



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**El comportamiento organizacional y el desempeño  
laboral en la empresa DIMATIC SA**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración  
con mención en Gestión Empresarial

**AUTOR**

Daniel MANTILLA GONZALES

**ASESOR**

Dr. Jorge Augusto DANIEL PÉREZ

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Mantilla, D. (2024). *El comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Daniel Mantilla Gonzales.
Tipo de documento de identidad	41840863
Número de documento de identidad	41840863
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-6101-4540">https://orcid.org/0000-0002-6101-4540</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Jorge Augusto Daniel Pérez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	17812596
URL de ORCID	<a href="ORCID:0000-0002-8323-3971">ORCID:0000-0002-8323-3971</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Teresa Jesús Ríos Delgado
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07482660
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Helen Yarushka Pebe Niebuhr
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07975587
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Sara Delfina Rosa Pierrend Hernández
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08657067
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	No aplica

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Empresa: DIMATIC SA  País: Perú  Departamento: Callao  Provincia: Callao  Distrito: Carmen de la Legua  Calle: Pasaje el Sol 220  Latitud: -12.047454  Longitud: -77.109256</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Obligatorio. Ejemplo: Marzo 2022 - diciembre 2022 2022
URL de disciplinas OCDE	Teoría organizacional <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00</a>



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00010-UPG-FCA-2024**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

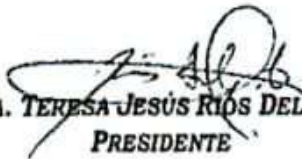


En la Ciudad Universitaria, a los seis días del mes de febrero del año dos mil veinticuatro, siendo las diez horas, en el aula 201 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido por el Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado**, e integrado por los miembros: **Dr. Jorge Augusto Daniel Perez (Asesor)**, **Dra. Helen Yarushka Pebe Niebuhr (Jurado)**, **Dra. Sara Delfina Rosa Pierrend Hernández (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **Daniel Mantilla Gonzales**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"El comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:


Aprobado 14 (catorce)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, a don **Daniel Mantilla Gonzales**. Se extiende la presente Acta original y siendo las 11:04 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
**DRA. TERESA JESÚS RÍOS DELGADO**  
PRESIDENTE

  
**DR. JORGE AUGUSTO DANIEL PEREZ**  
ASESOR

  
**DRA. HELEN YARUSHKA PEBE NIEBUHR**  
JURADO

  
**DRA. SARA DELFINA ROSA PIERREND HERNÁNDEZ**  
JURADO



**CERTIFICADO DE SIMILITUD**

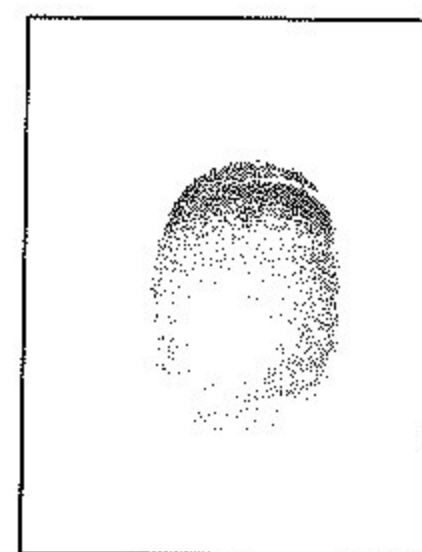
Yo, **Dr. Jorge Augusto Daniel Perez** en mi condición de Asesor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas acreditado con el Dictamen N° **0026-2021-UPG-VDIP-FCA/UNMSM** de la tesis cuyo título es **“El comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA”**, presentado por el bachiller **Daniel Mantilla Gonzales**, para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

**CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de investigación y producción intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **9 %** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se remite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas correspondiente.

Jorge Augusto Daniel Perez

DNI: *17812596*



## **Dedicatoria y agradecimiento**

Este trabajo está dedicado a mis padres, por ser la principal fuente de motivación para el estudio, paciencia, esfuerzo y deseos de superación.

Agradecer a Dios por la vida y la familia, a los docentes de la unidad de posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por los conocimientos impartidos, a mi asesor el Dr. Jorge Daniel por su apoyo constante, al sr George Westring dueño de la empresa DIMATIC SA por permitir la realización de esta investigación en sus instalaciones.



# ÍNDICE

## **CAPITULO I INTRODUCCIÓN**

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	9
CARÁCTERÍSTICAS DEL PROBLEMA	12
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1 PROBLEMA PRINCIPAL	15
1.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	14
1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	15
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL	17
1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	17

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

2.1 MARCO FILOSÓFICO O EPISTEMOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	
2.2.1 TESIS INTERNACIONALES	20
2.2.2 TESIS NACIONALES	23
2.2.3 ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN	26
2.3 BASES TEÓRICAS	27
2.3.1 PRIMERA VARIABLE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	27
2.3.1.1 DESARROLLO DE UN MODELO DE CO.	30
2.3.1.2 LAS VARIABLES DEPENDIENTES	30
2.3.1.3 LAS VARIABLES INDEPENDIENTES	31
2.4. DIMENSIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	32
2.4.2.1 DIMENSIÓN INDIVIDUO	32
2.4.2.1.1 INDICADORES DE DIMENSIÓN INDIVIDUO	33
2.4.2.2 DIMENSIÓN GRUPO	41
2.4.2.2.1 INDICADORES DE DIMENSIÓN GRUPO	45
2.4.2.3 DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
2.4.2.3.1 INDICADORES DE DIMENSIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	48
2.4.2 SEGUNDA VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL	55

2.4.2 DEFINICIÓN	55
2.4.2 CARÁCTERÍSTICAS	57
2.4.2.1 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL	
2.2.2.1.1 DIMENSIÓN CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES	57
2.2.2.1.2 DIMENSIÓN BONIFICACIONES LABORALES Y/O COMPENSACIONES	58
2.2.2.1.3 DIMENSIÓN POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS	59
2.2.2.1.4 DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES	60
2.2.2.1.5 DIMENSIÓN DESARROLLO PERSONAL	61
2.2.2.1.6 DIMENSIÓN DESEMPEÑO DE TAREAS	61
2.2.2.1.7 DIMENSIÓN RELACIÓN CON LA AUTORIDAD	63
2.2.2.2 GLOSARIO	64
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA</b>	
3. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	66
3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS	66
3.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO	67
3.3 TAMAÑO DE MUESTRA	67
3.4 SELECCIÓN DE MUESTRA	67
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	67
<b>CAPÍTULO IV</b>	
4. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	68
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	69
4.2 DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL	70
4.3 PRUEBAS DE HIPÓTESIS	74
4.3.1 PRUEBAS DE HIPÓTESIS DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	74
4.3.2 PRUEBAS DE HIPÓTESIS DEL OBJETIVO GENERAL	84
4.4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	88
4.5 CONCLUSIONES	98
4.6 RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SUS VARIABLES	69
TABLA 2. DESEMPEÑO LABORAL Y SUS DIMENSIONES	70
TABLA 3 PRUEBAS DE NORMALIDAD DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Y SUS DIMENSIONES	72
TABLA 4 PRUEBAS DE NORMALIDAD DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: DESEMPEÑO LABORAL, Y SUS DIMENSIONES	73
TABLA 5 CORRELACIÓN ENTRE EL INDIVIDUO COMO ELEMENTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL.	75
TABLA 6 CORRELACIÓN ENTRE EL GRUPO COMO ELEMENTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL.	76
TABLA 7 CORRELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL.	77
TABLA 8 CORRELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS CONDICIONES FÍSICAS Y/O MATERIALES COMO ELEMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.	79
TABLA 9 CORRELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LOS BENEFICIOS LABORALES Y/O REMUNERATIVOS COMO ELEMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.	80
TABLA 10 CORRELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS COMO ELEMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.	81
TABLA 11 CORRELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES COMO ELEMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.	83
TABLA 12 CORRELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESARROLLO PERSONAL COMO ELEMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.	84
TABLA 13 CORRELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE TAREAS COMO ELEMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.	85
TABLA 14 CORRELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN CON LA AUTORIDAD COMO ELEMENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL.	87

## **INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SUS DIMENSIONES.	69
FIGURA 2. DESEMPEÑO LABORAL Y SUS DIMENSIONES	70

## RESUMEN

Este trabajo contó como propósito precisar la relación entre la variable conducta organizacional y el rendimiento en el trabajo en los empleados de la compañía industrial DIMATIC SA, así como el nexo entre la variable primaria y los elementos de la secundaria. Se tomó como tamaño de muestra a los 58 empleados de la organización. Se utilizó instrumentos de medición validados que tienen como base las teorías planteadas por autores como Stephen Robbins, Idalberto Chiavenato y Paul M. Muchinsky. En definitiva, se halló afiliación significativa entre los elementos y dimensiones del comportamiento organizacional que muestra una relación moderada en el desempeño laboral, teniendo un índice de interrelación de Pearson de 0.682. El individuo, obtuvo una correlación positiva de 0.64 siendo significativa, presentando una relación moderada del individuo en el desempeño laboral. La dimensión grupo, obtuvo una correlación de Spearman de 0.584 siendo una asociación favorable de influencia moderada del grupo en el desempeño laboral. Igualmente, la dimensión estructura organizacional, resultó con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.611, siendo también una vinculación notable y de influencia moderada de esta dimensión en el comportamiento organizacional. Estos resultados corresponden exclusivamente a la población investigada de la empresa bajo estudio y no se pueden generalizar para otras empresas del sector, lo que sí se puede considerar es el método de trabajo usado, la cual puede replicarse en otros estudios que se lleven a cabo en otras empresas similares.

**Palabras clave:** Comportamiento organizacional, individuo, grupo, estructura organizacional, desempeño laboral, condiciones físicas y laborales, beneficios laborales, remunerativos, relaciones interpersonales, desarrollo personal, desempeño de tareas.

## ABSTRACT

The purpose of this work was to specify the relationship between the organizational behavior variable and work performance in the employees of the DIMATIC SA industrial company, as well as the link between the primary variable and the secondary elements. The 58 employees of the organization were taken as the sample size. Validated measurement instruments were used that are based on the theories proposed by authors such as Stephen Robbins, Idalberto Chiavenato and Paul M. Muchinsky. In short, a significant affiliation was found between the elements and dimensions of organizational behavior that shows a moderate relationship in job performance, having a Pearson interrelation index of 0.682. The individual obtained a positive correlation of 0.64, being significant, presenting a moderate relationship of the individual in job performance. The group dimension obtained a Spearman correlation of 0.584, being a favorable association of moderate influence of the group on job performance. Likewise, the organizational structure dimension resulted with a Pearson correlation coefficient of 0.611, also being a notable link and moderate influence of this dimension on organizational behavior. These results correspond exclusively to the investigated population of the company under study and cannot be generalized to other companies in the sector. What can be considered is the work method used, which can be replicated in other studies carried out in other similar companies.

**Keywords:** Organizational behavior, individual, group, organizational structure, job performance, physical and working conditions, job benefits, remuneration, interpersonal relationships, personal development, task performance.

# CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Situación Problemática

La importancia del comportamiento de cada persona y su impacto en su entorno y la sociedad, trasciende mucho más allá de nuestras percepciones, como lo dijo Dostoievski (1880). De igual manera, la repercusión de nuestro comportamiento en las organizaciones y en el lugar donde nos desenvolvamos va desde influir en el desempeño nuestro, en el de demás integrantes y al ser el comportamiento aprendido, en la conducta de la sociedad.

Para las Naciones Unidas (ONU, 2019) el contribuir al entorno de vida y de trabajo en las organizaciones es un elemento importante si se apunta hacia un desarrollo económico, con importantes consecuencias para la productividad, innovación, condiciones de trabajo y el bienestar del trabajador. La promoción de determinadas formas de organización de trabajo contribuye al logro de los propósitos establecidos por la ONU, competencias para el crecimiento continuado, igualdad social y su adaptabilidad.

Estos objetivos apuntan a llevar a los países integrantes a un sistema económico que tiene base en la gnosis más competitiva, mano de obra calificada y la innovación, no solo en procesos y productos, sino también en la organización del trabajo y los estándares de calidad del trabajo.

Muchinsky (2007) también resalta la importancia de las organizaciones al mencionar que iniciamos y terminamos nuestro ciclo de vida en organizaciones, somos instruidos y laboramos para ellas. Gran parte de nuestros años se da en grupos, incluso, la organización más importante que es el Gobierno, regula como debemos comportarnos a lo largo de nuestra existencia. A lo largo de nuestra vida somos formados, educados, vigilados, premiados y corregidos por estas instituciones.

Entonces, ¿qué es el estudio del comportamiento organizacional? (OB, por sus siglas en inglés). ¿Es este solo un título para temas de ciencias sociales, negocios o una disciplina aparte que tiene una base teórica sólida y un

cuerpo de conocimiento respetado, con problemas y temas particulares que se pueden identificar? Menciona también Muchinsky (2007) Que, a principios de los años 50, la conducta organizacional se enmarcó en términos de dos ideas simples y fáciles de recordar: “apto para trabajar” y “trabajo apto”. Hoy se conoce como psicología del trabajo y vocacional, gestión y ergonomía. Similar perspectiva la brinda Chiavenato (2009) la organización es una de las creaciones más complejas y estudiadas de la humanidad. Es el soporte de todas las invenciones. Nos sorprenden todas las maravillas creadas por la mente humana, tales como las computadoras, las naves espaciales, los satélites y otros inventos avanzados, pero olvidamos que estos inventos se formaron y desarrollaron en las organizaciones. Todos los descubrimientos recientes son resultado de organizaciones que planifican, investigan, desarrollan, producen, dominan, avanzan, que se relacionan entre sí y brindan lo que necesitamos para vivir. Las organizaciones están constantemente innovando en términos de productos, servicios, infraestructura, diversión e información.

Para Chiavenato (2009) la cantidad y heterogeneidad de organizaciones son asombrosas: empresas, bancos, entidades financieras, instituciones educativas, instituciones de salud, centros comerciales, pequeñas bodegas, gasolineras, restaurantes, estacionamientos, ONG, iglesias, agencias gubernamentales, entidades militares, centros de manufactura, empresas de telecomunicaciones, etc.

Menciona también Chiavenato (2009) que las organizaciones no están separadas y tampoco son autosuficientes, todo lo contrario, son parte de un mundo más grande. Son agrupaciones que actúan internamente en otros principios y se llevan a un entorno formado por otras organizaciones, en una relación de correspondencia que les propicia desarrollarse y crecer en un entorno dificultoso. Frankiln (2011) destaca la importancia del capital humano en las empresas. Todas las organizaciones son instituciones sociales colaborativas que trabajan con el propósito de lograr objetivos específicos (una tarea que los individuos que actúan solos no pueden lograr) mediante un modelo específico. Lo diferente está en las metas que persigue cada institución y en el punto de que algunas ofrecen bienes y servicios



diferentes, a veces unas ofrecen tanto productos como servicios a los compradores. Igualmente, el aspecto esencial de cualquier institución no es su infraestructura, máquinas o recursos financieros, sino sus colaboradores. Para Livermore, Soon Ang y Van Dyen (2010) El éxito requiere de un conjunto de único de habilidades conocidas como competencia cultural. Las organizaciones y gerentes destacan la competitividad cultural como un grupo de destrezas blandas y escurridizas que no se pueden enseñar o medir. Pero las organizaciones pueden desarrollar habilidades y una serie de modelos interculturales que pueden ayudar.

Tratar de entendernos y socializar en armonía es determinante en todas las dimensiones de la vida, sea en el trabajo, en familia y en la sociedad en general. Las características únicas de cada persona influyen en el principal campo de desarrollo, que es el trabajo. Influye también en su entorno, frente a sus compañeros de trabajo, líder de área y todos los demás involucrados en su actividad laboral. Para un óptimo desarrollo y consecución de metas es necesario aprender cómo estas características únicas determinan o influyen en el desempeño de nuestras actividades diarias y en las demás personas de nuestro entorno. Igualmente es importante entender la importancia de la comunicación, el liderazgo, motivación, etc. Lograr entender lo que hace que las personas logren un buen desempeño tanto individual como grupal nos ayudará a potenciar nuestras fortalezas y encontrar las oportunidades en donde tendremos un desempeño más exitoso. En el plano nacional, en el estudio realizado por Bautista et al. (2020) expresa que, de las 250 compañías estudiadas, 46% valora el uso de indicadores de rendimiento laboral de sus dependientes, lo que indica que tienen un incipiente interés por este punto, sin embargo, existe un 54% que aún no lo está haciendo, menciona también que las empresas más exitosas en el mundo colocan a la gobernanza del capital humano dentro de sus principales prioridades. En la organización DIMATIC SA que se desenvuelve en el sector electromecánico, con la construcción y distribución de bienes eléctricos para la industria minera, y tiene entre sus principales clientes a empresas como Minera Chinalco Perú SA, Southern Perú, Compañía Minera Antamina, etc., no se ha realizado estudio alguno sobre la importante relación de la conducta organizativa con el rendimiento en el trabajo de

los colaboradores. Un estudio de esta naturaleza, ayudaría a fomentar, valorar o incentivar mejoras en el comportamiento organizacional. Esta empresa cuenta con 120 trabajadores en planta y 58 empleados. Igualmente se ha identificado que una característica de la organización es la facilidad para trabajar en equipo en distintas áreas de la organización, como lo son Ingeniería, Proyectos, Planeamiento, Mecánica y Eléctrica. Se percibe conductas de muchos empleados, jefes, supervisores, que contribuyen a la organización, que favorece la transmisión de información y la participación entre áreas y el trabajo en equipo. Este no solo se genera a nivel de los empleados de la empresa, sino también entre las gerencias mismas. Esto genera las condiciones para que se logre una óptima y clara comunicación y confianza entre los empleados. Igualmente, esto logra que tanto la organización como los empleados generen nuevas ideas, soluciones creativas y pensamientos innovadores, facilitando el buen desempeño de cada colaborador, sobre todo, en el desempeño grupal. Han existido, como en toda organización, dificultades de colaboración, comunicación y relacionamiento entre las áreas productivas y entre colaboradores, lo que genera pérdidas de horas hombre, reprocesos en los trabajos planificados, mala relación entre los empleados de las áreas involucradas, etc. Por lo que se creyó conveniente e importante identificar la relación del comportamiento organizacional y el rendimiento laboral. Esto ayudará a los directivos a implementar medidas y acciones para mejorar y con esto evitar situaciones que condicionen y limiten el rendimiento laboral, lo que se evidencia en la administración de los proyectos de la organización, y estos, finalmente en la rentabilidad de la misma.

### **Características del problema**

El problema de comportamiento organizacional en la compañía DIMATIC SA puede identificarse, es observable. Se relaciona con hechos naturales dentro de la organización y con las personas.

### **Consecuencias**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) Indica la preocupación del investigador por los resultados del estudio. Es bueno preguntarse si se debe

investigar, lo que es contrario a la idea de que el estudio científico no investiga los puntos éticos y tampoco formula tales juicios. Esto es una declaración del problema que debe hacerse, y la rendición de resultados es algo que vale la pena considerar al hacer este estudio.

Con el presente estudio se espera identificar los aspectos de la conducta organizacional que son determinantes en el rendimiento en el trabajo, con lo que se pretende generar un mayor entendimiento en las gerencias del comportamiento de la organización, y porque no, renovar su filosofía de gestión, puesto que, tal como menciona Daily (2012), la competencia en los negocios entre las compañías va en constante aumento, por lo que es necesario que los directivos que cuenten con un verdadero liderazgo, se enfoquen en consolidar las habilidades operativas en sus compañías. Esto está supeditado a la gnosis y la motivación del talento humano con la que sus organizaciones cuentan. La información no se manejará de forma individual por lo que se respetará la confidencialidad y toda cuestión de ética. Hernández et al. (2010).

## **1.2. Formulación del Problema**

¿En qué medida el Comportamiento Organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados de la empresa DIMATIC SA?

### **1.2.1 Problemas específicos**

a.- ¿En qué medida el Individuo como elemento del comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

b.- ¿En qué medida el Grupo como elemento el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

c.- ¿En qué medida la Estructura Organizacional como elemento del Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

d.- ¿En qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con las Condiciones físicas y/o materiales como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

e.- ¿En qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con los Beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

f.- ¿En qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con las Políticas administrativas como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

g.- ¿En qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con las Relaciones interpersonales como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

h.- ¿En qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desarrollo personal como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

i.- ¿En qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño de tareas como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

j.- ¿En qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con la Relación con la autoridad como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA?

### **1.3 Justificación teórica**

La importancia que tiene el comportamiento en nuestra sociedad y teniendo en cuenta el contexto en el que más impacto tiene, el laboral, muestra deficiencias y tendencias que son originados por la falta de acción y compromiso, los cuales tienen una repercusión negativa en los grupos y en sus resultados. Es ahí donde nace la necesidad y oportunidad de mejorar, enriquecer, retomar, teóricamente su importancia, pues es el fundamento o base para lograr mejorar el desempeño u obtener los resultados esperados por las organizaciones.

