalmente quedan instalados como consecuencia de previas “tragedias” organizacionales que han

dejado profundas secuelas que no han podido ser resueltas”. Así mismo Hellriegel (2005) señala que “los tabúes son comportamientos prohibidos por la cultura”.

Factores de comunicación

El lenguaje. Es también un medio de transmisión de los valores, sea por vía verbal o a través del lenguaje corporal o comunicación no verbal (gestos, tono de voz).

Según García Del Junco (2001), consiste en un “conjunto de palabras, expresiones y jerga característicos de la empresa, y que solo es comprensible por sus miembros”.

Metáforas. Uso del lenguaje consiste en utilizar las palabras con sentido distinto del que tienen propiamente, provocando una imagen del concepto deseado.

Según David (2008), señala que “las metáforas son un resumen empleado para captar una imagen o para reforzar valores antiguos o nuevos”. Así mismo Pearce y Osmond (1996), las definen como “aspectos críticos de la cultura que puede frecuentemente ayudar, pero algunas veces impedir, la introducción y administración de los esfuerzos de cambio organizacional”.

Espacio Físico. La decoración y la disposición del mobiliario en lugar de trabajo pueden constituir también un mecanismo de transmisión de los valores imperantes o deseados.

Según Rob Goffee (2001), menciona que “el espacio con frecuencia dice algo acerca del estatus, del poder y de las conexiones”.

Elementos de transmisión de la Cultura

Según Diez de Castro (2001), además de los factores de la cultura, existen otros elementos que constituyen valiosos medios de comunicar la cultura de la organización a los miembros de la misma.

Los cuales son:

Historias. Las historias son narraciones, no necesariamente verídicas, sobre hechos pasados que afectaron a la organización, y que contienen de forma implícita valores o moralejas que conviene transmitir para aleccionar a los nuevos miembros. Se suele denominar mitos a las historias que se basan en la

ficción. Los héroes aparecen como actores fundamentales de las mismas, y estas figuras simbólicas suelen con el tiempo convertirse en héroes legendarios, al engrandecerse y mitificarse gradualmente su figura. Las historias suelen tratar temas tipo, como actuaciones puntuales de los fundadores, la no observación de normas explícitos e implícitos, batallas comerciales ganadas o perdidas, suspensiones de pago y quiebras, despidos masivos, etc.

El lenguaje. El lenguaje condiciona fuertemente el pensamiento y viceversa. El lenguaje puede imponer en los individuos conceptos y esquemas de pensamiento, y modelar sus percepciones. Muchas organizaciones y, dentro de ellas, grupos de personas particularmente interdependientes, utiliza el lenguaje para identificarse como coparticipes en una cultura o subculturas.

Ritos. Pueden definirse los ritos como rutinas programadas de carácter simbólico que expresan y refuerzan los valores culturales críticos, al tiempo que definen los objetivos básicos y los empleados de los que se puede o no se puede prescindir. Los ritos son acciones planificadas, que suponen interacción social e incluso ceremonia. Los ritos también son vehículos de transmisión cultural a través de su carga simbólica. Los hechos toman significados que trascienden a su apariencia, y que probablemente sólo los empleados pueden captar en toda su profundidad.

Otros símbolos externos. La última categoría de elementos transmitidos de cultura y de carácter simbólicos atañe a espacios físicos y otras cuestiones con potencia simbología, como el código de tipo de vestimenta y peinado aceptables, la austeridad de la decoración, el tipo de carros que se asignan a los ejecutivos, la distribución de los despachos, los aparcamientos reservados u otras manifestaciones que pueden aludir a valores sobre la importancia de la jerarquía, de la imagen de la organización, del orden u otros rasgos culturales mencionados.

Como aprenden la cultura los empleados

Para Robbins & Judge. (2009), “La cultura se transmite a los empleados de diversas formas: las más eficaces son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje”.

Historias. “Contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones elementales que afectan el futuro de la empresa y a

la alta dirección”. Fundamentan el presente en el pasado, a la vez que legitiman las prácticas actuales. Los empleados también crean sus propias historias sobre como lograron adaptarse o no a la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros días en el puesto, sus primeras interacciones con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional.

Rituales. “Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización y las metas de mayor importancia; además indican cuales son las actividades imprescindibles y cuales las prescindibles”. Robbins & Judge, (2009)

En este sentido, las organizaciones desarrollan actividades que contribuyen a transmitir a los colaboradores la cultura, se pueden mencionar: aniversario de la empresa, en donde se hace referencia al fundador e historia de la organización, también la inducción a la organización, en donde se hace énfasis acerca de la misión, visión, valores, normas y creencias que conforman la organización. Algunas organizaciones imparten programas de cultura, en donde se refuerzan los valores y actitudes que rigen la organización, con el propósito de fortalecer y afianzar a los empleados, hacia la organización.

Símbolos materiales. “Constituyen la forma de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentran contruidos”. Dichos símbolos comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamientos que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social.

Forman parte activa el logo de la empresa, eslogan o imagen representativa y significativa de la organización. Así como también las oficinas, equipo, maquinaria, frases, políticas, historias, normas, son símbolos con significado subjetivo, que hacen que los individuos asocien consiente e inconscientemente ideas, con un significado complejo, que se transforma en emociones. También las reuniones y comportamientos forman parte de los símbolos, entran en juego las relaciones interpersonales, las cuales transmiten un significado perceptible y subjetivo.

Lenguaje. “Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla”. Asimismo, con el tiempo, en muchas empresas se desarrollan términos especiales para describir equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relaciona con su actividad.

Funciones de la cultura

Para Robbins & Judge. (2009), manifiestan que la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización:

- Define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
- La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Relaciones entre cultura y desempeño

Para Don Hellriegel y John W. Slocum (2009), la cultura organizacional tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción del individuo, un sentimiento de certeza respecto a cómo se manejarán los problemas, etc. No obstante, si la cultura organizacional no sigue el paso de las expectativas cambiantes de los grupos de interés, internos y externos, su efectividad disminuirá. Está claro que la cultura organizacional y el desempeño están relacionados, pero la evidencia respecto a la naturaleza exacta de esta relación es confusa. Los estudios muestran que la relación entre muchos atributos culturales y el alto desempeño no han sido consistentes a lo largo del tiempo.

Sin embargo, sí sabemos lo siguiente acerca de las relaciones entre cultura y desempeño:

- La cultura organizacional puede tener un efecto significativo en el desempeño económico de la empresa a largo plazo.
- La cultura organizacional quizá será un factor incluso más importante para determinar el éxito o el fracaso de las empresas en la próxima década.
- Las culturas organizacionales que inhiben el desempeño financiero sólido a largo plazo no son raras y se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están repletas de personas inteligentes y razonables.
- Las culturas organizacionales son difíciles de cambiar, pero se puede lograr que apoyen más el desempeño si los gerentes comprenden qué sostiene la cultura.

La productividad

Se ha podido visualizar, como la cultura y clima organizacional determinan el comportamiento de los trabajadores en una organización; este comportamiento que determina la productividad de la institución a través de conductas eficientes y eficaces. Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

Para el autor Koontz, Weihrich, & Cannice. (2008) explicaron que la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Según Gutiérrez Pulido. (2014), la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados; en otras palabras, la eficacia se puede ver como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

De acuerdo con Becattini (2006) mencionado en Alburquerque (2006) menciona que el aumento de la productividad no depende sólo de las cantidades empleadas de los factores de producción (trabajo, recursos naturales, capital, tecnología), sino también de la forma como estos factores son organizados o combinados al interior de los procesos de producción y en los diferentes ámbitos territoriales en los que éstos tienen lugar. Así pues, el grado de organización socio-territorial complementa y amplía la eficiencia de la organización al interior de la cadena productiva. No puede aislarse, por tanto, la organización de los proyectos de integración productiva de los procesos de organización socio-territorial, ya que éstos pueden acelerar o retardar la evolución de la productividad generada por las relaciones estrictamente económicas.

Asimismo Robbins y Coulter (2000), citado en Fuentes Navarro, (2012), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

En la productividad de acuerdo con Schroeder (2002), mencionado en Fuentes (2012), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

De acuerdo con Fietman (1994) mencionado en Fuentes (2012), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por:

Recursos Humanos.- Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.

Maquinaria y Equipo.- Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.

Organización del Trabajo.- En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

En cuanto a Robbins & Judge, (2009), sostienen que la productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad. Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

De acuerdo con los hallazgos y las aportaciones de los autores revisados, se establecieron dos dimensiones de la actuación de las personas en la organización, una psicológica y otra psicosocial, sobre la base de los procesos psicológicos que se manifiestan en los individuos, y los procesos psicosociales que se manifiestan en los grupos y equipos de trabajo de la organización. Siguiendo lo establecido por Quijano, (2008) y lo planteado por Cequea et al., (2010), las dimensiones que se manifiestan en las personas (psicológica psicosocial), configuran los factores humanos, los cuales se han clasificado como factores individuales, factores grupales y factores organizacionales.

Los factores grupales identificados son: la cohesión, la participación y el manejo del conflicto, mientras que los factores organizacionales son: la cultura organizacional, el liderazgo y el clima organizacional. Es importante destacar que los factores aquí señalados son los considerados relevantes para el propósito de la investigación en curso, pero que en la literatura se reportan otros, como por ejemplo el estrés, el burn-out, el equilibrio vida trabajo, la calidad de vida laboral, entre otros, que pueden ser estudiados e incorporados en futuros estudios.

Beneficios de la productividad

Según Bain (2003) nombrado en Solis, Criollo. (2015), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos. Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

Según Bain (2003) mencionado en Fuentes (2012), el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Medición de la productividad

De acuerdo con Gaither & Frazier. (2000) citado en Fuentes (2012), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados.}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Indicadores de productividad

De acuerdo con Koontz y Weihrich. (2004), mencionado en Fuentes (2012), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

Eficiencia. Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Para Chiavenato (2009), es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible”.

Efectividad. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

Eficacia. Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Según Idalberto, Chiavenato. (2009), Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Para Robbins & DeCenzo (2009), la productividad está ligada estrechamente al proceso de transformación, y mejorarla se ha convertido en una importante meta para casi todas las organizaciones. Productividad significa la producción global de los bienes y servicios producidos —dividida entre los insumos necesarios para generarlos. El aumento en la productividad es la clave de la competitividad global,

ya que está compuesta por personas y variables en las operaciones. Para mejorar la productividad, los gerentes deben enfocarse en ambos aspectos.

Factores que influyen en la productividad

De acuerdo con Schroeder. (2002), mencionado en Fuentes (2012), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

- **El entorno**

Para Schroeder (2002), la mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

- **Características del trabajo**

Según Schroeder (2002) indica que es la cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones. Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.

- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

Factores para mejorar la productividad

De acuerdo con Bain (2003) citado en Fuentes (2012), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

- **Factores internos**

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

- **Factores duros**

Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

- **Factores blandos.**

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

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

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

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

- **Factores externos.**

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

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

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

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

Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Según Robbins & Coulter(2010) la productividad es una combinación de variables de personal y operaciones. Para mejorar la productividad, los gerentes deben poner atención a ambas. Señalan que W. Edwards Deming un reconocido experto en calidad describió 14 puntos para mejorar el manejo de la productividad;

- Planee el futuro de largo plazo.
- Nunca sea complaciente con respecto a la calidad de su producto.
- Establezca un control estadístico a sus procesos de producción y solicite a sus proveedores que también lo hagan.
- Trate con los mejores proveedores y con la menor cantidad posible.
- Averigüe si sus problemas se reducen a ciertas partes del proceso de producción o provienen de todo el proceso mismo.
- Capacite a los trabajadores para las labores que les está pidiendo que desempeñen.

- Eleve la calidad de sus supervisores de línea.
- Elimine el miedo.
- Fomente que los departamentos trabajen estrechamente entre sí, en lugar de concentrarse en diferencias departamentales o divisionales.
- No adopte objetivos estrictamente numéricos.
- Exija a sus empleados que hagan su trabajo con calidad.
- Capacite a sus empleados para que entiendan los métodos estadísticos.
- Capacite a sus empleados en nuevas habilidades, según se requiera.
- Haga que los gerentes de nivel alto sean los responsables de implementar estos principios.

3.3 Definición de términos básicos

Cultura organizacional.- Conjunto de valores, creencias, representaciones, imágenes, experiencias, etc.; percibidos, aceptados, asimilados y compartidos por los miembros de la empresa y que marcan una serie de normas que guían el comportamiento y la conducta de éstos.

Clima organizacional.- Ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está directamente involucrado al nivel de motivación que posee el empleado, determinando que cuando se tiene un elevado grado de motivación el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc.

Satisfacción laboral.- Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo.

Productividad.- Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Eficiencia.- Relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la

relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

Eficacia.- Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos.

Efectividad.- Relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

Comunicación organización.- Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Compromiso organizacional.- Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

4. HIPÓTESIS, VARIABLES Y OBJETIVOS

4.1. Hipótesis:

Hipótesis general

La cultura organizacional tiene implicancia en la productividad de la Distribuidora comercial Toffy del Distrito de Tumbes-2016.

