

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**FINANCIERAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS DE GRADO**

PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA**  
**EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL**  
**INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y**  
**FORESTAL (INIAF)**

POSTULANTE: Diego Humberto Velasquez Araoz

La Paz – Bolivia  
2024

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a nuestro amado padre celestial, a mis padres y hermanos por el apoyo, a mi amada esposa Danitza Camacho y a todos mis amigos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi amado padre celestial que me bendijo para poder culminar esta etapa tan esencial en mi vida.

A mis padres Víctor y Elizabeth quienes, con su eterno apoyo, la paciencia, amor y esfuerzo que permitieron lograr esta meta

Mis hermanos Jorge, Jhonnattan y Verania por su cariño incondicional, las palabras constantes que me acompañaron durante todo el camino

A mi amada esposa por su sacrificio y esfuerzo siendo el pilar y la voz que decía no te des por vencido creyendo en mi capacidad y brindándome su comprensión en los momentos difíciles

A toda mi familia y amigos por sus oraciones y palabras que de una forma u otra ayudaron con este objetivo.

A la Universidad Mayor de San Andrés por impartir esa formación constante aportando con nuevos profesionales de calidad en la vida laboral.

A mis licenciados quienes me brindaron sus conocimientos haciendo que pueda crecer profesionalmente.

## RESUMEN

La presente investigación se enfoca en el estudio de la cultura organizacional y cómo ésta influye en el desempeño laboral de los empleados en el Instituto Nacional De Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) en donde se resalta la importancia de la cultura organizacional y como la misma puede afectar la forma en que los empleados perciben su trabajo, su satisfacción laboral, su compromiso y productividad.

El estudio se llevó a cabo mediante una revisión de la literatura existente sobre cultura organizacional y desempeño laboral, y la realización de entrevistas y encuestas a los empleados de una organización específica. De acuerdo a los resultados se evidencio que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los empleados siendo que la evidencia estadística de correlación es de 0.672, que demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables, así mismo los resultados permitieron analizar que existen varios factores que afectan la cultura organizacional, como la satisfacción laboral, el apoyo institucional, la motivación, la comunicación y la autonomía de la organización.

Es así que la investigación proporciona una valiosa contribución al campo de la gestión de recursos humanos al demostrar la importancia de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Los resultados del estudio pueden ser utilizados por la INIAF para mejorar su cultura y el desempeño laboral de sus empleados.

**Palabras Claves:** Organización, Cultura Organizacional, Desempeño Laboral, Clima Organizacional, satisfacción laboral, apoyo institucional, motivación, comunicación, autonomía.

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
RESUMEN.....	III
ÍNDICE DE CUADROS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	VII
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>3</b>
1.1. Justificación .....	3
1.1.1. Justificación teórica capítulo .....	3
1.1.2. Justificación práctica.....	3
1.1.3. Justificación Social .....	3
1.2. Situación Problemática .....	4
1.3. Problema Científico .....	7
1.4. Hipótesis .....	8
1.4.1. Planteamiento de la hipótesis.....	8
1.5. Operacionalización de Variables .....	8
1.6. Objeto de estudio.....	12
1.7. Alcances de la Investigación .....	12
1.7.1. Alcance geográfico .....	12
1.7.2. Alcance temático .....	12
1.7.3. Alcance temporal .....	12
1.8. Objetivos de la Investigación .....	13
1.8.1. Objetivo General.....	13
1.8.2. Objetivos Específicos .....	13
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEORICO.....</b>	<b>14</b>
2.1. Cultura Organizacional .....	14

2.1.1. Dimensiones cultura Organizacional .....	15
2.1.2. Modelos de cultura Organizacional .....	16
2.1.2.1. Modelo de Shein.....	16
2.1.2.2. Modelo Denison.....	18
2.1.2.3. Modelo Cameron Quinn.....	19
2.1.3. Características de la Cultura Organizacional .....	21
2.1.4. Tipos de Cultura Organizacional .....	24
2.1.4.1. Cultura del Poder – Mercado.....	24
2.1.4.2. Cultura de la Función – Jerárquica.....	24
2.1.4.3. La cultura de la persona- Adhocracia .....	25
2.2. Clima Organizacional.....	26
2.2.1. Dimensiones del clima organizacional.....	27
2.2.2. El sistema de comportamiento organizacional .....	28
2.2.3. Elementos del sistema.....	29
2.3. La satisfacción Laboral.....	30
2.3.1. Teorías de la satisfacción en el trabajo .....	34
2.3.2. La teoría de los dos factores de Herzberg.....	34
2.3.3. Modelo de determinantes de la satisfacción en el trabajo de LAWLER.....	35
2.3.4. Modelo dinámico de la satisfacción del trabajo .....	35
2.3.5. Dimensiones de la satisfacción laboral.....	36
2.4. Desempeño Laboral .....	37
2.4.1. Características del desempeño Laboral .....	38
2.4.2. Factores del Desempeño Laboral.....	40
2.4.2.1. Factores Internos.....	40
2.4.2.1. Factores duros.....	40
2.4.2.2. Factores blandos .....	40
2.4.3. Factores Externos.....	41
2.4.4. Dimensiones del Desempeño Laboral.....	45
2.4.4.1. Dimensión Productividad Laboral .....	45
2.4.4.2. Dimensión eficacia.....	47
2.4.4.3. Dimensión eficiencia laboral .....	48
2.4.5.1. La Motivación:.....	49
2.4.5.2. La Responsabilidad: .....	50
2.4.5.3. Liderazgo y Trabajo en Equipo:.....	51

2.5. Estudios previos del objeto de estudio .....	52
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>56</b>
<b>DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>56</b>
3.1. Tipo de Intervención .....	56
3.2. Universo O Población De Estudio .....	56
3.3. Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	56
3.4. Selección de métodos de investigación.....	59
3.4.1. Enfoque de la Investigación.....	59
3.4.2. Tipo de Investigación.....	60
3.4.3. Diseño de Investigación.....	60
3.4.4. Métodos .....	61
3.4.4.1. Método Inductivo .....	61
3.4.4.2. Método Deductivo.....	61
3.5. Instrumentos de relevamiento de Información.....	62
3.5.1. Encuesta.....	62
3.5.2. Entrevista.....	62
3.5.3. Análisis Documental.....	63
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>64</b>
<b>MARCO PRACTICO .....</b>	<b>64</b>
4.1. Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF .....	64
4.1.1. Misión .....	65
4.1.2. Visión .....	65
4.1.3. Objetivo.....	65
4.1.4. Funciones del INIAF .....	66
4.1.5. Análisis Interno .....	66
4.1.5.1. Ámbito Institucional.....	66
4.1.6. Falencias Institucionales.....	68
4.2. Resultados de las Encuestas .....	71
4.3. Resultados de las correlaciones de las variables y dimensiones.....	82
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>88</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
5.1. Conclusión.....	88

5.2. Recomendaciones.....	90
<b>Referencias Bibliográfica .....</b>	<b>91</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Diagnóstico del Problema .....	6
Cuadro No. 2: Variables de la investigación.....	8
Cuadro No. 3 Operacionalización de variables .....	9
Cuadro No. 4: Trabajos académicos afines .....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Valores de Confianza.....	57
Tabla No. 2: Asignación de Valores .....	58
Tabla No. 3: Correlaciones entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral	82
Tabla No. 4: Correlaciones entre las variables Satisfacción y desempeño laboral.....	83
Tabla No. 5: Correlaciones entre las variables Apoyo Institucional y desempeño laboral .....	84
Tabla No. 6: Correlaciones entre las variables Motivación y desempeño laboral .....	85
Tabla No. 7: Correlaciones entre las variables Comunicación y desempeño laboral .....	86
Tabla No. 8: Correlaciones entre las variables Autonomía y desempeño laboral.....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Modelo Cameron Quinn.....	20
Figura No. 2: Comportamiento Organizacional .....	28
Figura No. 3: Factores de influencia.....	44

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1: Clasificación por Genero .....	71
Gráfica No. 2: Clasificación por Ocupación.....	72
Gráfica No. 3: Clasificación por Edad .....	73
Gráfica No. 4: Cultura Organizacional.....	74
Gráfica No. 5: Comunicación Interpersonal .....	75
Gráfica No. 6: Satisfacción Laboral.....	76
Gráfica No. 7: Desempeño Laboral.....	77
Gráfica No. 8: Productividad .....	78
Gráfica No. 9: Autonomía.....	79
Gráfica No. 10: Motivación .....	80
Gráfica No. 11: Apoyo .....	81

## **INTRODUCCIÓN**

Durante la última década se han evidenciado cambios significativos en el proceso de modernización de las estructuras organizacionales de toda empresa, con el fin de ser más competitivos y productivos, siendo la cultura organizacional, la motivación y el desempeño laboral un factor importante que incide en el éxito de toda organización pública o privada (Litwin & Stringer, 1998).

Por lo expuesto, las diferentes organizaciones en el mundo se ha vieron en la necesidad de reaccionar y a responder a los nuevos acontecimientos en mercados y servicios tan dinámicos como los actuales, especialmente en lo relacionado con el personal, para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras (Litwin & Stringer, 1998). Se requiere así de la capacidad de innovación en las estrategias, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente a las instituciones para así indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir, aprovechar oportunidades y así lograr un mejor desempeño de las personas que día a día trabajan en beneficio de una institución.

Es por ello que el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) objeto del presente estudio, requiere de propuestas que den una solución a la problemática que se presenta, relacionada a datos que están suministrados en el planteamiento del problema, desmotivación laboral, arbitrariedad en el uso del mando, lo cual, es posible percibirlo en el servicio diario y en las quejas continuas del ciudadano por la mala atención o por la no atención.

Por ello con base en una profunda reflexión producto del conocimiento adquirido a lo largo de la Carrera en la Universidad, surge esta iniciativa de analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en funcionarios de la institución cuyo objetivo es brindar un análisis respecto de todo lo atinente a la motivación y el desempeño laboral al que están sometidos los funcionarios del INIAF.

Los estudios pertinentes darán lugar a la elaboración de la propuesta para que posteriormente al ser aplicada se logre una mejor eficiencia y eficacia en la labor y un trabajo más humano en bien de los funcionarios del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y forestal INIAF, lo que redundará en la satisfacción del funcionario repercutiendo así en indicadores como la motivación y desempeño laboral, mejorando de esta manera la percepción de la comunidad y de avances sustanciales en lo particular y en lo general.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. Justificación**

##### **1.1.1. Justificación teórica capítulo**

El presente trabajo de investigación, destaca la importancia de la cultura organizacional respecto a la motivación y desempeño laboral y tiene el propósito de aportar el uso de diferentes instrumentos de medición correlacional entre las variables considerando a los trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF).

Se debe considerar que se buscara analizar las características del sistema organizacional y de la filosofía institucional que generan una determinada cultura organizacional y como este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente desempeño laboral en sus fuentes de trabajo.

##### **1.1.2. Justificación práctica**

Los resultados generados permitirán tomar decisiones futuras respecto a la cultura organizacional en la institución para así poder mejorar el desempeño laboral en sus funcionarios. Así mismo, la presente investigación también aporta información sobre cuáles son los factores que influyen en la toma de decisiones, los atributos de la planificación entregada aplicada y el desarrollo de las funciones del talento humano.

##### **1.1.3. Justificación Social**

Según Litwin (1998) “en estos últimos tiempos de un mundo globalizado en donde la competencia se presenta con mayor agresividad, con un talento humano sólido y con buenas condiciones laborales” por ello es importante

realizar estudios que promuevan el conocimiento de la relación que existen entre la cultura organizacional y el desempeño laboral siendo que estos se encuentran íntimamente ligados. El resultado obtenido a través de la presente investigación permitirá tomar decisiones futuras con respecto al talento humano, logrando mejorar el desempeño de su personal lo que incrementara sus ventas coadyuvando hacer frente al mercado con un esquema organizacional sólido y competitivo, así como también, ayudará a mejorar las actividades que se evidencien deficientes en el presente análisis.

## **1.2. Situación Problemática**

Durante los últimos diez años se han evidenciado cambios significativos en el proceso de modernización de las estructuras organizacionales de toda institución, con el fin de ser más competitivos y efectivos, siendo el clima organizacional un factor importante que incide en el éxito de toda institución (Robbins S. P., Comportamiento Organizacional Teoria y Práctica, 2009).

Así mismo debemos recordar que en las gestiones 2020 y 2021 la pandemia del COVID 19 abrió un abanico de posibilidades en teletrabajo, este aspecto no contribuyo a la convivencia social entre trabajadores, no fortaleció la relación entre los mandos superiores y los funcionarios de planta en cumplimiento al Resolución Ministerial 864/2021. La presente investigación buscará demostrar si estos aspectos influyen en una gestión administrativa disminuida en el talento humano de la empresa, si esta situación se debe también a la mala planificación por parte de la institución y de las personas que forman parte del área administrativa, donde en su mayoría existe problemas de comunicación.

Por lo anteriormente expuesto la problemática que existe en la institución, es el de no contar con una buena cultura organizacional, por lo cual se realizará un seguimiento especial a los indicadores de deserción, renuncias, retiros por diversas causas, desvinculaciones, traslados y sanciones del

personal para llegar a propiciar mecanismos de intervención en esa realidad, hasta llegar a una propuesta que contemple aspectos en la administración del talento humano, psicológicos, sociales, familiares, afectivos y de uso del tiempo libre con el fin de mejorar la motivación y desempeño laboral en tal sentido que el impacto esperado afecta positivamente el ambiente individual y colectivo en el campo laboral del grupo humano objeto del presente estudio.