El constante aumento de la competencia, hace necesario tener en cuenta estos pensamientos y conceptos para lograr una contribución en el

desarrollo económico y social en las personas y empresas. En ese sentido, desde el punto de vista teórico, esta investigación contribuirá en la gestión de los líderes, en sus planes estratégicos, en la valoración debida que puedan tener hacia los individuos y para que estos puedan generar un mejor desempeño en beneficio propio y de las empresas.

#### **1.4 Justificación práctica**

Ya se ha definido que uno de los factores que sirven como pilar para el crecimiento colectivo y financiero de toda organización, es el comportamiento organizacional por lo que este estudio tuvo por fin, identificar y contribuir, en mejorar la conducta organizacional de los administrativos en la compañía DIMATIC SA, con lo que se espera reducir los problemas, demoras y sobrecostos que acarrea un comportamiento individual no deseado. Esta mejora no solo contribuirá a la mencionada empresa, sino también a todos sus involucrados, sean clientes, proveedores, socios, familiares de los empleados y demás entorno, como relevancia social. Sobre la base de Hernández et al. (2010), comprende detallar de cómo los frutos de la averiguación servirán para transformar la realidad del ámbito de estudio. El estudio de la conducta organizacional es necesario porque nos da una idea de cómo se comportan y su peso en el desempeño de los empleados en el lugar de trabajo. Da soporte en comprender los estados que hace posible incentivar a los empleados, acrecentar su rendimiento y ayudar a las instituciones a crear una relación estrecha y de confianza con sus colaboradores.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar en qué medida el Comportamiento Organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

a.- Determinar en qué medida el Individuo como elemento Del comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de

los empleados de la empresa DIMATIC SA.

b.- Determinar en qué medida el Grupo como elemento el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

c.- Determinar en qué medida la Estructura organizacional como elemento del Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

d.- Determinar en qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con las Condiciones físicas y/o materiales como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

e.- Determinar en qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con los Beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

f.- Determinar en qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con en las Políticas administrativas como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

g.- Determinar en qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con las Relaciones interpersonales como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

h.- Determinar en qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desarrollo personal como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

i.- Determinar en qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño de tareas como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

j.- Determinar en qué medida el Comportamiento organizacional se relaciona con la Relación con la autoridad como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

H<sub>1</sub>: El Comportamiento Organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados de la empresa DIMATIC SA

### **Hipótesis específicas**

H<sub>1</sub>: El individuo como elemento del comportamiento organizacional se relaciona con en el Desempeño laboral de los empleados de la empresa DIMATIC SA.

H<sub>2</sub>. El grupo como elemento el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

H<sub>3</sub>. La Estructura organizacional como elemento del Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

H<sub>4</sub>. El Comportamiento organizacional se relaciona con las Condiciones físicas y/o materiales como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

H<sub>5</sub>. El Comportamiento organizacional se relaciona con en los Beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

H<sub>6</sub>. El Comportamiento organizacional se relaciona con las Políticas administrativas como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

H<sub>7</sub>. El comportamiento organizacional se relaciona con las Relaciones interpersonales como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

H<sub>8</sub>. El Comportamiento organizacional se relaciona con el Desarrollo personal como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

H<sub>9</sub>. El Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño de tareas como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.

H<sub>10</sub>. El Comportamiento organizacional se relaciona con la Relación con la autoridad como dimensión del Desempeño laboral de los empleados en la empresa DIMATIC SA.



## **CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación**

Para Rodríguez (2021), la persona, siendo el único ser pensante tiene la capacidad y conciencia de su propia existencia, esto le da la voluntad de decidir y disponer acerca de su vida y tiempo. No existe otro ser viviente en nuestro mundo con tal ventaja y capacidad. Sin embargo, no siempre logra encontrar un sentido adecuado de la vida, provocando desconcierto, crisis o depresión. Muchos sociólogos coinciden que es necesario un proceso, una evolución individual, una maduración personal, interior y mental que ayude en esa transición. Menciona también Rodríguez (2021) que el ser humano tiene la habilidad de mostrar cosas innovadoras desde el fondo de su ser, pero para esto debe tener una vida íntima en equilibrio, las necesidades, que pueda considerar básicas, satisfechas y completas. Por lo que, un regreso a la conciencia, a la individualidad, al pensamiento personal, puede ser el paso necesario para que cada persona sea consciente de su propio valor único y de lo que puede merecer, sea el entorno en el que se encuentre.

Rodríguez (2021) también aclara que, la actual sociedad digital, que ha logrado un considerable avance tecnológico y que seguramente seguirá en aumento, ha desplazado la perspectiva de la persona como ser humano que cuenta con cualidades únicas, esto debido a que la propia persona se ha dedicado por completo más a producir productos materiales, el fin social se ha vuelto más importante que el fin individual, es necesario que la persona regrese a sí misma, volver a hacer una priorización de sus valores y reconfigurar lo que considerar verdaderamente importante para sí. Rodríguez (2021) también deja en claro que, la persona al tener un tiempo de vida establecido, de duración corta, lo vuelve dependiente, está supeditado al mundo, a la percepción que tenga del mundo y del universo o de las cosas materiales pueda desarrollar, sin embargo, esto no lo hace dueño de ellas, solo tiene real poder sobre su propia voluntad. El hombre, concluye Rodríguez (2021), debe mantenerse en la exploración en la interrogante de cuál es su fin y sentido en este mundo, debe reformular y reajustar estas preguntas de formas más amplias a medida que aumentan sus interrogantes.

## **2.2 Antecedentes de la investigación**

### **2.2.1 Tesis internacionales:**

Herdoiza (2020) en su estudio acerca de *“la conducta organizacional y su efecto en el rendimiento laboral de los enfermeros en el hospital IESS Babahoyo”*, estudia el impacto de la conducta organizacional en el desempeño profesional, realizó su estudio en Hospital Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Babahoyo, esta disertación tuvo por finalidad entender la vinculación entre estos conceptos en los profesionales en enfermería, ya que encontró evidencia de que usuarios internos y externos presentaron inconformidades por el servicio que brinda el personal de la institución. Su indagación fue de alcance representativo, de correspondencia, y de enfoque mixto. Utilizó las herramientas de encuestas. Los datos mostraron que la variable comportamiento organizacional tiene una media de 3, siendo la única que se mantuvo sobre la media, a diferencia del rendimiento, que se mantuvo bajo la media con un 2.87. El autor indica que el desempeño laboral tiene una influencia por el entorno, el proceso laboral, las relaciones con los demás compañeros de trabajo, el sueldo que percibe, así como sus motivaciones. Los resultados muestran que el 37.4% de los empleados que aplicaron el cuestionario se encuentran insatisfechos con el sueldo que perciben, pues no reciben otros beneficios aparte del sueldo, tampoco reconocimientos, ni valoración de sus opiniones, lo que genera poca confianza en el ambiente. Finalmente, el autor concluye que existe una asociación alta y favorable entre la conducta organizacional y el rendimiento laboral.

Molina (2020) en su tesis *“Asociación entre contentamiento, rendimiento laboral en la conducta organizacional para la autorrealización”*, indaga en las variables relacionadas al desempeño laboral cotejándolo con la satisfacción de los trabajadores, su finalidad es determinar los aspectos que lleven al colaborador a sentirse realizado laboralmente, ya que ha percibido una alta sensación de frustración del personal, no se sienten parte de la organización y a su vez un sentido de infelicidad, por lo que ha considerado importante

valuar la autorrealización, para eso analiza a estas variables y su relación con la motivación y comportamiento organizacional. El autor menciona que la necesidad de autorrealización es diferente y varía en cada trabajador, al igual que su desempeño. Indica también que el crecimiento personal en el trabajo acorta las diferencias y promueve las ganas de superación. No solo estudia este aspecto desde la perspectiva del colaborador, sino también evalúa a la empresa y si ésta da las condiciones y promueve las oportunidades. El autor concluye que concerniente a la conexión entre contentamiento y el rendimiento profesional en el ámbito del comportamiento organizacional, identifica una fuerte conexión de la satisfacción con el desempeño, pues se da mayor importancia a la producción que hacia el aspecto individual de las personas. Otra conclusión importante del autor es que la motivación intrínseca tiene mayor peso, pues están bajo el control del trabajador, y esto empuja a las personas a ser felices en su diario quehacer.

Machuka (2018) En su investigación acerca de *“Efecto de la conducta cívica organizativa en el rendimiento de los empleados de las universidades públicas en Kenia”* relacionada a la repercusión de la conducta organizacional, realizó su estudio en universidades públicas en Kenia, la exploración tuvo por finalidad establecer la influencia de la deportividad, altruismo, valores cívicos, cortesía y la conciencia en la producción laboral de los administrativos de cinco universidades públicas de Kenia que fueron: Universidad de Nairobi, Universidad de Kenia, Universidad de Agricultura y Tecnología de Jomo Kenia, la Universidad Cooperativa y la Universidad Multimedia. Esta investigación la realizó pues ha considerado el autor que, los trabajos o puestos temporales han aumentado, en muchas ciudades de Kenia, los trabajos estables han disminuido, por lo que la cantidad de empleados temporales se ha vuelto importante, y representa un gran porcentaje de la masa laboral. La población objetivo fue de 3130 empleados, de estos se tuvo una muestra de 310 empleados. En esta investigación, de diseño cualitativo, se utilizó cuestionarios y se analizó la información con el sistema SPSS versión 16.0. Los resultados indican que los cinco constructos del comportamiento organizacional que son: deportividad, altruismo, valores

cívicos, cortesía y la conciencia afecta convenientemente en productividad de los colaboradores de las mencionadas universidades. Utilizando análisis de regresión lineal de la variable ambiente laboral se determinó un R cuadrado positivo. El autor concluye que es recomendable que la administración de las universidades públicas en Kenia deban promover el desarrollo de estos cinco constructos del comportamiento organizacional, el espíritu deportivo promueve la buena voluntad de los empleados al realizar sus labores y las coordinaciones con sus compañeros, superiores, demás áreas y los usuarios externos.

Mahfooz (2018) En su exploración nombrada *“Determinantes del comportamiento cívico organizacional y desempeño organizacional en los profesionales de venta de automóviles”* Este estudio utilizó el método cuantitativo por encuesta. Se consideró como muestra a 500 trabajadores de cinco ciudades de Pakistán, se utilizó una ficha sociodemográfica de elaboración propia, utilizó el modelado de ecuaciones estructurales, los resultados comprobaron la hipótesis general. Utilizó la regresión múltiple para evaluar la vinculación predictiva del comportamiento cívico organizacional con aspectos personales, actitudes, aspectos ambientales del empleado. El autor vio necesario realizar esta investigación ya que el mercado automotor de Pakistán ha tenido fuertes cambios debido a que fabricantes tales como Toyota, Nissan, Renault, etc., han aumentado su presencia en el país, lo que ha provocado que los fabricantes locales replanteen sus estrategias con la visión de mantenerse competitivos y hacer frente a productores globales. La conexión entre la conducta cívico organizacional y el rendimiento tiene una significancia de  $p < 0.01$ . Es investigación es la primera que se realiza en los profesionales de venta de automóviles en Pakistán. Concluye que estos aportes pueden utilizarse para mejorar y aumentar el desempeño organizacional de los profesionales de venta de automóviles, sector que actualmente se está volviendo mucho más competitivo. Espera también poder contribuir a que las empresas de venta de automóviles puedan competir y cubrir la demanda actual de manera eficiente, promoviendo un ambiente positivo para enfrentar los desafíos y cumplir con sus metas organizacionales. El presente estudio sirvió de base

para que la compañía, en base a la evidencia, pueda replantear o reformular sus estrategias para lograr mermar el impacto de sus directos competidores.

Acurio (2022) en su investigación acerca de *“La conducta organizativa como plan de desarrollar el performance en las compañías. Experiencia de la entidad pública de transporte de la zona de Cotopaxi”*. Dispuso como finalidad precisar la repercusión de la conducta organizativa en el rendimiento de los colaboradores, a fin de diseñar estrategias para su optimización, puesto que tuvo evidencia de que existe insatisfacción del personal, mediante los resultados, busca generar un aporte a la gerencia y ésta pueda tomar las medidas y correcciones necesarias para mejorar este problema. Utilizó un proceso cuantitativo descriptivo y exploratorio. Aplicó cuestionarios a 9 ejecutivos y 54 administrativos, evidenció que los empleados no contaban con independencia y realizaban trabajos rutinarios. Reveló que existió una baja fomentación de valores, no promovían la colaboración en equipos, factores que influían negativamente en el desempeño. Concluyó que en la empresa donde realizó la investigación, se tienen varios modelos de comportamiento organizacional y que entre sus miembros hay actitudes democráticas, participativas, lo que facilita el cambio en la organización y así potenciar su desempeño. La mayor característica del comportamiento en la empresa en estudio es que los empleados se sienten comprometidos, sin embargo, existe ausencia de la empatía, por lo que los valores es un punto a mejorar seriamente.

### **2.2.2 Tesis nacionales:**

Ormachea (2019) en su tesis acerca de la *“Conducta organizativa y la productividad de los colaboradores de Radio Salkany Cusco 2018”* contó como intención principal puntualizar la conexión existente entre la conducta organizativa y productividad de los empleados de la Radio Salkany en la ciudad del Cusco. El autor decidió realizar este estudio ya que el sector radiodifusión en la ciudad de Cusco ha tenido un crecimiento considerable y es uno de los medios de comunicación más importantes de la localidad. La cantidad de emisoras han aumentado, el autor considera importante

estudiar estas variables para lograr mejoras en sus actividades y así mantenerse competitiva. La investigación fue descriptiva y de correlación, no probabilística. Tuvo un muestreo de 40 personas entre empleados, directivos, etc. Utilizó dos encuestas una para comportamiento organizacional y una para el rendimiento del trabajo. Los resultados arrojaron que sí hay conexión entre la conducta organizativa y la productividad de los colaboradores de la Radio Salkany, teniendo un valor de relevancia de  $P\_valor = 0.001$ , debajo de 0.05. Lo que concluye que ambos términos tienen conexión por lo que se descarta la hipótesis nula. Concluye también el autor que existe una influencia directa media del comportamiento organizacional en la satisfacción del personal, pues obtuvo un coeficiente de Spearman de 0.394, y un nivel de significancia de 0.021, lo que ayuda a concluir que, a mejor comportamiento, mejor será la satisfacción.

Huamán (2018) en su estudio nombrado *“Entusiasmo y productividad en los profesionales asistenciales en el sanatorio Belenpampa, Cusco”* acerca del ánimo y productividad, hizo su estudio en el sanatorio Belenpampa, que es parte del DISA Cusco. El autor vio necesario realizar esta investigación pues sostiene que los constantes avances tecnológicos, las nuevas tendencias, los cambios sociales que trae consigo esto, afectan negativamente a las personas, tienen un impacto psicológico, creando frustraciones, sentimientos negativos, por lo que busca contrarrestar esto, mediante la motivación. La tesis tuvo un procedimiento correlacional cuantitativo, y la idea primaria fue establecer el entusiasmo y su conexión con productividad de los licenciados de la salud teniendo como sustento dos aspectos de la motivación. Para la obtención de información se encuestó a 51 licenciados entre damas y caballeros, entre ellos doctores, dentistas, enfermeros, obstetricias, psicólogas, nutricionistas y licenciados en laboratorio en el año 2018. Para calcular la vinculación entre estos dos conceptos, referente al monto de “sig.” es decir ,001 que es inferior a 0.05 el de grado de connotación, por tanto, se descarta la postulación nula ( $H_0$ ), y se acoge con un 95% de certeza, que se tiene conexión estadística entre el entusiasmo y la productividad de los profesionales que laboran en el centro

de salud de Belenpampa. El autor concluye que, en cuanto a antecedentes generales, por ejemplo, como la edad, se halló que los profesionales de la salud que tienen entre 31 a 40 años representan un 31,4%. En cuanto al tipo, el porcentaje mayoritario de la muestra son damas con un 70,6%. Igualmente finaliza indicando que el sanatorio Belenpampa tiene un aceptable rendimiento laboral en lo que respecta a la incitación con una puntuación de 35,3%. Esto nos dice que los administrativos de la salud están motivados adecuadamente, lo que se manifiesta en su productividad.

Bardalez (2019) En su trabajo de *“Conducta organizativa y su efecto en la consecución de propósitos de los empleados de la agencia 750”* vincula la conducta organizacional y la consecución de objetivos, hizo su investigación en una agencia del Banco Interbank en Tarapoto, teniendo una muestra de 19 colaboradores. El autor consideró que uno de los principales desafíos que afronta la organización es que, en su mayoría, el comportamiento, actitud, conocimientos, son muy variados en las personas, y al presentar serias deficiencias. Tiene un grado de estudio no experimental correlacional, usa la encuesta como método de investigación. La data obtenida muestra que el grado de predominio de la conducta organizacional en el logro de los propósitos de los empleados en Interbank Shop 750 es directo y significativo, según se evaluó con el indicador estadístico Rho de Spearman, donde la trascendencia binominal es de 0.027 y menor al 0.05, con una magnitud del 76.4%. La conducta organizacional de los empleados de la mencionada agencia es muy pobre, ya que el 64% de los empleados lo percibe como muy inapropiado. La investigadora finaliza enunciando que el logro de objetivos de los empleados de la agencia 750 Interbank – Tarapoto 2016 es aceptable para el 53% de los colaboradores, 42% intermedio y 5% deficiente. Esto indica que 47% de empleados no manifiestan un nivel positivo referente al alcance de objetivos. Estos resultados permitirán a los líderes de la organización implementar mejoras para optimizar el comportamiento

Quillatupa (2021) en su estudio acerca de *“Contentamiento laboral y deber organizativo en los empleados del centro médico Divino Niño Jesús en el*

*distrito de San Juan de Miraflores*” realizó su investigación en la localidad de San Juan de Miraflores en el 2018. Los hospitales son entidades estatales y no tienen un fin lucrativo, su fin es social y de servicio a la población. Sin embargo, en los últimos meses la demanda ha aumentado y los empleados deben cubrir turnos adicionales, generándoles malestar y ausentismo ya que no perciben horas extras. La información se recopiló mediante la técnica facilitado por Materán (2007) y ratificado por García (2018), que tiene dos cuerpos. La primera enfocada a factores motivacionales con 12 ítems, el complemento evalúa los aspectos higiénicos llamados también extrínsecos. En la medida de la obligación, considero el formulario de Meyer y Allen (1997), validado también por García en el 2018. La investigación concluye que 77.14% de las personas encuestadas expresan sentimiento de satisfacción laboral. Con un nivel de confianza de 95% se demostró que no existe relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

Macavilca (2018) en su indagación acerca del *“Comportamiento organizacional en la productividad de los colaboradores de la Dirección General de Casinos y Máquinas Tragamonedas, Lima 2018”* tuvo como finalidad precisar la repercusión de la conducta organizativa en la labor de los colaboradores de la DGCMT. El autor vio necesario realizar esta investigación pues evidenció que la organización tiene deficiencias en el fomento de actividades que mejoren la interacción entre los trabajadores, lo que dificulta las coordinaciones y el trabajo en equipo, influyendo en la productividad. El estudio fue de tipo elemental, de diseño no experimental. Tuvo como población a 97 personas y la muestra fue 87 colaboradores. Desarrolló el Alpha de Crombach para la confiabilidad de los instrumentos y procesó la información en programa estadístico SPSS versión 23. Concluyó que el modelo planteado es significativo ( $p < 0.05$ ). Concluye también que la conducta organizativa tiene influencia en la productividad de la muestra estudiada.

### **2.1.3. Artículos de investigación**

Hanco, Carpio, Laura y Flores (2021), en su estudio titulado *“Correspondencias entre personas y la productividad en los hospedajes en*



*el departamento de Puno*”, muestra la relevancia y el protagonismo que tienen en una empresa la interrelación de personas que cuentan con diferentes personalidades, creencias, experiencias, sentimientos, percepciones e intereses. Todas estas inciden para bien o mal, en el desempeño de sus respectivas labores. Su investigación tuvo una perspectiva cuantitativa, de escala exploratorio y de diseño no experimental. Su población fueron 40 hoteles de categoría 3 estrellas, de estas utilizó como muestra 16 hoteles, y de estos aplicó sus instrumentos de medición a 84 trabajadores. Procesó su información con software SPSS y con el soporte las hojas de cálculo. Esta investigación concluyó que las interacciones interpersonales en los 16 hoteles estudiados son aceptables ya que sus dimensiones: comunicación, actitudes y trato, se fomentan y desarrollan de manera constante. También menciona que éstos se dan en correctos canales y convenientes formas de comunicación. Se demostró que los colaboradores muestran un apropiado comportamiento y actitud frente a sus labores e indican que existe una buena relación con sus superiores.