Hipótesis específicas

- a) Los factores de la personalidad de los trabajadores influyen directamente en la productividad de la Distribuidora comercial Toffy.
- b) Los símbolos organizacionales se relacionan con la productividad de la Distribuidora comercial Toffy.
- c) La comunicación empleada por los trabajadores tiene implicancia en la productividad de la Distribuidora comercial Toffy.

4.2. Variables e indicadores

A. Variable independiente

Cultura organizacional.

Indicadores:

- Personalidad
- Símbolos
- Comunicación

B. Variable dependiente

Productividad.

Indicadores:

- Eficiencia
- Efectividad
- Eficacia

4.3. Conceptualización de las variables

Cultura organizacional

Chiavenato, Idalberto (2009) la define como el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización.

Productividad

Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) explicaron que la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

4.4. Conceptualización Operacional

Para operacionalizar la investigación, se utilizó una escala de Likert la cual mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada uno de estos ítems está estructurado con diferentes alternativas de respuesta, la cual será dirigida a los trabajadores de la distribuidora comercial Toffy, con el objetivo de establecer la cultura organizacional.

Para medir la productividad se elaboró otra encuesta la cual va dirigida a cada área con el objetivo de evaluar al personal y así obtener una puntuación neta.

4.5. Objetivos

Objetivo general

Determinar en qué medida la cultura organizacional tiene implicancia en la productividad de la distribuidora comercial Toffy del distrito de Tumbes 2016

Objetivos específicos

- 1.- Conocer la influencia que existe entre los factores de personalidad de los trabajadores y la productividad de la Distribuidora comercial Toffy.
- 2.- Determinar la relación de los símbolos organizacionales en la productividad de la Distribuidora comercial Toffy.
- 3.- Demostrar la implicancia que existe entre la comunicación empleada por los trabajadores en la productividad de la Distribuidora comercial Toffy.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo descriptiva

La investigación parte de un estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Caracterizándose primero porque se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, estimamos la correlación. Las variables que trabajaremos en la presente en el presente proyecto son la cultura organizacional asimilada por los trabajadores y como esta repercute en la productividad de Distribuidora Comercial Toffy, del distrito de Tumbes.

Diseño no experimental y transversal

Debido a que se estudiará y analizará la relación de hechos y fenómenos de la realidad con el fin de conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, no se manipularan las variables, se analizará tal como suceden las cosas y la información será en un periodo de tiempo establecido.

5.2. Población y muestra

Población

La población objeto de estudio estará constituida por veinte (20) trabajadores de la Distribuidora Comercial Toffy del Distrito de Tumbes que se indican en el cuadro siguiente:

Tabla 4. Trabajadores de la Distribuidora Comercial Toffy.

| Distribuidora comercial Toffy | Nº de trabajadores |
|-------------------------------|--------------------|
| Maestro panadero | 1 |
| Horneros | 2 |
| Ayudantes de panadería | 6 |
| Vendedores | 4 |
| Ayudantes de ventas | 4 |
| Área administrativa | 3 |
| Total trabajadores | 20 |

Fuente: Elaboración propia.

Muestra

La muestra será igual a la población, es decir veinte (20) trabajadores de la Distribuidora Comercial Toffy, por ser un número pequeño, aplicándose un muestreo por conveniencia.

5.3. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Métodos de investigación

Inductivo – deductivo:

En cuanto a inducción están referidos a los datos que se obtendrán de la realidad empresarial por la que atraviesa la Distribuidora Comercial Toffy, que es objeto de estudio. Al contrastar estos datos con el estudio realizado, nos permitirá obtener una perspectiva global y veraz de la situación real del objeto de investigación.

Descriptivo

La metodología empleada en la presente investigación es del tipo descriptivo, que se utiliza para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones de nuestro objeto de estudio. Lo que implica la recopilación y presentación sistemática de los datos obtenidos con el fin de establecer una idea clara de una determinada situación.

Cuantitativo

Debido a que se analizará los resultados de las frecuencias estadísticas, donde los datos son mostrados de forma numérica, esto implica que la investigación cuantitativa se realiza en base a preguntas específicas y de las respuestas de los participantes (encuestas), obtenemos muestras numéricas. Se analizará esta información con la ayuda de la estadística, de la informática y de la matemática.

Técnicas de investigación

Las técnicas a trabajar durante la investigación fueron las siguientes:

- **La entrevista:** con la finalidad de recopilar toda la información necesaria para alcanzar el objetivo de la investigación.

- **La encuesta:** Preguntas formuladas y preparadas que se aplicada de manera personalizada a los trabajadores de la Distribuidora Comercial Toffy.

Instrumentos de investigación

- Guía de entrevista – ANEXO N°01 y ANEXO N°02
- Cuestionario – ANEXO N°03

Para la validación del instrumento, se utilizó el software estadístico SPSS 22, ingresando todos los datos de la encuesta aplicada a los 20 trabajadores de la distribuidora comercial Toffy con un total de 32 Ítems al sistema mediante el cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, cuya fórmula estadística es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Dónde:

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach

K = es el número de Ítems

$\sum Si^2$ = suma de las varianzas de los ítems

St^2 = varianza de los totales de los ítems de cada uno de los trabajadores encuestados.

K = Numero de ítems.

Resumen de procesamiento de casos

| | N | % |
|-----------------------|----|-------|
| Casos Válido | 20 | 100,0 |
| Excluido ^a | 0 | ,0 |
| Total | 20 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,760 | 32 |

Mientras más cerca de 1 esta α , más alto es el grado de confiabilidad del instrumentos de investigación. El resultado obtenido ingresando los datos al sistema estadístico SPSS 22, nos da un valor de 0.76, determinándose que nuestro instrumento, tiene un grado aceptable de confiabilidad, valiéndose para la recolección de datos.

5.4. Recolección, procesamiento y análisis de información

Recolección de datos

La información que se requirió para la presente investigación sobre el nivel de cultura organizacional y productividad de los colaboradores de la distribuidora comercial Toffy, se realizó a través de la aplicación exactamente de tres herramientas indicadas en los anexos N°01, 02 y 03 que son respectivamente la entrevista y el cuestionario. Para esto, se informó a los colaboradores de organización que la información proporcionada en la encuesta es confidencial y que la investigación es con propósitos académicos. Se siguió el siguiente procedimiento:

- Se entrevistó con el gerente general de la Distribuidora Comercial Toffy, con el fin de solicitarle autorización para que nos permite realizar la investigación,

explicándole que es requisito indispensable para la obtención de nuestro título profesional, mediante la Carta N° 01-2016-EGGF-NKSD.

- Después de una semana de espera nos respondió el documento antes mencionado aceptando nuestra petición y accediendo a brindarnos todas las facilidades para la realización del proyecto de investigación mediante el OFICIO N° 001-2016-A-DCT. **ANEXO N°04.**
- Se realizó una visita previa al empresario y gerente general de la distribuidora el Sr. Víctor Avendaño Chávez, la cual nos detalló el número de colaboradores que trabajan en la empresa como se detalla en el cuadro N° 01. En la reunión, se indicaban los fines y objetivos de la investigación y su carácter netamente académico. Se garantizó la confidencialidad de la información que se recolectaría a través de las herramientas de investigación indicadas.
- Se le solicitó al gerente un momento y ambiente adecuado que el estimara conveniente para la realización de las encuestas, de tal forma que la empresa y los colaboradores no se vieran afectados en la realización de sus labores. Con esto, también se buscó que los encuestados tuvieran el tiempo necesario para responder a las preguntas y que se encontraran en un lugar adecuado para no sentir la presión por la proximidad de sus compañeros de trabajo y jefe directo.
- En primer lugar se entrevistó a cada uno de los trabajadores de acuerdo a las preguntas estructuradas, Ítems que nos permitían un poco conocer a cada uno de ellos y que tanto conocían a la organización, luego de las entrevistas personales se procedió a aplicar el cuestionario, donde se le entregó a cada empleado que había aceptado participar de la investigación un formato impreso y un lapicero. Se le explicó la total confidencialidad de sus respuestas, ya que eran anónimas y que no existía ningún tipo de relación entre los estudiantes a cargo de la investigación y su jefe inmediato.
- El llenado del cuestionario le tomó a cada empleado de 10 a 15 minutos. Los tesisas a cargo de la investigación recogieron personalmente los formatos para su custodia correspondiente.

Técnicas de procesamiento de datos

Para el análisis de los datos se utilizó el programa SPSS (Software estadístico), para obtener resultados más satisfactorios; como se ha detallado anteriormente, en una encuesta se determinó el nivel de la cultura organizacional existente en la Distribuidora Comercial Toffy; y en otro cuestionario se midió el nivel de productividad, para luego determinar la influencia existente de cada una de las dimensiones de nuestra variable dependiente con respecto a la variable independiente, mediante el método de correlación de Pearson, con ello se comprobó la relación entre dichas variables, analizando primero independientemente las dimensiones que cada variable contiene para luego relacionar los resultados de manera general tanto para la cultura organizacional como para la productividad. Todo ello se detallará en el desarrollo de la presente investigación.

6. RESULTADOS

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Distribuidora Comercial Toffy del Distrito de Tumbes. Esta información contiene las dimensiones de las variables cultura organizacional y la productividad.

La empresa en estudio es de naturaleza jurídica, su constitución fue como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), tiene como actividad principal la transformación de materias primas como harina de pan en diferentes productos de panificación. En su planta se emplea al 80% de los trabajadores es de género masculino y el 20% es femenino, debido a que las actividades propias de la empresa requieren más de esfuerzo físico, optan por el empleo del género masculino. Podemos apreciar que el 65% de los trabajadores tienen entre 26 a 40 años de edad, el 25% entre 18 a 25 años y el 10% más de 41 años de edad. La mayor parte de la plantilla de la fuerza laboral de la empresa son jóvenes, razón por la cual las actividades que desempeñan los trabajadores son de fuerza y vitalidad (Ver Fig. 2 y 3).

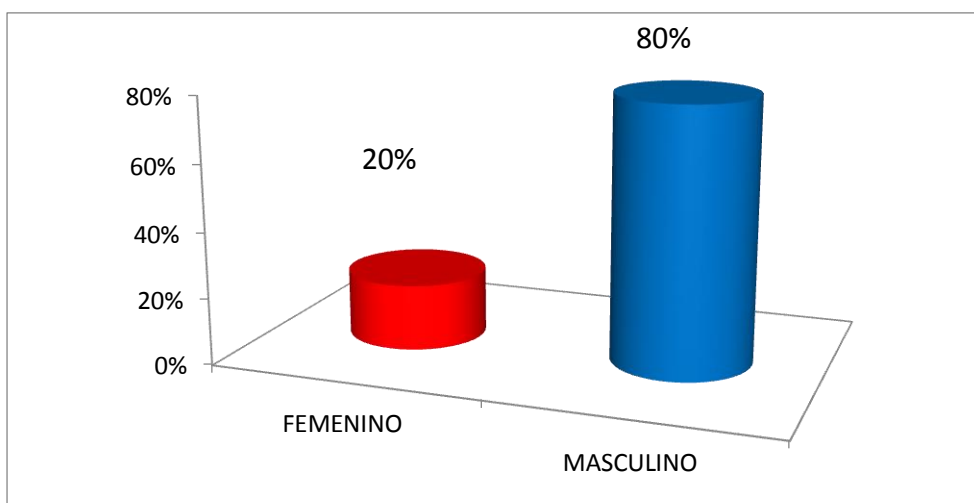


Figura 2: Personal de la Comercial según su género.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.
Elaboración: Los autores.

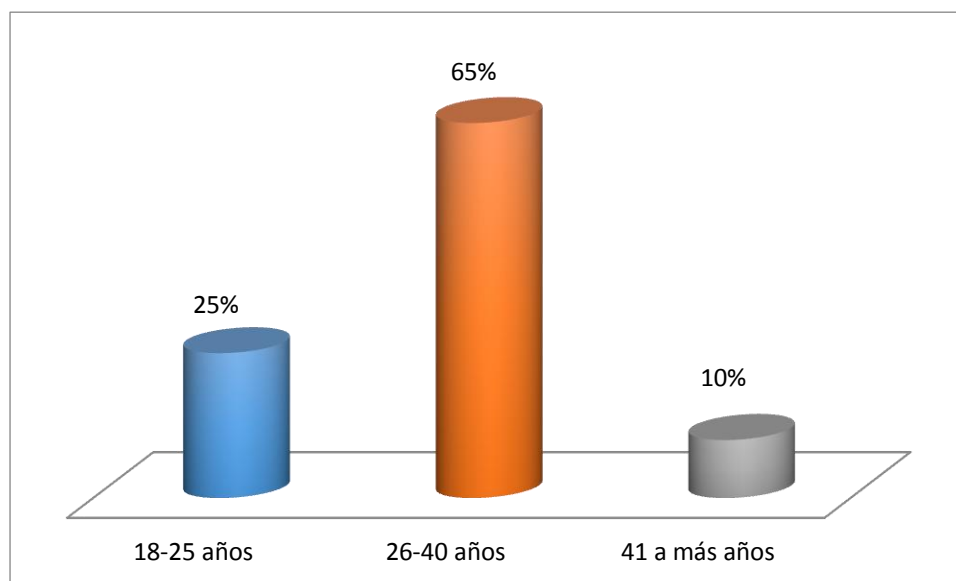


Figura 3. Trabajadores de la Distribuidora según su edad.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

Con relación al área donde realiza su trabajo habitual, se distingue en la Fig. 4 que el 45% de los trabajadores encuestados respondieron que se desempeñan en el área de producción, el 40% de ellos en el área de ventas y el 15% manifestaron que lo ejecutan en el área administrativa; observándose que las áreas principales de su funcionamiento es producción y ventas. En la Fig. 5, se aprecia que el 15% de los colaboradores encuestados indicaron que cuentan con una antigüedad de más de 6 años, el 60% expresaron tienen entre 1 a 5 años laborando en la empresa, el 25% menos de 1 año. Los trabajadores que tienen mayor tiempo de servicio tienen derechos laborales como seguridad social y estabilidad laboral de acuerdo al régimen laboral de empresa privada.