Para comprender de mejor manera el problema planteado se realizó la siguiente encuesta dirigida al jefe administrativo y Encargado de Recursos Humanos del INIAF cuyos resultados son:



Cuadro No. 1 Diagnóstico del Problema

Entrevistado	Jaqueline Apaza ADMINISTRADOR	Kaherine Ramirez; ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS
1. ¿Usted como considera que es la relación con los subalternos?	La empresa cuenta con excelentes trabajadores que han demostrado estar a la altura de las exigencias que se tiene, más aun con la pandemia que se atravesó, la cual como institución tuvimos que trabajar en horarios exhaustivos, respecto a la pregunta considero que la relación con los trabajadores es sana y buena	Los subalternos son buenos trabajadores y la relacion entre jefes de unidades y subalternos es buena
2. ¿En su criterio se motiva constantemente a los trabajadores?	Al referirnos a motivación la empresa reconoce con los debidos pagos a los trabajadores que trabajan fuera de sus horarios laborales y en fines de semana, sin embargo, se esta analizando buscar mejores alternativas para fortalecer y motivar a los trabajadores.	No se cuenta con motivaciones personal, sin embargo, tratamos de cancelar los sueldos y primas a tiempo para que los trabajadores no se sientan estresados por aliviar los gastos de sus hogares.
3. ¿Usted piensa que la productividad laboral en la empresa es buena?	En los tiempos que estamos atravesando el mercado los trabajadores mostraron tener una buena productividad en la empresa.	Pienso que los trabajadores ponen de si en la empresa y tratan de cumplir sus objetivos laborales sin embargo el estrés hace que a veces tengan mucho trabajo que cumplir y a veces no llegan a cumplir sus metas sin embargo en general pienso que su productividad laboral es buena
4. ¿Existe autonomía en la toma de decisiones?	Todos los subalternos tienen autonomía en sus funciones encomendadas sin embargo tienen que solicitar y consultar a sus jefes de unidades toda decisión que afecte los intereses de la empresa	Se cuenta con una estructura organizacional en la empresa por lo que la autonomía de sus decisiones se encuentra estipulada en el manual de funciones según su cargo.
5. ¿La comunicación interpersonal es	Pienso que la comunicación es fluida y normal entre subalternos y jefes de unidades	A pesar de algunas limitaciones por la infraestructura pienso que la comunicación interpersonal es buena.

fluida en la empresa?		
6. ¿Usted piensa que el clima organizacional en la empresa es el adecuado para los consultores en línea por producto?	La suma de los factores antes mencionados hace que los trabajadores se encuentren en un ambiente laboral saludable sin embargo los trabajadores que se encuentran trabajando por producto sienten mayor estrés a diferencia del personal de planta por lo que pienso que el clima organizacional en la empresa es relativamente normal	El clima organizacional en la empresa y dependiendo de cada unidad es diferente sin embargo en lo que respecta a los consultores por producto considero que para ellos el clima organizacional en la empresa es regular debido a que a veces no se sienten parte de la empresa por su situación de tener un contrato eventual por producto
7. ¿Usted considera que la cultura organizacional afecta el desempeño laboral de los consultores en línea por producto en la empresa	Es un factor importante pero no determinante en el desempeño laboral de los consultores en línea por producto por lo que pienso que el desempeño de los trabajadores en la empresa es bueno.	En la que respecta la cultura organizacional es regular y por ende es posible que este afecte el desempeño laboral de los consultores en línea por producto siendo que el personal en línea muchas veces se ve presionado por mantener su trabajo con los contratos eventuales que firman y por ello sus objetivos mensuales mantienen un poco de presión en ellos lo que hace que en esta rotación de personal no se pueda establecer la cultura organizacional de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

### 1.3. Problema Científico

De acuerdo a lo mencionado se formula el siguiente problema:

¿Cuáles son las variables de la cultura organizacional que influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF?

## 1.4. Hipótesis

### 1.4.1. Planteamiento de la hipótesis

La cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF.

## 1.5. Operacionalización de Variables

Las variables de la investigación se denotan de la siguiente manera:

**Cuadro No. 2:** Variables de la investigación

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	
VARIABLE	DIMENSIONES
VARIABLE INDEPENDIENTE	
X: CULTURA ORGANIZACIONAL	X1: Relaciones Intrapersonales X2: Responsabilidad X3: Autonomía X4: Desempeño X5: Apoyo X6: Motivación X7: Comunicación X8: Satisfacción
VARIABLES DEPENDIENTES	

Y: DESEMPEÑO LABORAL	Y <sub>1</sub> : Conocimiento del Trabajo Y <sub>2</sub> : Responsabilidad en el desempeño de sus funciones Y <sub>3</sub> : Productividad Y <sub>4</sub> : Iniciativa Y <sub>5</sub> : Colaboración Y <sub>6</sub> : Resolución de Problemas
----------------------	--

**Fuente:** Elaboración Propia

**Cuadro No. 3** Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
<p style="text-align: center;"><b>X: Cultura Organizacional</b></p> <p>“La cultura organizacional es la personalidad de la organización, la que caracteriza su forma de ser y hacer las cosas y que tiene como base: sus valores, misión y visiónm, Para alcanzar la visibilidad de la cultura organizacional es muy importante que todos los integrantes de la organización, entiendan los valores y los practiquen”. (Hall. 1996)</p>	X1: Relaciones Intrapersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se realiza el trabajo según criterio personal</li> <li>✓ Empowerment</li> <li>✓ Cada trabajador vela por sus propios intereses</li> <li>✓ Capacitación Constante</li> <li>✓ Procesos dificultosos de promoción de puestos</li> <li>✓ Todos se esfuerzan por conseguir mejor rendimiento laboral</li> <li>✓ Existe confianza</li> <li>✓ Algunos Gozan de privilegios injustificados</li> <li>✓ La empresa reconoce el esfuerzo de los trabajadores</li> </ul>	✓ Encuestas
	X2: Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La infraestructura facilita el trabajo</li> <li>✓ Existe trato equitativo</li> <li>✓ Los trabajadores sienten que el trabajo es útil para la empresa</li> <li>✓ Sienten que el trabajo los hace crecer como personas</li> </ul>	✓ Encuestas

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acatan órdenes y cumplen estrictamente con instrucciones</li> <li>✓ Los directivos escuchan sus sugerencias</li> </ul>	
	X3: Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa estimula la autonomía del trabajo</li> <li>✓ Existe proporcionalidad entre el trabajo y la remuneración</li> <li>✓ La empresa es un lugar acogedor para trabajar</li> </ul>	✓ Encuestas
	X4: Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se sanciona a los que no cumplen con sus obligaciones</li> <li>✓ Se recompensa a los que cumplen más allá de sus obligaciones</li> <li>✓ Las personas que trabajan llegan a mejorar sus relaciones</li> </ul>	✓ Encuestas
	X5: Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa brinda apoyo a los empleados</li> <li>✓ Los directivos suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones</li> <li>✓ La empresa da incentivos constantemente</li> </ul>	✓ Encuestas
	X6: Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El entorno motiva a trabajar mejor</li> <li>✓ Existen programas de orientación y capacitación para los empleados</li> <li>✓ Existe abuso de poder</li> <li>✓ Muchos prefieren trabajar en otras empresas</li> </ul>	✓ Encuestas
	X7: Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe buena comunicación con los superiores</li> </ul>	✓ Encuestas
	X8: Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Satisfacción laboral adecuada</li> </ul>	✓ Encuestas

**Fuente:** Elaboración Propia

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
<p><b>Y: Desempeño Laboral</b></p> <p>Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad". Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (Stoner, 1996)</p>	Y <sub>1</sub> : Conocimiento del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cargos acordes al perfil profesional</li> <li>✓ Existe actitud de trabajo</li> <li>✓ A los empleados les gusta trabajar</li> <li>✓ Se encuentran capacitados</li> </ul>	Entrevista
	Y <sub>2</sub> : Responsabilidad en el desempeño de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El trabajo termina en el tiempo previsto</li> <li>✓ Están de acuerdo con los horarios de trabajo</li> <li>✓ Los empleados asisten a todas las reuniones</li> </ul>	Observación
	Y <sub>3</sub> : Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizan el trabajo encomendado</li> <li>✓ Los empleados se sienten con una justa remuneración</li> <li>✓ Trabajan horas extras</li> </ul>	Observación
	Y <sub>4</sub> : Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe Empowerment</li> <li>✓ Existe iniciativa por mejorar</li> <li>✓ Los directivos prestan atención y consideran iniciativas</li> </ul>	Observación
	Y <sub>5</sub> : Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existe líderes entre los empleados</li> <li>✓ La colaboración es mutua entre empleados y directivos</li> <li>✓ Existe colaboración entre empleados</li> </ul>	Entrevista
	Y <sub>6</sub> : Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada área responde sola ante los problemas</li> <li>✓ Los empleados dan solución a los problemas o esperan que los Jefes de área solucionen</li> <li>✓ Existe capacitaciones ante cualquier situación</li> </ul>	Entrevista

Fuente: Elaboración Propia

## **1.6. Objeto de estudio**

El objeto de estudio ayuda a describir lo que el proyecto pretende alcanzar para la presente investigación, en donde este indica:

“DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGROPECUARIA Y FORESTAL (INIAF)”

## **1.7. Alcances de la Investigación**

### **1.7.1. Alcance geográfico**

El presente trabajo se realizará en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) de la ciudad de La Paz, que se encuentra ubicada en la Calle Cañada Strongest, Esquina Otero de la Vega No. 1573/ Zona San Pedro

### **1.7.2. Alcance temático**

La presente investigación profundiza en conocimientos sobre la cultura organizacional y su relevancia en el desempeño laboral, siendo de valiosa ayuda para nuevas y futuras investigaciones.

### **1.7.3. Alcance temporal**

El presente trabajo de investigación se realizará tomando como base de estudio el periodo comprendido entre los años de 2019 – 2021 respecto a la cantidad de despidos, deserciones, renunciaciones, faltas, etc.

## **1.8. Objetivos de la Investigación**

### **1.8.1. Objetivo General**

Evaluar la relación de las variables de Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF.

### **1.8.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar un análisis teórico conceptual de cultura organizacional y el desempeño laboral
- Realizar un diagnóstico de la situacional actual del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF.
- Identificar los riesgos del no tener una Cultura Organizacional que afectan en el desempeño laboral.
- Analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Cultura Organizacional

Según Fitzgerald, (2002) define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos es decir, la cultura.

Este concepto implica que la organización a medida que crece, madura puede modificar sus valores, normas y demás. Sin embargo, el personal o miembros de la organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el cambio. Este condicionamiento inicial es lo que se conoce como resistencia al cambio. Que no es otra cosa que el apego a los valores, principio, políticas y procedimientos iniciales.

(Ouchi & Wilkins, 1985), piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas. Esta colectividad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos de la colectividad.

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 el 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.

### **2.1.1. Dimensiones cultura Organizacional**

- Moral y satisfacción. La moral es considerada como un estado motivacional que es el resultado de la satisfacción e insatisfacción de las necesidades del individuo. Al existir motivación en los individuos provocará en ellos una moral alta caso contrario su moral será baja y por lo tanto su nivel de satisfacción es bajo. La moral alta es el reflejo de la existencia de programas de capacitación-motivación (Revelo, 2014)
- Comunicación. La comunicación es el proceso en el cual se transmiten ideas, información. El éxito en este proceso se basa “en la transferencia y la comprensión de significados”. Se empieza con la existencia de una necesidad de transmitir una idea a nivel directivo u operativo, clientes internos y externos de la organización, etc. El grado de conocimiento, sus actitudes, su cultura, valores, principios, costumbres influyen directamente en la emisión y recepción del mensaje; ya que se puede generar una alteración y distorsión del mensaje (Revelo, 2014)

En el método de comunicación a emplearse manifiesta que debe ser específico el mensaje que se quiere transmitir a través del: Método oral: Tiene como ventaja la rapidez de su transmisión, pero a su vez es necesario en muchos casos una retroalimentación cuando se ha generado una distorsión del mensaje. Método escrito: El utilizar este método proporciona un respaldo físico de la transmisión del mensaje, es un método que se demora más en su transmisión como también en la recepción, y en muchos casos no hay retroalimentación. No verbal: Es una comunicación no escrita y no oral; son las diversas manifestaciones que dan a entender un mensaje como su forma

de vestirse, en tono de voz al expresar algo; a nivel organizacional la forma y arreglo de la oficina transmite un mensaje (Revelo, 2014).

- **Actitud al cambio.** El cambio es comprendido como una transformación de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo. El cambio ha sido considerado desde diversas perspectivas teóricas: estratégica, estructural, tecnológica, política, humana y cultural. Interesan para esta investigación las dos últimas, pero integradas a las otras (Revelo, 2014).
- **Solución de conflictos.** Nos referimos a diferencias compatibles percibidas, resultantes de alguna forma de interferencia u oposición. Si las diferencias son reales o no es irrelevante, si la gente percibe que las diferencias existen, entonces existe un estado de conflicto (Revelo, 2014).
- **Toma de decisiones.** En todo proceso administrativo llega el momento de tomar decisiones tanto a nivel directivo como a nivel operativo sobre una serie de alternativas. La decisión que se tome tendrá todo un proceso, que lo más identificable será su resultado y consecuencias positivas o negativas (Revelo, 2014).

## **2.1.2. Modelos de cultura Organizacional**

### **2.1.2.1. Modelo de Shein**

La cultura organizacional está constituida por tres niveles, en el sentido de que estos van desde una cota superficial a una más profunda. Tales niveles constituyen aspectos de la cultura organizacional que tienen diferentes niveles de manifestación en un continuo de objetividad y subjetividad. Estos niveles son: a) artefactos observables, b) valores y c)

presunciones básicas subyacentes (Schein, Psicología de la Organización, 1991) (Vesga & Garcia, 2020, pág. 42)

- Los artefactos comprenden los procesos y estructura visible de la organización. Esta categoría incluye todos aquellos aspectos fácilmente observables de la organización, desde el diseño físico de las instalaciones, el vestuario de sus miembros, la manera en que las personas interaccionan, colores y olores del lugar, hasta los aspectos de registro más permanentes, como los documentos oficiales, los productos y los informes anuales (Schein, Psicología de la Organización, 1991) (Vesga & Garcia, 2020)
- El segundo nivel corresponde a los valores, normas e ideologías enunciados por la organización a los que se adhieren sus miembros y, en general, la filosofía de gestión establecida por la alta dirección que guía el comportamiento y formas de vínculo e identificación de los miembros con la organización. Estos valores y creencias manifiestas son compartidas y validadas socialmente en la vida cotidiana de la organización y representan también los límites de lo ético en el desempeño individual y colectivo (Schein, Psicología de la Organización, 1991) (Vesga & Garcia, 2020).
- Finalmente, el tercer nivel comprende las presunciones o supuestos subyacentes, los cuales son menos evidentes y conscientes. Estos aspectos tienen gran influencia en la manera como los miembros de una organización perciben, piensan y sienten con respecto a la representación que tienen de ella (Schein, Psicología de la Organización, 1991). Este autor manifiesta que los supuestos subyacentes se asimilan al concepto de “teorías en uso” o “teorías de acción” (Argyris, 1985), que constituyen los supuestos implícitos que

realmente guían el comportamiento y dicen a los miembros de un grupo cómo pensar y sentir acerca de las dinámicas organizacionales (Schein, 2004) (Vesga & Garcia, 2020, pág. 43)

### 2.1.2.2. Modelo Denison

El modelo de Denison (Denison & Mishra, 1995), es de particular interés para teóricos y consultores organizacionales, ya que este ha sido diseñado y creado dentro de ambientes empresariales, mientras que otros se han configurado en ambientes académicos (Denison & Neale, 1999) (Vesga & Garcia, 2020, pág. 44)

En esta perspectiva, la cultura organizacional está conformada por cuatro rasgos principales: adaptabilidad, implicación, consistencia y misión. Los dos primeros son rasgos relacionados con flexibilidad, apertura y respuesta a las demandas del entorno, y son fuertes predictores de crecimiento. Los dos últimas se relacionan con integración, dirección y visión, y son mejores predictores de rentabilidad (Denison & Mishra, 1995). (Vesga & Garcia, 2020, pág. 44).