## **2.3 Bases teóricas**

### **2.3.1 Primera Variable: Comportamiento organizativo**

Robbins (1998) define a la conducta organizacional como la disciplina que analiza la repercusión que los individuos, grupos de personas y distribución ejerce en la conducta organizacional en las entidades e instituciones, con la finalidad de adaptar tal estudio al perfeccionamiento del desempeño de las instituciones. Otra definición la podemos encontrar en Luthans (2011) que indica que el comportamiento organizacional puede ser definido como el entendimiento, predicción y manejo de la conducta humana en las organizaciones.

Bauer y Erdogan (2018) Definen al comportamiento organizacional como el aprendizaje estructurado y la utilización de conocimiento sobre cómo las personas y grupos se interrelacionan en las instituciones donde ellos laboran. Hellriegel y Slocum (2009) Mencionan que la conducta organizativa es el análisis de los individuos y agrupaciones en el entorno de una

organización, investiga también sus acciones internas que afectan al rendimiento de los integrantes, las agrupaciones y la misma empresa. Chiavenato (2002) define también al comportamiento organizacional como la gestión, entendimiento y la proyección del comportamiento humano en las sociedades. Pearce (2021) Define el comportamiento organizacional como la réplica a la interrogante de por qué los seres humanos hacen lo que hacen en las organizaciones, y encontrar la manera de ser más influyentes, identificar que práctica son más efectivas y explicar cómo las normas, sentimientos y culturas afectan el funcionamiento organizacional. Para Newstrom (2011) la conducta organizacional es la ciencia organizada de cómo los individuos participan en las organizaciones y trata de delimitar la forma en que puedan desenvolverse con mejor eficacia. López et al. (2016) Definen al comportamiento como cualquier gesto de una persona frente al medio, y esto se manifiesta en un grupo de señas que transmiten algo y si hay un transmisor y un destinatario, entonces hay comunicación.

Acerca de la evolución que ha tenido esta palabra, podemos mencionar a Robbins (1988) que se refiere a un escenario de hace 30 o 50 años. Las fronteras aislaron a gran parte de los grupos económicos de las presiones de la competencia mundial. Tres aspectos contribuyeron a este aislamiento. En primer lugar, los políticos imponen aranceles elevados a las importaciones y, en segundo lugar, los países comunistas como la antigua Unión Soviética, Polonia y Yugoslavia tienen economías centralizadas. Y el tercer lugar, en países como Malasia, Japón, se tenía una gran fuerza laboral para la producción de calidad para competir con Estados Unidos o Europa. Las organizaciones de hoy ya no están limitadas por las fronteras geográficas. Los bloques comerciales como la NAFTA (TLC) y la Unión Europea han reducido significativamente las barreras comerciales ¿Cuál es el mensaje? En la medida que las empresas multinacionales crecen para operar en el mundo, las empresas deben compartir riesgos con socios extranjeros, los trabajadores tendrán que buscar cada vez más, oportunidades laborales saliendo de sus países de origen, los gerentes deben de poder trabajar con gente de diferentes culturas. Robbins (1998). Menciona también el autor que en la actualidad si queremos ser capaces de trabajar con eficacia con las personas es importante conocer sus culturas y

cómo éstas las han formado, así para aprender a adaptar el estilo de gerencia.

Según Robbins (1998) existen materias que han aportado al análisis del Comportamiento Organizacional. Menciona el autor a las áreas predominantes como la psicología que es la disciplina que estudia, cuantifica, interpreta y en algunas oportunidades, cambiar la conducta organizacional de los personas y animales.

Los pioneros psicólogos industriales y organizacionales, prestaron su atención a asuntos tales como el cansancio, fatiga y otros aspectos relacionados en las circunstancias de trabajo que impedirían un efectivo desempeño laboral. Para Muchinsky (2007) la psicología es el tratado riguroso del pensamiento y el comportamiento. Robbins (1998) Menciona que los sociólogos investigan el entorno social donde las personas desempeñan sus funciones, significa que, la sociología analiza a los individuos en su vínculo con los demás individuos, particularmente los sociólogos han aportado al comportamiento organizacional al estudiar el comportamiento grupal en las organizaciones.

Para Giddens (1991) la sociología es el análisis coherente de las sociedades humanas, teniendo en cuenta a las organizaciones industrializadas actuales. Robbins (1998). Menciona que la psicología social es una especialidad de la psicología, sin embargo, mezcla las ideas de esta ciencia y de la sociología y se orienta en el predominio de unos individuos sobre otros. Además, los psicólogos sociales hacen contribuciones significativas en las áreas de mensuración, entendimiento y cambio de conductas grupales, formas de expresión y los mecanismos de decisión. Robbins (1998) Menciona que la antropología es el estudio social de las personas y sus acciones. Por ejemplo, la labor de los antropólogos en la actualidad, nos ha facilitado la comprensión de las disimilitudes en valores básicos, las posturas y las conductas entre los individuos en variadas ciudades y dentro de múltiples instituciones.

Robbins (1998) argumenta que, aunque las contribuciones de los politólogos a menudo se pasan por alto, son importantes para comprender la conducta en las instituciones. La teoría política analiza el comportamiento de las personas y grupos al interior de un entorno político. Entre los temas

preferido, se incorpora el modelo del conflicto, la partición del mando y cómo la gente maneja esto para su provecho.

### **Nuevas atracciones: Desarrollo de un modelo de Comportamiento Organizacional**

Para Robbins (1998) un patrón es una conceptualización de lo que es real, una simple figura de alguna manifestación de la realidad. El autor sugiere que hay tres magnitudes de evaluación en el comportamiento organizacional y a medida que pasamos de nivel individual al nivel del sistema organizacional, estamos mejorando nuestra comprensión del comportamiento organizacional uno por uno de manera sistemática. Las tres dimensiones son similares a una construcción, cada segmento es más alto que el anterior.

### **Las variables dependientes**

Para Robbins (1998) los datos dependientes son los principales aspectos que se desean analizar o estimar, que están siendo influidos por otras variables. Los estudiosos señalan que la productividad significa comprender tanto lo eficaz y lo eficiente. Una organización puede ser eficaz al alcanzar los objetivos de ventas o su contribución de mercado, pero su rendimiento está sujeto a alcanzar estos objetivos de forma efectiva. En suma, la productividad es uno de los principales beneficios del comportamiento organizacional, por lo que queremos saber qué aspectos afectarán en la capacidad y la efectividad en las personas, los grupos y en la empresa. Robbins (1998) Menciona el impacto económico del ausentismo en países como Alemania, donde las ausencias cuestan varios centenares de millones de euros al año, esto indica la importancia en una empresa mantener bajo el nivel de ausentismo. Robbins (1998) Argumenta que una tasa alta de cambio dentro de la organización tiene como consecuencia un alto desembolso de dinero por convocatorias, elección y orientación. De hecho, si los individuos "idóneos", los trabajadores, abandonan la organización, los nuevos ingresos pueden ser positivos. Puede brindar la oportunidad de

reemplazar a una persona con desempeño deficiente por alguien con superior desempeño o mejor motivado, abriendo más ocasión de avance y agregando nuevos conocimientos en la empresa. Sin embargo, una investigación en 900 trabajadores que dejaron sus trabajos halló que 92% tenían una calificación de desempeño óptimo, incluso mejor que las de sus jefes. Por lo tanto, cuando la salida e ingreso de empleados es excesiva o cuando se trata de empleados de alto desempeño, puede causar problemas, lo que dificulta eficacia en la organización.

Robbins (1998) Delimita a la satisfacción laboral como la resta entre la cantidad de beneficios que los empleados aceptan y la monto que ellos piensan que valen. Contrariamente de estas variables pasadas, la satisfacción del individuo es una postura más que una conducta. ¿Entonces por qué se convierte en una principal variable dependiente? Robbins (1998) enuncia dos motivos: Su vínculo enfático con los elementos de desempeño y el favoritismo de valor promovido por varios estudiosos del comportamiento organizacional.

### **Las variables independientes**

A nivel individual, Robbins (1998) Anota que las personas ingresan a las organizaciones con ciertas peculiaridades que afectan su conducta en el lugar de labor, lo más evidentes son las aspectos individuales o innatos, como los años vividos, ser mujer u hombre, la situación civil, los rasgos del carácter, los valores, las posturas y los niveles primarios de habilidades. Estos aspectos permanecen principalmente intactos al momento que las personas ingresan a la fuerza laboral y, en su mayor parte, la gerencia no puede hacer mucho para cambiarlas. Existen cuatro términos a nivel particular que se han evidenciado que interviene en el comportamiento de las personas: la cognición, las elecciones personales, la enseñanza y el estar motivado.

A nivel de grupal, Robbins (1998) Nos dice que la conducta de cada individuo del equipo es más que la totalidad de las conductas de todas las personas que proceden a su modo. Este modelo se complicó aún más al darse cuenta de que las personas se comportan de manera diferente cuando están en grupo que cuando están solas. A nivel de sistemas de organización, Robbins (1998) Anota que el comportamiento organizacional

logra su punto álgido de dificultad cada vez que se incluye un modelo formal a nuestro entendimiento básico de la conducta de la persona y de su equipo. De igual forma que los equipos son más que las personas que lo integran, las empresas son superiores a la totalidad de los equipos que los componen. El modelo tradicional, el trabajo y los procedimientos de trabajo de la sociedad, las normas y praxis de la destreza humana de la compañía, los programas de entrenamiento y la cultura interna influyen en las variables dependientes.

## **2.2.1 Dimensiones del Conducta organizacional**

### **2.2.1.1. Primera dimensión: El individuo**

Robbins (1998) Nos dice que todos nuestros comportamientos están moldeados de alguna manera por nuestras personalidades y experiencias. Presenta cuatro conceptos a nivel personal: rasgos personales, habilidad, carácter y conocimiento. En los atributos biográficos, se tiene en cuenta el tiempo de vida de la persona, sexo, situación civil y años de trabajo en la empresa. Para Robbins (1998) El vínculo entre edad y el rendimiento laboral probablemente se convierta en un tema cada vez más importante durante la próxima década. ¿Por qué? Hay tres razones. Primero, la creencia común que el rendimiento laboral merme con los años. Segundo, la verdad es que la masa laboral está volviéndose vieja. La última razón es la que la ley estadounidense reciente, para todos los efectos, no contempla el retiro forzado. La gran parte de los empleados estadounidenses ahora no tiene que retirarse cerca a los 70 años. Menciona también Robbins (1998) que la evidencia muestra que la mejor manera de comenzar es aceptar que entre los varones y damas hay mínimas, de haberlas, desigualdades que afectan su desempeño laboral. No hay por ejemplo ninguna semejanza compacta entre el hombre y la mujer en las capacidades para la resolución de conflictos, pericias de análisis, gestión, motivación, socialización o habilidades en el conocimiento. Las investigaciones psicológicas han descubierto que las damas tienen mayor disposición a cumplir con la jefatura y que los varones, por otro lado, atrevidos y posiblemente tienen mayores perspectivas sobre las damas, pero esas desigualdades son pequeñas. Con

las importantes mejoras que han ocurrido en los recientes 25 periodos en términos del incremento en el índice de intervención de las damas en la masa y la reformulación de lo que son los cargos varoniles, se debería tomar acción con base en la idea de que no existe diferencia importante en el desempeño laboral entre los varones y damas. Igualmente, no hay prueba que demuestre que el sexo de un trabajador influye la satisfacción laboral.

Robbins (1998) Menciona también que no hay suficiente investigación para sacar conclusiones sobre el efecto del estado civil en el desempeño laboral. Sin embargo, el estudio muestra consistentemente que los trabajadores desposados tienen menores ausencias, cambian menos de trabajo y muestran una mayor satisfacción con sus trabajos, lo opuesto de las personas que no están casadas. El casamiento establece diversas obligaciones y puede hacer que la estabilidad sea más valorada. Pero la cuestión de la causa sigue sin resolverse. Es posible es que los trabajadores consientes y contentos vivan en casamiento. Una conclusión de este asunto es que el estudio no investigó a las personas solteras.

¿El divorcio o la viudez afectan el rendimiento y el contentamiento de los empleados? ¿Qué pasa con las personas que conviven, sin estar en matrimonio? Estas son las preguntas que aún están por investigar.

Robbins (1998) Define a la antigüedad como la permanencia o como el tiempo que se emplea en un trabajo en particular, podemos afirmar que las pruebas más actuales indican una conexión efectiva entre la permanencia y el desempeño laboral. Así, tener un trabajo, expresado en términos de veteranía laboral, muestra ser un adecuado indicador del rendimiento de los empleados. La evidencia indica que los derechos de usufructo y la satisfacción están positivamente correlacionados. Entonces, cuando los años vividos y la experiencia se consideran en solitario, esta última resulta ser un factor de satisfacción laboral más sólido y firme que la edad cronológica.

### **Indicadores**

Robbins (1998) Indica la habilidad es la facultad que posee un empleado de ejecutar múltiples actividades o labores en un empleo. Es el valor real de lo que un empleado puede lograr. Es el grupo de competencias que en suma

es integrado por dos clases de elementos: habilidad intelectual y física.

Las habilidades intelectuales son indispensables para ejecutar procesos cerebrales. Por ejemplo, la valorización del nivel intelectual (CI) están delineado para determinar el nivel intelectual de un individuo.

Robbins (1998) Afirmó que las habilidades físicas específicas se vuelven más importantes para el desempeño exitoso de trabajos menos calificados y más estandarizados. Por ejemplo, los trabajos exitosos que requieren fortaleza, habilidad manual, fuerza en las extremidades o características parecidas necesitan que la gerencia determine las competencias físicas de los empleados.

También Robbins (1998) Indica que, en cuanto a personalidad, cuando los profesionales de la salud mental dialogan acerca del carácter, se basan en una idea cambiante que menciona la evolución y adelanto de todo el proceso psíquico de un individuo. En vez de mirar a todos las piezas que componen a una persona, el carácter explora por un todo mayor que la totalidad de sus piezas. La definición de personalidad más ampliamente aceptada fue planteada por Gordon Allport unos 60 años atrás. Para él, el carácter es "la composición interna activa de la persona de aquellos procesos psicofisiológicos que establece las modificaciones únicas a su entorno". Para nuestros intereses, debe considerar al carácter como la totalidad de cómo una persona interactúa con los demás. Normalmente se explica en palabras de los patrones medibles que exhibe un individuo.

Menciona también Robbins (1998) la formación de rasgos de personalidad comunes como el miedo, la osadía, la obediencia, la holgazanería, la codicia, la fidelidad y la desconfianza. Los rasgos que aparecen en un buen número de oportunidades se denominan rasgos de temperamento. Cuanto más consistente y frecuente es el rasgo en diferentes circunstancias, más relevante es el rasgo para definir a la persona.

### **Los atributos de personalidad de mayor influencia para el Comportamiento Organizacional.**

Robbins (1998) Demuestra que una evaluación más precisa de los rasgos de personalidad es un fuerte predictor del comportamiento organizacional. El primero se relaciona con la posición de control o la posición de control



percibido en la vida de uno. Otros son lo maquiavélico, la autovaloración, la autoobservación, la asunción de riesgos y la personalidad tipo A.

Locus de control o lugar de control. Para Robbins (1998) algunos individuos piensan ser los arquitectos de su suerte. Otros se ven a sí mismos como meras piezas del rompecabezas, creyendo que lo que les sucede, se debe a la casualidad o a la eventualidad. Los primeros, los que creen que manejan su propia fortuna, son llamados insiders, por otro lado, los segundos, aquellos que ven que sus caminos están direccionados por impulsos del exterior, son llamados outsiders. La percepción de una persona del origen de su camino se llama locus de control. Un gran número de estudios que comparan insiders y outsiders han demostrado que las personas clasificadas como outsiders están menos satisfechas con su trabajo, tienen mayores tasas de ausentismo, abandonan el entorno laboral y se implican menos en su trabajo que los otros empleados. ¿Por qué los estudiantes extranjeros están más resentidos? Tal vez la respuesta sea porque ven que tienen poco control sobre los resultados organizacionales que les importan. Insiders, ante situaciones similares, atribuyen los resultados de la organización a sus acciones.

Para Robbins (1998) que la frase personalidad en el maquiavelismo lleva el nombre de Nicolás Maquiavelo, el que postuló en el siglo XVI sobre la adquisición y el uso del dominio. Una persona educada en el maquiavelismo funcional, sostiene una separación emocional y piensa que la finalidad valida los medios. Usa el pensamiento: "Si opera, utilízalo". Está de acuerdo con la alta visión maquiavélica. Las personas astutas utilizan más, adquieren más, pero los persuaden menos y convencen más en comparación con los inexpertos astutos. ¿Deberíamos concluir que los grandes maquiavélicos son buenos líderes? Esta contestación está supeditada al tipo de negocio y si se tienen en consideración las influencias morales en la evaluación del desempeño. De similar manera Robbins (1998) afirma que las personas difieren en cuánto se gustan u odian entre sí. Este rasgo se llama autoestima. La autovaloración está estrechamente vinculada con la expectativa de logro. Los individuos con una superior autoestima piensan poseer las habilidades para alcanzar lo que buscan en el lugar de su empleo. Las personas con una superior valoración asumen mayores desafíos

al elegir trabajos y es posible que acepten empleos menos convencionales que aquellas con baja autoestima.

El Auto monitoreo se relaciona a la facultad de los individuos para ajustar su conducta a elementos que no están bajo su control. Las personas más auto observadas, muestran una gran capacidad adaptativa para modificar su conducta con externos elementos transitorios. Son muy perceptibles a los signos externos y tienen la capacidad de manejarse de modo distinto en diferentes momentos; Pueden mostrar contrastes dramáticos entre sus imágenes públicas y privadas. Las personas con poca supervisión no pueden camuflarse de esta manera. Tienden a sacar su verdadero punto de vista y posición en cada situación. Hay una gran coherencia de comportamiento entre lo que son y lo que hacen. Robbins (1998) señala la definición psicológica del aprendizaje más amplia que la visión tradicional: "Eso es lo que hacíamos cuando estábamos en la escuela". El aprendizaje se da en todo momento. Así, se puede decir que el aprender puede ser una variación significativamente estable en la conducta que pasa como efecto de la práctica. Paradójicamente, se puede entender que las variaciones de conducta señalan que se ha producido un conocimiento y que el aprendizaje es un variación o ajuste de conducta. Esta anotación contiene muchos puntos que necesitan aclaración. El aprendizaje comienza con el cambio. El cambio llega a ser positivo o negativo desde la perspectiva de la organización. Los individuos pueden aprender conductas que son adversas (pudiendo ser: perpetuar aprensión o limitar su productividad) y beneficiosos. Como idea secundaria, el cambio tiene que ser comparativamente a periodos futuros. Las alteraciones a plazos reducidos solo llegan a ser reflexivos y no representan ningún conocimiento. Por último, el concepto propuesto está vinculado con la conducta. El conocimiento se da con una variación de las acciones. Una renovación en el proceso de pensamiento o actitud de un individuo, si no va acompañado de una variación o ajuste de conducta, no implica conocimiento. Por último, es necesario algún tipo de práctica para entender.

## **Teorías del aprendizaje.**

Robbins (1998) menciona que se tienen tres teorías que explican cómo adoptamos modelos de conductas. El primero es el influjo típico. Básicamente, el conocimiento de respuesta con condición significa construir una sociedad entre el incentivo a condición y el incentivo incondicionado. Luego el condicionamiento operante argumenta que el comportamiento va condicionado a los resultados. Las personas llegan a conducirse para ganar o esquivar algo. En el aprendizaje social, las personas logran el aprendizaje observando a otros y escuchando sobre algo, de igual forma a través de la experiencia directa.

Para Robbins (1998) la percepción puede ser el desarrollo por el cual las personas ordenan y analizan sus estímulos sensitivos para dar sentido a su ambiente. No obstante, lo que uno capta puede ser fundamentalmente contrario a la realidad. Aunque no siempre, a menudo hay desacuerdo. ¿Por qué es fundamental la cognición en la investigación de la conducta en la organización? Simplemente porque la conducta humana tiene base en las percepciones de lo que es el ambiente real y no lo que es verdaderamente real. La realidad y el entorno son vistos como factores claves para la conducta.