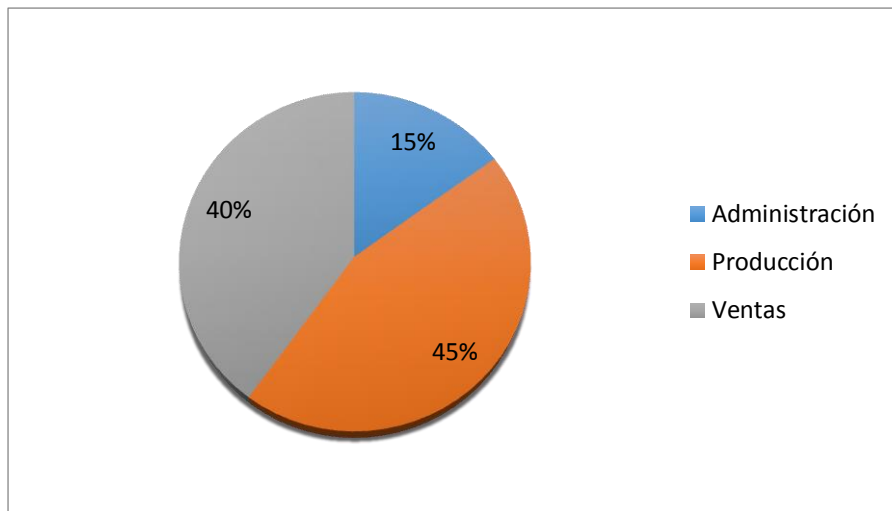


Figura 4. Área de trabajo de los colaboradores

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

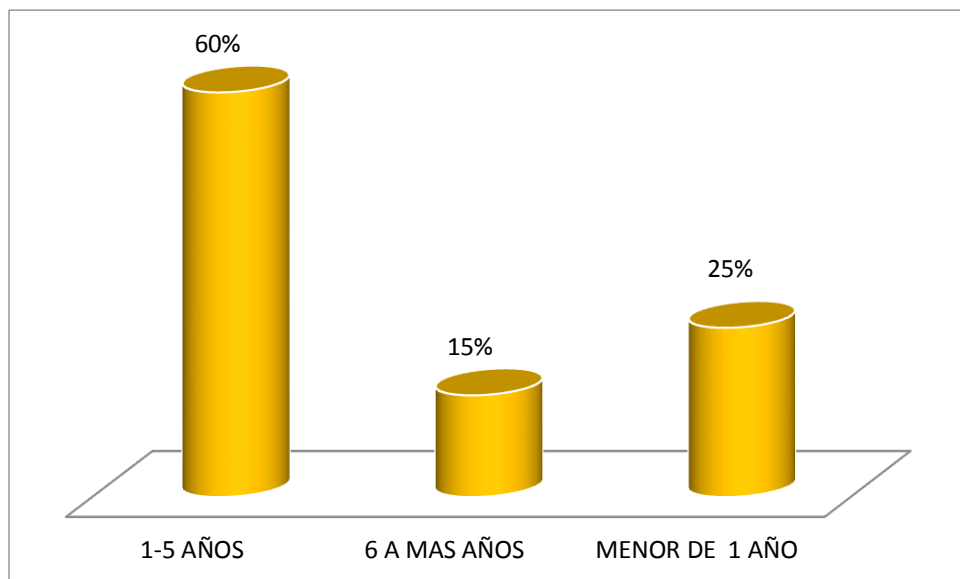


Figura 5. Tiempo de servicio de los trabajadores

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

Cultura organizacional

Personalidad

En la Fig. 6, de acuerdo a los datos obtenidos el 5% de los trabajadores encuestados manifestaron está totalmente en acuerdo, el 50% estar de acuerdo a la práctica de valores que se aplican en la empresa es la adecuada, el 30% refirieron estar indeciso, el 15% de los encuestados dijeron estar en desacuerdo, con practica de los valores dados en la organización y el 0% en totalmente en desacuerdo. Este indicador precisa de los valores para un mayor compromiso empresarial.

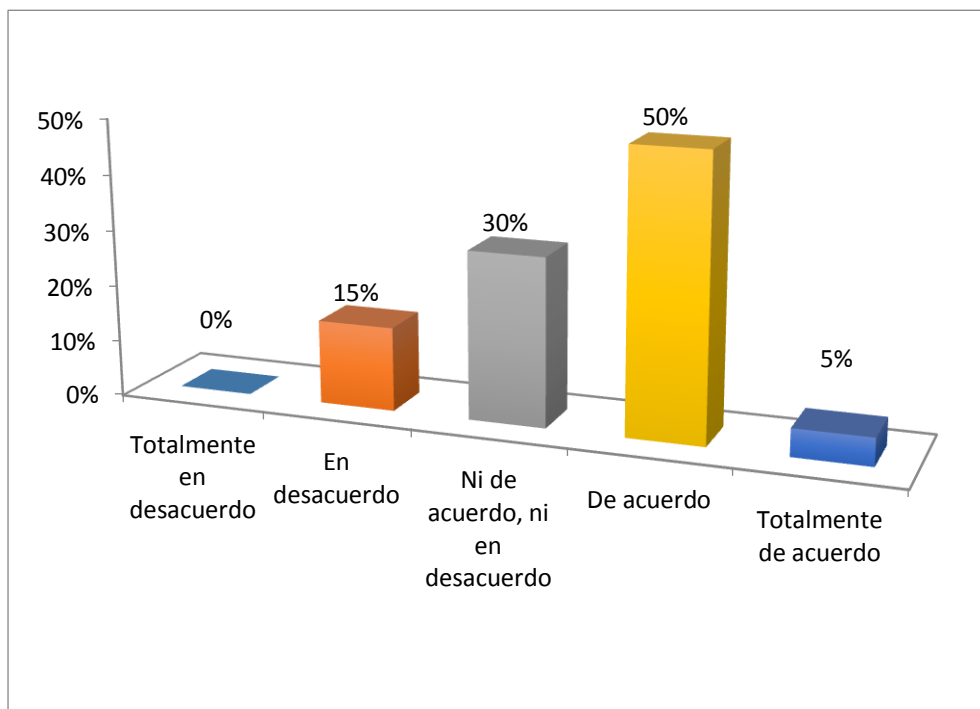


Figura 6. Practica de valores en la comercial

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.
Elaboración: Los autores.

En la Fig. 7, de la información obtenida el 40% refirieron estar de acuerdo en sentirse orgullosos de trabajar y ser parte de la distribuidora, el 15% de los trabajadores manifestaron estar totalmente de acuerdo por considerar que les brindó la oportunidad de ser parte de ella; el 25% afirmaron su indecisión, el 20% declararon estar en desacuerdo y el 0% expresaron estar totalmente en desacuerdo. Este indicador refiere a la identificación del colaborador con la organización.

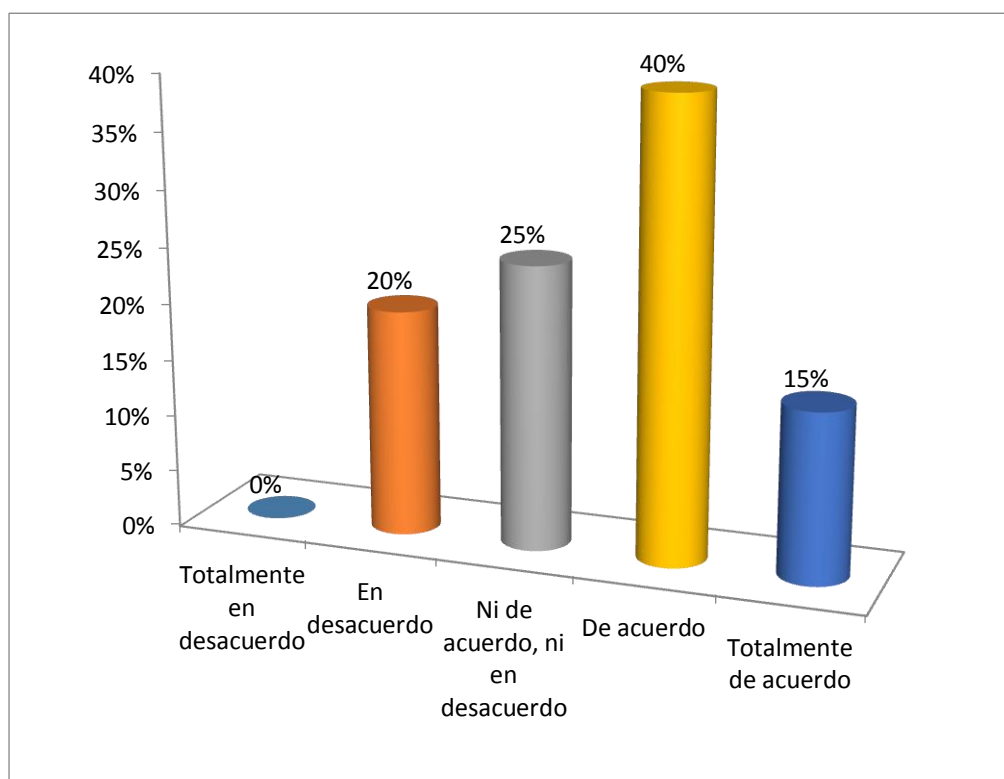


Figura 7. Sentido de pertenencia empresarial

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.
Elaboración: Los autores.

En la Fig. 8, se encontró que el 35% de los trabajadores encuestados expresaron estar de acuerdo en cuanto al compromiso por parte de ellos con la empresa, el 15% refiere estar de totalmente de acuerdo, el 25% manifiesta estar indeciso, el 20% sostiene estar en desacuerdo en cuanto al compromiso por parte de ellos con su trabajo en la empresa, y el 5% sostiene estar totalmente en desacuerdo. El presente indicador se relaciona al compromiso laboral que deben de ostentar los miembros de toda la organización con la identificación con la comercializadora.

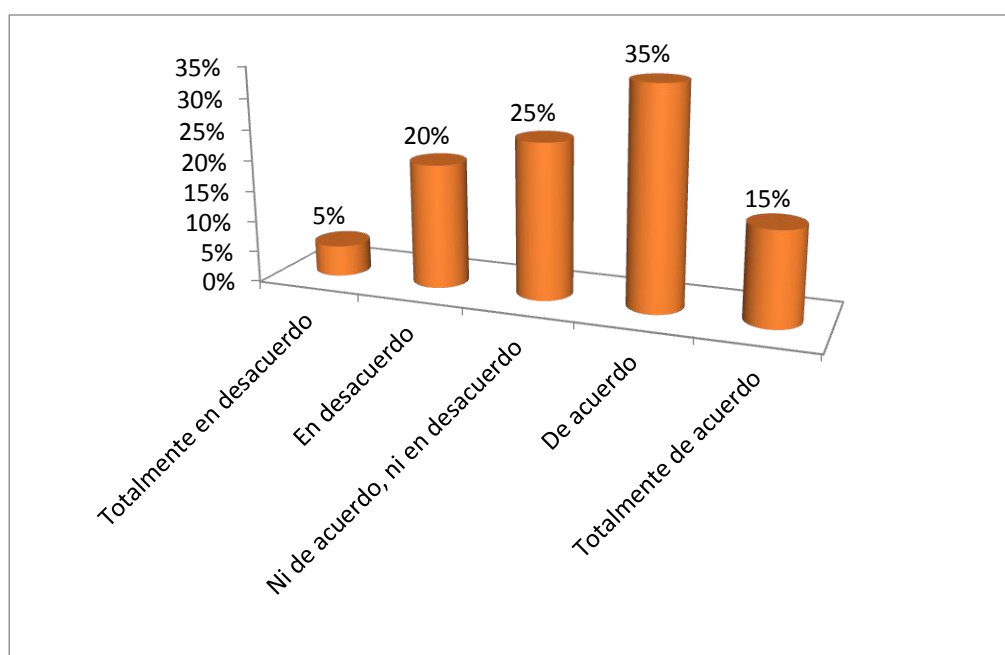


Figura 8. Compromiso laboral de los colaboradores.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

Símbolos

En la Fig. 9, de los resultados obtenidos el 25% refiere estar de acuerdo con esta información brindada por la organización, el 0% expresa estar totalmente de acuerdo, el 45% de los colaboradores encuestados manifiesta estar indeciso con, el 20% sostiene estar en desacuerdo y el 10% está totalmente en desacuerdo. El conocer los cimientos y eventos ocurridos en el transcurrir de la historia de las organizaciones es importante que los colaboradores internalicen y asimilen a su accionar.