**Tabla 1 Modelo Denison**

Orientación Externa	Adaptabilidad	Misión
Integración Interna	Implicación	Consistencia
	Cambio y Flexibilidad	Estabilidad y dirección

Fuente: (Denison & Mishra, 1995)

La adaptabilidad implica la capacidad de entender el mercado y el contexto, la implicación hace referencia a alineación y comprometimiento de

la fuerza de trabajo, así como el desarrollo de sus capacidades, la consistencia comprende el equilibrio y articulación entre valores, sistemas y procesos y la misión se refiere a la definición del horizonte al cual dirigirse (Denison & Neale, 1999) (Vesga & Garcia, 2020, pág. 44).

### **2.1.2.3. Modelo Cameron Quinn**

Uno de los modelos para el estudio de la cultura organizacional de mayor importancia en la actualidad, y que ha sido usado en distintas investigaciones por diversos autores, es el propuesto por Cameron y Quinn (2006). Este es uno de los más ampliamente usados y de mayor influencia en el área de la investigación en cultura organizacional, ya que, en comparación con otros modelos, ha demostrado altos niveles de validez y confiabilidad (Yu y Wu, 2009) (Vesga & Garcia, 2020, pág. 45)

El modelo se basa en la estructura de valores en competencia y se deriva de la investigación inicial que hacen (Quinn & Rohrbaugh, 1983), quienes proponen esta estructura para el análisis y la efectividad organizacional, a partir de ordenar mediante técnicas multivariadas, los criterios que teóricos e investigadores organizacionales usan para evaluar el desempeño de las organizaciones. Posteriormente, el modelo es aplicado para el estudio de la cultura organizacional, junto con el diseño de un instrumento que permite este propósito, denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2006) (Vesga & Garcia, 2020, pág. 45)

Para estos autores, “la cultura se refiere a los aspectos implícitos y a menudo indiscernibles de las organizaciones [...], incluye valores centrales e interpretaciones consensuadas acerca de cómo son las cosas” (Cameron & Quinn, 2006, pág. 147) (Vesga & Garcia, 2020, pág. 45).

Su modelo propone la existencia unos “valores en competencia” en el funcionamiento de las organizaciones (flexibilidad y discreción vs. estabilidad

y control en el eje vertical, y énfasis interno e integración vs. énfasis externo y diferenciación en el eje horizontal) que originan cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, de mercadeo y jerárquica.

**Figura No. 1:** Modelo Cameron Quinn



**Fuente:** (Cameron & Quinn, 2006, pág. 147) (Vesga & Garcia, 2020, pág. 45)

La cultura “clan” se denomina así por su similaridad con una familia. En este tipo de cultura prevalecen el trabajo en equipo, el apoyo y orientación de los líderes, quienes actúan como mentores, prevaleciendo la lealtad y la tradición. En la cultura adhocrática, la organización se concibe como dinámica, cambiante y altamente flexible, innovadora y de avanzada. La cultura de mercadeo está orientada hacia los resultados, y son altamente competitivas, con líderes muy exigentes. Finalmente, la cultura jerárquica mantiene una estructura rígida, con políticas y reglas claramente establecidas, siendo muy importante el cumplimiento estricto de las normas y el orden jerárquico (Cameron & Quinn, 2006) (Vesga & Garcia, 2020, pág. 45).

### **2.1.3. Características de la Cultura Organizacional**

Cantú (2002) refiere que existen nueve características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional.

- La identidad de sus miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos,
- Énfasis del grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control: El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento,
- El perfil hacia los fines o los medios: De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.



- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Por su parte Newstrom (Newstrom, 2011) explica que la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma deliberada por sus miembros clave, o se puede simplemente haber evolucionado al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, ya que no se puede ver, ni tocar, pero está presente y es permanente. Como el aire en un cuarto, rodea y afecta todo lo que sucede en una organización. Como es un concepto dinámico de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la organización (Calderón, 2013, pág. 15).

Así mismo, Robbins y Coulter (2000), afirman que la cultura organizacional es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos con la gente de afuera. Representa una percepción común de los miembros que influyen en su conducta. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Esos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo. Al enfrentarse a problemas o dificultades, la cultura de la organización influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas (Calderón, 2013, pág. 14).

Mencionan las siguientes siete características principales, que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización (Calderón, 2013, pág. 15).

1. Innovación y asunción de riesgos: El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. Atención al detalle: El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados: El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. Orientación hacia las personas: El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. Orientación al equipo: El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos,
6. Energía: El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. Estabilidad: El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del Status quo en lugar de insistir en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de bajo a alto. De modo que la evaluación de la organización a partir de estas siete características permite bosquejar un cuadro integrado de la cultura organizacional. Este cuadro se convierte en la base de la percepción de conocimiento compartido que tienen los miembros respecto de la organización, la forma como se realizan las cosas y la forma como se supone deben comportarse los miembros (Calderón, 2013, pág. 15).

#### **2.1.4. Tipos de Cultura Organizacional**

Entre los tipos de cultura organizacional se mencionan a continuación las más importantes (Falcones, 2014, pág. 4).

##### **2.1.4.1. Cultura del Poder – Mercado**

Según lo que plantea G. Blutman 2001, la cultura de poder se fundamenta en los valores de la comunidad científica y está muy relacionada a la cultura del logro. Sus propósitos fundamentales son la productividad y la eficiencia, apoya a los individuos tomando como base sus habilidades y competencias; forman al personal proporcionando herramientas necesarias para que así puedan responder a las altas exigencias del negocio. Su eje central está en ampliar su cartera de clientes y también de consumidores ofreciendo productos y servicios acorde a la demanda del mercado; evalúan al mercado con el objetivo de mantenerse dentro del sistema siendo competencia ante las demás organizaciones que tienen la misma actividad (Falcones, 2014, pág. 4).

Esta cultura la poseen organizaciones en las que a sus colaboradores les hacen desarrollar la competencia de orientación al logro o al resultado, en ciertas ocasiones se olvidan del recurso humano por la consecución de objetivos, sin embargo, este no es el caso de la cultura del poder.

##### **2.1.4.2. Cultura de la Función – Jerárquica**

La cultura de la función se sustenta en el cargo y función que desempeñan. El nivel jerárquico del cargo es lo importante, sin considerar si está o no dando los resultados esperados. El título dentro de la empresa es lo que le confiere poder (Falcones, 2014, pág. 5).

Hoy por hoy, existen muchas organizaciones que mantienen este tipo de cultura, con la cual ven mejores resultados porque se encuentra centralizada la responsabilidad en la persona que tenga el mayor cargo jerárquico y de

alguna manera sienten mayor control sobre las operaciones de la compañía. En la cultura jerárquica las decisiones se toman de forma descendente, para lo cual deberá existir una estructura bien definida y marcada en la que mientras más alto sea el cargo, más oportunidades de tomar decisiones y participación tendrá el colaborar.

La cultura de la función tiene como general característico que, dentro de la organización, las reuniones, los eventos sociales, festividades y entre otras actividades de “integración” siempre se realizarán de acuerdo al rango del cargo que posee, es decir que el personal operativo estará separado del personal con cargos administrativos o más altos (Falcones, 2014, pág. 5).

#### **2.1.4.3. La cultura de la persona- Adhocracia**

Según lo que plantea Henry Mintzber, la cultura adhocratica es de estructura organizacional conformada por profesionales muy calificados, por ende, la capacidad técnica es el origen del poder o empoderamiento. Dada la capacidad de profesionalismo de sus miembros está capacitada para resolver problemas, así como enfrentar retos en el manejo de proyectos renovadores y muy complicados (Falcones, 2014, pág. 6).

Los miembros buscan la optimización de los procesos por lo que constantemente están implementando mejoras que les permite dedicar la mayor parte de su tiempo en situaciones estratégicas y poco tiempo en las operativas. La organización con este tipo de cultura se mantiene por políticas, procedimientos, con una estructura fuerte y bien definida de tal forma que las personas conocen con claridad qué cuáles son sus funciones y lo que se espera de ellos como colaboradores (Falcones, 2014, pág. 6)

**Cultura Fuerte:** La cultura fuerte es aquella que tienen plenamente delineado sus preceptos integrados, valores y definidos los objetivos, trabajan en equipo y logran consenso para el logro de las metas de la organización

**Cultura Débil:** La cultura débil es aquella que no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían en base a sus propios preceptos o se sub-agrupan, no hay trabajo en equipo ni lo hacen con un solo fin ya que es una cultura sin lineamientos fijos a seguir por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras (Falcones, 2014, pág. 7).

## **2.2. Clima Organizacional**

El clima organizacional se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. (Koys & DeCotiis, 1991).

La conceptualización de clima organizacional según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 74), expresa que “la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Su impacto se manifiesta en la percepción de las personas que tienen sobre su ambiente laboral. El clima organizacional no es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales en el desempeño y productividad de los trabajadores”

El Clima Organizacional es el instrumento por excelencia para el canje en búsqueda del logro de una mayor eficacia organizacional, situación imprescindible en el mundo actual, distinguido por la intensa aptitud en el

ambiente nacional e internacional. Hoy por hoy es cada vez más inevitable distinguir aquello que interviene sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

El clima organizacional se lo describe como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos que forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización según (Goncalvez, 1997). Otra de las percepciones es que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye directamente en su comportamiento (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 75).

### **2.2.1. Dimensiones del clima organizacional**

Para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Según Litwin y Stringer el clima organizacional depende de seis dimensiones:

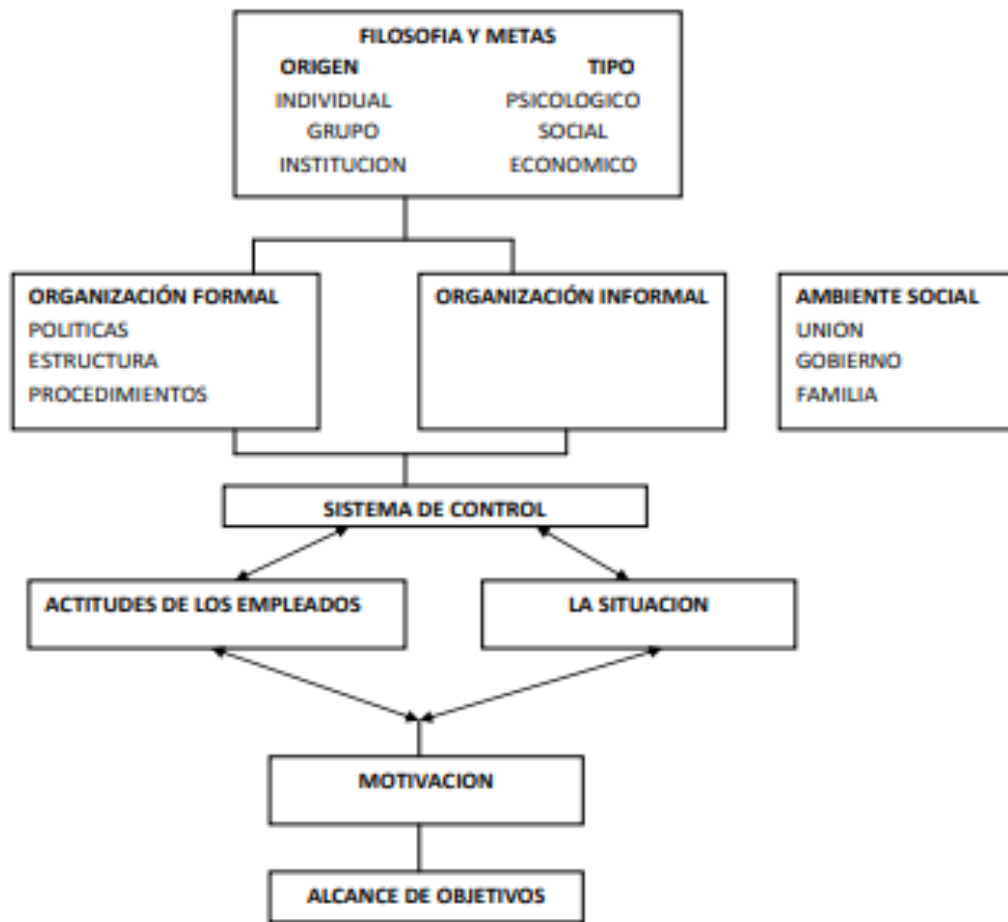
- Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

- Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

### 2.2.2. El sistema de comportamiento organizacional

En la opinión de Davis (1981), el clima de cada organización se alcanza a través de un sistema de comportamiento organizacional.

**Figura No. 2: Comportamiento Organizacional**



Fuente: (Davis, 1981)

### **2.2.3. Elementos del sistema**

El clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la organización. Las personas traen sus propios intereses económicos, sociales y personales los cuales expresan ya sea de manera individual o grupal.

Todos estos intereses integran un sistema social de trabajo. La filosofía de las organizaciones se crea de premisas de hechos, representan la opinión de las personas acerca del comportamiento del mundo que los rodea. Las premisas de valor representan la opinión de los individuos hacia ciertas metas (Davis, 1981).

La filosofía y las metas u objetivos son implementadas por el liderazgo trabajando a través de una organización formal o informal. La organización formal o informal provee la estructura para unir a la institución dentro de un trabajo de equipo. Todas las organizaciones ejercen influencia en sus miembros por medio de un sistema de control que es un reflejo de la combinación de las fuerzas de organización formal, organización informal y el ambiente social, esta combinación es posible por los procesos de comunicación y de grupo (Werther & Davis, 2008).

Los sistemas de control interactúan con las actitudes de los empleados y los factores situacionales para producir una motivación específica para cada empleado en un tiempo determinado. Si cualquiera de los tres elementos control, actitudes o situación es cambiado, la motivación puede ser diferente.

Como bien sabemos, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos, que en todos los casos operan dentro de las organizaciones. Las organizaciones generales los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna. Todas ellas, poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Las



personas llevan a cabo los avances, logros y los errores de sus organizaciones. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, estas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible (Werther & Davis, 2008).

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte haciéndolas más eficientes y eficaces. A su vez, el principal objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, tal es el caso de los objetivos: corporativos, funcionales y personales. La aportación que efectúan todos los empleados produce una compensación la cual asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y extralegales, (Werther & Davis, 2008).

Aunque todas las actividades de una organización parezcan muchas veces desenvolverse satisfactoriamente, se puede ejercer control a través de una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

Una manera de dirigir dichas actividades es a través del comportamiento en cual se da mediante diversas acciones, creencias y costumbres.