Robbins (1998) También establece aspectos que repercuten en la apreciación como el perceptor. Cuando una persona percibe una realidad y procesa lo que capta, su interpretación está persuadida por su singularidad interna. Entre las características más relevantes que influyen en la cognición se hayan las posturas, causas, preferencias, prácticas pasadas y proyecciones. Las necesidades o motivos no satisfechos energizan a las personas y pueden tener un efecto poderoso en su cognición. Las características del objetivo observado pueden influir en lo que las personas perciben. Las personas ruidosas reciben más atención en un grupo que las personas tranquilas. Lo mismo ocurre con las personas muy atractivas o no queridas. La acción, el ruido, las dimensiones y otras características del objetivo dan figura a la forma que se visualiza. La situación, el ambiente en donde percibimos las cosas o acontecimientos es fundamental. Los factores ambientales influyen en nuestra percepción. La percepción personal es hacer enunciados sobre las personas. La aplicación más importante del

concepto de cognición en el comportamiento organizacional es el tema de la cognición individual.

La teoría de la atribución, fundamentalmente la literatura fija que, al observar la conducta de una persona, tratamos de entender si se trata de una causa intrínseca o extrínseca. Sin embargo, esta decisión depende en gran medida de tres aspectos: excepción, consenso y coherencia. La excepción. Se refiere a si una persona expresa diferentes conductas en distintos momentos. Acerca del consenso, si todas las personas que encaran un suceso parecido reaccionan de igual manera, se puede afirmar que la conducta es de consenso. Cuando se habla de consistencia, los observadores buscan coherencia en los actos de uno. ¿El individuo reacciona de la misma manera a través del tiempo? Un descubrimiento importante de la literatura de la atribución es que suceden fallas o mermas que desvían las potestades.

La unión entre percepción y las decisiones, para Robbins (1998) Se refiere a las personas de las compañías que deciden. En otras palabras, eligen entre dos o más alternativas. Los gerentes medios y subalternos establecen sistemas de trabajo, contratan trabajadores y definen la distribución de los aumentos de sueldo. Las decisiones se producen en respuesta a las dificultades. Es decir, hay una brecha entre la situación real y la situación esperada.

Robbins (1998) Establece que los valores representan la creencia básica de que “un patrón particular de comportamiento o estado final de existencia es más apropiado para un individuo o sociedad que un patrón de comportamiento hostil o última forma de realidad”. Tiene el criterio juicioso en el sentido de que transmite el concepto de una persona de lo que es adecuado, apropiado o preciso. El valor tiene las propiedades de contenido y volumen. El atributo de contenido indica la importancia del comportamiento o estado final. Cuando evaluamos valores individuales según su magnitud, obtenemos un sistema de valores. Todos poseemos un orden de los valores que conforma por el ordenanza de valor. Este modelo se define por su fundamental relación que le damos a valores como la independencia, la diversión, reverencia, la decencia, el sometimiento y la uniformidad.

Las cualidades son básicas para el análisis de la conducta en la

organización, porque forman la base para comprender nuestras actitudes y motivaciones, y también afectan la percepción. Las personas acceden a una empresa con conocimientos preexistentes de lo que 'debe' ser y que 'no debe'. Los valores suelen influir en las acciones y conductas.

Las actitudes para Robbins (1998) son posturas, expresiones de juicio (positivas o negativas) sobre cosas, individuos o eventos. Muestra la sensibilidad de un individuo acerca de algo. Las posturas no tienen el mismo significado que los valores, sin embargo, los dos tienen conexión. Podemos ver esto mirando los tres componentes de la actitud: percepción, afecto y conducta. El ingrediente conductual de una postura muestra la voluntad de actuar de una forma específica hacia una persona, objeto o situación. Una persona puede mostrar muchas actitudes en varias situaciones, pero el comportamiento organizacional centra nuestra atención en unas pocas situaciones relacionadas con la ocupación. La conducta organizacional se enfoca en las siguientes direcciones: El término contentamiento laboral es la inclinación que un empleado muestra hacia su labor. Un trabajador con una buena predisposición mantiene actitud favorable, optimista hacia su trabajo, contrario a un empleado no satisfecho mantiene actitudes opuestas.

El compromiso con el trabajo es la adición más reciente a la literatura sobre comportamiento organizacional. Una definición aceptada indica que la intervención profesional mide el nivel en el cual un trabajador se representa mentalmente con su empleo y entiende que su rendimiento laboral es vital para su auto valoración. Se tiene evidencia de que elevadas puntuaciones de compromiso se correlacionan con una reducida tasa de inasistencias y son artífices de hasta un 16% de cambio de la primera.

El compromiso organizacional se entiende como el estado en que una persona se representa con una empresa o institución determinada y con sus objetivos, y tiene la aspiración de continuar perteneciendo como uno de sus integrantes. Por lo tanto, el elevado compromiso laboral, significa representarse con un trabajo determinado, por otro lado, un elevado convenio con la organización significa representarse con la empresa donde trabaja.

Robbins (1998) une la teoría y la práctica ya que considera ver a la motivación como una herramienta que puede ser usada por los gerentes.

Para esto aplica la administración por objetivos, esta teoría de establecimiento de metas alcanzables, comprobables y verificables que se acuerdan de manera consensuada. Esta idea fue iniciada por Peter Drucker hace más de cuatro décadas como un método de usar metas para lograr motivar a los empleados en lugar de vigilarlos. Según Robbins (1998) se determina como la determinación de hacer elevados niveles de esfuerzo hacia los objetivos institucionales, que han tomado la capacidad de tratar de satisfacer alguna necesidad personal. Finalmente, también Robbins (1998) considera a la motivación como un método de satisfacción de una necesidad. Necesidad significa una condición interna que hace atractivo algún resultado.

### **Teoría de la motivación**

Esta doctrina de Abraham Maslow, propuso la teoría que establece que al interior del ser humano hay un orden de cinco requisitos que son las básicas; tales como el de alimentación, seguridad, refugio del daño corporal o emocional. Sociales, considerando el afecto, la empatía, ser aceptado. Estima, respeto, independencia y el logro. Autorrealización, el deseo de poder llegar a ser lo que se anhela. Esto incluye el desarrollo personal y potencial. La teoría X y Y. Douglas McGregor establece dos puntos para ver a las personas, una negativa X y otra positiva Y. De acuerdo con la teoría X, los siguientes enunciados considerados por los gerentes son: A los trabajadores les desagrada laborar y siempre que se pueda, trataran de no hacerlo, ya que no les agrada laborar, deben ser vigilados, monitoreados, evitan responsabilidades, seguridad y no tiene ambición. Caso contrario McGregor enumeró estos cuatro enunciados positivos (Y): Los trabajadores pueden considerar el trabajo de la misma forma como el descanso o relajo, los trabajadores se auto direccionan y se auto controlan si están involucrados con el trabajo, los individuos promedio tienen la capacidad de aprender a asumir, incluso inquirir por la obligación, la capacidad de hacer aportes novedosos se encuentra en todas las personas, no solo en los gerentes. Para Robbins y Judge (2009) Una emoción es una reacción a un individuo (ver una cara familiar en el centro de labor te genera un sentimiento positivo) o un suceso (atender a un cliente atrevido) que te

decepcionará. Los sentimientos aparecen cuando estás contento por un motivo, molesto con una persona y miedoso por algo. Sin embargo, una emoción se convierte en un estado de energía si se deja de lado el suceso u objeto que desencadenó ese sentimiento. De igual forma, tu buen o mal humor hará que tu reacción ante un evento sea más emotiva. Como mencionaron Robbins y Judge (2009) es un concepto profundo que abarca sentimientos y estados emocionales. En segundo plano, no hay similitud si se compara sentimientos y estados emocionales. Las emociones evocan una situación puntual y fugaz a diferencia de un estado emocional. Otras desigualdades son más finas, como, por ejemplo, los estados emocionales tienden a ser más visibles a través de las muecas de la cara. Además, varios estudiosos creen que los estados emocionales tienden a ser mucho más procesables (lo que puede conducir a una acción más inmediata), mientras que los estados emocionales son más perceptivos, lo que implica que nos harán meditar o excitarnos durante algún tiempo. Finalmente, indican que los sentimientos y los estados emocionales están estrechamente relacionados y pueden influirse entre sí. Aunque la emoción y el temperamento pueden separarse en teoría, en realidad la diferenciación no es sencilla. En algunos campos, los expertos estudian principalmente los estados de ánimo y otras emociones. Así, al considerar temas de comportamiento organizacional relacionados con emociones y estados emocionales, se encuentra que en varios temas hay más literatura sobre los primeros y en otros más sobre los segundos.

#### **2.2.1.2 Segunda dimensión: Grupo**

Para Robbins (1998) un equipo se entiende como dos o más individuos que se corresponden y se depende recíprocamente y que en conjunto alcanzan objetivos específicos. Estos equipos llegan a ser por formalidad o no. Formales, se los define por el organigrama de la empresa, definidas como áreas. Informales, son vínculos estructurados de modo práctico y no son establecidas por la empresa.

#### **Etapas del desarrollo de grupos**

Robbins (1998) dice que la investigación muestra que no hay un modelo básico para el crecimiento del equipo. En esta parte, veremos el patrón más

famoso de los cinco periodos de la evolución del equipo, y después el estándar de equilibrio discontinuo descubierto recientemente.

Modelo de las cinco etapas. Estas cinco etapas han sido llamadas como: formación, siendo su particularidad es que no se tiene un alcance claro de la finalidad, organización y liderazgo del equipo. Tormenta, es cuando se dan las diferencias dentro del grupo. Los integrantes entienden la realidad del grupo, pero tienen cierta aversión a que éste, se impone a lo individual. Normatividad, es aquí donde se crean los vínculos cercanos y el equipo muestra unión, teniendo identidad colectiva. Etapa de desempeño, la organización del equipo es totalmente operativa y validada. La fuerza de todo el grupo pasa por conocerse y entenderse, para realizar la actividad principal del grupo. Etapa de dispersión, es la etapa donde el equipo se prepara para una división. El elevado desempeño no es más importante para el equipo. En cambio, el enfoque se torna para la realización de tareas.

El modelo del equilibrio interrumpido hace que los equipos resalten por prolongados ciclos de inactividad repartida en espacios de tiempo con cortas variaciones eruptivas, sobre especialmente por la conveniencia de los integrantes por el tiempo y la duración.

### **Las condiciones externas impuestas sobre el grupo.**

Para Robbins (1998) Para entender la conducta de un equipo de producción, debe verlo como un régimen incluido en un grupo más grande. Un grupo es un subconjunto de un gran sistema organizativo. Las estrategias de la organización y la planificación que usan, en un punto dado, afectará la fortaleza de diversos equipos de trabajo, lo que a su vez delimitará los bienes que la dirección de la empresa prepara para asignar y cumplir la misión. La organización de la autoridad en una empresa está definida, y esta estructurada, a menudo decide dónde ubicar a los equipos de trabajo en la jerarquía de las organizaciones, los líderes formales de los grupos y los vínculos protocolares entre otros equipos. Acerca del ordenamiento formal, cuanto mayor sea la disposición oficial impuesta por la organización, más apropiada, y previsible será la conducta de los integrantes del equipo. Dado que las organizaciones tienen recursos limitados, también los tienen los grupos de trabajo. Lo que el equipo en realidad logra, está determinado en



gran medida por sus capacidades. Acerca del proceso de selección de recursos humanos, Robbins (1998) indica que los integrantes de algún equipo de labor son ante todo integrantes de la empresa en la cual el equipo es integrante. Por lo tanto, los aspectos que aplique una empresa en su etapa de selección decidirán las clases de individuos que integrarán a los equipos de trabajo. La valoración del rendimiento y el sistema de beneficios. Dado que los equipos de trabajo integran un sistema organizacional más grande, la conducta de los integrantes del equipo será influenciada por la manera en que la empresa califica el rendimiento y la recompensa por las conductas.

Acerca del espíritu organizacional, Robbins (1998) menciona que cada organización posee una mentalidad no establecida formalmente que establece estándares de conductas aceptables e inaceptables para los trabajadores. Luego de un periodo, gran parte de los colaboradores se adaptan a la mentalidad organizacional de la empresa.

Ambiente de trabajo físico. El medio de trabajo real que los grupos ajenos cargan al equipo tiene un impacto fundamental en la conducta del equipo en la empresa.

### **Recursos de los miembros de trabajo.**

Para Robbins (1998) dos recursos han tenido mucha importancia: la pericia y las particularidades del carácter. Habilidad o pericia, en parte, el rendimiento del equipo se puede predecir evaluando la tarea en cuestión y las habilidades intelectuales de todos los integrantes. El logro del grupo no es solo la totalidad de las pericias de cada miembro. Aunque, estas pericias marcan los estándares de lo que los participantes pueden hacer y qué tan efectivamente actúan en el equipo. Primero que todo, las pruebas sugieren que los individuos que mantienen las capacidades básicas en las actividades del grupo, y que generalmente contribuyen más, tienen más probabilidades de convertirse en líderes del grupo. En segundo lugar, se encontró que las habilidades intelectuales y las relacionadas con tareas, estaban vinculadas con el rendimiento del equipo.

Características de la personalidad. La deducción final es que los rasgos llegan a poseer significado favorable en nuestra mentalidad, llegan a

correlacionarse efectivamente con el rendimiento, la moralidad y la adhesión del equipo. Estos incorporan cualidades como ser sociable, el coraje y la independencia. Estas características de personalidad inciden en el rendimiento del equipo al intervenir enérgicamente en la forma en que un individuo interactúa con los demás integrantes del equipo. Dentro de las variables estructurales Robbins (1998) menciona que el liderazgo formal es cuando el líder juega una función primordial en el triunfo del equipo. Los integrantes del equipo son protagonistas, cada uno de ellos desempeña una función. Con esta analogía nos referimos a un conjunto de conductas esperadas atribuidas a una persona que tiene una ubicación específica en el equipo.

Acerca de las normas, Robbins (1998) menciona que estos, son patrones de comportamiento aceptados que comparten los integrantes del equipo. Las reglas les dicen a las personas lo que deben y no deben hacer en ciertas situaciones. Los estándares formales están escritos en el manual de la organización, delineando las normas y protocolos que los empleados deben seguir. La mayoría de los estándares en organizaciones llegan a ser informales. El estatus significa una categoría o estado socialmente determinado por otros. Esta posición es un factor primordial para comprender la conducta humana, porque es un inspirador importante y tiene importantes resultados conductuales cuando las personas notan la diferencia entre lo que piensan que es su estado y lo que perciben su entorno. ¿La dimensión del equipo influye el comportamiento general del grupo? Obviamente sí influye, sin embargo, la consecuencia está sujeta a los valores dependientes que estén observando. Por ejemplo, la práctica muestra que los equipos pequeños hacen las cosas más rápido que los grupos grandes. Uno de los hallazgos más relevantes con respecto a la dimensión del grupo se llama "holgazanería social". Las personas tienden a poner con menos esfuerzo cuando trabajan en grupo que cuando trabajan solos. Composición de grupo. Mientras un equipo es variado en cuanto a sexo, personalidad, ideas, cualidades y actitudes, es más probable que ese grupo posea las características necesarias para realizar una tarea.

### **Indicadores de la dimensión Grupo.**

Para Robbins (1998) No hay grupo que pueda existir sin comunicación, que es la transmisión de información entre los integrantes. Por lo que, la comunicación debe contener tanto la transmisión de información como la comprensión. El liderazgo es para Robbins (1998) la cualidad que se tiene de poder influir en un equipo para alcanzar los objetivos. El principio de esta capacidad puede ser expreso, por ejemplo, al ocupar un cargo de líder en una organización. Pero también existe el potencial de influencia sin la necesidad de figurar en el organigrama de la organización, quiere decir, que los líderes pueden aparecer dentro de un equipo o por designación organizacional.

Para Robbins (1998), poder y política, significa la competencia que tiene una persona para intervenir en comportamiento de otra persona para que actúe de acuerdo con los intereses de la primera, y esta definición incluye una posibilidad no reconocida de ser eficaz y un vínculo de subordinación. Esta facultad puede existir, aunque no se ejerza. Entonces, es una habilidad o una posibilidad. Es posible poseer poder, sin embargo, no obligarlo. Robbins (1998) establece cinco clases de poder de acuerdo con sus fundamentos: Según Robbins (1998) French y Raven afirman que el cimiento del poder coercitivo va supeditado en el miedo. Uno reacciona a esta fuerza por miedo a una posible consecuencia negativa si falla. El poder de recompensa, es lo contrario a la fuerza restrictiva. Las personas respetan los anhelos o indicaciones de los demás porque generan resultados favorables, por lo que quienes puedan repartir beneficios que otros consideren valiosas tendrán dominio sobre ellos. El poder legítimo, simboliza el poder que recibe un individuo debido a su posición en la jerarquía organizacional de la empresa. La colocación de poder abarca el poder represivo y poder de retribución. No obstante, el poder legal es más completo que el poder coercitivo y gratificante. Implica la aprobación de la figura de mando del cargo de parte de los integrantes de la empresa.

El poder de experto, es su predominio debido a su experiencia, habilidad especial o conocimiento. El estatus de experto se está convirtiendo en una de las influencias más fuertes en el mundo, pues su enfoque es en lo tecnológico. El de referencia. Su fundamento es identificar a un individuo con

recursos o características esperadas. El poder referencial nace de la admiración por una persona y nuestro anhelo de ser como él. De alguna manera como carisma.

### **Conflicto, negociación y comportamiento entre grupos.**

Para Robbins (1998) El conflicto se define como una situación de desacuerdo que inicia una de las partes, nota que la otra parte ha alterado o está a punto de impactar negativamente en algo relevante para la primera parte. Según Caravedo (2011) en un estudio publicado a través de la Universidad del Pacífico, indica que los cambios son constantes en la época actual. Nuestra sociedad que tiene como base a distintas organizaciones e instituciones que son grupos dinámicos que se definen de acuerdo a las relaciones que crean, las metas que siguen, sus normas internas y misión. La concepción del liderazgo tiene un fuerte fundamento en las relaciones interpersonales, es un paso hacia el cambio, que es opuesto a la gerencia tradicional ya que busca un proceso de innovación y creación.

#### **2.2.1.3. Tercera dimensión: Estructura organizacional**

Una distribución organizativa establece cómo se segmenta, asocian y trabajan ordenadamente las áreas de labor. Muchinsky (2007) Menciona que las organizaciones, empresas e instituciones tienen una forma de organizarse que tiende a adaptarse y ajustarse para su funcionamiento, desarrollo, dependiendo de su contexto y entorno. Las organizaciones que no son adaptables, con el tiempo dejarán de existir. Robbins (1998) también, la describe como una estructura organizacional que se autodefine de acuerdo a su división, agrupaciones y coordinación de los trabajos a realizar. Existen seis factores principales en los que los gerentes deben centrarse al diseñar su estructura organizacional. Estos son:

La naturaleza de la diferenciación de tareas es que, en vez de que una persona ejecute toda la actividad, se segmenta en varias partes, y varias personas completan un paso por individualmente. Básicamente, las personas se especializan en realizar parte de una actividad y no la totalidad, esto la denominan, especialización. La departamentalización es una de las

modalidades más comunes en que trabajan los equipos, es usar funciones y ejecutarlas. La gestión funcional tiene como objetivo lograr una reducción significativa de costos al poner trabajadores con capacidades y dirección universal. Para Robbins (1998) la jerarquía, es una sucesión escalonada de facultad que inicia desde la mayor jerarquía, hasta la inferior de la organización y determina quién informa a quién. El canal de mando no se puede estudiar sin considerar dos definiciones suplementarias: jerarquía y potestad.

El tramo de administración, resuelve mayormente la cantidad de jerarquías y de directivos de la empresa. En igualdad de condiciones, cuanto mayor o más amplio sea el alcance del control, más eficiente será la empresa.

Centralización y descentralización indica cuán central es el proceso de decisión en un punto de la empresa. Por el contrario, cuantos más subordinados o empleados estén verdaderamente empoderados en la toma de decisiones, mayor será la descentralización. Y la formalización, indica el grado en que las funciones están estandarizadas dentro de la organización. Si el puesto es demasiado formal, el titular tiene una capacidad mínima para ejercer discreción sobre qué, cuándo y cómo hacerlo.

### **Diseños organizacionales más comunes.**

Robbins (1998) Describe tres tipos de organización de uso universal, la primera es la estructura simple. No es complicado. Tiene un bajo nivel administrativo, un amplio ámbito de control, autoridad centralizada y poca formalidad. Una estructura es simplemente una organización plana, generalmente de una o dos jerarquías verticales, unos empleados y un individuo que las toma decisiones claves. La siguiente es el burocratismo. Se representa por actividades repetitivas llevadas a cabo por medio de la diferenciación, normas y directivas altamente formales. La fuerza de la burocracia radica en su capacidad para llevar a cabo actividades estándar con alta eficiencia. Y la última es la estructura matricial, básicamente, las matrices combinan dos maneras de organización gerencial: práctico y de resultado. La fuerza de la división práctica radica en la agrupación de expertos de la misma disciplina, lo que disminuye la cantidad requerida y posibilita reunir y repartir bienes calificados entre las áreas.