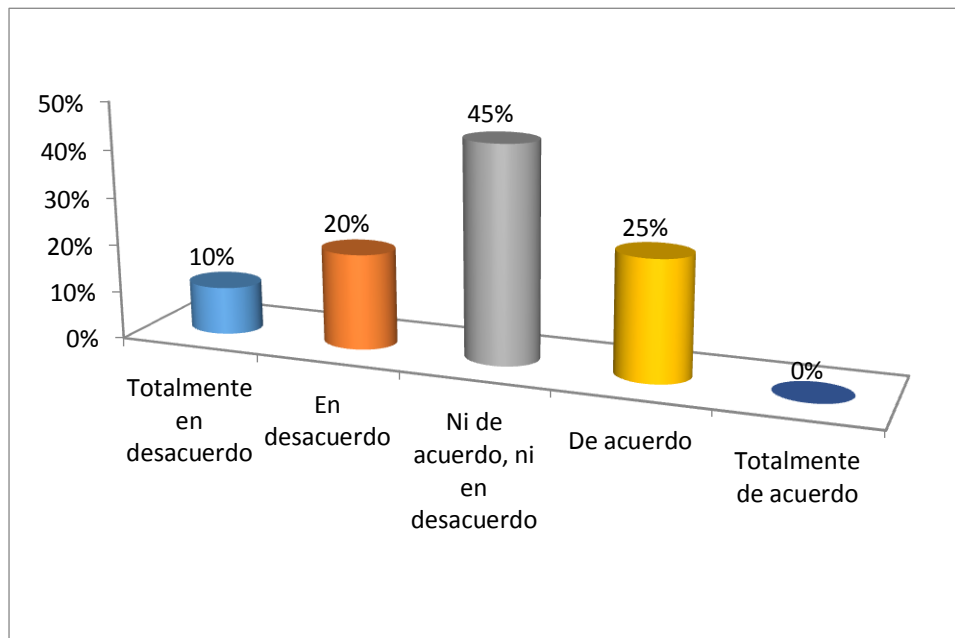


Figura 9. Información propicia desde los inicios de la organización.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

En la Fig. 10, del 100% de los colaboradores entrevistados, el 50% refiere estar de acuerdo y participa activamente en los eventos realizados por la distribuidora comercial Toffy, por considerar que es una forma de estrechar las relaciones laborales; 5% declara estar en totalmente de acuerdo, el 30% manifiesta estar indeciso, el 15% opinaron estar totalmente de acuerdo. La participación activa en certámenes es fundamental en toda organización para encontrarse con todos sus compañeros y estrechar lazos de amistad.

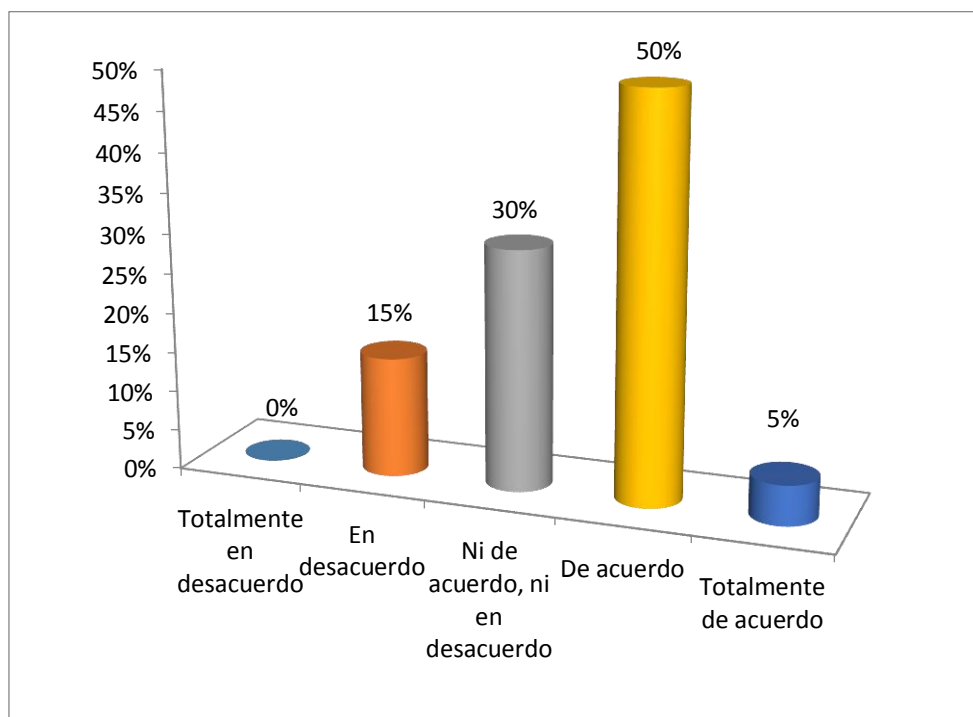


Figura 10. Participación activa de los colaboradores.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

En la Fig. 11, de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la Distribuidora Comercial Toffy, el 50% refirieron estar de acuerdo en la importancia de los aportes realizados por los fundadores de la empresa para su crecimiento; el 15% dijeron estar desacuerdo, el 15% manifestaron estar indeciso, el 5% declararon estar en totalmente en desacuerdo. Los aportes que las figuras relevantes como los fundadores en la organización es la filosofía y orientación que marcaron las riendas de la empresa.

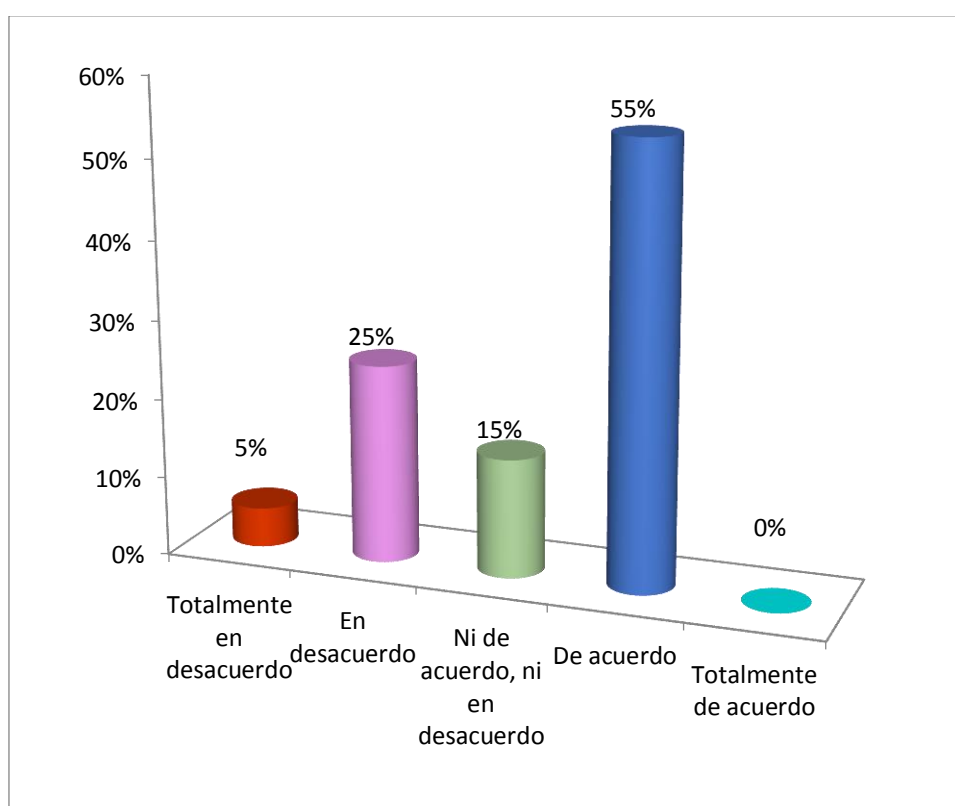


Figura 11: Aporte de los fundadores en la organización.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

Comunicación

En la Fig. 12, se encontró que el 45% de los colaboradores encuestados expresa estar de acuerdo y consideran que la comunicación con su jefe es la adecuada, el 10% expresaron estar totalmente de acuerdo, el 25% es indiferente, el 15% refiere estar desacuerdo, y el 5% está totalmente en desacuerdo. El proceso de comunicación en la empresa es fundamental y por ende esta repercute en la consolidación de las fortalezas y debilidades.

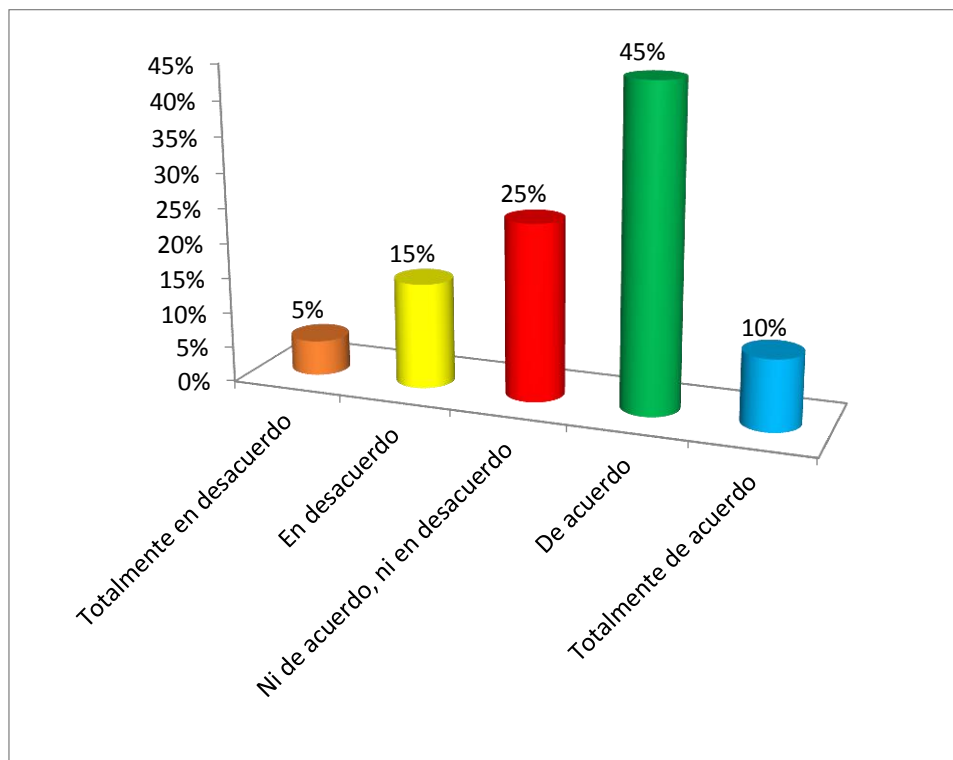


Figura 12: La comunicación con su superior es adecuada.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

En la Fig. 13, se obtiene que el 50% refiere estar de acuerdo en que la organización representa un ambiente donde pueden desarrollarse profesionalmente por la estabilidad laboral que les brinda; 15% sostiene estar totalmente de acuerdo, el 20% es indiferente, el 10% declara estar en desacuerdo y el 5% están totalmente en desacuerdo. El poder desarrollarse profesionalmente en una organización estimula a que los miembros o partícipes se sientan cómodos y ofrezcan todo su potencial en el desarrollo de sus tareas, y por ende el crecimiento de la organización.