### **2.3. La satisfacción Laboral**

Las investigaciones en torno al comportamiento organizacional se han interesado en tres actitudes de las personas: la satisfacción con el trabajo, la participación en el trabajo y el compromiso con la organización (Robbins & Judge, 2009).

Según (Hoppock) 1977, en Parra y Paravic, (2002) existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, tales como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. Herzberg, por su parte, planteó el concepto de “enriquecimiento del puesto”, implicando que los sujetos se sentirían satisfechos si se desempeñaban en trabajos que les permitieran desarrollarse mental y psicológicamente, así como experimentar mayor responsabilidad. Esta idea propició el diseño de métodos para mejorar el trabajo, a fin de mejorar tanto la moral como el desempeño de los individuos (Herzberg) citado en (Parra & Paravic , 2002)

Para Peiro (1994) los eventos o las condiciones que originan la satisfacción en el trabajo se traducen en cinco factores: el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad del empleo y por ultimo las condiciones del trabajo. En 1969, Locke postuló la satisfacción laboral como el “estado emocional agradable que resulta de la evaluación del propio trabajo como el logro de o un facilitador de los valores del trabajo” Locke, (1969), citado en (Weiss, 202, pág. 174)

También será útil a los fines de la presente investigación la distinción que hace Peiró (1994), entre actitud y disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específicos del puesto de la organización, y la satisfacción con el trabajo, que sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores relacionados con él. En el caso de la satisfacción laboral, se trata de una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del empleo y de la organización.

Así mismo (Peiró & Prieto, 1996), distinguen entre las características del contenido del puesto y las características del ambiente, así como de los aspectos personales del individuo como determinantes de la satisfacción laboral.

Ante los numerosos aspectos y criterios para clasificar los factores determinantes de la satisfacción laboral, se utilizarán los referentes al contenido y entorno laboral más habitualmente citados. Estos incluyen principalmente los aspectos nombrados por Locke (1976), Peiró y Prieto (1996) los cuales recogen las cuestiones relacionadas con la ejecución de la tarea directamente (características intrínsecas, muy cercano al modelo de (Hackman & Oldham, 1976) y las cuestiones materiales y sociales relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea (características extrínsecas):

- **Satisfacción con la retribución salarial y extrasalarial** en términos absolutos y la distribución de la misma en términos de equidad.
- **Satisfacción con el ambiente de trabajo** referente a las relaciones horizontales con otros departamentos y con los compañeros, derivadas de la competencia de estos, la comunicación, el apoyo y la amistad o el grado de comunicación organizacional.
- **Satisfacción con la estabilidad en el empleo.**
- **Satisfacción con las condiciones de trabajo**, referentes al ambiente físico y al espacio en el lugar de trabajo, limpieza, horarios, ruidos, temperatura, otros.
- **Satisfacción con la disponibilidad de feedback** y el reconocimiento recibido por el desarrollo de las tareas, sus habilidades técnicas, otro, el estilo de dirección y liderazgo predominante en la empresa, liderazgo participativo y con las posibilidades de control, autonomía y participación del trabajador en la toma de decisiones en la organización sobre los procedimientos y las tareas.

- **Satisfacción con las oportunidades de ascenso y promoción** a partir de las posibilidades de formación u otros aspectos en los que se apoya la promoción.
- **Satisfacción con la información**, la comunicación y las relaciones humanas o administrativas con los superiores y el estilo de supervisión.
- **Satisfacción con los valores y estrategias de la empresa en general**, el modo de gestionar el cambio, el respeto y la mejora de la sociedad, el medio ambiente, etc., y con la pertenencia a una organización cooperativa.

Para Gibson y Otros (1996) la satisfacción en el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El propio autor la define como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Siguiendo las indicaciones del propio autor, destacamos.

- Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.

Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

- Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados

- Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

### **2.3.1. Teorías de la satisfacción en el trabajo**

Esta teoría trata sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo, se describirán dos teorías que han contribuido de manera más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo:

- a) “La teoría de los dos factores” de Herzberg (1968)
- b) “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo”, propuesto por (Lawler III, 1973)
- c) “Modelo interactivo de la satisfacción en el trabajo, de Bruggemann y Ulich (1975).

### **2.3.2. La teoría de los dos factores de Herzberg**

Establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: la satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción, involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo, así mismo la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a

largo plazo. Se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

### **2.3.3. Modelo de determinantes de la satisfacción en el trabajo de LAWLER**

Remarca la relación “expectativas-recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. En el fondo se trata de un perfeccionamiento de la teoría de la motivación de Porter y Lawler (1973). Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

### **2.3.4. Modelo dinámico de la satisfacción del trabajo**

El modelo dinámico de la satisfacción en el trabajo (Bruggemann, Groskurth, & Ulich , 1975), se caracteriza por la concepción dinámica de la satisfacción en el trabajo. Según este modelo, la satisfacción en el trabajo es un producto del proceso de interacción entre el individuo y su situación de trabajo; siendo la satisfacción mayor cuanto mayor poder tenga la persona para controlar su situación de trabajo.

Bruggemann (1975), introduce dos conceptos sobre los cuales se asienta su modelo. El primero es designado valor real de las características del trabajo: el segundo se denomina valor nominal de las características del trabajo. El valor real de las características del trabajo representa el grado en que las características están presentes en el trabajo; a su vez, estas características

vienen de los subsistemas social y tecnológico y, también de la propia estructura de la organización. En cuanto al valor nominal se refiere a lo que el individuo pretende obtener a través de las características de su trabajo.

En este contexto, las expectativas del individuo resultan de los motivos, de las aspiraciones y ambiciones personales que a su vez son influenciados por variables sociodemográficas. Bruggemann (1975) presenta tres variables en las cuales se desenvuelve el modelo:

- 1) la congruencia o discrepancia entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal del individuo.
- 2) las alteraciones del nivel de las aspiraciones de la persona.
- 3) los comportamientos adoptados por el individuo para lidiar con las situaciones/problemas.

Como consecuencia de la congruencia o discrepancia verificada entre las necesidades, expectativas y motivos del individuo con la situación de trabajo de los niveles de aspiraciones del individuo y de las estrategias de comportamiento para administrar los problemas, resultaran formas diferenciadas de satisfacción en el trabajo

### **2.3.5. Dimensiones de la satisfacción laboral**

Existen dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral: unidimensional o global y multidimensional. La primera se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, que no equivale a la suma de las facetas de ésta, aunque depende de ellas. (Peiró & Prieto, 1996), la segunda defiende que la satisfacción laboral con aspectos específicos del trabajo, está determinada por diferentes condiciones antecedentes y que cada aspecto o faceta del trabajo puede ser medido de

modo independiente. Entre las dimensiones de la satisfacción laboral Peiró, Cook et al. (1981) mencionan los siguientes:

- Satisfacción con el jefe.
- Satisfacción con la organización.
- Satisfacción con los colegas de trabajo.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo.
- Satisfacción con las progresiones en la carrera.
- Satisfacción con las perspectivas de promoción.
- Satisfacción con las recompensas de los sueldos.
- Satisfacción con los subordinados.
- Satisfacción con la estabilidad en el empleo.
- Satisfacción con la cantidad de trabajo.
- Satisfacción con el desempeño personal.
- Satisfacción intrínseca en general.

#### **2.4. Desempeño Laboral**

Según (Palmar, Rafael, Jhoan, & Valero, 2014, pág. 166) el desempeño laboral se define como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”.

De acuerdo a (Montejo, 2009, pág. 1), se define el desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa”. El desempeño laboral es resultado de lo que una



persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

A su vez (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2011, pág. 56), define el desempeño laboral como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Mientras que (Bittel, 2000), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

#### **2.4.1. Características del desempeño Laboral**

Chiavenato (pág. 38) define que hay características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir.

Sin embargo, las organizaciones consideran otras características de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que así solo se tomará en cuenta el desempeño del empleado, es muy difícil determinar de qué manera mejorarlo por lo que las mediciones individuales podrían revelar el bajo desempeño, esto se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2011).

En tanto de todas las definiciones presentadas de los diferentes autores se infiere que el desempeño laboral es el grado que alcanza una persona en el trabajo o el resultado del que el trabajador ha podido desarrollar durante su jornada laboral y los objetivos alcanzados. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones, 2011).

- Adaptación: efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- Comunicación: captación de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individual, la capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades. Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- Iniciativa: intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimiento: nivel alcanzado técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas de trabajo.
- Calidad de trabajo: proporciona documentación adecuados cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la actitud seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza una tarea de alta calidad.
- Cantidad de trabajo: cumple los objetivos de trabajo ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su propia terminación.
- Planificación: programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y a los recursos con eficiencia. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

## **2.4.2. Factores del Desempeño Laboral**

(Bain, 2003, pág. 40) señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

### **2.4.2.1. 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.

#### **2.4.2.1. Factores duros**

La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar 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. (Bain, 2003).

#### **2.4.2.2. Factores blandos**

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

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles. Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la 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 controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros. (Bain, 2003).

### **2.4.3. 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: (Bain, 2003)

- 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.

Nash (pág. 28) considera que las destrezas necesarias para tener un buen desempeño laboral giran alrededor de los siguientes factores.

- 1. La percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo**, actitud ayuda a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus labores.
- 2. Grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan**, ya que un trabajo puede ser interesante mas no indispensable para los miembros de la institución.

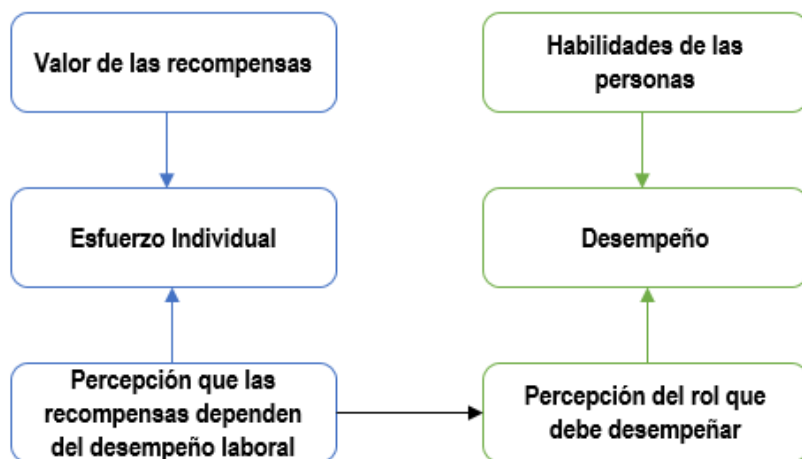
3. **La autoestima es otro elemento a tratar**, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifiesta las necesidades por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido.
4. **Capacitación del trabajador**, Nash (pág. 29), considera la capacitación es un medio muy poderoso para trabajar la productividad, según los programas de capacitación produce resultados favorables proceso de formación implementando por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible el efecto de esta capacitación no es duradero todo los
5. **Problemas laborales**, causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistema de remuneración mal concebidos.
6. **La Remuneración**, especialmente la remuneración como incentivo es un de las técnicas más poderosas que tiene a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.
7. **Temperatura**, importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura este regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo. Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizado de temperatura controlada.
8. **Ruido**, la mayoría de las oficinas deben operar bajo niveles de ruido en un rango debajo a moderado, ya que los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción del trabajo.

**9. Iluminación**, la intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida, el nivel adecuado de luz también depende de la edad del empleado. Las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

Chiavenato (2004, pág. 41), desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas depende del esfuerzo determina el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar.

Cada persona evalúa la relación costos beneficios para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo se funciona de todas estas variables que lo condicionan.

**Figura No. 3:** Factores de influencia



**Fuente:** (Chiavenato, 2004)

## **2.4.4. Dimensiones del Desempeño Laboral**

### **2.4.4.1. Dimensión Productividad Laboral**

D'Alessio, (2012) define, la productividad es definido como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente del recurso (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así.

$$\text{Productividad} = \text{Productos/Insumos} = \text{Resultados} / \text{Recursos}$$

“La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital” (Heizer & Render, 2015).

“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (Paz & Gómez, 2013).

Según (Gaither & Frazier, 2013) “la productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”. Por lo tanto, mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así que los dos suponen un aumento de la productividad.



Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior, pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo. La productividad se expresa por el cociente resultante entre la producción obtenida, y el coste que hayan producido los factores que en ella han intervenido” (Alfaro & Alfaro, 2000).

La productividad, tal y como lo deseamos presentar, permite comparar los grados de aprovechamiento que obtiene la empresa en el empleo de los factores de la producción aplicado, “la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar inteligentemente los recursos disponibles” (Rodríguez, 2001).

En este caso se puede decir que la productividad es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos, “la productividad es la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados” (Gaither & Frazier, 2013).

Productividad = Cantidad de productos o servicios realizados/Cantidad de  
Recursos Utilizados

En las empresas de hoy, en especial de las microempresas agroindustriales la creación de productos requiere transformar los recursos en productos; es decir, cuanto más eficientemente utilizemos los recursos y realicemos la transformación de los recursos, más productivos seremos.

Según Velasco, (2007) “la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido” (pág. 51). Por consiguiente, la productividad es el uso óptimo de los recursos con el menor desperdicio, esto quiere decir con la menor pérdida posible.

Así mismo la productividad laboral, denominada también productividad del trabajo, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un período determinado. La medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país. (SNIEGI, 2012, pág. 1)

#### **2.4.4.2. Dimensión eficacia**

Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (Coulter & Robbins, 2018)

La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (Da Silva, 2008)

La eficacia “es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (Andrade, 2008).

Otras definiciones podrían ser:

- Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (RAE, 2008)
- La eficacia "es una medida del logro de resultados" (Chiavenato, 2008).
- La eficacia es "el cumplimiento de objetivos" (Koontz & Weihrich, 2008, pág. 14).

#### **2.4.4.3. Dimensión eficiencia laboral**

Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato, 2011).

La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Koontz & Weihrich, 2008).

La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Coulter & Robbins, 2018).

La eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada " (Da Silva, 2008).

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 Mejía (2013) efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.  $E= P/CP$ . Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.

Los Autores Koontz y Weihrich, (2008), 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 efectivas, 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.2.4.5. Elementos del Desempeño Laboral

#### **2.4.5.1. La Motivación:**

Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

El autor (Romero & Jaramillo, 2010, págs. 26-29)(define la motivación como “una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permita aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo; está compuesta por necesidades, tensiones, deseos, incomodidades y expectativas, constituye un paso al aprendizaje y el motor del mismo”. La falta de motivación hace complicada la consecución de los objetivos.