### **Nuevas opciones de diseño.**

Robbins (1998) Describe tres de esos diseños estructurales, la primera es la configuración de grupo. Las principales particularidades de la configuración del grupo son la eliminación de los límites entre áreas y la descentralización de las decisiones a rango de grupo de actividad. Las configuraciones de grupo adicionalmente necesitan que los trabajadores sean generales y especializados. La segunda es la organización virtual. Es una pequeña organización responsable de la mayoría de sus competencias mercantiles. Estructuralmente, la constitución virtual está muy concentrada con una mínima división. Y la última es la organización sin fronteras, las organizaciones sin límites persiguen deshacerse de las cadenas de mando, el control ilimitado y reemplazar las áreas con equipos empoderados.

Robbins (1998) Presenta el poder principal que se ha reconocido como influyentes de la configuración de la organización, estas son: la lanificación, la dimensión de la organización, ciencia y el entorno.

### **INDICADORES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Diseño de trabajo. Robbins (1998) Señaló que se han investigado muchas teorías sobre las características del trabajo para resaltar los atributos del deber que se esconde en los trabajos y cómo estas particularidades se mezclan para generar variados trabajos y relaciones, en estas características y el estímulo, la complacencia laboral y el rendimiento de los empleados. También señaló tres características importantes de la misión. La primera es la doctrina de los rasgos necesarios en la actividad. En esta hipótesis, esperan que los empleados desean trabajos complejos y desafiantes, lo que significa que estos empleados aumentarán su satisfacción y conducirán a tasas de rotación más bajas. Enmarcan la dificultad de base a seis particularidades importantes: Diversidad, independencia, compromiso, entendimiento y pericia, interrelación colectiva necesaria e interrelación colectiva facultativa. La segunda es el modelo de características del espacio de trabajo. La teoría de Turner y Lawrence de los rasgos deterministas del trabajo puso los cimientos de lo que ahora es el escenario imperante para precisar las particularidades del trabajo y comprender su vínculo con el incentivo, el rendimiento y la complacencia del trabajador. Este es el patrón de particularidades del trabajo. Especifica cinco

aspectos importantes del trabajo: Diversidad de la labor, singularidad de la labor, relevancia de la labor, independencia, retroalimentación, modelo del procesamiento social de la información.

### **Administración y prácticas del Talento Humano.**

Para Robbins (1998) la selección adecuada de colaboradores significa que los aspectos individuales de las personas se adecuen y adapten a las necesidades del puesto. Cuando este requisito no se cumple, el desempeño al igual que la satisfacción es infructuoso. Para evitar estos inconvenientes es necesario primero un análisis del puesto y evaluación de sus requerimientos. El análisis del puesto, para Robbins (1998) significa que el área encargada detalle las actividades y procedimientos que son necesarios en el puesto. Para esto se tiene los siguientes métodos. El de observación es realizado por un analista o especialista. De entrevista, las personas que ocupan los cargos, pasan una entrevista, y los resultados son analizados. Entrevista grupal. Similar al anterior, solo que todos son entrevistados al mismo tiempo. Otra práctica es el cuestionario con los detalles de las tareas. Las conferencias. Son obtenidas por supervisores, con conocimientos de los puestos. Herramientas de selección, acerca de este punto Robbins (1998) explica las herramientas más usadas. La primera son las entrevistas. Es el implemento más explotado hoy en día, y tiene bastante peso en la decisión en la selección de personal. Sirven para tener alcances de la motivación, habilidades, rasgos de personalidad. La siguiente son los exámenes. Esta herramienta pretende medir y estimar el nivel de inteligencia, capacidad para solucionar problemas. Y por último las evaluaciones simuladas de desempeño. El objetivo es evaluar los comportamientos en situaciones reales de trabajo.

### **Programas de capacitación y desarrollo.**

Para Robbins (1998) las habilidades y aptitudes de los trabajadores tienden a decrecer, por lo que es necesario que las empresas inviertan en capacitar a sus trabajadores formalmente. Robbins (1998) también menciona los tipos de habilidades que las capacitaciones pueden mejorar. Se tiene las siguientes categorías: Básicas: Según Robbins (1998) se refiere a

habilidades tales como la lectura, y matemáticas, y conocimientos como de educación primaria, técnicas: El mismo autor se refiere a las habilidades de los empleados y obreros, los cuales deben estar en condiciones de adaptarse a los constantes cambios tecnológicos y de conocimientos, interpersonales: Se refiere a las habilidades sociales y capacidades de interactuar con sus compañeros de trabajo. No todos los empleados tienen esta habilidad, por lo que unos requieren mayor capacitación que otros.

La resolución de problemas, es necesario tanto para empleados como ejecutivos, muchas personas tienen poca habilidad para el manejo y solución de problemas, por lo que es necesario identificarlas y mejorarlas en las organizaciones.

### **Evaluación del desempeño.**

Para el autor Robbins (1998) la forma de evaluación del desempeño influye en cómo se comportarán los evaluados. Esta evaluación ayuda a evaluar las decisiones de la gerencia respecto a ascensos, aumentos, renovación de contratos, ceses, capacitaciones, etc. Menciona Robbins (1998) también que se evalúa lo siguiente: en primer lugar, las tareas realizadas: Importa la finalidad realizada, el logro de objetivos. En segundo lugar, el comportamiento, como menciona el autor, puede ser complicado evaluar las conductas individuales como grupales, sin embargo, puede servirles patrones anteriores. Y finalmente los rasgos: Es uno de los criterios más sensibles tales como la actitud adecuada, mostrar confiabilidad, cooperación, seguridad, tener experiencia, etc.

### **La cultura organizacional.**

Para Robbins (1998) cultura organizacional significa compartir un sistema entre los integrantes de una organización, esto, debe ser diferente de otras compañías. Quiere decir que, es como los integrantes de la organización la captan las características de la empresa. Robbins (1998) también menciona que existen ciertas particularidades, como la innovación, que se refiere a que tanto se motiva a los colaboradores a asumir riesgos y a ser novedosos.

Detallistas, quiere decir el nivel que los empleados pueden ser minuciosos y precisos. El de resultados, es la valoración que los directivos dan al logro de



objetivos en lugar de los procedimientos. De personas, si la gerencia toma en cuenta a las personas y el efecto que los objetivos tienen en estas. Equipo, si la organización de las actividades se centra en los equipos, antes que las personas. Energía, se enfoca en que las personas sean impetuosas, entendedoras y no pasivas. Estabilidad, la preferencia en lo actual antes de la innovación y desarrollo. Las organizaciones y la cultura, Robbins (1998) señala que en toda organización se tiene una cultura dominante y varias subculturas. A la cultura dominante la conforman los valores de gran parte de los integrantes de la compañía. La subcultura, las tienen las empresas con ciertos problemas internos, se da cuando existen separaciones de grupos, pudiendo ser separaciones físicas o por áreas. Robbins (1998) también trata acerca de los valores centrales que tiene la cultura dominante. Para Robbins (1998) las culturas fuertes tienen mayor influencia en las conductas de las personas. Mientras más personas acepten los valores palmarios y los acepten, más fuerte será la cultura.

Acerca de las funciones de la cultura, nuevamente Robbins (1998) señala las principales funciones de la cultura son, en primer lugar, distinguir a una empresa de las otras, segundo, da a los trabajadores identidad de la empresa, tercero, promueve el compromiso de los colaboradores, cuarto, le da balance al entorno social de la empresa y finalmente, la cultura da forma a las acciones y conducta de los colaboradores y sirve como sistema de control. Como menciona Robbins (1998), la cultura en toda organización es beneficiosa, magnifica la conexión entre el trabajador y la entidad, implícitamente marca las pautas de cómo hacer y funcionan las cosas en el trabajo, sin embargo, la cultura organizacional en una empresa también tiene algunas desventajas, según Robbins (1998) se pueden mencionar algunas: Limita el cambio, en toda evolución de una organización, los valores compartidos deben ayudarlo a mantenerse y a crecer en el ambiente en que se desenvuelve, sin embargo, si la cultura es demasiado fuerte y no ayuda a adaptarse a los cambios del entorno, entonces perderá efectividad y no podrá hacer frente a los desafíos que otras empresas sí. Reduce la variedad, cuando personal nuevo ingresa a la organización, las empresas buscan que se adapten rápidamente a la cultura y así aportar sus conocimientos y experiencias, sin embargo, cuando la cultura es demasiado

fuerte, es una desventaja pues elimina los aportes de las personas de diferentes experiencias y mentalidad. Acerca de las fusiones, cuando existe, se tienen factores importantes como el estado económico de la entidad, el posicionamiento de su producción en la economía y últimamente el impacto de las dos culturas en el desarrollo de las operaciones. Si no existe sinergia, las fusiones no prosperarán. Para mantener una cultura viva, tal como enuncia Robbins (1998), las políticas del talento humano, elección de grupo, capacitación, criterios para la calificación del rendimiento, y demás procedimientos, ayudan a mantener la cultura organizacional en una empresa. Afirma también Robbins (1998) que existen tres componentes importantes para el mantenimiento de una cultura en una organización. La primera es la selección. La idea principal de la selección de personas es elegir los individuos que mejor se desempeñen en los cargos que se buscan ocupar, y entre los candidatos, se eligen a los que mejor se amolden a la filosofía de la compañía. La segunda es la Gerencia, los altos directivos ejercen un efecto inmediato en la conducción de los demás integrantes de la organización. La conducta que ellos muestran, lo que dicen, su forma de vestir, es aprendida por los demás participantes de la organización. Y por último la socialización. Los nuevos integrantes no están familiarizados con la cultura de su nuevo puesto de trabajo, por lo que las empresas buscan mejorar esto con la socialización con los demás integrantes para acelerar su adaptación.

### **Cambio organizacional**

Una definición importante del cambio organizacional la brinda Muchinsky (2007) quien afirma que todas las organizaciones nacen con un objetivo o finalidad dentro de un ambiente que esta normado y sujeto a diversos factores, por lo que es necesario un acomodamiento o reajuste entre la empresa y el entorno en el que está. Robbins (1998) tiene una opinión muy similar, para él, el entorno actual es cambiante, lo que hace necesario que las organizaciones se adapten. Las empresas eficaces son las que podrán adaptarse en respuesta a los cambios del entorno y a los otros competidores. Estas empresas muestran una rápida reacción, adaptabilidad y flexibilidad interior de sus operaciones, lo que le permite desarrollar nuevos

productos y servicios. Robbins (1998) también menciona las fuerzas que obligan al cambio a las organizaciones, tales como: la tecnología, las crisis económicas, los competidores, los aspectos sociales, la política global.

### **Administración del cambio**

Para Robbins (1998) en todas las organizaciones suceden cambios, la mayoría de ellos son mecanismos de adaptación al entorno cambiante, impuestos por las gerencias para buscar mantener la eficacia en sus operaciones y así sostener también rentabilidad en sus negocios. Aquí el autor se enfoca en los cambios que son proactivos y que tienen una finalidad, a esto, lo denomina un cambio planeado. Los cambios planeados o anticipados tienen como características: perfeccionar la suficiencia de la entidad de adecuarse a las variaciones, estimular la innovación, empoderar a los empleados y crear equipos de trabajo. Dado que el factor individuo es vital en toda sociedad y lo que hace o deja de hacer al interior de la organización tiene un gran impacto, uno de las razones importantes de hacer cambios en una empresa es que busca el cambio de comportamiento de los empleados.

¿Qué pueden cambiar los agentes del cambio? Robbins (1998) define cuatro categorías claramente: La estructural, esto se divide de acuerdo a las labores que se ejecuta en cada zona o departamento de la empresa, los agentes de cambio pueden realizar variaciones, pudiendo combinar, reducir o ampliar las acciones. De igual forma los agentes de cambio pueden realizar modificaciones en los puestos de trabajo, así como cambiar el horario de trabajo. El tecnológico, en este punto los agentes de cambio pueden introducir nuevas tecnologías para las operaciones de la empresa, o renovación de sistemas de gestión. Estos cambios también se relacionan mucho con la naturaleza de la empresa, en fábricas pueden introducir sistemas automatizados que implicarían una reducción de personal.

La distribución física, mucho depende la demanda de productos, ubicación de proveedores, zonas industriales. Los aspectos ambientales también tienen una importancia y son considerados por la gerencia para su evaluación continua. Personal: Todos los cambios que se dan son con la finalidad de que las personas trabajen de forma conjunta y más eficaz. Esto

involucra un cambio de comportamiento, mediante cambios en la comunicación interna, decisiones, resolución de problemas, etc.

## **TEORIAS RELACIONADAS A LA VARIABLE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Robbins (1998) menciona las cuatro referencias de conducta en la organización, los cuales son: El modelo autocrático, que es un camino práctico para la culminación real de la labor. Ha sido un proceso validado en la resolución de la conducta de los gestores al ejercer en solitario y su beneficio está en ciertos estados. El modelo de protección, Robbins (1998) afirma que la perspectiva de protección genera la subordinación de los trabajadores de la empresa. Esto significa que una inferior sumisión individual del superior conduce a una supeditación de la organización. Los empleados están siempre preocupados por las prestaciones económicas. El modelo de soporte de conducta organizacional tiene sus raíces en los vínculos de soporte propuestas por Likert, quien reiteró que el liderato y otras actividades organizacionales aseguran la máxima posibilidad de que, dependiendo de su historial, valoración y posibilidades, cada integrante percibe la vivencia en la que es significativo de los demás y sus interacciones con la organización.

El modelo de apoyo que tiene que ver con la conducción antes del poder y dinero. Los líderes le dan visión a la organización, proporcionan un entorno de apoyo ambiental para el desarrollo y el cumplimiento en pro de las organizaciones, demostrando sus cualidades. Modelo educativo: Es una extensión conveniente de la referencia de soporte. La palabra académico se refiere a un equipo con objetivos comunes. El modelo de colegial basado en la gestión crea amistades cercanas con los empleados.

## **Hacia un nuevo modelo de contingencia del Comportamiento Organizacional**

Robbins (1998) Enseña cuatro variables dependientes y una extensa cantidad de variantes autónomas, clasificadas por rango de estudio, que la investigación encontró que poseen diferentes efectos sobre las primeras. Un patrón amplio como este todavía no encaja con la complejidad del problema

del comportamiento organizacional, pero intenta explicarlo. En su mayoría, el modelo no demuestra de manera inequívoca la gran cantidad de contingencias por la enorme complejidad que puede implicar un esquema de este tipo.

### **2.2.2 Segunda Variable: Rendimiento laboral**

#### **Definiciones**

Para Chiavenato (2002) Es el nivel en que el trabajador concreta las exigencias de su ocupación, revisando actividades de tiempos pasados para proyectarlos al futuro. Menciona también que la valoración ordenada del rendimiento de cada humano, con sustento en las acciones que realiza, los logros y beneficios que se espera obtener y su oportunidad de crecimiento; Es el método de evaluar o valorar, la experiencia, las características o atributos de un individuo y, lo que es más importante, su contribución a los asuntos de la empresa. Indica también Chiavenato (2002), que la valoración del rendimiento es un desarrollo activo en el que participan el auditado y su jefe y es un método de gestión fundamental en el campo administrativo de ahora. Es una excelente manera de identificar problemas de control y gestión. El autor también afirma que es una forma potente de solucionar contratiempos de productividad y perfeccionar la naturaleza de la labor y la virtud humana en las empresas. Werther, Davis y Guzmán (2014) La definen como el aporte a la organización, aspecto que decide su permanencia en su puesto. Van Dijk y Schold (2015) define la evaluación del desempeño como un aspecto importante en el manejo de recursos humanos. Este proceso incluye medición del desempeño de los empleados y proveerles una retroalimentación con la intención de elevar la calidad de su desempeño, para esta meta se tiene tres puntos importantes. El primero es proveer información acerca del desempeño de los empleados a los directivos con el fin de recompensar o tomar medidas correctivas. El segundo punto es proveer una retroalimentación del desempeño para aumentar más la calidad del trabajo que se desempeña. Y por último es que los empleados tomen conciencia de que están siendo evaluados, esto les motivará a mejorar en sus actividades y mostrar un comportamiento de colaboración. Pearce (2021) define el desempeño laboral como una

actitud, un sentimiento positivo o negativo de algo. Los empleados pueden tener una actitud positiva o negativa acerca de sus trabajos. El rango de estas actitudes abarca aspectos tales como: el pago, su oficina, su superior o jefe, compañeros de trabajo, su gerencia, etc. Pearce (2021) menciona también que una satisfacción laboral se refleja en un mayor altruismo, mejor consideración hacia las demás personas, y un comportamiento colaborador. Las personas que tienen un sentimiento positivo acerca de sus trabajos son de ayuda y soporte con sus compañeros de trabajo. Marcus (2017) aclara al rendimiento laboral como el autoconocimiento sobre los impulsos y conocimientos de uno mismo, llegando a ser el principal eje del contentamiento y el rendimiento laboral. Indica también Marcus (2017) que, en muchas investigaciones sociales, la motivación ha demostrado tener influencia positiva en la conducta y desempeño laboral. Menciona también que, los empleados con un espíritu de generosidad y que cuentan con habilidades pro sociales, son los que mayormente toman la iniciativa en ayudar a otros, cuentan con sentido de perseverancia, toman las críticas de forma constructiva y muestran comportamientos proactivos, son aquellos que tienen un mejor desempeño en su trabajo. Gruneberg (1979) puntualiza al rendimiento laboral como las reacciones emotivas individuales de una persona hacia un trabajo en particular. Menciona también el autor acerca de la importancia de la retroalimentación de las evaluaciones de desempeño, pues es una inmejorable oportunidad de que el empleado cambie su comportamiento, si no se realiza esto, es casi imposible que exista una mejora en el desempeño, por lo que la persona no tendrá oportunidad de explotar sus habilidades y capacidades.

### **Evolución de la variable**

Para Van Dijk y Schold (2015) hasta los años 80 el foco del desempeño laboral fue sobre el desarrollo de la medición de características psicométricas de las diferentes herramientas para evaluar el desempeño. Esta tradición psicométrica cambió radicalmente a finales de los 80 donde el foco de investigación cambió a las características cognoscitivas de los evaluadores. Mencionan también que, basándose en la cognición social, la psicología cognoscitiva, los investigadores empezaron a explorar como los

evaluadores crean impresiones y juicios sobre sus subordinados.

### **Características de la variable**

Piggot-Irvine (2003) menciona que una evaluación efectiva estará respaldada por una relación de respeto y tiene resultado directamente en la mejora del aprendizaje y la enseñanza. Entre las características importantes Piggot-Irvine (2003) señala: transparencia y confidencialidad, independencia de aspectos disciplinarios, es un proceso educativo, de confianza, de desarrollo integrado y rendición de resultados, basado en información objetiva, orientación clara, respeto mutuo, visión profunda y nada superficial.

## **DIMENSIONES DE LA VARIABLE RENDIMIENTO LABORAL**

### **2.2.2.1. Primera Dimensión: Estado físico y/o material.**

Chiavenato (2002) establece que la gestión del talento humano es una gran responsabilidad, pues implica mantener el lugar liberado de amenazas, peligros innecesarios y de situaciones del entorno que puedan generar perjuicios en las personas, tanto psicológico como físico. Estas condiciones tienen aspectos morales y legales. En caso suceda algún incidente, esto puede generar deterioro económico como social, tanto para la organización y los individuos. Higiene laboral. Para Chiavenato (2002) se refiere a las condiciones físicas del centro de trabajo, que mantengan un buen estado mental y físico de todos los colaboradores que brinden sus servicios en sus locales. Un ambiente óptimo implica mantenerlo libre de ruido, humedad, estos elementos pueden generar un daño en los sentidos de los trabajadores. Higiene en el trabajo. Esto se refiere, según Chiavenato (2002) a todas las políticas y normas que desarrolla toda empresa para resguardar la integridad de los seres humanos en su centro de trabajo. Menciona también que un ambiente adecuado puede contribuir a mantener las relaciones con otros trabajadores y la productividad.

### **2.2.2.2 Segunda Dimensión: Bonificaciones laborales y/o compensaciones.**

Para Chiavenato (2002) Las personas que laboran en la empresa lo hacen en base a posibilidades y esperanzas, y están listos a enfocarse a trabajar y conseguir los intereses y finalidad de la compañía si a cambio se les retorna un beneficio por su esfuerzo y empeño. Dicho de otra manera, la contribución de los trabajadores en el medio laboral organizacional está supeditado por el grado de reciprocidad: cuantos más frutos produzcan los trabajadores, mucha más significativa llegará a ser su participación. Es donde se observa la relevancia de diseñar programas de reconocimientos calificados de potenciar el beneficio de los individuos en los temas de la empresa.