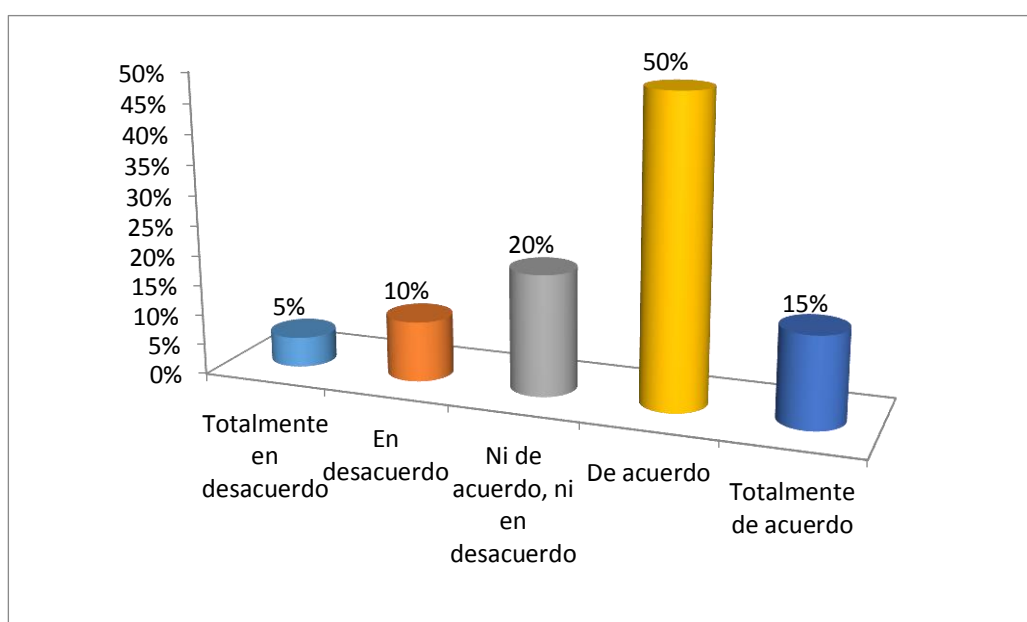


Figura 13: Ambiente para desarrollarse profesionalmente.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

En la Fig. 14, de los colaboradores encuestados, el 40% manifestaron estar de acuerdo; el 10% declararon estar totalmente de acuerdo porque considera que la distribución de los espacios físicos en la organización son los adecuados, el 30% dijeron estar indiferentes, el 15% indicaron estar desacuerdo y el 5% están totalmente en desacuerdo. La correcta distribución de los espacios contribuye al incremento de la eficiencia de las actividades que realizan las áreas de la organización; así como también proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz.

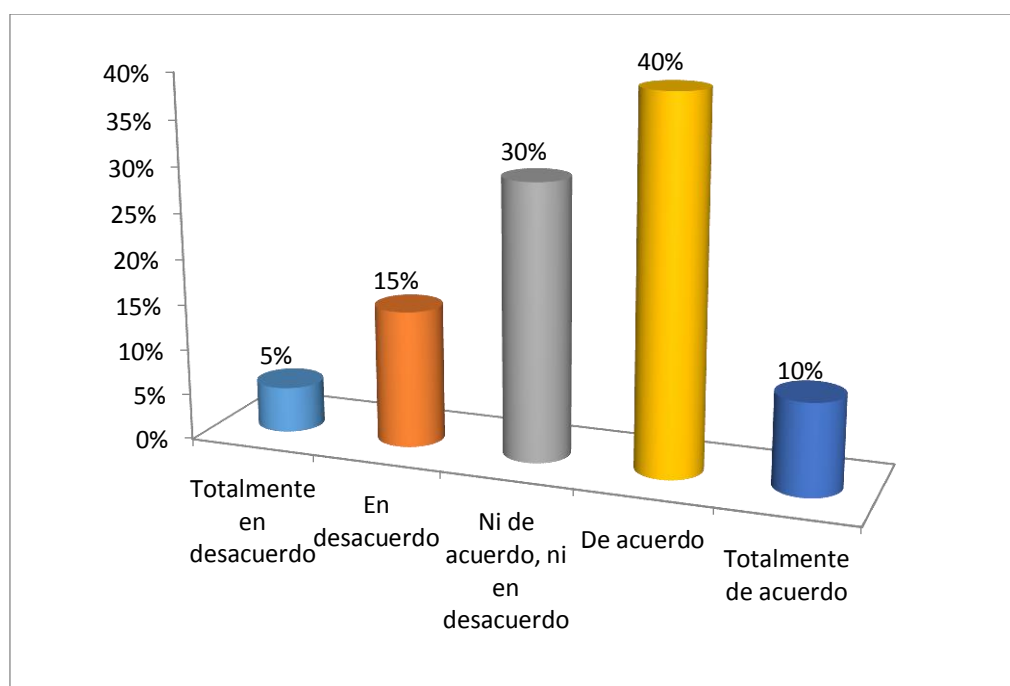


Figura 14: Distribución de los espacios en la organización.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

Eficacia

Se aprecia en la Fig. 15, que el 35% manifiesta estar de acuerdo, el 5% declara estar totalmente de acuerdo en considerar que los materiales e instrumentos que les proporciona la organización son relevantes para el buen desempeño de sus funciones; el 30% es indiferente, el 20% sostiene estar en desacuerdo, el 10% están totalmente en desacuerdo.

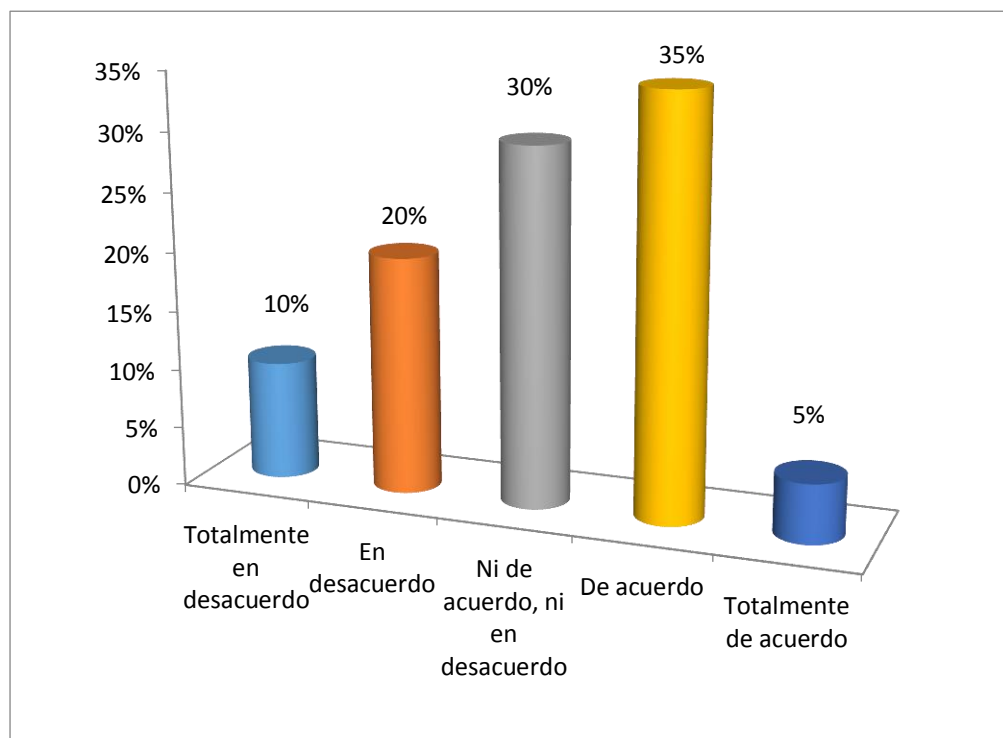


Figura 15: Materiales e instrumentos para la eficacia del trabajo.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

En la Fig. 16, de los resultados obtenidos el 35% manifiesta estar de acuerdo en que se emplean de manera óptima los materiales e insumos debido a que los procesos están estandarizados en la empresa; el 0% sostiene estar totalmente de acuerdo, el 30% es indiferente, el 20% sostiene estar desacuerdo y el 15% están totalmente en desacuerdo. El uso correcto u óptimo de los materiales e insumos en las organizaciones les permite maximizar recursos y minimizar costos.

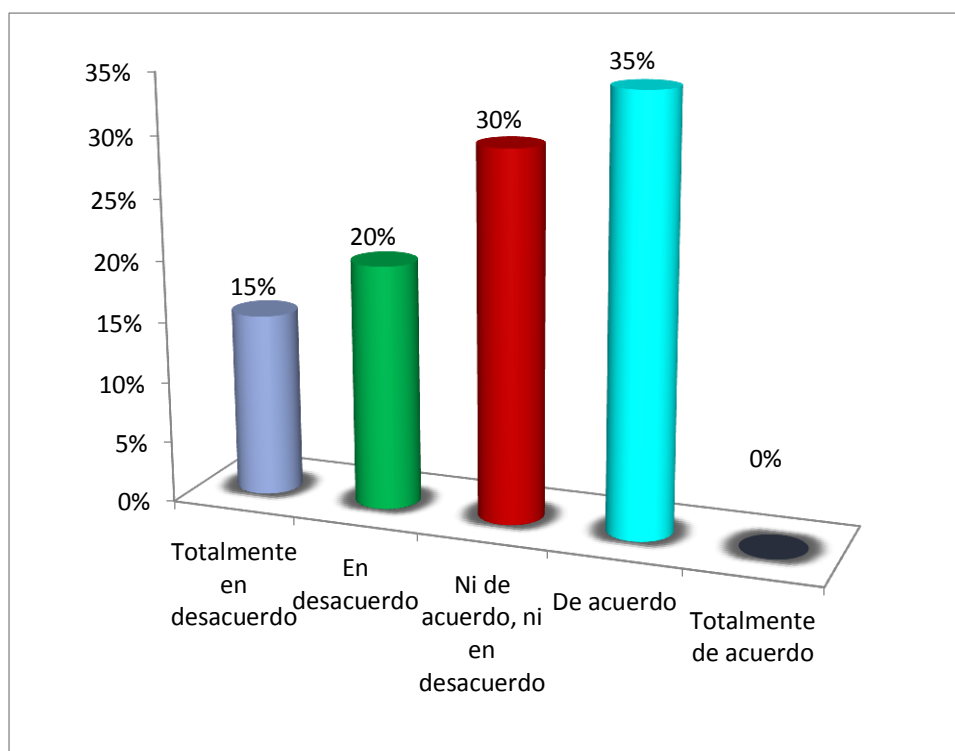


Figura 16: Uso óptimo de los materiales e insumo.

Fuente: encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

Efectividad

En la Fig. 17, del 100% de los entrevistados el 55% manifestaron estar de acuerdo, el 5% declararon estar totalmente de acuerdo en que se evalúan regularmente los objetivos establecidos en sus respectivas áreas y son discutidos en las reuniones que realizan, el 20% refirieron estar indiferente y el 20% mantuvieron estar en desacuerdo. El monitoreo de los objetivos se realiza con el fin de observar si se están cumpliendo o existen fallas en la consecución de dichos objetivos y a la vez permiten tomar acciones correctivas para mejorarlas.

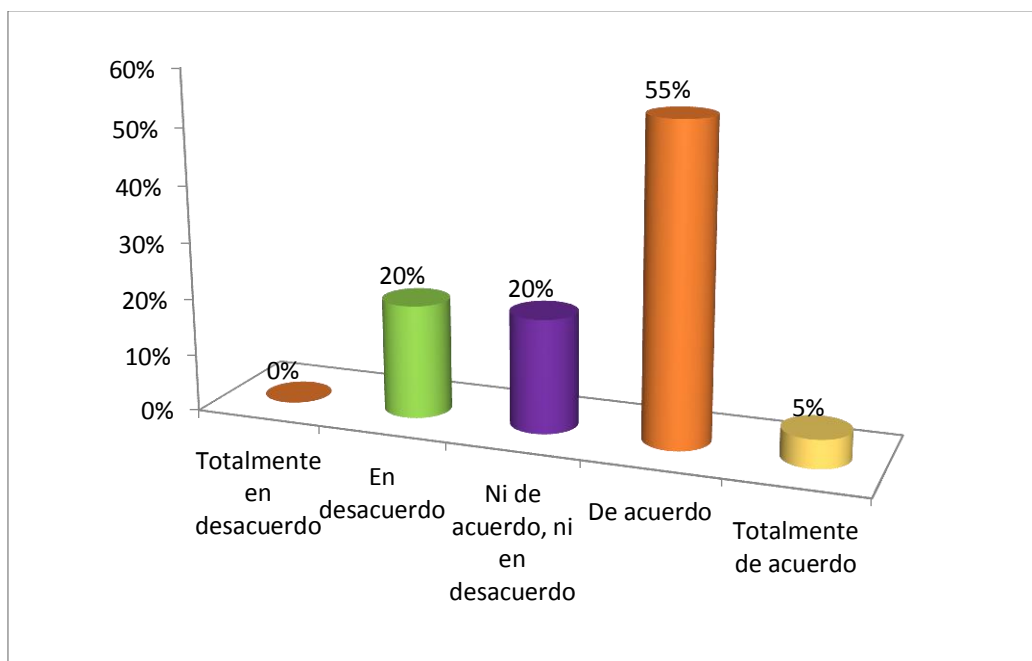


Figura 17: Evaluación de los objetivos establecidos en su área.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

En la Fig. 18, de los resultados obtenidos el 35% manifiesta estar de acuerdo el 5% declararon estar totalmente de acuerdo con las estrategias ya que estas contribuyen a lograr los objetivos planteados, el 45% reflejaron su indiferencia, es decir desconoce sobre las estrategias que emplea la empresa para el logro de objetivos y el 15% sostiene estar en desacuerdo. Las estrategias que emplean las organizaciones para la consecución de los objetivos planteados deben estar acorde a la realidad por la que atraviesa la empresa, ser realistas y alcanzables para que los miembros puedan sentir que su trabajo ayuda a la consecución de los objetivos.