El (MINSA, 2009, pág. 21), define motivación como “condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización son las intenciones y de reacciones y actitudes naturales y propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”.

#### **2.4.5.2. La Responsabilidad:**

La responsabilidad dentro de una organización engloba una serie de funciones que deben ser asumidas sea cual fuere los resultados. Es por este hecho que las personas mal administradas tratan de evitar la responsabilidad y pasarle al otro la carga, generalmente llegando a instancias más elevadas, quienes se ven en la obligación de decidir y al hacerlo, sea esté bien o mal, será criticado sobre todo por las mismas personas que delegaron en un inicio estas decisiones, volviéndose un círculo vicioso.

De acuerdo con (Vives & Peinado, 2011, pág. 45). define la responsabilidad social como “un paradigma a partir del cual se puede construir un nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible; implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y la consulta con los que se vinculan, a la transparencia que pueda generar identificación y confianza con la comunidad y los otros, se haga evidente en la práctica y comportamiento”. En el lenguaje común se define responsabilidad como el deber de responder por los actos propios.

La responsabilidad es “la preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considérese interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia”. Además de definirlo como “el compromiso de la persona a realizar las tareas encomendadas, asumir las consecuencias de sus actos y esforzarse más de lo que se le exige; es un valor que le permite reflexionar, administrar y orientar su vida dentro de una organización y la sociedad”.

### **2.4.5.3. Liderazgo y Trabajo en Equipo:**

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder es por tanto, una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influir en sus decisiones, sin que por ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

Podríamos decir que liderazgo supone en coordinar, dirigir y en definitiva hacer que otros hagan, marcando la pauta de forma armónica y con el mínimo esfuerzo para el grupo.

El autor (García, 2007, pág. 170), define que “el liderazgo tiene un proceso de involucramiento, de influencia, teniendo la capacidad de intervenir en el grupo para el logro de las metas por lo que se debe tener en cuenta: las relaciones de trabajo, coherencia, orientación y comunicación”.

Otra definición es que “el liderazgo es la capacidad para delegar la responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo a las necesidades de trabajo”. Considérese habilidad para motivar, conducir y desarrollarlo.

El liderazgo es definido por (Luthais, 2002, págs. 50-53) como “la capacidad para administrar por medio de otros, prever oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización de forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio y dar cabida a condiciones tanto internas como externas y conciliarlas”. En organismos con liderazgo efectivo cada trabajador cree que debe y puede contribuir al éxito de su organización, actuar como asociado en ella, dirigir sus acciones en gran medida por sí mismo y asumir responsabilidades de sus acciones y contribuciones. Como grupo, los

trabajadores se sienten facultados y tienen los conocimientos, aptitudes, oportunidades, orientaciones e iniciativa personal necesario para lograr un desempeño eficaz.

#### **2.4.5.4. Formación y Desarrollo Profesional:**

El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto una forma de abordar los nudos críticos dentro de las organizaciones, los programas de capacitación y desarrollo. Pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrar un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa.

El desarrollo humano es definido por (García, 2007, pág. 168), como “la oportunidad de crecimiento personal y profesional”, así mismo lo define como “un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en los valores que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado no solo en el ámbito material sino psicológico: oportunidades de capacitación, oportunidades lúdicas, oportunidades de promoción y oportunidades de servicio”.

Según (Luthais, 2002, pág. 71), “desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejora del desempeño del empleado mediante el aumento o mejoramiento de las aptitudes, conocimientos y actitudes”. Esto permite a la organización eliminar o impedir deficiencias en el desempeño, hace que los empleados sean más flexibles y adaptables al compromiso con la organización.

### **2.5. Estudios previos del objeto de estudio**

Respecto a Trabajos académicos afines al presente estudio, es posible mencionar en síntesis en base a los criterios de la incidencia del clima Organizacional y el desempeño laboral, se menciona los siguientes:

#### Cuadro No. 4: Trabajos académicos afines

1	<p><b>TÍTULO:</b> CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN INSTITUTOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS DE HUANCAYO, AÑO 2017.</p> <p><b>AUTOR:</b> BOBADILLA MERLO, CALIFORNIA CARMEN</p> <p>UNIVERSIDAD DE HUANCAYO</p> <p><b>RESUMEN:</b> El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la relación que existe entre la cultura y el clima organizacional y desempeño laboral en los Institutos Superiores Tecnológicos de Huancayo. Para ello se utilizó y validó los instrumentos de cada una de las variables, se aplicó a 104 docentes procedentes de cuatro Institutos Superiores de la localidad, entre ellos de sexo femenino y masculino; con tipo de condición laboral nombrados y contratados, por tipo de institución superior estatal o privada y tiempo de servicio. Todos fueron evaluados con una escala del clima organizacional de tipo Likert y una encuesta de desempeño laboral. Para ver la relación de las dos variables mencionadas.</p>
2	<p><b>TÍTULO:</b> CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES DE MINISTERIO PÚBLICO GERENCIA ADMINISTRATIVA DE AREQUIPA”</p> <p><b>AUTOR:</b> FIORELA ALEXANDRA GALLEGOS PAZ</p> <p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN, PERU, 2016</p> <p><b>RESUMEN:</b> La presente tesis tiene como objetivo conocer el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de</p>



	<p>Ministerio Publico Gerencia Administrativa de Arequipa, específicamente los departamentos de Asesoría Legal, Presupuesto, Informática, Contabilidad, Tesorería, Abastecimiento, Patrimonio y Gerencia.</p> <p>Se ha desarrollado mediante un estudio cuantitativo con un diseño correlacional descriptivo en el marco de un Estudio de Caso. El principal instrumento de recolección de los datos que fue aplicado a los servidores toma en cuenta el cuestionario denominado Escala EDCO y Escala de Likert, la primera encuesta contiene preguntas sobre clima organizacional y el otro está basado en el desempeño laboral. Se ha utilizado SPSS versión 23 con el que se procesaron y se obtuvieron los resultados y la comprobación de la relación entre variables</p>
3	<p><b>TÍTULO:</b> CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL PERSONAL DEL PROGRAMA NACIONAL CUNA MÁS EN LA PROVINCIA DE HUANCVELICA.</p> <p><b>AUTOR:</b> DE LA CRUZ ORTIZ, EDWIN</p> <p>FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, 2016</p> <p><b>RESUMEN:</b> La investigación se desarrolló en la ciudad de Huancavelica, en una muestra de 32 trabajadores del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015, el objetivo principal fue determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica. El tipo de investigación utilizado fue aplicada, con nivel de investigación Correlacional, además se empleó los métodos de investigación</p>

	<p>general (Científico), método deductivo, Correlacional, con diseño de investigación Experimental: Transeccional - Descriptivo – Correlacional, donde el universo de estudio consta por 32 trabajadores considerados en la modalidad de contrato CAS. Los instrumentos que se utilizaron en la presente investigación fueron de la encuesta, el cuestionario de encuesta; del fichaje las fichas de resumen, bibliográficas y de resumen; de la observación se tiene a las fichas de. Dentro de las técnicas de procesamiento y análisis de datos se utilizó el programa SPSS v.22. Y finalmente se procesó la “r” de Pearson y la prueba “t” para contrastar las hipótesis de investigación</p>
--	---

Fuente: elaboración propia en base a los autores de mencionados

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. Tipo de Intervención**

La intervención de la presente investigación será de tipo estratégica organizacional y hay que permitir a realizar de manera sistémica en base a los conocimientos técnicos que sustentan la presente intervención analizar la influencia que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF.

#### **3.2. Universo O Población De Estudio**

El universo o población de estudio dirigido a los trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF donde se tiene un universo de 87 trabajadores.

#### **3.3. Determinación del tamaño y diseño de la muestra**

Muestra es la parte que se encargara de capturar los datos relevantes provenientes de fuentes primarias para luego analizarlos y generalizar los resultados a la población. La idea generalmente consistirá en obtener muestras suficientemente representativas para generar conclusiones que se aplique a toda la población estudiada.

Para el proceso cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 173)

A continuación, se detalla la fórmula del cálculo del tamaño de la muestra probabilística a partir de una población finita:

**Z** = Nivel de confianza (correspondiente a tabla de valores de Z)

**p** = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

**q** = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p

**N** = Tamaño de la población

**e** = Error estimación máximo aceptado

**n** = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * (p)(q)}{e^2 (N - 1) + Z^2 * (p)(q)}$$

Donde Z se obtiene de:

**Tabla No. 1:** Valores de Confianza

VALORES DE CONFIANZA TABLA (Z)	
95%	1.96
90%	1.65
91%	1.70
92%	1.76
93%	1.81
94%	1.89

**Fuente:** Peña, 2014

Inicialmente se realiza el cálculo de la muestra para la cantidad de empresas con las que se trabajará:

Ingreso de datos:

**Tabla 6**

**Tabla No. 2: Asignación de Valores**

Datos	Equivalente	Observación
Z	1.65	De acuerdo a tabla
P	97%	El 97% de los trabajadores cumple con el perfil deseado, estas empresas se encuentran netamente en el rubro de seguridad electrónica.
Q	5%	El 5% de los trabajadores no cumple con el perfil deseado
N	87	Trabajadores del INIAF
E	5%	Error de muestreo, en vista que no se tiene con certeza es del 5% siendo este el error estimado máximo aceptado

**Fuente:** Elaboración Propia con datos de Peña, (2014)

La investigación utilizó la fórmula de la muestra finita (Hernández, 2006):

$$n = \frac{Z^2 p q N}{Ne^2 + Z^2 p q}$$

Para la aplicación de la fórmula se tiene los siguientes datos:

N = Población (87 empresas)

Z = Nivel de Confianza = 90% (1.645)

p = Probabilidad de ser elegido = 50% (0.5)

q = Probabilidad de no ser elegido = 50% (0.5)

e = Error Estimado = 5% (0.05)

Aplicando la fórmula para obtener la muestra, se tiene:

$$n = \frac{(1.645)^2 * 0.5 * 0.5 * 87}{87 * 0.05^2 + (1.645)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 65.33 \approx 65$$

Se realizará 65 encuestas a trabajadores del INIAF.

Para la elaboración de la presente investigación se utilizarán fuente de información:

- **Primarias:** aquellos datos que se recolectan de primera mano, en el estudio se utilizarán entrevistas a los directores de institución, así mismo se realizaran encuestas al personal que trabajan en las mismas.
- **Secundarias:** uso de información a partir de la generación de datos por terceros, en este caso se toman en cuenta datos de Seprec, INE, periódicos, Páginas Web de institución, etc.

### 3.4. Selección de métodos de investigación

#### 3.4.1. Enfoque de la Investigación

La investigación que se realizara será cuali-cuantitativa, ya que la investigación cualitativa considerara las variables que intervienen en la temática, es decir, las principales características del problema, la cultura

organizacional, la motivación y desempeño laboral referentes a la temática, con la participación del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF, así mismo es cuantitativa ya que en ella se definirán los métodos e instrumentos utilizados en el estudio, desde su ubicación acerca del tipo y diseño de investigación hasta la técnica e instrumentos de recolección de datos. el mismo que ayudara a adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que nos permita conocer la realidad de una manera más imparcial. (Melgar, 1997, p. 75).

### **3.4.2. Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo “descriptiva”, ya que esta analiza y explica la parte que establece los mecanismos de medición y evaluación para la construcción del análisis de influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral (Melgar, 1997, p.84).

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92) Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

### **3.4.3. Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es “No experimental”, ya que se recolectará la información tal como sucede, sin provocar o modificar variaciones en la variable de estudio.

El estudio es No experimental porque los resultados no fueron manipulados de forma deliberada, sino se describen tal como ocurrieron (Tintaya, 2014)

#### **3.4.4. Métodos**

Para la realización de la presente tesis de grado se utilizarán dos tipos de métodos fundamentales, que son el método inductivo y el método deductivo que a continuación, se detallarán respectivamente las definiciones.

##### **3.4.4.1. Método Inductivo**

Es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. La verdad de las premisas, de todos modos, no asegura que la conclusión sea verdadera. (Mayer, 1998, pág. 2),

En el presente trabajo de investigación, este método inductivo, nos permitirá aplicar la metodología descrita para desarrollar parte de la investigación cuantitativa, obteniendo conclusiones generales a través de los resultados obtenidos de la percepción de los funcionarios que es capturada por la encuesta.

##### **3.4.4.2. Método Deductivo**

Es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios, leyes y doctrinas. En este sentido, es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos). (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 17).

En el presente trabajo de investigación, este método deductivo, nos permitirá desarrollar la investigación cualitativa, con los datos bibliográficos



recopilados de estudios de la cultura organizacional entre otras teorías importantes que se aplicaron en la presente investigación.

### **3.5. Instrumentos de relevamiento de Información**

#### **3.5.1. Encuesta.**

- **Objeto:** Es uno de los instrumentos de investigación social más conocido y utilizado, consiste en aplicar procedimientos, más o menos estandarizados de interrogación a una muestra de sujetos representativos de un colectivo más amplio con la finalidad de obtener información sobre determinados aspectos de la realidad y el comportamiento humano. (Brunet, 1992)
- **Ventajas:** Utilizaremos esta técnica con el fin de recabar información y apreciaciones de los directores y jefes de unidad del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), utilizando un cuestionario de preguntas.

#### **3.5.2. Entrevista.**

- **Objeto:** Una entrevista formal y estructurada se caracteriza por estar planteada de una manera estandarizada; en ella se hacen preguntas que previamente fueron pensadas y que se dirigen a un entrevistado en particular que responde concretamente lo que se le está preguntando.
- **Ventajas:** Se va utilizar esta técnica para recoger las opiniones de los directores relacionados con las cuatro P, producto, precio, plaza, promoción, y otros aspectos.

### **3.5.3. Análisis Documental.**

Se utilizará esta técnica para recolectar mayor información en revistas especializadas, tesis, monografías, libros, etc.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO PRACTICO**

#### **4.1. Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF**

Que, el Decreto Supremo N°29611, de 25 de junio de 2008 crea el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal – INIAF, como Una Institución descentralizada del derecho público, con personería jurídica propia, autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, tiene patrimonio propio y está bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (D.S. No. 29611, 2008).

Se encuentra a cargo de un Director General Ejecutivo quien ejerce la representación institucional y es la máxima autoridad ejecutiva, con un Directorio como máxima instancia de fiscalización y aprobación de planes y normas institucionales, en el marco del Artículo 32 del Decreto Supremo N° 28631 de 8 de marzo de 2006, Reglamento de la Ley de Organización del Poder Ejecutivo (POA-INIAF, 2022).