Retribuciones organizacionales. Según Chiavenato (2002) El desempeño en la organización es un proceso complicado de transformación de capital a través de un método agrupado capaz de generar productos o márgenes. La transformación necesita una combinación óptima de insumos (trabajo humano, tecnología, materiales, capital, etc.) El factor personal es una parte importante y esencial de este aspecto. Los financieros por lo general ubican tres elementos de productividad: bienes de la naturaleza, dinero y esfuerzo. A medida que los tres se combinan y se reúnen en una buena gestión, se creará más beneficio económico. El beneficio creado se distribuye entre las piezas que intervienen en su creación: una parte, expresada al costo, se entrega a los abastecedores (quienes facilitan insumos), la otra a cambio, con intereses, (a los prestamistas institucionales) otra parte en utilidades (para quienes aportan el capital) y otra parte en honorarios (para los colaboradores y beneficios sociales obtenidas). El concepto de retribución para Chiavenato (2002) es que nadie labora gratuitamente. Como accionista de la compañía, cada persona está interesado en dedicar su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, aprendizaje y habilidades, si está debidamente remunerado. Asimismo, las organizaciones están interesadas en cambiar la compensación de las personas.

Chiavenato (2009), menciona cuatro definiciones de compensación: La compensación es una forma que abarca las modalidades de salario o compensación a los trabajadores derivados de su trabajo. La compensación



es una tarea del área de Gestión del Talento que administra las remuneraciones que reciben los trabajadores por realizar las tareas de la organización. Las recompensas incluyen rendimientos financieros y servicios palpables, así como beneficios en el escenario de los temas laborales.

La compensación es un plan de remuneración medible que acepta un colaborador por su labor. Consta de tres componentes: salario base, incentivos salariales, salario directo y beneficios.

### **2.2.2.3. Tercera Dimensión: Políticas administrativas.**

Para Chiavenato (2002) las empresas funcionan usando medios de cooperación y trabajo con otras empresas. En su operación hacen lo posible para mantener estas relaciones y controlar su posicionamiento en el mercado. Estas acciones o estrategias facilitan el desenvolvimiento de la empresa en un escenario incierto, y también la definen. Es importante para toda organización establecer su misión y visión, objetivos organizacionales. Establecer y definir una misión es una de las principales políticas de toda organización de acuerdo a Chiavenato (2002), Toda organización tiene una finalidad por la cual fue creada. Esta misión debe indicar la mentalidad y cultura de la organización. Para Chiavenato (2002), toda organización debe proyectarse así mismo en el tiempo, teniendo en cuenta la relación con sus clientes, trabajadores y recursos tangibles que posee, a esto se le llama la visión. Esto es importante para lograr compromiso por parte de los elementos de la empresa. Acerca de los propósitos organizacionales, igualmente, Chiavenato (2002) indica que toda organización espera resultados, a esto se les llama objetivos, que deben abarcar seis criterios: Orientados a resultados, coherentes, claros, medibles, en plazo determinado y alcanzable. De las estrategias corporativas, también Chiavenato (2002) se refiere que cuando una organización espera una conducta global relacionada con su entorno, y tiene estas características: Comunicada a toda la compañía, programado a periodos futuros, considerada para toda la compañía, considerada como aprendizaje para toda la empresa. Las estrategias muestran cómo una organización pretende maximizar sus recursos y fortalezas.

#### **2.2.2.4. Cuarta Dimensión: Relaciones interpersonales.**

Para Chiavenato (2002), orientar es indicar un rumbo, definir una posición de una persona dentro de una organización, sin embargo, esto no sirve de nada si la empresa no sabe a dónde ir. La cultura organizacional, según Chiavenato (2002), es el conjunto de hábitos y conductas aceptadas y compartidas a través de acciones, valores, aspiraciones, por los integrantes de la organización. De igual manera, es la forma en que cada empresa hace sus productos, su comercialización, trato con los clientes, proveedores, etc. Esto está definido a través del tiempo. Los componentes de la cultura son; los artefactos, es el nivel básico de toda cultura, se consideran los productos, hábitos, costumbres. Los valores, son instaurados inicialmente por los iniciadores de la empresa, son la razón de lo que hacen. El presupuesto, son los sentimientos, muchos de las cuales no están plasmadas en papel. La socialización organizacional, según Chiavenato (2002) es el marco en el que los individuos interactúan y laboran. Está conformado por las estrategias de cada organización. La socialización es cuando la organización intenta adaptar al nuevo integrante a su forma de trabajar, pensar y comportarse, de acuerdo a sus políticas y normas. El individuo sacrifica cierta independencia para alcanzar sus objetivos personales, mientras que la organización espera mejorar sus procesos y productividad. Los métodos de socialización, es cuando las empresas buscan una rápida adaptación de los nuevos integrantes a su recurso humano, para esto se tiene los siguientes métodos de acuerdo a Chiavenato (2002). De selección, son realizados mediante convocatorias, entrevistas de trabajo y selección de candidatos. De cargo, los nuevos integrantes tienen responsabilidades y están bajo diversas exigencias, pues estará sujeto a diversas situaciones en donde demostrará sus habilidades. De supervisión, los nuevos empleados deberán estar sujetos a un supervisor o jefe, un supervisor es la conexión entre el empleado y la organización. De grupo, el trabajo en grupo genera impacto positivo en la adaptación del empleado a la organización. De integración, las empresas ejecutan programas de integración entre sus miembros para mejorar la comunicación y el trabajo.

#### **2.2.2.5. Quinta Dimensión: Desarrollo personal.**

Para Chiavenato (2002) el desarrollo humano está estrechamente relacionado con el aprendizaje. El significado de enseñar en latín es sacar, traer, iniciar. Dicho de otra manera, simboliza la obligación de sacar el potencial interior de las personas. El desarrollo de personas no solo les brinda referencias para que accedan a nuevos aprendizajes, pericias, maestrías y se vuelvan efectivos en su labor, sino que también les brinda datos referenciales para que entiendan las novedosas situaciones, respuestas, alternativas y teorías que cambian sus conductas y les permitan ser mejores y eficaces. La formación es algo más que proporcionar información, porque muestra la riqueza interior humana. Hoy en día, las organizaciones se dan cuenta de esto. De igual forma, el autor señala dos enfoques del desarrollo humano.

El enfoque clásico, que es un modelo eventual, es un esquema al azar, con actitud reactante, visión a cortoplacista, se basa en imponer, muestra firmeza, se mantiene inalterable. Enfoque actual, sigue el modelo planificado, de forma premeditada, con actitud dinámica, tiene visión de largo alcance, con base en la aprobación, gestión del cambio, perfeccionamiento y mejora, es temporal.

El entrenamiento, para Chiavenato (2002) es adiestrar a los nuevos integrantes con las habilidades básicas primordiales para cumplir con las obligaciones del cargo. El proceso de entrenamiento implica: evaluación, delineación, accionamiento, valoración.

#### **2.2.2.6. Sexta Dimensión: Desempeño de tareas.**

Para Chiavenato (2002) en toda oportunidad y bajo toda condición, los seres humanos estiman lo que sucede en su entorno: la repercusión del valor de los combustibles fósiles en la situación económica actual, etc. La valoración del rendimiento es una tarea rutinaria y extendida en el campo laboral, al igual que en las empresas, ya que estas necesitan evaluar las diversas actividades que abarcan: financieras, operativas, de ingeniería, comerciales, de marketing, de calidad del producto, etc. En la regulación contemporánea, no hay momento para corregir un rendimiento insuficiente o menor del promedio. La productividad debe ser siempre sobresaliente para que la

compañía pueda competir y lograr beneficios en esta época globalizada.

### **Definición de valoración rendimiento**

Para Chiavenato (2002) la revisión del rendimiento es una valuación metódica del rendimiento de los individuos, con sustento en las labores ejecutadas, las metas y beneficios a lograr y su posibilidad de crecimiento. Este método funciona para valorar o evaluar el mérito, carácter y atributos de un individuo y, sobre todo, su aporte a los asuntos de la empresa. La valoración del rendimiento es una técnica cambiante en el que participan el individuo en evaluación y sus superiores, simboliza un método de gestión fundamental en la gestión vigente, sobresaliente para identificar los problemas de gestión y así como la incorporación de los empleados en la empresa, la idoneidad del responsable, posibles desacuerdos o carencia de formación y, como resultado, el desarrollo de herramientas y procedimientos para reducir los inconvenientes. Finalmente, la valoración del performance es una forma efectiva de abordar las dificultades del rendimiento y perfeccionar el nivel de labor y el ambiente en las empresas.

### **Algunas definiciones de valoración de rendimiento**

según Chiavenato (2002) la valoración es el proceso de calcular el rendimiento de los trabajadores. El desempeño de un trabajador es el nivel en que completa las condiciones de la labor. La valoración del rendimiento es el proceso de observar el desempeño, productividad pasada para estudiar el aporte de los administrativos para la consecución de los fines de la sociedad. Es de igual modo, la tipificación, mensuración y manejo del desempeño de los individuos en la organización. La determinación se basa en el estudio de puestos y trata de identificar los espacios de labor que se examinarán al medir el rendimiento. La mensuración es un componente básico del proceso de calificación y su objetivo es decidir cómo se compara el rendimiento con algunos criterios específicos. La gobernanza es el núcleo de cualquier programa de calificación. Es más que un proceso reaccionario, la evaluación debe mirar a largo plazo para proyectar por completo las habilidades de los empleados de la organización.

### **2.2.2.7. Séptima Dimensión: Afinidad con los superiores.**

De acuerdo a Chiavenato (2002) para que las personas laboren en una organización o empresa deben realizar sus labores, coordinar con otras personas de su área u otra área, respetar las normas de la organización, aceptar y adaptarse a su cultura organizacional. Chiavenato (2002) Enuncia que el manejo del potencial personal tiene como base estos conceptos:

Son seres vivientes ya que poseen personalidades propias, son complejamente diferentes entre sí, tienen experiencias variadas y tienen los entendimientos, competencias, capacidades y destrezas para administrar bien los recursos de la empresa. Son seres humanos, no solo recursos organizacionales. Son también habilitadores inteligentes de los recursos organizacionales, son factores que mueven a una organización, capaces de proporcionar a la organización la creatividad, habilidades y los conocimientos claves para sostener su innovación y competencia en un ambiente cambiante y lleno de rivalidades. Los trabajadores son su propia fuente de energía que sustenta a la empresa, y no son un factor inactivo, ocioso o inmóvil. Son compañeros de la empresa, pueden dirigirlo a la competitividad y al éxito. Como miembros, todos invierten trabajo, tiempo, esfuerzo, dedicación, riesgo, etc. en la organización. Con la expectativa de generar un retorno de estas acciones: salario, incentivos financieros, desarrollo y trayectoria profesional. La gestión del talento humano es el grupo de normas y acciones imprescindibles para el manejo de "personas" o aspectos del capital humano para puestos de liderazgo, incluido la elección, la instrucción, los beneficios y la valoración del rendimiento. La administración del capital humano es una atribución de manejo dedicado a la selección, instrucción, valoración y retribución de los trabajadores. Entonces, todos los líderes son gestores individuales ya que están relacionados en procesos de clasificación, evaluación de candidatos, selección y capacitación.

### **TEORIAS RELACIONADAS A RENDIMIENTO LABORAL**

En conformidad con Pinto (2002) la motivación en el trabajo nace de dos grupos de factores independientes y limitantes, según la teoría propuesta por Herzberg. El primero se relaciona con las afecciones negativas o

insatisfacción que sienten los empleados en su trabajo y que atribuyen a su situación laboral. Herzberg identificó estos agentes de limpieza ya que funcionan de modo similar a los preceptos de la medicina: eliminar o prevenir los peligros para la sanidad. Para Herzberg, cuando estos agentes están ausentes o se emplea erróneamente, no permitirán que los trabajadores alcancen la satisfacción.

Indica también Pinto (2002) que el segundo grupo de factores, sugerido por Herzberg, está relacionado con las experiencias positivas que los empleados tienen y que lo atribuyen a su trabajo, como él las llama, factores motivacionales. Esto incluye aspectos como el logro personal, el reconocimiento del desempeño, la naturaleza emocionante y trascendente de la tarea realizada y las oportunidades de progreso profesional. Estos resultados permitieron a Herzberg definir uno de los componentes más esenciales del estímulo de acción: el contentamiento o el no contentamiento son dos ideas autónomas y diferentes.

## **Glosario**

Recurso humano. Para Chiavenato (2002) es la que se considera como recurso humano, a los individuos que ingresan, continúan y colaboran en la organización, sea cual sea su ubicación en la compañía o su labor. Brindan a la organización sus capacidades, experiencias, valores, aprendizaje, etc.

Organización. Para Alles (2007) Se define como la acción de organizar, es también un conjunto integrado por individuos y es una institución.

Características de personalidad. Para Terán et al. (2017) Son características permanentes que muestran cómo es el comportamiento de los empleados, afecta la conducta organizacional, principalmente, el nivel en que los individuos piensan que tienen el control de su suerte (ubicación de control); la medida en que el trabajador es práctico, conserva un espacio sensible y piensa que la finalidad acredita el cómo (maquiavélico); El nivel de admiración o desagrado con el que las personas se perciben de sí mismos (autoestima) y la competencia del individuo para calibrar su comportamiento a medios o situaciones externas (autocontrol). Flexibilidad. Para Bravo et al. (2018) La establece como: la adecuación y reorganización del negocio según las condiciones (proveedores - clientes - medio ambiente) hasta la

transformación o modificación de las actuaciones de las regiones, según los criterios de los clientes y de la red informal de distribuidores, teniendo en cuenta las capacidades de sus proveedores.

**Clima organizacional.** Para Bravo et al. (2020) El entorno competitivo ahora es importante y se considera como un componente esencial de la estrategia de la organización. Los autores señalan una interacción reflexiva entre características individuales y organizacionales que motivan ciertos comportamientos en las personas; por tanto, el ambiente organizacional se transforma en una variable fundamental para la gestión de las organizaciones, y para la consecución de los propósitos y el logro de la compañía.

**Satisfacción laboral.** Para Bravo et al. (2020), la satisfacción laboral puede interpretarse por características personales y características organizacionales, como valores sobresalientes. También indicó que existen modelos que estudian la conexión entre el ambiente de trabajo y el contentamiento laboral, incluyendo nuevas variables como el clima organizacional, las especificaciones del puesto y el entorno social, que son la motivación para la complacencia de los trabajadores en la compañía.

**Valores y actitudes.** Indica Terán et al. (2017) que los valores son creencias básicas de un patrón particular de comportamiento o estado final del ser más apropiado para un individuo o sociedad que un patrón de comportamiento opuesto, o un estado final del ser. Las actitudes son declaraciones de juicio o declaraciones sobre cosas, personas o eventos.

**Percepción.** Igualmente, para Terán et al. (2017), es el proceso mediante el cual los empleados ordenan y descifran sus percepciones sensoriales para obtener información sobre su entorno, la interpretación y respuesta a esta.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo de diseño de investigación**

Este estudio fue transversal ya que los datos se recolectaron en un periodo definido, puesto que los cuestionarios se aplicaron del 14 al 18 de marzo del año 2022, previa autorización escrita del dueño de la empresa. La investigación es correlacional causal ya que buscó establecer una relación de causalidad entre dos términos que son la conducta organizacional y el rendimiento laboral en la organización DIMATIC SA. El estudio se realizó en su planta principal ubicada en Pasaje El Sol 220 Callao.

De acuerdo a Hernández et al. (2010), el enfoque propuesto es correlacional pues se demuestra la vinculación entre el comportamiento organizacional y el rendimiento en el trabajo, de igual forma comprender la actuación de las dimensiones de una variable con la dimensión de la otra variable. El diseño de la investigación es no experimental ya que no se manipularon las variables dentro del estudio.

Hernández et al. (2010), menciona que un estudio descriptivo se realiza cuando se delinea en conjunto las partes principales, una realidad o estado. Descriptiva también porque se ahonda en las dimensiones de las variables del comportamiento organizacional y el desempeño laboral que se presentan en el presente estudio.

#### **3.1.1 Unidad de análisis**

Hernández et al. (2010), considera que para definir la muestra es necesario previamente establecer la unidad de análisis, que pueden ser grupos sociales, instituciones, sucesos, empresas, etc.

Para la presente tesis, se tomó como unidad de análisis a todos los empleados de la empresa industrial DIMATIC SA, representante de marcas como EATON, GE, dedicada a la fabricación de salas y equipos eléctricos, cuenta con 25 años de en el sector. Entre sus principales clientes se encuentra Minera Chinalco Perú, Compañía Minera Antamina, Southern Perú, Siemens Perú, GE International Perú, etc. Esta empresa es pionera en la fabricación de salas eléctricas, la primera en el Perú, es considerada por SUNAT como principal contribuyente.



### **3.2 Población de estudio**

Hernández et al. (2010), describe a la población como el grupo de todas las ocurrencias que conciertan con una sucesión de diferenciaciones. Para el presente estudio se tomó en consideración como población de análisis a los empleados de la empresa industrial DIMATIC SA.

### **3.3 Tamaño de muestra**

Se considera como muestra al total de la población. Para el presente trabajo se considerará a los 58 empleados de la empresa DIMATIC SA. Hernández et al. (2010), define como muestra, esencialmente como un subconjunto de la población.

#### **3.3.1 Selección de muestra**

Por razones de pandemia y coyuntura actual, la elección de la muestra fue por conveniencia a elección del investigador. Hernández et al (2010) establece la selección de muestras por conveniencia a las que tenemos acceso.

### **3.4 Técnicas de recolección de datos**

Se usó el método propuesto por la licenciada Sonia Palma Carrillo, la escala de contentamiento laboral (SL-SPC) para la variable de rendimiento laboral. Para la variable conducta organizacional se usó un instrumento de elaboración propia. Con estos instrumentos se levantó los datos, tipo cuestionario debidamente validados por expertos y que hayan pasado la prueba de confiabilidad, las encuestas fueron entregadas en físico.

## CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Los valores analizados se han obtenido mediante encuestas realizadas a 58 colaboradores de la empresa DIMATIC SA, estos empleados corresponden a las áreas de ingeniería, proyectos, finanzas, mecánica, almacén, planeamiento y eléctrica. Estuvo compuesta por dos encuestas, la primera para comportamiento organizacional, que está integrada por 33 preguntas. 12 ítems para la primera dimensión, 11 puntos para la segunda dimensión y 10 puntos para la tercera dimensión. Para la encuesta por satisfacción del cliente se consideró la escala propuesta por Sonia Palma compuesta por 33 preguntas. 5 puntos en la primera dimensión, 2 puntos en la segunda dimensión, 5 puntos en la tercera dimensión, 4 puntos en la cuarta dimensión, 5 puntos en la quinta dimensión, 6 puntos para la sexta dimensión y 6 puntos en la séptima dimensión.

Esta información fue procesada en el software especializado de estadística SPSS.

Se hizo uso procesos estadísticos para contratación de las hipótesis, a través de la dependencia lineal de Pearson o la asociación de interdependencia de Spearman, según sea el caso, previa prueba de normalidad.

La escala para calificar la correlación encontrada fue la siguiente:

- 1.00	Correlación negativa perfecta.
- 0.90 a - 0.99	Correlación negativa muy fuerte.
- 0.70 a - 0.89	Correlación negativa fuerte.
- 0.40 a - 0.69	Correlación negativa media o moderada.
- 0.20 a - 0.39	Correlación negativa débil.
- 0.01 a - 0.19	Correlación negativa muy débil.
0.00	No hay correlación.
+ 0.01 a +0.19	Correlación positiva muy débil.
+ 0.20 a +0.39	Correlación positiva débil.
+ 0.40 a +0.69	Correlación positiva media o moderada.

- + 0.70 a +0.89 Correlación positiva fuerte.
- + 0.90 a +0.99 Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 Correlación positiva perfecta.