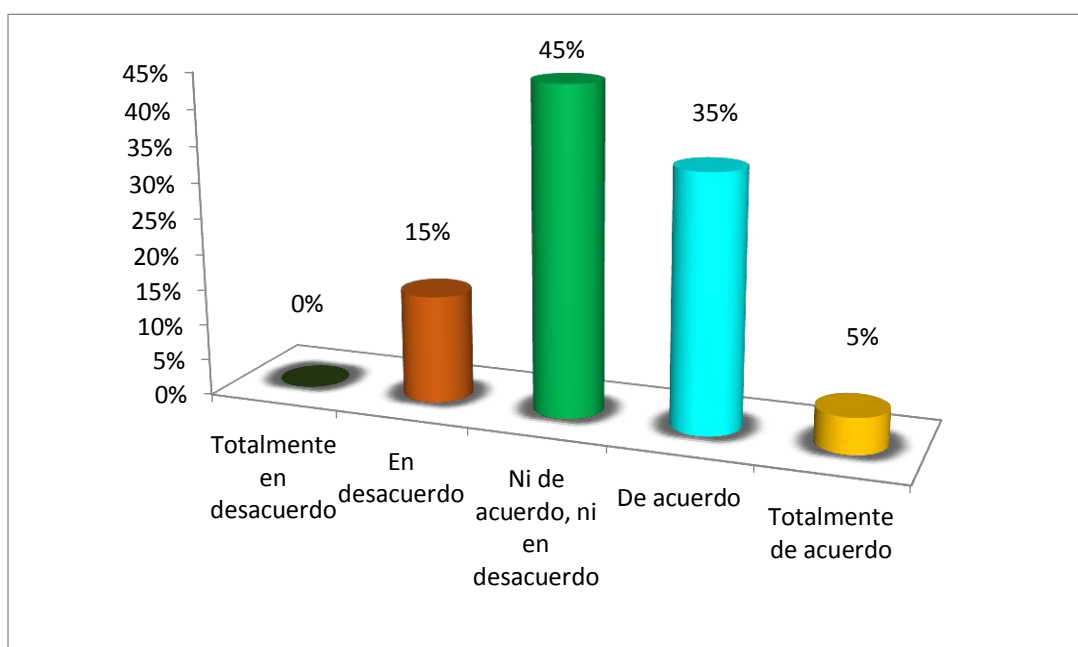


Figura 18: Las estrategias contribuyen al logro de los objetivos.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

Eficiencia

En la Fig. 19, del 100% de los colaboradores el 50% manifestaron estar de acuerdo, el 10% declararon estar totalmente en desacuerdo a las políticas en cuanto a la calidad de los productos establecidas en la empresa; el 10% de los colaboradores mantuvieron estar totalmente de acuerdo con las políticas de calidad ya que estas contribuyen a lograr los objetivos planteados, el 15% refirieron estar indeciso; el 15% sostiene estar en desacuerdo. Este indicador se refiere a las políticas de calidad que se emplean en la empresa.

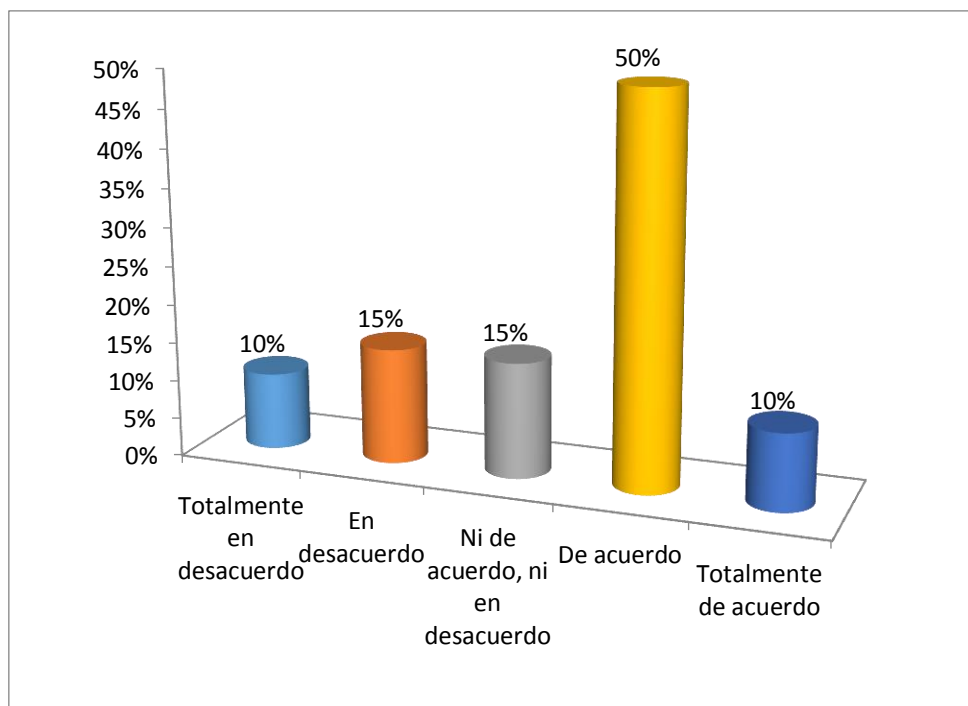


Figura 19: Políticas de calidad son las adecuadas.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

En la Fig. 20, de la información recopilada a través de la encuesta el 45% manifiesta estar de acuerdo, el 10% sostiene estar en totalmente de acuerdo y sostiene que las sugerencias por parte de los clientes son atendidas por la distribuidora comercial Toffy; el 35% refiere estar indeciso, el 5% declara estar totalmente en desacuerdo, y el 5% de los encuestados sostienen estar en desacuerdo. La importancia de saber escuchar a nuestros clientes radica en que ello nos brindará información útil para nuestra empresa, que nos permitirá diseñar estrategias más efectivas, saber en qué debemos mejorar o qué debemos cambiar.

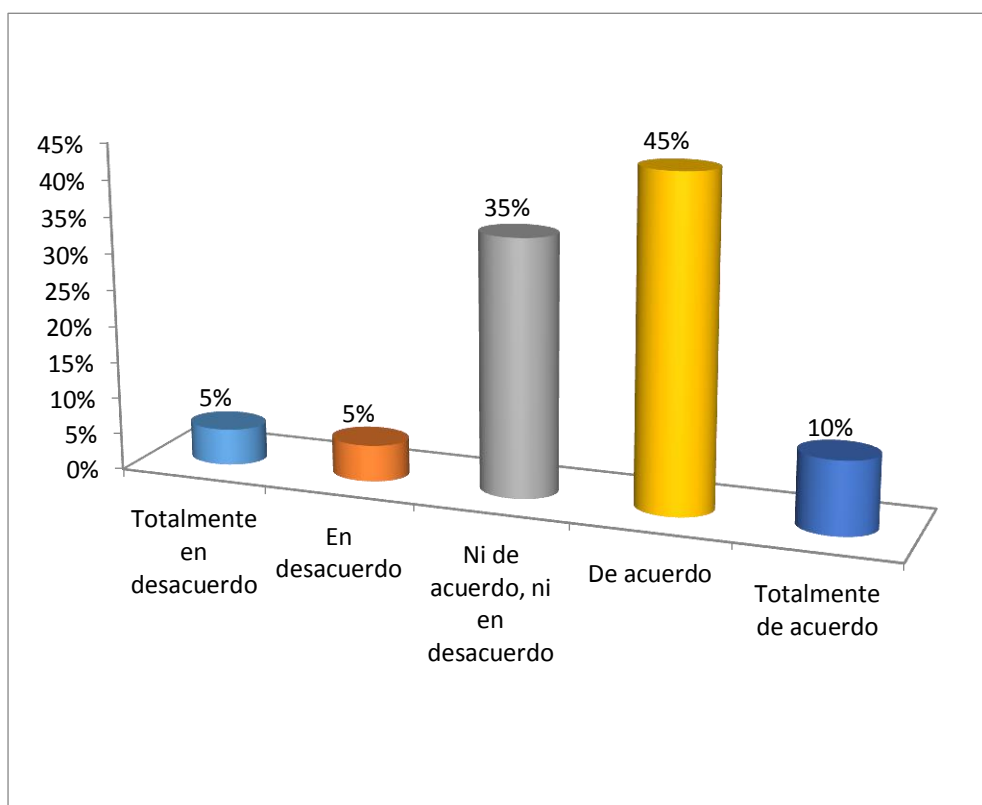


Figura 20: Sugerencias de los clientes son atendidas.

Fuente: Encuesta aplicada en el proyecto.

Elaboración: Los autores.

Contraste de las hipótesis: La hipótesis de trabajo fue procesada a través del software estadístico SPSS 22, y a continuación se detallan los resultados:

Hipótesis general

H0: La cultura organizacional no tiene implicancia en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy del Distrito de Tumbes, 2016.

H1: La cultura organizacional tiene implicancia en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy del Distrito de Tumbes, 2016

Tabla 5. Correlación entre las variables cultura organizacional y productividad.

| | | Cultura Organizacional | Productividad |
|------------------------|------------------------|------------------------|---------------|
| Cultura Organizacional | Correlación de Pearson | 1 | ,721** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 20 | 20 |
| Productividad | Correlación de Pearson | ,721** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 20 | 20 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos en agrupar de SPSS.

En la Tab.5, se muestra el coeficiente de correlación de Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre las dos variables y es estadísticamente significativo ($r= 0.721$, $p=0.000<0.05$).

En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que afirmaba que la cultura organizacional tiene implicancia en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy del Distrito de Tumbes, 2016

Hipótesis Específica 1

H0: Los factores de la personalidad de los trabajadores no influyen directamente en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy.

H1: Los factores de la personalidad de los trabajadores influyen directamente en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy.

Tabla 6. Correlación entre la dimensión factores de personalidad y la productividad.

| | | Factores de Personalidad | Productividad |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|---------------|
| Factores de Personalidad | Correlación de Pearson | 1 | ,448* |
| | Sig. (bilateral) | | ,047 |
| | N | 20 | 20 |
| Productividad | Correlación de Pearson | ,448* | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,047 | |
| | N | 20 | 20 |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Base de datos en agrupar de SPSS.

En la Tab.6, muestra el coeficiente de correlación de Pearson, donde resulta que existe correlación positiva regular entre las variable y es estadísticamente significativo ($r= 0.448$, $p=0.047<0.05$).

En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que afirmaba que los factores de la personalidad de los trabajadores influyen directamente en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy, del Distrito de Tumbes, 2016.

Hipótesis Específica 2

H0: Los símbolos organizacionales no se relacionan con la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy.

H2: Los símbolos organizacionales se relacionan con la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy.

Tabla 7. Correlación entre la dimensión Símbolos y la productividad.

| | | Símbolos | Productividad |
|---------------|------------------------|-------------|---------------|
| Símbolos | Correlación de Pearson | 1 | ,496* |
| | Sig. (bilateral) | | ,026 |
| | N | 20 | 20 |
| Productividad | Correlación de Pearson | ,496* | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,026 | |
| | N | 20 | 20 |

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Base de datos en agrupar de SPSS.

En la Tab.7, muestra el coeficiente de correlación de Pearson, donde resulta que existe correlación positiva regular entre las variables y es estadísticamente significativo ($r= 0.496$, $p=0.026<0.05$).

En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que afirmaba que los símbolos organizacionales se relacionan con la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy, del Distrito de Tumbes, 2016.

Hipótesis Específica 3

H0: La comunicación empleada por los trabajadores no tiene implicancia en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy.

H3: La comunicación empleada por los trabajadores tiene implicancia en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy.

Tabla 8. Correlación entre la dimensión comunicación y la productividad.

| | | Comunicación | Productividad |
|---------------|------------------------|--------------|---------------|
| Comunicación | Correlación de Pearson | 1 | ,574** |
| | Sig. (bilateral) | | ,008 |
| | N | 20 | 20 |
| Productividad | Correlación de Pearson | ,574** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,008 | |
| | N | 20 | 20 |

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos en agrupar de SPSS.

En la Tab. 8, se muestra el coeficiente de correlación de Pearson, donde resulta que existe correlación positiva regular entre las variables y es estadísticamente significativo ($r= 0.574$, $p=0.008<0.05$).

En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que afirmaba que la comunicación empleada por los trabajadores tiene implicancia en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy, del Distrito de Tumbes, 2016.