El modelo de gestión del INIAF representa la dinámica de acciones e interacciones conducentes al proceso de innovación, desde el proceso de mejoramiento que conduce a la identificación de material genético, la dinámica del manejo y avance generacional de la población objeto de mejora (programa de mejoramiento genético) pasando por el proceso de difusión y adopción a través de acciones de capacitación y cuantificación de indicadores socio-económicos de apropiación por los productores. Este proceso es realizado a partir de una demanda calificada proveniente de cada Macro-región, en el marco del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (SNIAF), el cual aglutina a los Consejos Departamentales de Innovación, Consejos Regionales de Innovación liderados por el Consejo Plurinacional de Innovación. Dado que es un modelo de gestión, el mismo se articula con

Instituciones Internacionales de apoyo a la investigación tales como los INIAFs regionales y entidades específicas de extensión y difusión (RELASER). Así mismo el modelo de gestión planteado, responde al mandato del INIAF expresado en las Políticas Nacionales (CEPAL, 2025)(Decretos de creación y la proyección hacia la Agenda Patriótica 2025).

#### **4.1.1. Misión**

El INIAF es la Autoridad Nacional competente y rectora del Sistema Nacional de innovación agropecuaria y forestal – SNIAF que regula y ejecuta la investigación, extensión, asistencia técnica, transferencia de tecnología agropecuaria, acuícola, y forestal, la gestión de los recursos genéticos de la agro biodiversidad y los servicios de certificación de semillas. (D.S. 2454, 2015).

#### **4.1.2. Visión**

El INIAF es referente nacional e internacional en innovación agropecuaria y forestal, con un modelo de gestión fortalecido e institucionalizado, para la generación y desarrollo de innovación y tecnologías, gestión de políticas públicas y de saberes, la provisión de servicios accesibles y de calidad, para beneficio de productoras y productores agrícolas pecuarios y forestales y la sociedad boliviana en su conjunto. (D.S. 2454, 2015).

#### **4.1.3. Objetivo**

El Objetivo de es Contribuir a la seguridad y soberanía alimentaria nacional, garantizando que los productores agropecuarios y forestales dispongan de semilla y material vegetal de propagación con identidad varietal de alta productividad, calidad genética, fisiológica, física y fitosanitaria (PEI-INIAF 2011-2015)

#### **4.1.4. Funciones del INIAF**

- Certificar y Fiscalizar la producción y comercialización de semillas de acuerdo a normas legales vigentes a través del componente de Certificación de Semillas.
- Brindar servicios de Asistencia Técnica, en las áreas agrícola pecuaria, acuícola y forestal.
- Realizar investigación básica en el mejoramiento genético obtención e introducción de variedades de alto rendimiento.
- Realizar investigación aplicada y adaptativa, mediante la difusión de variedades mejoradas, desarrollo de tecnologías de manejo integral de cultivos, ganado y sistemas forestales.

#### **4.1.5. Análisis Interno**

Del análisis de las fortalezas y oportunidades, se identificaron los factores impulsores que se constituyen en las Potencialidades para el cumplimiento del mandato social y político del INIAF (POA-INIAF, 2022).

##### **4.1.5.1. Ámbito Institucional**

Marco legal que favorece el posicionamiento del INIAF como ente rector y articulador del SNIAF y como entidad representativa del Estado Plurinacional de Bolivia ante organismos y redes internacionales. Presencia del INIAF en ámbitos sub nacionales y estatus legal como entidad descentralizada, que favorece las condiciones de adecuación al nuevo marco autonómico. Presencia nacional del INIAF para organizar el funcionamiento desarticulado del SNIAF y alinear sus diversos actores a las políticas públicas nacionales de Innovación Agropecuaria y Forestal (IAF). Disponibilidad de personal técnico especializado con experiencia y de tecnologías sistematizadas de innovación

AF para satisfacer la alta expectativa y demanda de los actores públicos y privados sobre productos y/o resultados de Investigación, AT y Semillas. (POA-INIAF, 2022).

#### **4.1.5.2. Ámbito de Innovación**

Capacidades técnicas para consolidar el posicionamiento de la investigación Agropecuaria y Forestal en el marco de las políticas de desarrollo nacional (CPE, PDES). Aprovechamiento de las capacidades de administración de RR.GG. para fortalecer el marco normativo y de políticas públicas sobre uso y acceso de RR.GG., así como para el desarrollo de la investigación en mejoramiento genético y la generación de nuevas opciones tecnológicas. Capacidad de interacción del INIAF que posibilita la articulación de actores nacionales e internacionales con experiencia en IAF y el desarrollo de líneas de investigación en el marco del SNIAF.

Redes de intercambio y centros de información científica orientan sus acciones con base en las líneas de investigación priorizadas en las regiones por el INIAF. Posibilidades de complementación entre las tecnologías tradicionales disponibles y herramientas tecnológicas modernas para el desarrollo de procesos de investigación complementarios (POA-INIAF, 2022).

#### **4.1.5.3. Ámbito de Producción y Servicios**

Capacidades de intervención directa e indirecta del INIAF en Producción y Servicios para satisfacer las necesidades de la amplia base de productores relacionados a los productos priorizados en las políticas nacionales. Articulación de instancias públicas en el ámbito de la Ley Marco de Autonomía que posibilita la generación de “Espacios Locales de Concertación para la Innovación dentro el marco del Diálogo de Saberes”, donde se promueva el encuentro entre los productores, las instituciones de investigación, de desarrollo, etc. Oferta institucional del INIAF en Producción y Servicios con

perspectiva de enriquecerse con base en alianzas y convenios estratégicos con entidades nacionales e internacionales para fortalecer e impulsar el SNIAF. (POA-INIAF, 2022)

La coordinación interna del INIAF entre los componentes de Innovación, Producción y Servicios y Semillas, favorece la construcción del SNIAF y la realización y operativización de alianzas estratégicas

#### **4.1.6. Falencias Institucionales**

El análisis de las Debilidades, identificó los factores negativos, y que se convierten en las Limitaciones que afectaron el cumplimiento del mandato social y político del INIAF. (POA-INIAF, 2022).

Ámbito Institucional (POA-INIAF, 2022).

- La ausencia de instrumentos de gestión estratégica, administrativa y operativa, ligada a una todavía débil gestión administrativa centralizada, lenta y burocrática del INIAF, afecta aún más sus posibilidades de acceso a recursos públicos, acorde a sus responsabilidades institucionales.
- Capacidades limitadas en el personal administrativo y personal técnico especializado insuficiente (nivel nacional y sub nacionales), con aprovechamiento limitado de experiencias y capacidades locales.
- Condiciones laborales inadecuadas como alta movilidad del personal, inestabilidad laboral, salarios poco competitivos y diferenciados, equipamiento e infraestructura insuficiente – En todas las actividades del INIAF (Investigación, Asistencia Técnica/Extensión, Capacitación).
- La ambigüedad de competencias, roles y funciones entre el INIAF y otros actores públicos del Sistema, puede desarticular profundamente

una gestión técnica entre áreas internas de trabajo y entre niveles territoriales.

- Dificultades en la asignación de recursos desde el Gobierno Nacional que afectan la ampliación de la cobertura de trabajo actual.
- En el tema presupuesto, se visualiza una gran debilidad, que puede ser salvada, en el marco de aprovechar la experiencia del personal, la mejor capacidad de generación de recursos propios de la institución, la concurrencia con otros actores de innovación y de la visualización de las metas para la presente Gestión
- Falta de compromiso institucional por parte de los funcionarios
- Falta de motivación institucional

Ámbito de Investigación (POA-INIAF, 2022).

- Baja frecuencia de ejecución de programas y/o proyectos de investigación secuenciales que den como resultado innovaciones agropecuarias y forestales y/u opciones tecnológicas aplicables a la realidad productiva nacional.
- Desarticulación de los procesos de investigación con los mecanismos del SNIAF que producen todavía una débil difusión / aprovechamiento de resultados de investigación al sector productivo y su retroalimentación.
- Limitados RR.HH. especializados en investigación, en el sector en general.



- Baja correspondencia entre las capacidades del INIAF para el desarrollo de innovaciones y las programaciones nacionales derivadas de las demandas generadas en el marco del SNIAF.
- Escasa inversión de fondos en proyectos de investigación a mediano y largo plazo que resulten en productos tecnológicos tangibles e intangibles

Ámbito de Asistencia Técnica/Extensión y Capacitación – Falencias (POA-INIAF, 2022).

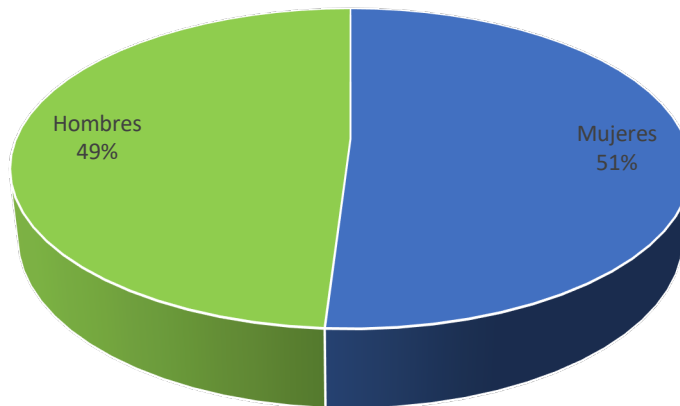
- Falta de recursos económicos que genera falta de recursos humanos que dificultan atender a las demandas identificadas priorizadas en los CDI's.
- Falta de un Programa interno de especialización para fortalecer las capacidades del personal de la Dirección.
- Poca difusión de las experiencias exitosas de los Modelos de Intervención de Asistencia – Técnica y Capacitación debido a baja disponibilidad de profesionales en el área de comunicación agropecuaria en el mercado y falta de Recursos financieros.
- Pocos Centros de Innovación para realizar trabajos de asistencia técnica, capacitación y transferencia de tecnología que limitan la visibilización del INIAF.

## 4.2. Resultados de las Encuestas

La encuesta analiza los indicadores y variables establecidas en la operacionalización de variables cuyos resultados fueron:

### 1. Sexo de los encuestados

**Gráfica No. 1:** Clasificación por Genero



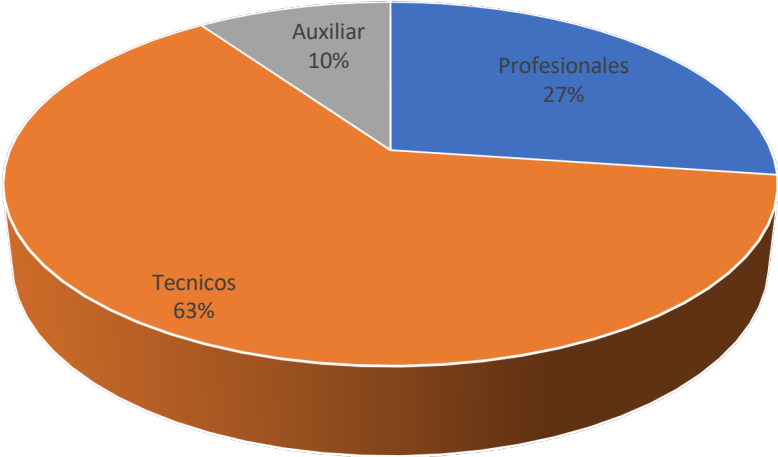
**Fuente:** Fuente Propia

En el gráfico se puede observar que la mayor parte de los encuestados son de sexo masculino en un 49% y del sexo femenino son un 51%, las cuales corresponden al personal

Por lo tanto, se puede establecer que existe un ambiente de trabajo en el marco de la igualdad de genero.

## 2. Ocupación del trabajador

**Gráfica No. 2:** Clasificación por Ocupación



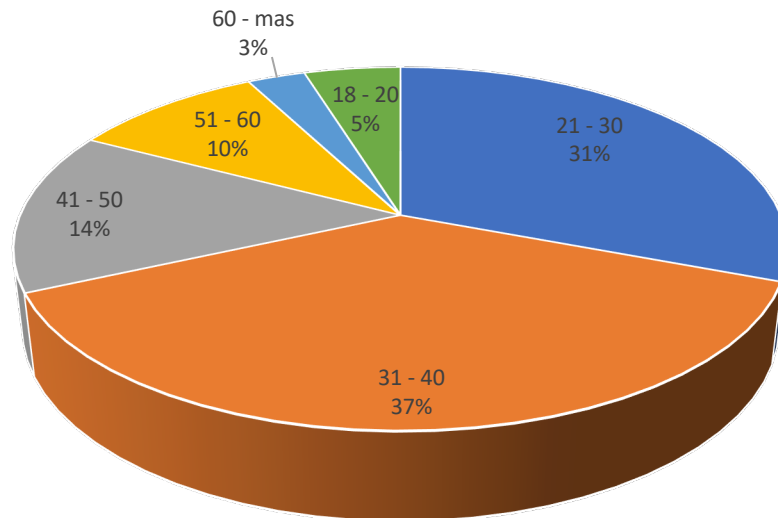
**Fuente:** Fuente Propia

En el gráfico se puede observar que el 63% son técnicos (administrativo, contables y programación) , seguido de un 27% que son profesionales y un 10% que son auxiliares y asistentes.

El dato estadístico muestra que en esta institucion trabajan más personas que tienen una especialización técnica que los profesionales y auxiliares.

### 3. Edad de los funcionarios

**Gráfica No. 3:** Clasificación por Edad

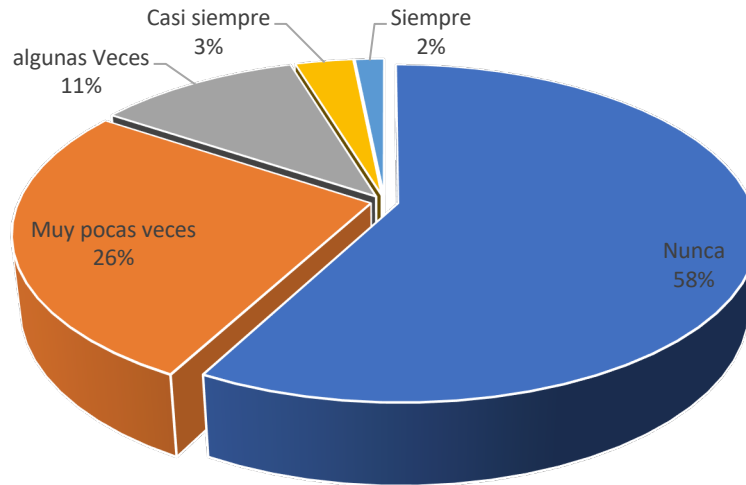


**Fuente:** Fuente Propia

En el gráfico se puede observar que el 37% tienen entre 31 a 40 años, seguido de un 31% que tienen entre 21 a 30 años, a ello le sigue un 14% que tienen entre 41 y 50 años y finalmente un 10% que tienen una edad de 51 a 60 años. Este dato refleja que la mayor parte de las personas que trabajan en su mayoría oscilan entre los 21 a 40 años perteneciendo a la generación millennials y centennials.