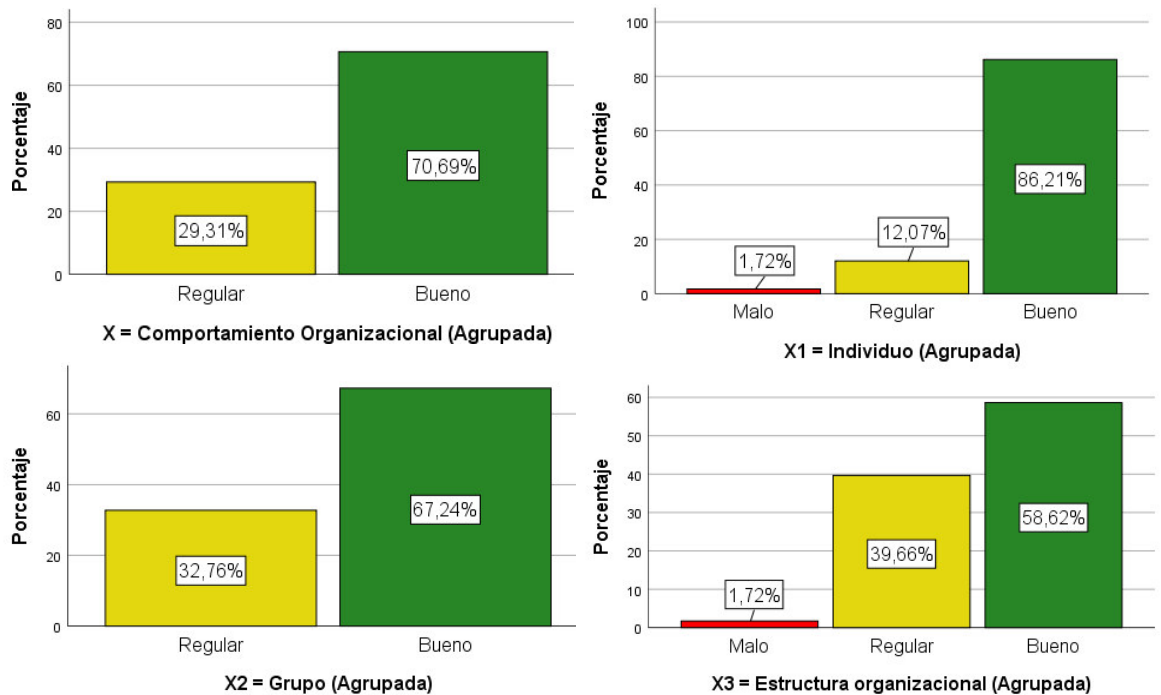
#### 4.1.1 Descripción de la variable independiente: Comportamiento organizacional

Tabla 1. Comportamiento organizacional y sus dimensiones.

	Malo		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
X= Comportamiento Organizacional	0	0,0%	17	29,3%	41	<b>70,7%</b>	58	100%
X1= Individuo	1	1,7%	7	12,1%	50	<b>86,2%</b>	58	100%
X2= Grupo	0	0,0%	19	32,8%	39	<b>67,2%</b>	58	100%
X3= Estructura organizacional	1	1,7%	23	39,7%	34	<b>58,6%</b>	58	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Comportamiento organizacional y sus dimensiones.



Fuente: Tabla 1.

La tabla y figura 1 muestran que la conducta organizativa dentro de la empresa DIMATIC SA fue calificada como “Bueno” según el 70.69% de los 58 colaboradores encuestados, siendo la más favorable la dimensión 1 “Individuo” (86.21% “Bueno”), seguida de la dimensión 2 “Grupo” (67.24% “Bueno”) y la dimensión 3 “Estructura organizacional” (58.62% “Bueno”).

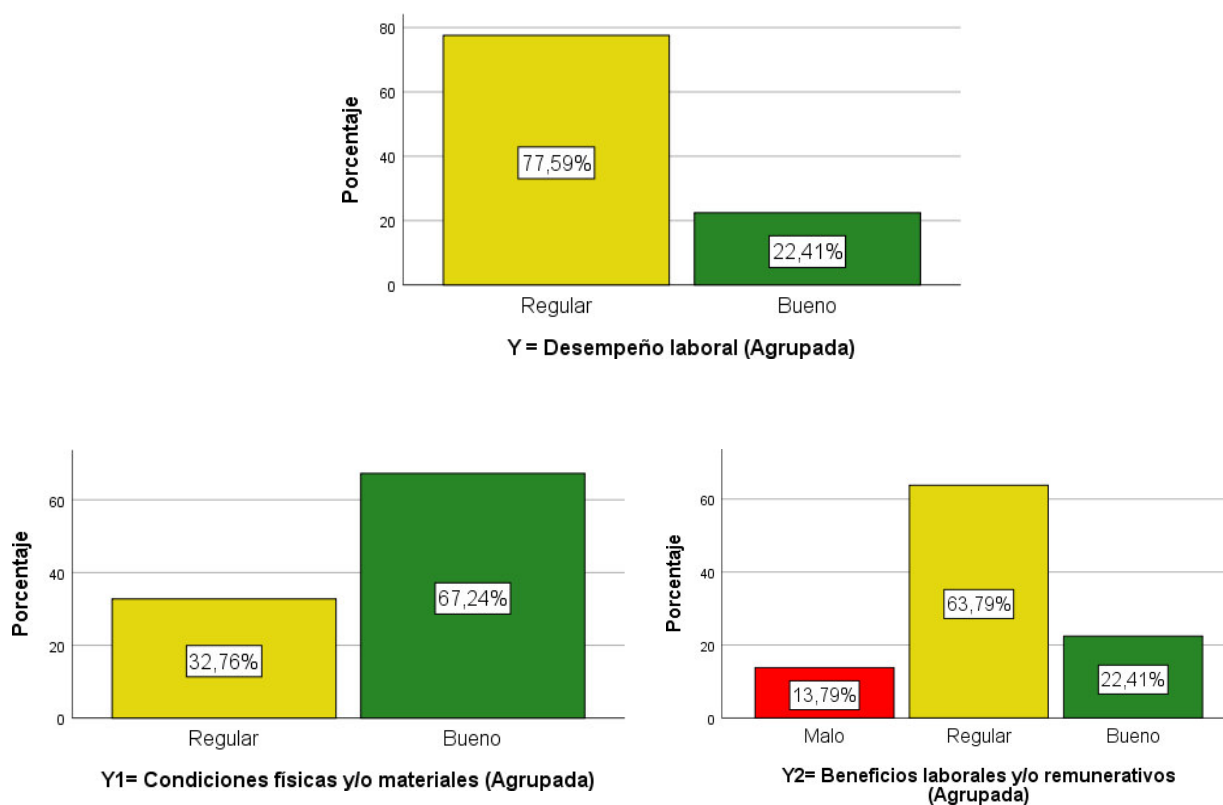
#### 4.1.2 Descripción de la variable dependiente: Desempeño laboral

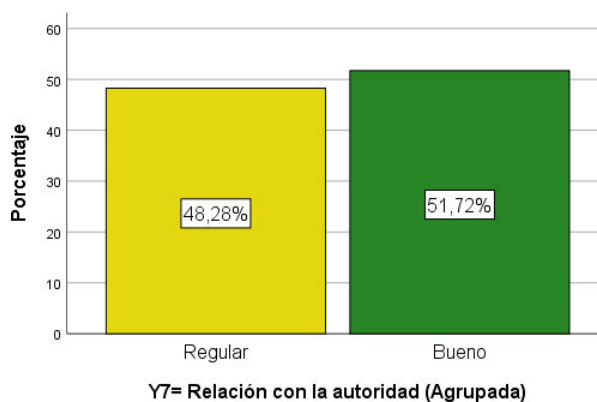
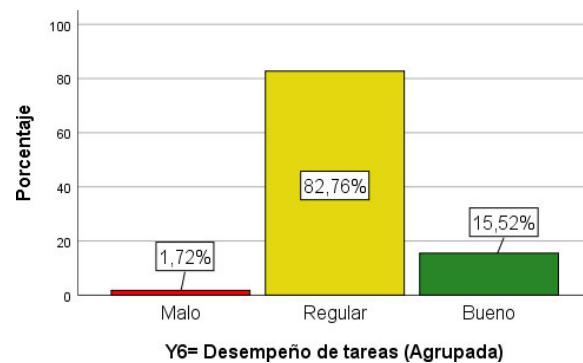
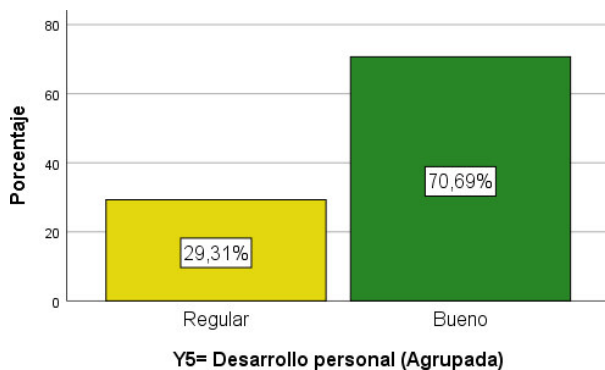
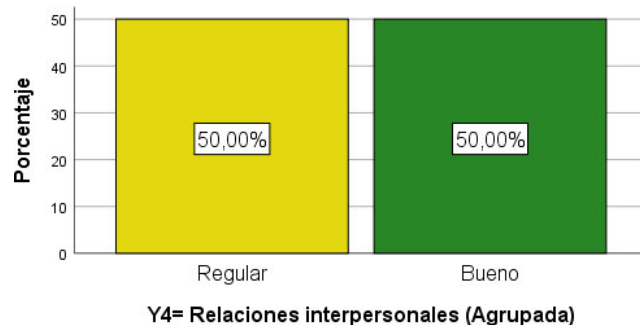
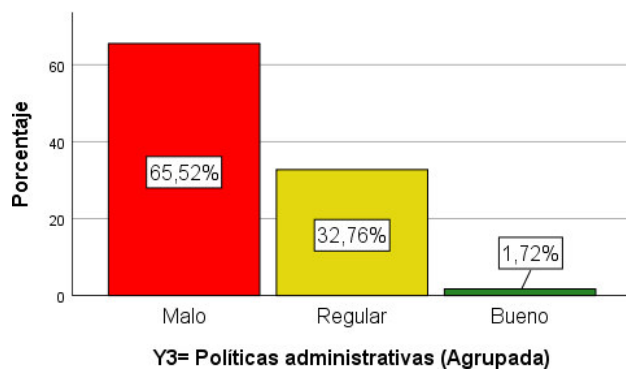
Tabla 2. Desempeño laboral y sus dimensiones.

	Malo		Regular		Bueno		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Y = Desempeño laboral	0	0,0%	45	<b>77,6%</b>	13	22,4%	58	100%
Y1= Condiciones físicas y/o materiales	0	0,0%	19	32,8%	39	<b>67,2%</b>	58	100%
Y2= Beneficios laborales y/o remunerativos	8	13,8%	37	<b>63,8%</b>	13	22,4%	58	100%
Y3= Políticas administrativas	<b>38</b>	<b>65,5%</b>	19	32,8%	1	1,7%	58	100%
Y4= Relaciones interpersonales	0	0,0%	29	<b>50,0%</b>	29	<b>50,0%</b>	58	100%
Y5= Desarrollo personal	0	0,0%	17	29,3%	41	<b>70,7%</b>	58	100%
Y6= Desempeño de tareas	1	1,7%	48	<b>82,8%</b>	9	15,5%	58	100%
Y7= Relación con la autoridad	0	0,0%	28	48,3%	30	<b>51,7%</b>	58	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Desempeño laboral y sus dimensiones.





Fuente: Tabla 2.

La tabla y figura 2 exponen que el desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA fue “Bueno” según el 77.59% de los 58 colaboradores encuestados, siendo las más favorables la dimensión 5 “Desarrollo personal” (70.69% “Bueno”), seguida de la dimensión 1 “Circunstancias físicas y/o materiales” (67.24% “Bueno”), y la dimensión 7 “afinidad con los superiores” (51.72% “Bueno”). Por otro lado, las dimensiones medianamente favorables fueron la dimensión 4 “Relaciones interpersonales” (50% “Bueno” y 50% “Malo”), la dimensión 6 “cumplimiento de tareas” (82.8% “Regular”) y la

dimensión 2 “Beneficios laborales y/o remunerativos” (63.8% Regular), mientras que la más desfavorable fue la dimensión 3 “Políticas administrativas” (65.5% “Malo”).

#### 4.1.3. Prueba de normalidad

##### Variable independiente: Comportamiento organizacional.

Como  $n > 50$ , en tal caso se empleó la prueba de Kolmogórov-Smirnov.

##### Hipótesis:

$H_0$ : Los valores de la variable comportamiento organizacional se adaptan a una distribución natural.

$H_a$ : Los valores de la variable comportamiento organizacional no se adaptan a una distribución natural.

##### Regla de decisión:

Si valor  $p > 0,05$ , se acoge la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Si valor  $p < 0,05$ , se descarta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Se acoge la  $H_a$ .

*Tabla 3.* Comprobación de normalidad de la variable independiente: Comportamiento organizacional, y sus dimensiones.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
X = Comportamiento Organizacional	0,085	58	<b>0,200*</b>	0,983	58	0,573
X1 = Individuo	0,123	58	0,029	0,908	58	0,000
X2 = Grupo	0,121	58	0,035	0,964	58	0,084
X3 = Estructura organizacional	0,084	58	<b>0,200*</b>	0,979	58	0,421

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

De acuerdo al valor Sig. (P) de la prueba de normalidad de la variable independiente, se concluye con lo siguiente:

- X= Comportamiento organizacional si tiene distribución normal ( $P=0,200$ ) → Prueba Paramétrica.
- X<sub>1</sub>= Individuo no tiene distribución normal ( $P=0,029$ ) → Prueba No Paramétrica.

- $X_2$ = Grupo no tiene distribución normal ( $P=0,035$ ) → Prueba No Paramétrica.
- $X_3$ = Estructura organizacional si tiene distribución normal ( $P=0,200$ ) → Prueba Paramétrica.

### Variable dependiente: Desempeño laboral.

Como  $n > 50$ , por lo que se empleó la prueba de Kolmogórov-Smirnov.

### Hipótesis:

$H_0$ : Los datos de la variable comportamiento organizacional se amolda a una distribución regular.

$H_a$ : Los datos de la variable comportamiento organizacional no se amoldana una distribución regular.

### Regla de decisión:

Si valor  $p > 0,05$ , se acoge la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

Si valor  $p < 0,05$ , se desestima la Hipótesis Nula ( $H_0$ ). Se acoge la  $H_a$ .

Tabla 4. Comprobación de normalidad de la variable dependiente: Desempeño laboral, y sus dimensiones.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Y = Desempeño laboral	0,082	58	<b>0,200*</b>	0,984	58	0,623
Y1= Condiciones físicas y/o materiales	0,108	58	<b>0,091</b>	0,964	58	0,082
Y2= Beneficios laborales y/o remunerativos	0,190	58	0,000	0,943	58	0,009
Y3= Políticas administrativas	0,085	58	<b>0,200*</b>	0,966	58	0,101
Y4= Relaciones interpersonales	0,140	58	0,006	0,959	58	0,050
Y5= Desarrollo personal	0,089	58	<b>0,200*</b>	0,955	58	0,030
Y6= Desempeño de tareas	0,160	58	0,001	0,927	58	0,002
Y7= Relación con la autoridad	0,127	58	0,022	0,945	58	0,011

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

De acuerdo a los resultados del valor Sig. (P) de la prueba de normalidad de la variable dependiente, se concluye con lo siguiente:

- Y= Desempeño laboral si tiene distribución normal ( $P=0,200$ ) → Prueba Paramétrica.

- Y1= Condiciones físicas y/o materiales si tiene distribución normal ( $P=0,091$ ) → Prueba Paramétrica.
- Y2= Beneficios laborales y/o remunerativos no tiene distribución normal ( $P=0,000$ ) → Prueba No Paramétrica.
- Y3= Políticas administrativas si tiene distribución normal ( $P=0,200$ ) → Prueba Paramétrica.
- Y4= Relaciones interpersonales no tiene distribución normal ( $P=0,006$ ) → Prueba No Paramétrica.
- Y5= Desarrollo personal si tiene distribución normal ( $P=0,200$ ) → Prueba Paramétrica.
- Y6= Desempeño de tareas no tiene distribución normal ( $P=0,001$ ) → Prueba No Paramétrica.
- Y7= Relación con la autoridad no tiene distribución normal ( $P=0,022$ ) → Prueba No Paramétrica.

## 4.2. Pruebas de hipótesis

### DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**Objetivo específico 1:** Establecer en qué medida el Individuo como elemento de la conducta organizacional se relaciona con el rendimiento profesional de la compañía DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Correlación Rho de Spearman.

- X1= Individuo no tiene distribución normal ( $P=0,029$ ) → PNP.
- Y= Desempeño laboral si tiene distribución normal ( $P=0,200$ ) → PP.

### Hipótesis a contrastar:

Hipótesis nula ( $H_0$ ): El Individuo como elemento de la conducta organizacional **no se relaciona** con el rendimiento laboral de la compañía DIMATIC SA.



Hipótesis alterna (H1): El Individuo como elemento de la conducta organizacional **se relaciona** en el rendimiento laboral de la empresa DIMATIC SA.

**Regla de contraste:**

Valor de Sig. > 0,05, se acepta la H1. Valor de Sig. ≤ 0,05, se rechaza la Ho.

*Tabla 5.* Asociación entre el Individuo como elemento de la conducta organizacional y el rendimiento laboral.

			X1 = Individuo	Y = Desempeño laboral
Rho de	X1 = Individuo	Coef. de corr.	1,000	<b>0,654**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>0,000</b>
		N	58	58
Spearman	Y = Desempeño laboral	Coef. de corr.	<b>0,654**</b>	1,000
		Sig. (bilateral)	<b>0,000</b>	.
		N	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 1, se obtuvo un coeficiente de asociación de Spearman de **0,654**, lo que manifiesta una correlación afirmativa moderada entre el Individuo como elemento de la conducta organizacional y el rendimiento laboral en la compañía. Asimismo, el nivel de relevancia es **0,000**, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es notable, por lo que se descarta la hipótesis nula y se acoge la hipótesis específica 1, puesto que existen evidencias de una relación moderada del Individuo como elemento del Comportamiento organizacional, en el rendimiento laboral.

**Objetivo específico 2:** Establecer en qué grado el Grupo como elemento del Comportamiento organizacional se relaciona con el rendimiento laboral en la organización DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Correlación Rho de Spearman.

- $X^2$ = Grupo no tiene distribución normal ( $P=0,035$ )  $\rightarrow$  PNP.
- $Y$ = Desempeño laboral si tiene distribución normal ( $P=0,200$ )  $\rightarrow$  PP.

**Hipótesis a contrastar:**

Hipótesis nula ( $H_0$ ): El Grupo como elemento de la conducta organizacional **no se relaciona con** el rendimiento laboral de la sociedad DIMATIC SA.

Hipótesis alterna ( $H_2$ ): El Grupo como elemento de la conducta organizacional **se relaciona** con el rendimiento laboral de la sociedad DIMATIC SA.

**Regla de contraste:**

Valor de Sig.  $> 0,05$ , se acepta la  $H_0$ . Valor de Sig.  $\leq 0,05$ , se descarta la  $H_0$ .

*Tabla 6.* Asociación entre el Grupo como elemento de la conducta organizacional y el rendimiento laboral.

			X2 = Grupo	Y = Desempeño laboral
Rho de Spearman	X2 = Grupo	Coefficiente de correlación	1,000	<b>0,584**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>0,000</b>
		N	58	58
Y = Desempeño laboral	Y =	Coefficiente de correlación	<b>0,584**</b>	1,000
		Sig. (bilateral)	<b>0,000</b>	.
		N	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 2, se obtuvo un coeficiente de asociación de Spearman de **0,584**, lo que muestra una correspondencia afirmativa

moderada entre el Grupo como elemento de la conducta organizacional y el rendimiento del trabajo en la organización. De esta manera, el nivel de relevancia es **0,000**, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es notable, por tanto, se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 2, puesto que existen evidencias de una relación moderada del Grupo como elemento del Comportamiento organizacional, en el rendimiento en el trabajo.

**Objetivo específico 3:** Precisar en qué manera la Estructura organizacional como elemento del Comportamiento organizacional se relaciona con el rendimiento en el trabajo en la empresa DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Coeficiente de Correlación de Pearson.

- X3= Estructura organizacional si tiene distribución normal (P=0,200) → PP.
- Y= Desempeño laboral si tiene distribución normal (P=0,200) → PP.

**Hipótesis a contrastar:**

Hipótesis nula (Ho): La Estructura organizacional como elemento de la conducta organizacional **no se relaciona** en el rendimiento del trabajo de la empresa DIMATIC SA.

Hipótesis alterna (H3): La Estructura organizacional como elemento de la conducta organizacional **se relaciona** en el rendimiento del trabajo de la empresa DIMATIC SA.

**Regla de contraste:**

Valor de Sig. > 0,05, se acepta la Ho. Valor de Sig. ≤ 0,05, se descarta la Ho.

*Tabla 7.* Correlación entre la Estructura organizacional como elemento del Comportamiento organizacional y el Desempeño laboral.

---

X3 = Estructura organizacional	Y = Desempeño laboral
--------------------------------	-----------------------

---

X3 = Estructura organizacional	Correlación de Pearson	1	<b>0,611**</b>
	Sig. (bilateral)		<b>0,000</b>
	N	58	58
Y = Desempeño laboral	Correlación de Pearson	<b>0,611**</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>0,000</b>	
	N	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 3, se obtuvo un coeficiente de asociación de Pearson de **0,611**, lo que establece una asociación afirmativa controlada entre la estructura organizacional como elemento de la conducta organizacional y el rendimiento de trabajo en la organización. Igualmente, el nivel de relevancia es **0,000**, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es notable, por tanto, se descarta la hipótesis nula y se considera la hipótesis específica 3, puesto que existen evidencias de una relación moderada de la Estructura organizacional como elemento del Comportamiento organizacional, en el rendimiento laboral.