7. DISCUSIÓN

Cultura organizacional

Los valores, creencias, las representaciones, la experiencia y las actitudes compartidas en toda organización generan una manera de pensar y las conductas de estos; creándose una cultura corporativa, que todo trabajador que pertenece a todo organismo social debe internalizar, y los indicadores estudiados en la presente investigación como los factores de personalidad que incluye la práctica de valores de todos los integrantes de la empresa, se observa en la Fig. 6, que el 45% de los encuestados no están de acuerdo, representación porcentual que indica que en la empresa sus valores no están bien definidos por lo que debe afianzarse mediante la comunicación y capacitación permanente para internalizar en cada uno de los empleados su filosofía de trabajo. Puesto que los valores en toda institución son los pilares fundamentales para el logro de los objetivos empresariales y de estos se desprenden las funciones y/o tareas que desempeñan los colaboradores, al respecto (Mariños Vanini, 2013), afirma que la filosofía que escoja cualquier empresa, será la responsable de las futuras relaciones con los clientes, empleados, proveedores, accionistas por ello que debe hacerse un trabajo cuidadoso, firme y constante.

Estos resultados ponen de manifiesto que la identificación y el compromiso institucional de los empleados están en proceso de consolidación porque van ganando experiencia laboral a través del tiempo y las tareas que desempeñan son más habituales y van sintiéndose seguros en contar con mayor destreza y pericia en el trabajo y por consiguiente en su estabilidad laboral lo que coincide con (Escobar Gabrielli, 2012), quien manifiesta que los trabajadores tienen una actitud medianamente favorable hacia la identificación con la institución, ya que gran parte de los colaboradores se sienten identificados con la empresa y la consideran un buen lugar para trabajar, citando a Álvarez donde concluye que la cultura de una empresa permite que las personas sean responsables con sus actividades laborales y que estén más comprometidas con la empresa. Todo

trabajador se involucra a una organización cuando se siente identificado y lo toman en consideración en la gestión.

En lo que respecta a símbolos organizacionales, se detalla indicadores como ritos, historias y héroes; donde de los resultados obtenidos en la Fig. 9, se encontró que el 70% de los encuestados manifestaron tener conocimiento sobre la historia y orígenes de la empresa, motivo de la eficiente transmisión de la información; lo que permite al trabajador brindar las herramientas necesarias para familiarizarse con los demás miembros, y tener noción de la cultura, historia, filosofía y políticas que existen dentro de la empresa. En la Fig. 11, en cuanto a las aportaciones de los fundadores el 55% de los entrevistados consideraron relevante su contribución para el desarrollo y crecimiento de la empresa, motivo por ser una empresa con 15 años en el mercado regional y en donde la figura de líder que predomina en la organización es valorada, debido que además es el propietario y conlleva consigo una gran responsabilidad llevando las riendas y tomando las mejores decisiones para el logro de los objetivos planteados; lo que resulta importante que los colaboradores conozcan a la empresa desde su ingreso a trabajar con ella, destacando lo que refieren Rivas G & Samrat A, (2006), quienes manifestaron que la mitad del personal objeto de estudio afirman no tener conocimiento de las historias del C.C.Q. Divino Niño, C.A., debido al poco tiempo que la mayoría tiene laborando para la institución.

Los resultados hacia la dimensión de comunicación organizacional, demuestran que el 55% de los entrevistados indica que el tipo de comunicación que mantiene con su jefe es la adecuada personalizando una figura de líder democrático fortaleciendo los vínculos interpersonales de los miembros de la organización. (Véase la Fig. 12). El ambiente ofrecido por la organización a sus miembros recae en el desempeño que estos tengan con el cumplimiento de sus tareas y este resultado se refleja en la Fig. 13, en donde el 65% señala que el ambiente que les proporciona la distribuidora es agradable y excelente para poder desarrollarse profesionalmente, debido a la estabilidad laboral que les brinda. Por tanto el buen liderazgo y eficaz comunicación dentro de la organización propicia la cultura

organizacional integrándose los recursos adecuadamente, obteniendo resultados positivos a favor de la Distribuidora Comercial Toffy. Al respecto Sanchez Dias, (2015); sostiene que si la Comunicación en la Organización no es eficiente, genera un problema para conseguir los objetivos tanto a corto como a largo plazo. Además la falta de comunicación influye en las relaciones personales dentro de la Organización lo que perjudica para el desarrollo de la institución y no promueve en lograr la competitividad de la empresa.

Productividad

La eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones son indicadores que permiten medir los resultados en función de los recursos que emplea toda organización. En la Fig. 15, se muestra que el 70% de los colaboradores encuestados manifestaron estar en el rango entre totalmente de acuerdo e indeciso que los materiales e instrumentos que la comercializadora les proporciona para el cumplimiento de sus funciones y actividades son eficaces, lo que permite un buen desempeño y cumplimiento de sus funciones y/o tareas, creando satisfacción laboral. En cuanto al uso de los recursos su utilización es percibida por los trabajadores como adecuada, como consecuencia del conocimiento que tienen estos mismos en cuanto a las metas u objetivos que la empresa espera alcanzar. Los objetivos establecidos en todas las organizaciones deben ser evaluados con el fin de poder saber si estos se están cumpliendo, en la Fig.17 se aprecia que de los trabajadores encuestados el 60% manifestaron que en la distribuidora se evalúan los objetivos que se plantean en cada una de las áreas incentivando a que su trabajo sea más eficiente.

Los trabajadores están de acuerdo en un 40% en que las estrategias que se formulan e implementan logran los objetivos pre – establecidos por la gerencia, estas técnicas de planeación en el momento de su formulación hacen participes a todo el personal y posteriormente difundidas para su conocimiento y mejora del trabajo. Existe un 40% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, lo que permite que el trabajador sea indiferente pero tampoco obstaculiza las metas de la institución. Al respecto de la participación. Vallejos Llopan, (2014), dice que

cuando las decisiones son tomadas mediante plena participación y principalmente por consenso es muy importante para generar compromiso de los trabajadores y la participación en la toma de decisiones y mejora la calidad y la aceptación de las mismas, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y fortalece las relaciones interpersonales con los empleados.

De la misma manera en la Fig. 20, se pone de manifiesto según los encuestados el 55% dijeron estar de acuerdo con la atención que se brinda a las sugerencias que son expuestas por los clientes, dándoles solución a los pedidos y recomendaciones permitiendo de esta manera un mayor acercamiento con el cliente, estrechar las relaciones con el personal de ventas, y por ende brindar un mejor servicio, siendo más productivos y eficaces.

Correlación de la cultura organizacional y la productividad

De acuerdo a los resultados obtenidos del trabajo de campo, el coeficiente de correlación de Pearson $r=0.721$ (véase la Tab.5) es decir existe significancia de las variables de estudio; por lo cual se comprueba la hipótesis planteada, la Cultura Organizacional influye en la productividad de la Distribuidora Comercial Toffy, del Distrito de Tumbes.

La correlación entre la cultura organizacional y la productividad nos indica que existe asociación estadística significativa entre los factores de personalidad, símbolos y comunicación en la productividad de los trabajadores. De lo cual se puede inferir que existe relación entre las variables de cultura organizacional y de productividad. A esta misma conclusión llegó Morocho Cáceres Cecilia (2012) y Ríos Agustín Fernanda Raquel (2014) en sus respectivas investigaciones.

Los valores institucionales son la base para el logro de la misión y objetivos que dan la personalidad a toda organización, con una identificación a través de su marca, logotipo y nombre de la empresa, empleando una comunicación muy estrecha entre los directivos y empleados y viceversa, generando las mejores condiciones a través del tiempo con el fin de incrementar la productividad, empleando de manera eficiente los recursos logrando resultados en todas las áreas de trabajo y por consiguiente la efectividad organizacional de la Distribuidora Comercial Toffy.

8. CONCLUSIONES

1. Los factores de la personalidad como valores, identificación y compromiso empresarial son internalizados entre los colaboradores del negocio lo que permite trabajar en equipo generando una sinergia organizacional que tiene su repercusión en el incremento de la productividad y en el desempeño de su trabajo.
2. Con relación a los símbolos organizacionales y productividad, los colaboradores tienen conocimiento desde la constitución hasta su posicionamiento en el mercado. Su participación en eventos y acontecimientos propician una identificación institucional, considerando a la empresa un ambiente donde logran sus objetivos personales y estas condiciones laborales inciden en la productividad laboral en cada una de las áreas de trabajo
3. La implicancia que existe entre la comunicación empleada por los trabajadores en la productividad de la distribuidora comercial Toffy es efectiva porque participan en la toma de decisiones, reciben instrucciones y acatan ordenes relacionadas al desempeño de las labores; estas acciones son indicadores relevantes de motivación que influyen en la productividad por las buenas relaciones, el buen trato y confianza entre directivos y colaboradores.

9. RECOMENDACIONES

1. Debe implementarse un programa de inducción al personal que ingresa y a los colaboradores que vienen trabajado en la distribuidora comercial, con el propósito de interiorizar y fortalecer la práctica de valores, e impartir en los miembros de la organización normas y conductas que prevalezcan y fortalezcan las relaciones laborales.
2. Es necesario contar con políticas de reconocimiento y motivación para incentivar la participación activa en eventos y reuniones entre los directivos y demás miembros de la empresa y de proyección hacia la comunidad, como responsabilidad social.
3. Debe establecerse canales de comunicación efectivos con el propósito de retroalimentar las sugerencias y/o opiniones para ser atendidas oportunamente y evitar posibles conflictos entre todos los miembros de la organización. Para éste fin, se deberán realizar reuniones quincenales con el personal y comunicar los logros de los trabajadores de acuerdo a sus méritos.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alburquerque, F. (2006). *Desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva*. San Jose, Costa Rica.
- Amador León, R. (s.f). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*.
- Barreiro, J. (26 de Agosto de 2012). La información. *Cinco grandes empresas que no supieron adaptarse a su tiempo y fracasaron*.
- Cantillo Guerrero, E. F., & Daza Escorcía, J. M. (2011). *Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera Edición ed.). México: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Motivación. En I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Del Castillo, E., & Yamada, G. (2004). *Responsabilidad social y buen clima organizacional. una formula ganadora*. Lima-Perú: Universidad del Pacifico.
- Diez de Castro , E., Garcia del Junco, J., & Martin Jimenez, F. (2000). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Don Hellriegel y John W. Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores.

- E, K. S. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (Tercera ed.). San Francisco, CA.
- Escobar Gabrielli, P. R. (2012). *La cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de l empresa Decor muebles S.A.C. Trujillo , 2012.* Trujillo - Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Fincowsky, F. E., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina.* Mexico: Pearson.
- Franco R., C. (2010). La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa. *Tendencias21.*
- Fred, D. R. (2008). *Administración Estratégica* (XI edición ed.). Mexico: Pearson.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad.* Quetzaltenango.
- Fuentes Navarro, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad" (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo judicial en la ciudad de quetzaltenango.* Quetzaltenango.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones.* Mexico: International Thomson Editores.
- García de Junco, J. (2001). *Prácticas de Gestión Empresarial.* México: Mc Graw Hill.
- Gareth R, J. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones.* Mexico: Pearson Edición.
- Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad.* Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hellriegel, D. (1998). Administración. En D. Hellriegel, *Administración.* Mexico: International Thompson Editores.

- Hernández Sampieri, R. (2008). *Exploración del Modelo de los Valores en Competencia en el medio laboral mexicano*.
- Hernández, S. y. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill/Interamericana editores.
- León, R. A. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Psicología del Trabajo y de las organizaciones*.
- Mariños Vanini, S. A. (2013). *Cultura organizacional y su influencia en el clima laboral del área de crédito de Caja Trujillo*. Trujillo - Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Ouchi, W. (1982). Teoría Z Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. En W. Ouchi, *Teoría Z Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Ediciones Orbi, S.A.
- Pulido, H. G. (2014). *Calidad y Productividad* (Cuarta ed.). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.
- Quijano, N. Y. (07 de 02 de 2008). *La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones*. Recuperado el 18 de 06 de 2016, de Papeles del psicólogo: <http://www.papelesdelpsicologo.es/>
- Rivas G, M., & Samrat A, A. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico Quirúrgico Diviño Niño C.A*. Universidad del Oriente.

- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de la Administración, conceptos esenciales y aplicaciones* (Sexta Edición ed.). Mexico: Pearson educación .
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. En S. P. Robbins, & T. A. Judge, *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* . Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Sanchez Dias, L. (2015). *El clima organizacional y la productividad de los trabajadores de la empresa constructura Coam Contratistas S.A.C.* Trujillo-Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Schein, E. H. (2002). La cultura empresarial y el liderazgo. En E. H. Schein, *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Prentice Hall.
- Schroeder, R. G. (2002). *Administración de operaciones*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Solis Criollo, A. E. (2015). *El clúster de fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel en el Cantón Pelileo-Provincia de Tungurahau y su relación con la productividad*. Ecuador.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter. (2010). *Administración* (Decima ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Trice H M, B. J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Vallejos Llopan, L. E. (2014). *La Cultura organizacional y el compromiso de los trabajadores de la Municipalidad del centro poblado de Miramar - 2014*. Trujillo - Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Williams Rodriguez, L. V. (s.f). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*.