#### 4. ¿Existe una buena cultura organizacional donde usted trabaja?

**Gráfica No. 4:** Cultura Organizacional



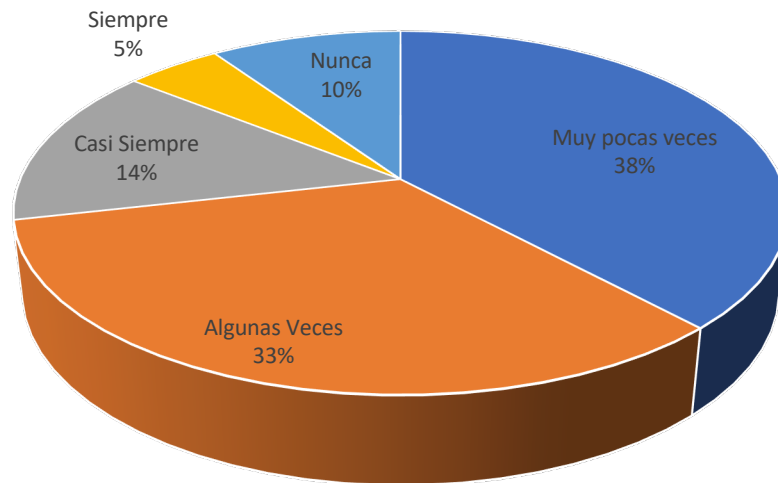
**Fuente:** Fuente Propia

En el gráfico se puede observar que el 58% de los encuestados manifiestan que nunca han tenido una cultura organizacional favorable, seguido por el 26% que muy pocas veces han tenido una cultura organizacional favorable, seguido del 11% que manifiestan que algunas veces han tenido una buena cultura organizacional en la organización.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que no se tiene una cultura organizacional favorable.

## 5. ¿La comunicación interpersonal con la que trabajan es fluida y buena?

**Gráfica No. 5:** Comunicación Interpersonal



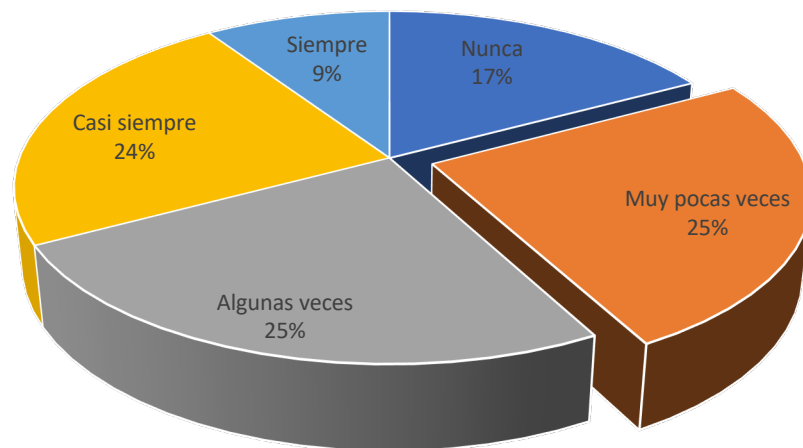
**Fuente:** Fuente Propia

Según los resultados se puede observar que el 38% de los trabajadores manifiestan que muy pocas veces logran obtener una comunicación interpersonal adecuada en el desarrollo de sus actividades, seguido de un 33% que manifiestan que logran algunas veces obtener una comunicación buena, posterior se tiene un 14% que manifiestan que casi siempre logran una comunicación interpersonal buenas mientras que un 10% indico que nunca y un 5% dijo que siempre la comunicación es buena.

Claramente se denota en la estadística que el 38% de las personas encuestadas indico que muy pocas veces la comunicación fue buena, que no existen manuales donde uno pueda tener en claro las funciones a desarrollar y que esto hace que no se tenga en claro el trabajo a desarrollar.

6. ¿En su criterio existe una satisfacción laboral adecuada respecto a sus funciones?

Gráfica No. 6: Satisfacción Laboral



Fuente: Fuente Propia

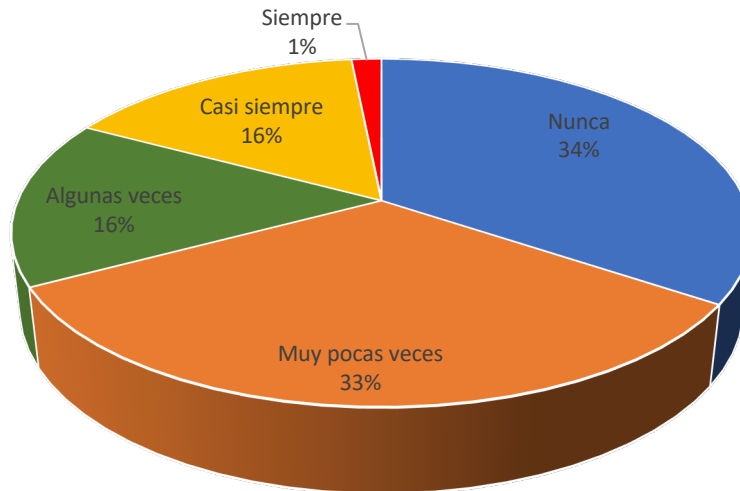
**Análisis:**

En el gráfico se puede observar que el 25% de los encuestados manifiestan sentirse muy pocas veces satisfecho con su trabajo, así mismo otro 25% indicó algunas veces, otro 24% indicó casi siempre, un 17% indicó nunca y otro 9% indicó siempre.

Es claro que al no contar con una adecuada cultura organizacional se produce el efecto de no sentirse comprometido con el trabajo lo que hace que no se sienta tampoco satisfecho con el trabajo que desarrolla.

**7. ¿Usted siente que tiene un adecuado desempeño laboral respecto a sus funciones?**

**Gráfica No. 7: Desempeño Laboral**



**Fuente:** Fuente Propia

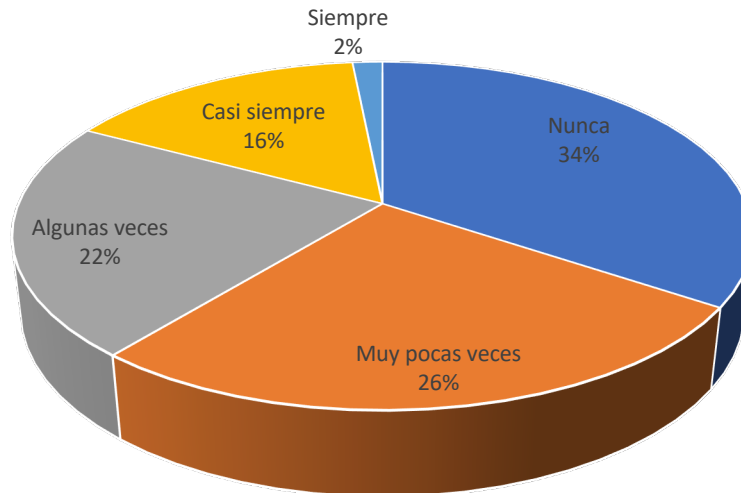
**Análisis:**

En el gráfico se puede observar que el 34.4 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido un adecuado desempeño laboral, seguido por el 32% que muy pocas veces han tenido un adecuado desempeño laboral, seguido del 15.6% que manifiestan que algunas veces han tenido un buen adecuado desempeño laboral respecto a las funciones desempeñadas.



**8. ¿En su criterio logra alcanzar una buena productividad laboral en beneficio de la empresa donde trabaja?**

**Gráfica No. 8: Productividad**



**Fuente:** Fuente Propia

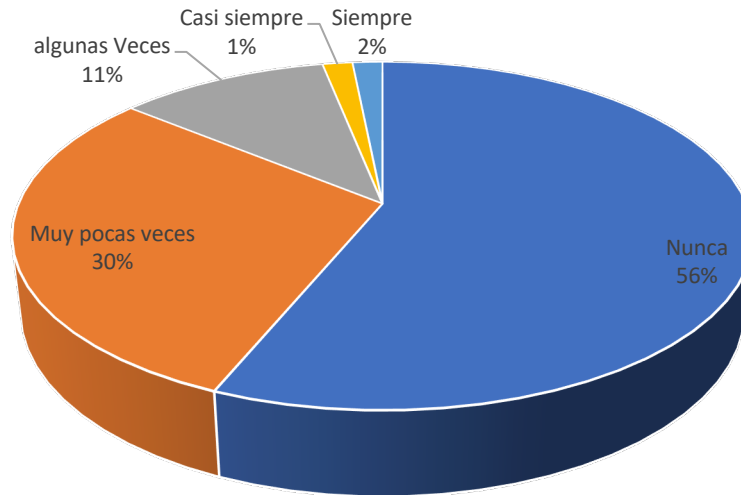
**Análisis:**

Acorde a la respuesta de los encuestados se puede observar que el 34.38 % de los trabajadores manifiestan que nunca logran la productividad laboral, seguido de un 26.56% que manifiestan que logran muy pocas veces la productividad laboral, seguido del 21.88% que algunas veces logran la productividad laboral y un 2% que siempre logran tener una productividad laboral.

En conclusión, el mayor porcentaje referente a la productividad laboral es que no logran la productividad laboral deseada en el INIAF.

**9. ¿Usted tiene autonomía en la toma de decisiones para realizar las tareas encomendadas?**

**Gráfica No. 9: Autonomía**



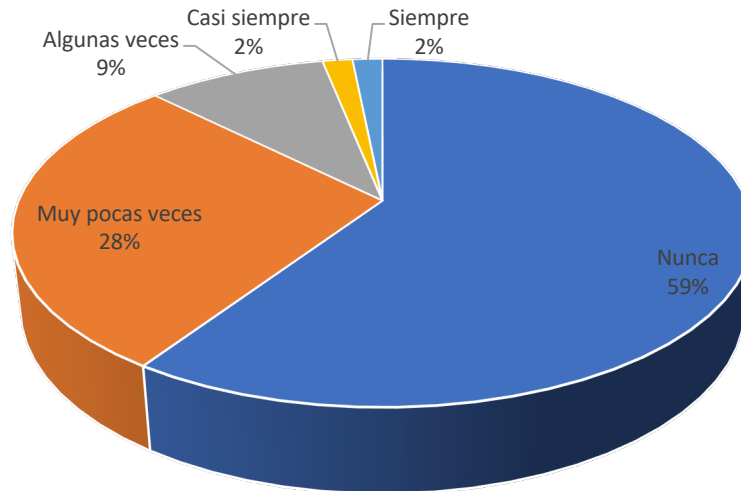
**Fuente:** Fuente Propia

En el gráfico se puede observar que el 56% de los trabajadores encuestados manifiestan que nunca han tenido autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo; seguido del 30% que manifestó que pocas veces tienen autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo, Seguido por 11% que tienen autonomía algunas veces en su trabajo, un 2% que siempre ha tenido autonomía y un 1% que casi siempre tuvo autonomía.

En el INIAF se debe considerar que no tienen autonomía para la toma de decisiones lo que hace que se sientan frustrados al depender en todo momento de las decisiones de otras personas de la de la institución.

**10. ¿Usted siente que percibe una adecuada motivación por parte de sus superiores?**

**Gráfica No. 10: Motivación**



**Fuente:** Fuente Propia

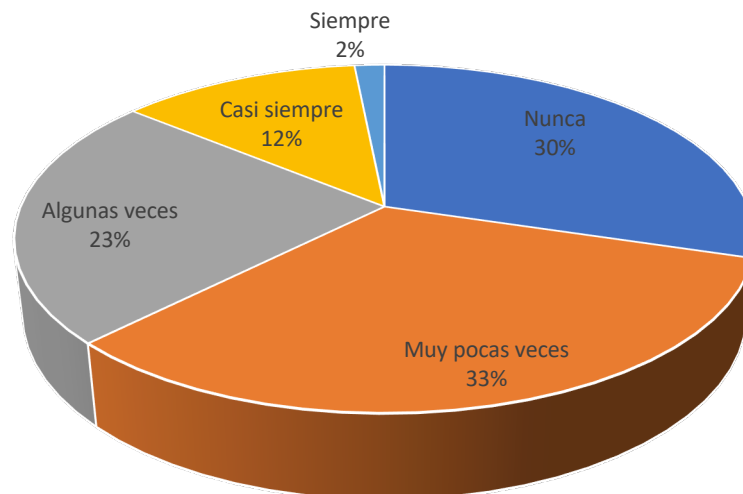
**Análisis:**

En respuesta a la consulta se puede observar que el 59 % de los encuestados manifiestan que nunca han tenido motivación laboral, seguido por el 28 % que muy pocas veces han tenido motivaciones laborales, seguido del 9 % que manifiestan que algunas veces han tenido motivaciones laborales, un 2% que casi siempre y otro 2% que siempre tuvo una motivación.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que nunca han tenido motivaciones laborales.

**11. ¿En su criterio recibe apoyo por parte de institución en el desarrollo de sus funciones?**

**Gráfica No. 11: Apoyo**



**Fuente:** Fuente Propia

**Análisis:**

En respuesta se puede observar que el 33 % de los trabajadores encuestados manifiestan que muy pocas veces han tenido apoyo por parte de la institución; seguido del 30 % que manifestó que la tienen nunca han tenido ningún apoyo. Seguido por 23 % que manifiestan que algunas veces un 12% que casi siempre y un 2% que siempre sintieron un apoyo por parte del INIAF.

En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje referente al apoyo es que la institución no busca colaborar ni apoyar a sus funcionarios siendo que al ser una entidad pública muchas veces existe rotación en los cargos lo que hace que las personas no se sientan identificadas con la institución.

### 4.3. Resultados de las correlaciones de las variables y dimensiones

Los resultados se calcularon mediante el sistema SPSS el cual genero datos de las relaciones correlacionales entre las variables identificadas en la encuesta, cuyos resultados fueron.

**Tabla No. 3:** Correlaciones entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral

			CULTURA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,672**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,672**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 3 la evidencia estadística de correlación es de 0.672, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

Por lo tanto, se puede demostrar la relación existente y propuesta en la hipótesis planteada donde se cita:

“La cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF”

**Tabla No. 4:** Correlaciones entre las variables Satisfacción y desempeño laboral

			SATISFACCION LABORAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	SATISFACCION LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,571**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,571**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 4 la evidencia estadística de correlación es de 0.571, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla No. 5:** Correlaciones entre las variables Apoyo Institucional y desempeño laboral

			APOYO INSTITUCIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	APOYO INSTITUCIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 5 la evidencia estadística de correlación es de 0.632, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla No. 6:** Correlaciones entre las variables Motivación y desempeño laboral

			MOTIVACION	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	MOTIVACION	Coeficiente de correlación	1,000	,421**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,421**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 6 la evidencia estadística de correlación es de 0.421, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.