ANEXOS



ANEXO N°01: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

ENTREVISTA

Instrucciones:

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas sobre la cultura organizacional. Por favor responder con toda sinceridad; ya que los resultados permitirán tener un conocimiento objetivo sobre el particular.

| | |
|------------------|---|
| Escala de Likert | <ol style="list-style-type: none"> 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo Ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo |
|------------------|---|

| Variable : Cultura organizacional | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Indicadores : Personalidad | | | | | |
| Símbolos | | | | | |
| Comunicación | | | | | |
| ÍTEMES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 01. ¿Conoce usted la historia de creación de la empresa? | | | | | |
| 02. ¿Se identifica con la visión y misión de la organización? | | | | | |
| 03. ¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones? | | | | | |
| 04. ¿Se siente orgulloso de su puesto de trabajo? | | | | | |
| 05. ¿Los valores de la organización están acorde a los suyos? | | | | | |
| 06. ¿Aunque no se le solicite brinda más tiempo del requerido? | | | | | |
| 07. ¿Su superior lo motiva constantemente para realizar su trabajo de manera efectiva? | | | | | |
| 08. ¿La relación entre sus compañeros y jefe es agradable? | | | | | |
| 09. ¿Conoce el significado de la marca vamy's de la empresa? | | | | | |
| 10. ¿Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se genera en la organización? | | | | | |



ANEXO N°02: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

ENTREVISTA

Instrucciones:

A continuación se presenta un conjunto de preguntas sobre la productividad. Por favor responder con toda sinceridad; ya que los resultados permitirán tener un conocimiento objetivo sobre el particular.

| | | | | | |
|---|---------------------------------------|---|---|---|---|
| Variable : | Productividad | | | | |
| Indicador : | Eficiencia Efectividad Eficacia | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ÍTEMES | | | | | |
| 01. ¿Comparte sus conocimientos laborales en beneficio de sus compañeros? | | | | | |
| 02. ¿Acepta la ayuda de otros para superar las metas establecidas? | | | | | |
| 03. ¿Cumple con los procedimientos administrativos establecidos en su área de trabajo? | | | | | |
| 04. ¿Evita ser sancionado o castigado por realizar trabajos personales dentro del horario de trabajo? | | | | | |
| 05. ¿Posee los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto de trabajo que actualmente ocupa? | | | | | |
| 06. ¿Se preocupa por superarse académicamente asistiendo a cursos de capacitación? | | | | | |
| 07. ¿Hace buen uso de los equipos e instrumentos de trabajo? | | | | | |
| 08. ¿Cree usted que los ambientes de trabajo son los adecuados para desempeñarse de la mejor manera? | | | | | |
| 09. ¿En ausencia de su inmediato superior asume responsabilidad? | | | | | |
| 10. ¿En cuánto a los insumos, ha tenido algún inconveniente? | | | | | |



ANEXO N°03: CUESTIONARIO

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL TOFFY- TUMBES-2016

La presente encuesta tiene por objeto adquirir información para el proyecto de tesis denominada "Implicancia de la Cultura Organizacional en la Productividad de la Distribuidora Comercial Toffy en el Distrito de Tumbes - 2016". Se agradece su colaboración.

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UN ASPA (X) LA RESPUESTA QUE ESTIME CONVENIENTE.

Datos demográficos:

| | | | |
|-----------------------------------|-----------|--|----------|
| Edad : | | | |
| Sexo : | Masculino | | Femenino |
| Tiempo que trabaja en la empresa: | | | |
| Área donde labora: | | | |

| N° | AFIRMACIONES | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|------------------------|--|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
| CULTURA ORGANIZACIONAL | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 01 | Manifiesta usted que la práctica de valores en la organización es la apropiada. | | | | | |
| 02 | En cuanto a las normas de conducta, comparte su apreciación. | | | | | |
| 03 | Se siento orgulloso de ser parte de esta empresa. | | | | | |
| 04 | Considera usted que todos los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo. | | | | | |
| 05 | Se identifica con la misión y visión de la empresa. | | | | | |
| 06 | Comparte la convicción del slogan de la marca vamys. | | | | | |
| 07 | En esta organización me recuerdan todas las fechas y anécdotas que hayan ocurrido a lo largo del tiempo. | | | | | |
| 08 | Considera usted apropiada la información que le brinda la empresa sobre sus inicios. | | | | | |
| 09 | Las personas nuevas, al ingreso, reciben una adecuada inducción. | | | | | |
| 10 | Participa activamente en todos los eventos de cualquier índole realizados por la organización. | | | | | |
| 11 | Considera usted importante la difusión de eventos para la mejora de las relaciones laborales. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 12 | Considera importante los aportes de los fundadores para el crecimiento de la empresa. | | | | | |
| 13 | Relaciona usted que la figura de líder que representa su jefe es la adecuada. | | | | | |
| 14 | Considera usted que la comunicación con su jefe es la adecuada. | | | | | |
| 15 | Considera oportuna la información que se le suministra su superior para realizar sus labores. | | | | | |
| 16 | Mi superior inmediato escucha atentamente mis preocupaciones e ideas. | | | | | |
| 17 | Las expresiones empleadas por los trabajadores fortalecen las relaciones interpersonales | | | | | |
| 18 | Considera usted a la organización como un ambiente donde puede desarrollarse profesionalmente. | | | | | |
| 19 | Considera usted que la distribución del espacio físico son los adecuados. | | | | | |
| 20 | Su percepción en cuanto al ambiente de trabajo es el apropiado. | | | | | |

PRODUCTIVIDAD

MARQUE CON UNA X LA CASILLA DE LA RESPUESTA QUE USTED ECOJA.

| AFIRMACIONES | | Calificación | | | | |
|--------------|---|--------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 01 | Considera que la empresa le proporciona los materiales e instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus labores. | | | | | |
| 02 | Considera usted que los materiales e insumos se emplean de manera óptima. | | | | | |
| 03 | Considera usted que los procesos de producción establecidos son los adecuados. | | | | | |
| 04 | Considera usted que la tecnología y la maquinaria empleada por la empresa es la adecuada. | | | | | |
| 05 | Se evalúa el cumplimiento de objetivos establecidos por su área. | | | | | |
| 06 | Considera usted que las estrategias establecidas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. | | | | | |
| 07 | En cuanto a los productos, considera que la cantidad producida satisface la demanda exigida. | | | | | |
| 08 | Los costos en cuanto a la producción van acorde a lo planificado. | | | | | |
| 09 | Considera usted que las políticas de calidad son las adecuadas. | | | | | |
| 10 | Considera usted que la indumentaria empleada influye en la calidad del producto. | | | | | |
| 11 | Considera usted que los productos cumplen con las expectativas exigidas por los clientes. | | | | | |
| 12 | Considera usted que las sugerencias de los clientes son atendidas por la empresa. | | | | | |

ANEXO N°04: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE EJECUCIÓN DE PROYECTO

“AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU”

Tumbes, 07 de Julio 2016

OFICIO N° 001-2016-A-DCT

SEÑORES:

**EDINSON GABRIEL GUERRERO FERNANDEZ
NANCY KATHERINE SANDOVAL DIOSES**

ASUNTO : Autorización para Ejecución de Tesis

REF. : Carta N° 01-2016-EGGF-NKSD

Es grato dirigirme a usted para expresarle mis saludos y a la vez comunicarle que he recibido su carta de la referencia, en la que solicitan autorización de este despacho para la aplicación de ciertos instrumentos de recolección de datos , para su trabajo de investigación denominado “IMPLICANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL TOFFY DEL DISTRITO DE TUMBES-2016” , requisito académico para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de Tumbes.

En tal sentido este despacho da su aprobación y las facilidades para realizar los trabajos académicos que requieran realizar en la Distribuidora Comercial TOFFY.

Aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima.

Atentamente,


**VICTOR AVENDAÑO CHAVEZ
GERENTE GENERAL**

02741397

ANEXO N°05:

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO SEGÚN EL COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH

| Encuestados/ Ítems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| 5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 6 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 7 | 5 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 8 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 9 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 |
| 10 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| 12 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 |
| 14 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 15 | 2 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 16 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 17 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 4 | 3 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 |
| 20 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| VAR.P | 0.65 | 0.81 | 0.95 | 1.23 | 0.65 | 0.64 | 1.21 | 0.83 | 1.03 | 0.65 | 0.89 | 0.96 | 0.84 | 1.04 | 0.93 | 1.13 | 1.05 |

| Encuestados/ Ítems | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | Total |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 119 |
| 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 | 88 |
| 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 113 |
| 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 115 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 98 |
| 6 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 118 |
| 7 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 1 | 84 |
| 8 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 114 |
| 9 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 100 |
| 10 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 98 |
| 11 | 3 | 3 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 92 |
| 12 | 4 | 2 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 112 |
| 13 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 113 |
| 14 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 118 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 110 |
| 16 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 119 |
| 17 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 120 |
| 18 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 105 |
| 19 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 108 |
| 20 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 2 | 1 | 3 | 4 | 106 |
| VAR.P | 1.04 | 1.03 | 1.25 | 1.15 | 1.13 | 0.95 | 0.81 | 0.75 | 0.61 | 0.63 | 0.73 | 1.33 | 0.99 | 0.95 | 0.85 | 112.25 |

$$\sum Si^2 = 29.6$$

$$St^2 = 112.25$$

$$\alpha = 0.76$$

$$K = 32$$

$$K-1 = 31$$

**ANEXO N° 06:
TABLA DESCRIPTIVA DE LOS DATOS**

| | N | Mínimo | Máximo | Suma | Media | | Desviación estándar | Varianza |
|-----|----|--------|--------|------|-------------|-------------------|------------------------|----------|
| | | | | | Estadístico | Error estándar | | |
| P1 | 20 | 2 | 5 | 69 | 3,45 | ,185 | ,826 | ,682 |
| P2 | 20 | 1 | 5 | 66 | 3,30 | ,206 | ,923 | ,853 |
| P3 | 20 | 2 | 5 | 70 | 3,50 | ,224 | 1,000 | 1,000 |
| P4 | 20 | 1 | 5 | 67 | 3,35 | ,254 | 1,137 | 1,292 |
| P5 | 20 | 2 | 5 | 71 | 3,55 | ,185 | ,826 | ,682 |
| P6 | 20 | 2 | 5 | 72 | 3,60 | ,184 | ,821 | ,674 |
| P7 | 20 | 1 | 5 | 66 | 3,30 | ,252 | 1,129 | 1,274 |
| P8 | 20 | 1 | 4 | 57 | 2,85 | ,209 | ,933 | ,871 |
| P9 | 20 | 1 | 5 | 63 | 3,15 | ,233 | 1,040 | 1,082 |
| P10 | 20 | 2 | 5 | 69 | 3,45 | ,185 | ,826 | ,682 |
| P11 | 20 | 1 | 5 | 65 | 3,25 | ,216 | ,967 | ,934 |
| P12 | 20 | 1 | 4 | 64 | 3,20 | ,225 | 1,005 | 1,011 |
| P13 | 20 | 2 | 5 | 72 | 3,60 | ,210 | ,940 | ,884 |
| P14 | 20 | 1 | 5 | 68 | 3,40 | ,234 | 1,046 | 1,095 |
| P15 | 20 | 1 | 5 | 67 | 3,35 | ,221 | ,988 | ,976 |
| P16 | 20 | 1 | 5 | 67 | 3,35 | ,244 | 1,089 | 1,187 |
| P17 | 20 | 1 | 5 | 69 | 3,45 | ,235 | 1,050 | 1,103 |
| P18 | 20 | 1 | 5 | 72 | 3,60 | ,234 | 1,046 | 1,095 |
| P19 | 20 | 1 | 5 | 67 | 3,35 | ,233 | 1,040 | 1,082 |
| P20 | 20 | 1 | 5 | 69 | 3,45 | ,256 | 1,146 | 1,313 |
| P21 | 20 | 1 | 5 | 61 | 3,05 | ,246 | 1,099 | 1,208 |
| P22 | 20 | 1 | 4 | 57 | 2,85 | ,244 | 1,089 | 1,187 |
| P23 | 20 | 1 | 5 | 69 | 3,45 | ,223 | ,999 | ,997 |
| P24 | 20 | 1 | 5 | 66 | 3,30 | ,206 | ,923 | ,853 |
| P25 | 20 | 2 | 5 | 69 | 3,45 | ,198 | ,887 | ,787 |
| P26 | 20 | 2 | 5 | 66 | 3,30 | ,179 | ,801 | ,642 |
| P27 | 20 | 2 | 5 | 73 | 3,65 | ,182 | ,813 | ,661 |
| P28 | 20 | 2 | 5 | 67 | 3,35 | ,196 | ,875 | ,766 |
| P29 | 20 | 1 | 5 | 67 | 3,35 | ,264 | 1,182 | 1,397 |
| P30 | 20 | 1 | 5 | 65 | 3,25 | ,228 | 1,020 | 1,039 |
| P31 | 20 | 1 | 5 | 70 | 3,50 | ,224 | 1,000 | 1,000 |
| P32 | 20 | 1 | 5 | 70 | 3,50 | ,212 | ,946 | ,895 |