**Tabla No. 7:** Correlaciones entre las variables Comunicación y desempeño laboral

			COMUNICACION	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	COMUNICACION	Coeficiente de correlación	1,000	,183**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,183**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 7 la evidencia estadística de correlación es de 0.421, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

**Tabla No. 8:** Correlaciones entre las variables Autonomía y desempeño laboral

			AUTONOMIA	DESEMPEÑO LABORAL
Rho de Spearman	AUTONOMIA	Coeficiente de correlación	1,000	,246**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	65	65
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,246**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	65	65

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla 8 la evidencia estadística de correlación es de 0.421, donde demuestra que existe una relación directa; positiva débil; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusión

En base a los datos obtenidos en el proceso de investigación se concluye que:

- La cultura organizacional y el desempeño laboral están intrínsecamente interconectados de manera directa en el ámbito laboral. Una cultura sólida y saludable puede impulsar el rendimiento laboral y el éxito de la organización, mientras que una cultura deficiente puede socavar el desempeño y el bienestar de los trabajadores en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF), generando un capital humano desmotivado debido a la falta de interés por parte de los empleados.

Por lo tanto, la institución debe prestar atención a su cultura y esforzarse por promover valores y normas que respalden el desempeño laboral óptimo.

- Se pudo demostrar y comprobar la correlación de las variables identificadas por lo que la evidencia estadística de correlación es de 0.672, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor  $< 0.05$ . Por lo tanto, se puede demostrar la relación existente y propuesta en la hipótesis planteada donde se cita:

“La cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal INIAF”

- Se realizó un análisis de los conceptos y definiciones de cultura organizacional y desempeño laboral. Se concluyó que la cultura organizacional abarca valores, creencias, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización y sus miembros, mientras que el desempeño laboral se refiere a la calidad del trabajo realizado por los empleados dentro de la organización.

Además, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación administrativa en el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) de la ciudad de La Paz. Los resultados revelaron que más del 50% de los trabajadores de la institución perciben que la cultura organizacional no es adecuada. Esto ha tenido un impacto negativo en el desempeño laboral, incluyendo desmotivación, alta rotación de personal, conflictos, baja satisfacción, falta de identificación con la empresa, resistencia al cambio, falta de alineación con objetivos estratégicos, problemas de comunicación y daño a la reputación.

Para mitigar estos riesgos y mejorar el desempeño laboral, es esencial promover una cultura organizacional que fomente valores positivos y apoye el bienestar de los empleados.

- Se logró identificar los factores de la cultura organizacional que inciden en el desempeño laboral, que fueron descritos anteriormente, asimismo también se recurrió a la encuesta semiestructurada en donde ante la consulta si los trabajadores tenían autonomía en la toma de decisiones para realizar sus tareas, donde en su mayoría indicaron que nunca han tenido dicha autonomía en su puesto de trabajo ante esta situación se denota demasiado centralismo en la toma de decisiones, por ende demora

en las tareas encomendadas y finalmente el poco apoyo en el desarrollo del trabajo encomendado por parte de la INIAF.

Por otra parte, la comunicación interpersonal existente, pero al no contar con manuales de trabajo muchas de las funciones se ven entorpecidas, ya que existe duplicidad de funciones o una mala organización en el personal

## **5.2. Recomendaciones**

- El área de recursos humanos desempeña un papel fundamental como el motor principal en la ejecución de diversas estrategias destinadas a mejorar la cultura organizacional en la institución. Este enfoque estratégico no solo impulsa la satisfacción laboral de los empleados, sino que también conlleva un incremento en su desempeño laboral. En consecuencia, es imperativo que el departamento de recursos humanos preste una atención constante a la cultura organizacional y se esfuerce en promover valores y normas que respalden un rendimiento laboral óptimo. De esta manera, contribuirá de manera significativa al éxito y la efectividad de la organización en su conjunto
- Se recomienda poder realizar capacitaciones periódicas para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores del Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF).
- La motivación y el desempeño laboral tiene una relación muy débil, debida a que la motivación tiene una influencia directa en el desempeño del trabajador. Por tal razón se recomienda utilizar correctamente los medios de motivación laboral e incluir otras maneras de motivar al trabajador como: reconocimiento laboral, ascensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones y otros concerniente a la motivación.

## Referencias Bibliográfica

(s.f.). Obtenido de [https://www.iniaf.gob.bo:https://www.iniaf.gob.bo/webiniaf/images/NORMATIVA\\_TRANSPARENCIA/PEI\\_2025\\_DGP.pdf](https://www.iniaf.gob.bo:https://www.iniaf.gob.bo/webiniaf/images/NORMATIVA_TRANSPARENCIA/PEI_2025_DGP.pdf)

&Sellers, C. (2006).

(25 de Junio de 2008). Obtenido de <https://www.lexivox.org:https://www.lexivox.org/norms/BO-DS-29611.html>

(2022). Obtenido de [https://www.iniaf.gob.bo/webiniaf:https://www.iniaf.gob.bo/webiniaf/images/NORMATIVA\\_TRANSPARENCIA/POA\\_2022\\_INIAF\\_6-9-21.pdf](https://www.iniaf.gob.bo/webiniaf:https://www.iniaf.gob.bo/webiniaf/images/NORMATIVA_TRANSPARENCIA/POA_2022_INIAF_6-9-21.pdf)

A. Kerin, W. Hartley, & Rudelius. (2009). *Marketing*. Mexico: McGraw- Hill.

AL RIES, JACK TROUT. (2000). *POSICIONAMIENTO: LA BATALLA POR SU MENTE*. Segunda edición .

Alfaro, B. F., & Alfaro, E. M. (2000). *Diagnóstico de productividad por multimomentos*. Barcelona - España: Marcombo.

Andrade, S. (2008). *Diccionario de Finanzas y Economía y Contabilidad* (Tercera ed.). Lima - Perú: Andrade.

Argyris, C. (1985). *Strategy, change, and defensive routines*. Marshfield, Mass: Pitman. Recuperado el 20 de Octubre de 2021

Armstrong, K. &. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico.

BAENA & MORENO . (2010, p.21). *INSTRUMENTOS DE MARKETING*. UOC. SL.

- Bain, D. (2003). *Productividad; La solución a los problemas de la Empresa*. México D.F.: Mc Graw-Hill. Recuperado el 17 de Septiembre de 2020
- Bernal, T. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F. Mexico.
- Bittel, L. R. (2000). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo Personal* (Segunda ed.). México D.F.: Diana.
- Bruggemann, A., Groskurth, P., & Ulich , E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bon - Germani: Hans Huber.
- Brunet, et al. (2000). *TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN*.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias* (Primera ed.). México D.F.: Trillas.
- Calderón, A. Z. (2013). *"La Cultura Organizacional en la estabilidad Laboral"* (Estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A. Quetzaltenango - México: Universidad Rafael Landivar Facultad de Humanidades.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco EE.UU.: Jossey - Bass.
- Cantú, D. H. (2002). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (Segundo ed.). Madrid - España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- CEPAL. (2025). Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org>: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/agenda-patriotica-2025-plan-de-desarrollo-general-economico-y-social-para-el-vivir-bien>
- Chiavenato, I. (2004). *Administración, teoría, proceso y práctica*. Bogota - Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones* (Novena ed.). México D.F.: McGraw-Hill Educación. Recuperado el 3 de Agosto de 2021
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). The Experience of Work. *Academic Press*, 50-68.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación de México.
- D'Alessio, I. F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas, un enfoque en proceso para la gerencia*. Pearson Education.
- Da Silva, R. O. (2008). *Teoria de Administração*. Thomson Learning Pioneira.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (Sexta Ilustrada ed.). Michigan EE.UU.: McGraw-Hill series in management.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204 -223.
- Denison, D. R., & Neale, M. A. (25 de Septiembre de 1999). *Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide*. Obtenido de <http://www.denisonconsulting.com>:  
[http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS\\_A-Z/DOCS\\_Facilitator\\_Guide.Pdf](http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf).
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Argentina: Granica.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing : Teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- EL DIA DIGITAL. (2019). Santa Cruz dobla a La Paz en casos atendidos por la Policía en 2018-2019. *Juan Carlos Fortun Villagomez*.



EMPRESA, L. D. (2017). *LEY DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, LEY 947, 11 DE MAYO, 2017.*

Fabiola Mora & Walter Schupnik. (2010). *El Posicionamiento.*

Falcones, S. G. (2014). *Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain guayaquil de Nestle Ecuador".* Guayaquil - Ecuador: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas.

Ferrel, Hartiline & Lucas. (2002). *Estrategia de Marketing* (. D.F. Mexico, p, 23: Thomson.

FitzGerald, V. (2002). *Social Institutions and Economic Development: A Tribute to Kurt Martin.* California, EE.UU.: Springer.

Gaither, N., & Frazier, G. (2013). *Administracion de produccion y operaciones* (Octava ed.). México DF.: International Thomson.

García, V. G. (2007). Clima Organizacional: Hacia un nuevo Modelo. *Porik An*, 152 - 177.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H., & Konopaske, R. (1996). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos.* México D.F.: Mc Graw-Hill Educación.

Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. *Sociedad Latinoamericana para la Calidad SLC*, 5-12. Obtenido de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Desing of Work. *Organizational Behavior and human Performance*, 250-279.

Hartline & Ferrell. (2000). *Estrategias de Marketing.*

- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Dirección de la Producción y de Operaciones Decisiones Estratégicas* (Onceava ed.). Madrid - España: Pearson Educación.
- Hernández, F. y. (2010).
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F.: McGraw Hill Educación.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar salarios o evadir tareas. *Harvard Business Review*, 13-22.
- Herzberg, F. (1993). *Motivation to Work* (Primera ed.). New York: Routledge.  
Recuperado el 2 de Abril de 2021
- Hoppock, R. (1977). *Job Satisfacción* (Primera Edición ed.). New York EE.UU.: Ayer Co Pub. Recuperado el 12 de Octubre de 2021
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración una Perspectiva Global*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kotler & Armstrong. (2002). *Fundamentos de Marketing* . Mexico.
- Kotler & Armstrong. (2010). *Fundamento de Marketing*. Pearson.
- Kotler & Keller. (2012).
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductiv Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265-287.  
doi:10.1177/001872679104400304
- Lam, Hair y McDaniel . (2011). *Marketing*. United States of America.

- Lawler III, E. E. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 482-503. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90066-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90066-4)
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1998). *Dimensiones de la Cultura Organizacional*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Luthais, C. (2002). *Evaluación Organizacional, Marco para mejorar el Desempeño*. Washington D.D. EE:UU.: Bookstore.
- Mejía, C. A. (28 de julio de 2013). Obtenido de [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co): [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)
- Merino, G. & Espino, P. . (2009). *Posicionamiento. En busca del corazón del cliente*. Chiclayo: E.I.R.L.
- MINSA. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Lima - Perú: Ministerio de Salud.
- Montecinos. (2005). *Como aplicar el marketing en el Perú: una guía para*. Lima: Octava edición.
- Montejo, P. A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *UPIICSA XVII, VII, 50-51* , 1-6.
- Mubert, H. &. (2009).
- Nash, M. (1991). *Como Incrementar la productividad del recurso humano: Mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral*. Bogota - Colombia: Norma.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el Trabajo*. Monterrey - Mexico: McGraw-Hill.
- OMC. (2011). *WTO-IDE-JETRO*.

Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Anual Reviews Inc.*, 457 - 487.

Pablo Camacho. (2019). *PROTEL*.

Palmar, G., Rafael, S., Jhoan, M., & Valero, U. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159 - 188. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>

Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing*. Granica.

Parra, L. S., & Paravic , K. T. (2002). Satisfacción Laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). *Ciencia y Enfermería*, 8(2), 1-7. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532002000200005>

Parreño, R. &. (2003).

Paz, C. R., & Gómez, G. D. (2013). *Productividad y Competitividad*. Mar del Plata - Paraguay: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Volumen I. La actividad laboral en su contexto / Volumen II. Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid - España: Síntesis Psicología.

Peiró, M. J. (1994). *Psicología de la Organización*. Alcalá de Guadeira - España: Universidad Nacional de Educación A Distancia.

Pérez Romero, L. A. (2004). *Marketing Social*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of effectiveness criteria: Towards a Competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2631061>
- RAE. (2008). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid - España: Real Academia Española. Obtenido de [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=eficacia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficacia)
- Ramirez Palma, S. (2009). *la gestion gerencial de la pyme*. Lima : instituto de investigacion y desarrollo del peru.
- Revelo, L. D. (2014). *La cultura organizacional y su relación con el estrés laboral del personal de la Dirección de Recursos Humanos del Ilustre Municipio de Quito*. Quito - Ecuador: U.C.E (Universidad Central de Ecuador).
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica* (13ava ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2000). *Administración* (Décima ed.). Monterrey - Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Trece Ava ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 2 de junio de 2020
- Rodríguez, M. D. (2001). *Gestión Organizacional, Elementos para su estudio* (Cuarta ed.). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Recuperado el 2 de Febrero de 2020

- Romero, S. H., & Jaramillo, S. R. (2010). *Clima Organizacional su relación con el Factor Humano*. México: Dirección General Adjunta de Administración del Servicio Profesional de Carrera y Capacitación.
- SANDOVAL, Z. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología*. Mexico: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1991). *Psicología de la Organización* (Tercera ed.). Iquique - Chile: Prentice / Hall Internacional.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Tercera ed.). San Francisco EE.UU.: Jossey-Bass.
- Schiffman. (2005).
- Schiffman, G. (2000, pp. 89 - 90). *Comportamiento del consumidor*. D.F. Mexico: Octava edición .
- Sellers, C. &. (2008, pag. 33). *Introducción al Marketing*.
- SNIEGI. (2012). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de la obra 2012*. México: SNIEGI Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica.
- Stanton, Etzel & Walker. (2007). *fundamentos de marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Tintaya, C. P. (2014). *Proyecto de Investigación* (Tercera ed.). La Paz - Bolivia: IEA.
- Trout, J. & Steven, R. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*. Barcelona: McGrawHill.

- Velasco, S. J. (2007). *Organización de la Producción Distribuciones en planta y mejor de los métodos y los tiempos, Teoría y Práctica* (Segunda ed.). Madrid - España: Pirámide.
- Vesga, R. J., & Garcia, R. M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 42-61. doi:<https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Vilagines, J. A. (2010). *Como Obtener Clientes Rentables*. Barcelona.
- Vives, A., & Peinado, V. E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Weiss, H. M. (202). Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experience. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano en las Empresas* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 12 de Agosto de 2021