**Objetivo específico 4:** Determinar en qué medida la conducta organizacional se relaciona con las situaciones físicas y/o materiales como dimensión del rendimiento del trabajo en la sociedad DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Índice de Correlación de Pearson.

- X= Comportamiento organizacional si tiene distribución normal (P=0,200) → PP.
- Y1= Situaciones físicas y/o materiales si tiene distribución normal (P=0,091) → PP.

**Hipótesis a contrastar:**

Hipótesis nula (Ho): La conducta organizacional **no se relaciona** con las situaciones físicas y/o materiales como dimensión del Desempeño del trabajo en la empresa DIMATIC SA.

Hipótesis alterna (H4): La conducta Organizacional **se relaciona** con las situaciones físicas y/o materiales como dimensión del Desempeño del trabajo en la empresa DIMATIC SA.

### Regla de contraste:

Valor de Sig. > 0,05, se acepta la Ho. Valor de Sig. ≤ 0,05, se desestima la Ho.

Tabla 8. Asociación entre el Comportamiento organizacional y las situaciones físicas y/o materiales como elemento del rendimiento laboral.

		X = Comport. Organizacional	Y1= Condiciones físicas y/o materiales
X = Comportamiento Organizacional	Correlación de Pearson	1	<b>0,511**</b>
	Sig. (bilateral)		<b>0,000</b>
	N	58	58
Y1= Condiciones físicas y/o materiales	Correlación de Pearson	<b>0,511**</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>0,000</b>	
	N	58	58

\*\* . La asociación es notable en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 4, se obtuvo un coeficiente de asociación de Pearson de **0,511**, lo que revela una correspondencia positiva medida entre el Comportamiento organizacional y las situaciones físicas y/o materiales como dimensión del rendimiento laboral en la empresa. Asimismo, el nivel de relevancia es **0,000**, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es notable, por tanto, se descarta la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis específica 4, puesto que existen evidencias de una relación moderada de la conducta organizacional en las situaciones físicas y/o materiales como dimensión del rendimiento laboral.

**Objetivo específico 5:** Determinar en qué manera la conducta organizacional se relaciona con los bienes laborales y/o remunerativos como dimensión del rendimiento del trabajo en la empresa DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Correlación Rho de Spearman.

- X= Comportamiento organizacional si tiene distribución normal (P=0,200) → PP.
- Y2= Beneficios laborales y/o remunerativos no tiene distr. normal (P=0,000) → PNP.

### Hipótesis a contrastar:

Hipótesis nula (Ho): La conducta organizacional **no se relaciona** con los Beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.

Hipótesis alterna (H5): La conducta organizacional **se relaciona** con los Beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.

### Regla de contraste:

Valor de Sig. > 0,05, se acepta la Ho. Valor de Sig. ≤ 0,05, se descarta la Ho.

*Tabla 9.* Asociación entre el Comportamiento organizacional y los Beneficios laborales y/o remunerativos como elemento del rendimiento laboral.

		X = Comport. Organizacional	Y2= Beneficios laborales y/o remun.	
Rho de Spearman	X = Comportamiento Organizacional	Coef. de corr. Sig. (bilateral) N	1,000 . 58	<b>0,376**</b> <b>0,004</b> 58
	Y2= Beneficios laborales y/o remunerativos	Coef. de corr. Sig. (bilateral) N	<b>0,376**</b> <b>0,004</b> 58	1,000 . 58

\*\* . La asociación es notable en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 5, se obtuvo un índice de asociación de Spearman de **0,376**, lo que indica una correspondencia positiva débil entre el comportamiento en la organización y los beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del rendimiento laboral en la compañía. Asimismo, el nivel de relevancia es **0,004**, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es notable, por tanto, se descarta la hipótesis nula y se considera la hipótesis específica 5, puesto que existen evidencias de una asociación relevante, pero débil de la conducta organizacional en los Beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del rendimiento laboral.

**Objetivo específico 6:** Determinar de qué manera la conducta organizacional se relaciona con las políticas administrativas como dimensión del rendimiento laboral en la sociedad DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Índice de Correlación de Pearson.

- X= Comportamiento organizacional si tiene distribución normal ( $P=0,200$ ) → PP.
- Y3= Políticas administrativas si tiene distribución normal ( $P=0,200$ ) → PP.

**Hipótesis a contrastar:**

Hipótesis nula ( $H_0$ ): La conducta organizacional **no se relaciona** con las políticas administrativas como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.

Hipótesis alterna ( $H_6$ ): La conducta organizacional **se relaciona** con las Políticas administrativas como dimensión del Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.

**Regla de contraste:**

Valor de Sig.  $> 0,05$ , se acepta la  $H_0$ . Valor de Sig.  $\leq 0,05$ , se descarta la  $H_0$ .

*Tabla 10.* Asociación entre el Comportamiento organizacional y las Políticas administrativas como elemento del Desempeño laboral.

		X = Comportamiento Organizacional	Y3= Políticas administrativas
X =	Correlación de Pearson	1	<b>-0,547**</b>
Comportamiento Organizacional	Sig. (bilateral)		<b>0,000</b>
	N	58	58
Y3= Políticas administrativas	Correlación de Pearson	<b>-0,547**</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>0,000</b>	
	N	58	58

\*\* . La correspondencia es relevante en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 6, se obtuvo un coeficiente de asociación de Pearson de **-0,547**, lo que indica una correspondencia negativa medida entre la conducta organizacional y las Políticas administrativas como dimensión del rendimiento laboral en la compañía. Asimismo, el nivel de relevancia es **0,000**, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es notable, por tanto, se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 6, ya que existen evidencias de una relación moderada negativa del Comportamiento organiza. en las Políticas administrativas como dimensión del Desempeño laboral.

**Objetivo específico 7:** Determinar en qué medida la conducta organizacional se relaciona con las relaciones entre las personas como dimensión del rendimiento del trabajo en la sociedad DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Correlación Rho de Spearman.

- X= Comportamiento organizacional si tiene distribución normal ( $P=0,200$ )  $\rightarrow$  PP.
- Y4= Relaciones interpersonales no tiene distribución normal ( $P=0,006$ )  $\rightarrow$  PNP.

**Hipótesis a contrastar:**

Hipótesis nula ( $H_0$ ): La conducta organizacional **no se relaciona** con las relaciones entre personas como dimensión del Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.

Hipótesis alterna ( $H_7$ ): La conducta organizacional **se relaciona** con las relaciones entre personas como dimensión del Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.



### Regla de contraste:

Valor de Sig. > 0,05, se acepta la Ho. Valor de Sig. ≤ 0,05, se descarta la Ho.

Tabla 11. Asociación entre el Comportamiento organizacional y las Relaciones interpersonales como elemento del Desempeño laboral.

		X = Comport. Organizacional	Y4= Relaciones interpersonales
Rho de Spearman	X = Comportamiento Organizacional	Coef. de corr. Sig. (bilateral) N	1,000 . 58
	Y4= Relaciones interpersonales	Coef. de corr. Sig. (bilateral) N	<b>0,439**</b> <b>0,001</b> 58
			1,000 . 58

\*\* . La asociación es relevante en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 7, se obtuvo un coeficiente de asociación de Spearman de **0,439**, lo que indica una correspondencia afirmativa medida entre la conducta organizacional y las Relaciones interpersonales como dimensión del rendimiento laboral en la empresa. Asimismo, el nivel de relevancia es **0,001**, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es considerable, por tanto, se desestima la hipótesis nula y se considera la hipótesis específica 7, puesto que existen evidencias de una correspondencia moderada de la conducta organizacional en las relaciones entre personas como dimensión del rendimiento laboral.

**Objetivo específico 8:** Determinar en qué manera el Comportamiento organizacional se asocia al crecimiento personal como dimensión del rendimiento laboral en la sociedad DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Índice de Correlación de Pearson.

- X= Comportamiento organizacional si tiene distribución normal (P=0,200) → PP.
- Y5= Desarrollo personal si tiene distribución normal (P=0,200) → PP.

### Hipótesis a contrastar:

Hipótesis nula (Ho): La conducta organizacional **no se relaciona** con el Desarrollo personal como dimensión del Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.

Hipótesis alterna (H8): La conducta organizacional **se relaciona** con el Desarrollo personal como dimensión del Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.

### Regla de contraste:

Valor de Sig. > 0,05, se acepta la Ho. Valor de Sig. ≤ 0,05, se descarta la Ho.

Tabla 12. Asociación entre el Comportamiento organizacional y el Desarrollo personal como elemento del Desempeño laboral.

		X = Comportamiento Organizacional	Y5= Desarrollo personal
X = Comportamiento Organizacional	Correlación de Pearson	1	<b>0,669**</b>
	Sig. (bilateral)		<b>0,000</b>
	N	58	58
Y5= Desarrollo personal	Correlación de Pearson	<b>0,669**</b>	1
	Sig. (bilateral)	<b>0,000</b>	
	N	58	58

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 8, se obtuvo un coeficiente de asociación de Pearson de **0,669**, lo que muestra una correspondencia negativa medida entre el Comportamiento organizacional y el Desarrollo personal como dimensión del rendimiento laboral en la compañía. Asimismo, el nivel de relevancia es **0,000**, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es notable, por tanto, se descarta la hipótesis nula y se considera la hipótesis específica 8, ya que existen evidencias de una conexión moderada de la conducta organizacional en el desarrollo personal como dimensión del Desempeño laboral.

**Objetivo específico 9:** Determinar en qué manera la conducta organizacional se relaciona con el cumplimiento de tareas como dimensión del rendimiento laboral en la compañía DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Correlación Rho de Spearman.

- X= Comportamiento organizacional si tiene distribución normal ( $P=0,200$ )  $\rightarrow$  PP.
- Y6= Desempeño de tareas no tiene distribución normal ( $P=0,001$ )  $\rightarrow$  PNP

**Hipótesis a contrastar:**

Hipótesis nula ( $H_0$ ): La conducta organizacional **no se relaciona** con el cumplimiento de tareas como dimensión del rendimiento laboral en la compañía DIMATIC SA.

Hipótesis alterna ( $H_9$ ): La conducta organizacional **se relaciona** en el cumplimiento de tareas como dimensión del rendimiento laboral en la compañía DIMATIC SA.

**Regla de contraste:**

Valor de Sig.  $> 0,05$ , se acepta la  $H_0$ . Valor de Sig.  $\leq 0,05$ , se desestima la  $H_0$ .

*Tabla 13.* Asociación entre el Comportamiento organizacional y el Desempeño de tareas como elemento del Desempeño laboral.

			X =	Y6=
			Comportamiento	Desempeño de
			Organizacional	tareas
Rho de	X =	Coef. de corr.	1,000	<b>0,502**</b>
Spearman	Comportamiento	Sig. (bilateral)	.	<b>0,000</b>
	Organizacional	N	58	58
	Y6= Desempeño	Coef. de corr.	<b>0,502**</b>	1,000
	de tareas	Sig. (bilateral)	<b>0,000</b>	.
		N	58	58

\*\* . La asociación es relevante en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 9, se obtuvo un coeficiente de asociación de Spearman de **0,502**, lo que da a entender una asociación afirmativa medida entre la conducta organizacional y el Desempeño de tareas como dimensión del rendimiento laboral en la compañía. Asimismo, el nivel de relevancia es **0,001**, el cual es inferior a 0,05, indica que la correspondencia es considerable, por tanto, se desestima la hipótesis nula y se considera la hipótesis específica 9, puesto que existen evidencias de una conexión medida de la conducta organizacional en el cumplimiento de tareas como dimensión del Desempeño laboral.

**Objetivo específico 10:** Determinar en qué medida la conducta organizacional se vincula en la Relación con la autoridad como dimensión del rendimiento laboral en la sociedad DIMATIC SA.

**Prueba de contrastación:** Correlación Rho de Spearman.

- X= Comportamiento organizacional si tiene distribución normal ( $P=0,200$ )  $\rightarrow$  PP.
- Y7= Relación con la autoridad no tiene distribución normal ( $P=0,022$ )  $\rightarrow$  PNP.

**Hipótesis a contrastar:**

Hipótesis nula ( $H_0$ ): La conducta organizacional **no se relaciona** con la Relación con la autoridad como dimensión del rendimiento laboral en la compañía DIMATIC SA.

Hipótesis alterna ( $H_{10}$ ): La conducta organizacional **se relaciona** con la Relación con la autoridad como dimensión del rendimiento laboral en la compañía DIMATIC SA.

**Regla de contraste:**

Valor de Sig.  $> 0,05$ , se acepta la  $H_0$ . Valor de Sig.  $\leq 0,05$ , se desestima la  $H_0$ .

*Tabla 14. Asociación entre el Comportamiento organizacional y la Relación con la autoridad como elemento del Desempeño laboral.*

			X = Comportamiento Organizacional	Y7= Relación con la autoridad
Rho de	X =	Coef. de corr.	1,000	<b>0,685**</b>
Spearman	Comportamiento Organizacional	Sig. (bilateral) N	. 58	<b>0,000</b> 58
	Y7= Relación con la autoridad	Coef. de corr. Sig. (bilateral) N	<b>0,685**</b> <b>0,000</b> 58	1,000 . 58

\*\* . La asociación es relevante en el nivel 0,01 (bilateral).

Respecto al objetivo específico 10, se obtuvo un coeficiente de asociación de Spearman de 0,685, lo que indica una correspondencia afirmativa medida entre la conducta organizacional y la Relación con la autoridad como dimensión del Desempeño laboral. Asimismo, el nivel de relevancia es 0,000, el cual es inferior a 0,05, indica que la correspondencia es notable, por tanto, descarta la hipótesis nula y se considera la hipótesis específica 10, puesto que existen evidencias de una asociación moderada de la conducta organizacional en la Relación con la autoridad como dimensión del Desempeño laboral.

### 4.3 Presentación de resultados

Esta investigación, tuvo por **objetivo general** identificar en qué medida la conducta organizacional se relaciona con el rendimiento laboral en la empresa DIMATIC SA. Para los fines se identificó el nivel del comportamiento organizacional, posteriormente se determinó las asociaciones entre la 1ra variable y las dimensiones de la 2da variable. Estos valores indicaron correspondencia positiva media o moderada entre las variables, permitiendo afirmar que, si el nivel de la conducta organizativa se optimiza, el rendimiento de los empleados mejora. No podemos generalizar los resultados con otras empresas, ya que estos datos corresponden únicamente a la población estudiada, siendo plausible generalizar para otras empresas la metodología de investigación para futuras investigaciones.

Mencionamos también, acorde a los datos arrojados, la tabla 1 expone que el comportamiento organizacional dentro de la empresa DIMATIC SA fue calificado como “Bueno” con el 70.69% de los 58 colaboradores.

Respecto al objetivo general, se obtuvo un coeficiente de correspondencia de Pearson de 0,682, lo que revela una correspondencia afirmativa medida entre la conducta organizativa y el rendimiento laboral en la empresa DIMATIC SA. Asimismo, el nivel de relevancia es 0,000, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es relevante, por tanto, se desestima la hipótesis nula y se considera la hipótesis de investigación, puesto que existen evidencias de una relación moderada del comportamiento organizacional con el rendimiento laboral. Esto coincide con Macavilca (2018), que en su tesis encontró que la conducta organizativa tiene repercusión en la productividad de los empleados debido a que su modelo es ( $p < 0,05$ ), que se amolda a los valores y muestra el 54.5% de la variable dependiente. Igualmente, Robbins S. (1998) define a la conducta organizativa como la ciencia social que explora el efecto que los seres humanos, grupos de personas y la distribución posee en la conducta organizacional en las entidades e instituciones, con la finalidad de adaptar tal estudio al perfeccionamiento del desempeño de estas instituciones. Igualmente, Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que la conducta

organizativa es el análisis de los sujetos y agrupaciones en el entorno de una compañía, investiga también sus acciones internas que afectan al rendimiento de los sujetos, los grupos y la misma empresa. En ese sentido, con los valores conseguidos, se aprecia que la conducta organizativa se relaciona significativamente con el rendimiento laboral de los empleados en la firma DIMATIC SA.

En los objetivos específicos (1, 2 y 3) se consideró, establecer en qué medida el individuo, grupo, y estructura organizacional, como factores del comportamiento organizativo se relacionan con la productividad de los colaboradores de la compañía DIMATIC SA.

Como **objetivo específico 1**, en los valores encontrados del estudio se observó que en el cuadro y figura 1, la dimensión “individuo” fue calificado con un 86.21% como “bueno”.

Acorde al cuadro 5, se obtuvo un índice de correspondencia de Spearman de 0,654, lo que expresa una correspondencia afirmativa moderada entre el Individuo como elemento de la conducta organizacional y el rendimiento de los individuos en la empresa. Adicionalmente, el grado de relevancia es 0,000, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es relevante, por tanto, se descarta la hipótesis nula y se considera la hipótesis específica 1, puesto que existen evidencias de una relación moderada del Individuo como elemento de la conducta organizativa, en la productividad de los profesionales de la compañía.

En consonancia con Robbins (1998), gerentes y directores de las empresas trabajan con seres humanos, que cuentan con particularidades entre sí. Cada persona tiene diferentes experiencias y años de trabajo, algunos han tenido más experiencias positivas que otros y viceversa, las características personales, edad, género, estado civil tienen un impacto directo en su comportamiento en el lugar de trabajo. Se corrobora la importancia que Robbins (1998) le da a la particularidad de los individuos, pues indica que ellos son un conjunto de características individuales en las cuales ellos reaccionan y se relacionan con los demás, estos aspectos únicos determinan cómo se relacionan con su entorno. De igual forma también, Muchinsky (2007) indica que el estímulo es una pieza decisiva para

comprender la razón por la que los individuos se comportan de una forma determinada, por lo que es importante tenerla en cuenta. Por lo tanto, en la empresa DIMATIC SA, el individuo, como dimensión del comportamiento organizacional, está contribuyendo en que se tenga un desempeño laboral esperado, alcanzándose los propósitos y fines de la empresa, convalidando con las identidades de los colaboradores.

El **objetivo específico 2**, la dimensión 2 “Grupo” fue calificado con un 67.24% como “Bueno” de acuerdo al cuadro 1. Se obtuvo un índice de correspondencia de Spearman de 0,584, lo que muestra una correspondencia positiva medida entre el Grupo como elemento de la conducta organizacional y el rendimiento de los colaboradores en la entidad. Por añadidura, el grado de relevancia es de 0,000, el cual es inferior a 0,05, indica que la correlación es representativa, por lo que se descarta la hipótesis nula y se considera la hipótesis específica 2, puesto que existen evidencias de una relación moderada del Grupo como elemento de la conducta organizacional, en el rendimiento laboral. Esto coincide con Márquez (2020) quien en su estudio encontró que existe asociación afirmativa entre labor grupal y la productividad, teniendo un alcance de enlace medido ( $=0.405$ ).

Se corrobora lo descrito líneas arriba con lo sustentado por Robbins (1998), en la que menciona que un grupo se constituye con dos o más personas que se relacionan, que tienen interacción y que se unen para alcanzar objetivos comunes. De igual forma, también Robbins (1998) afirma que cuando se tiene cohesión entre el superior del área y el colaborador que implica la percepción de la labor del trabajador, se señala una agrupación relevante con una gran satisfacción del empleado. Igualmente, Hellriegel y Slocum (2009) Corroboran que un grupo es una cantidad de individuos con las mismas metas organizacionales, que tienen comunicación entre ellos, y es tan pequeño como para que todos puedan participar en la comunicación. Por lo tanto, en la empresa estudiada DIMATIC SA, el “grupo” como dimensión del comportamiento organizacional, brinda aportes en las labores y actividades internas que contribuyen a un óptimo desempeño laboral.



Como **objetivo específico 3**, la tercera dimensión, “Estructura organizacional” fue calificado con 58.62% como bueno consecuente al cuadro 1. Se contó con un índice de asociación de Pearson de 0,611, lo que expresa una asociación medida entre la estructura organizacional como elemento de la conducta organizacional y el rendimiento de los colaboradores en la organización. Igualmente, el grado de relevancia es de 0,000, el cual es inferior a 0,05, indica que la correlación es considerable, por lo que se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 3, puesto que existen evidencias de una influencia moderada de la estructura organizacional como elemento de la conducta organizacional, en el rendimiento laboral. Esto coincide con Asca (2020) que en su investigación concluyó que la estructura organizativa tiene repercusión significativa en la productividad, ya que tiene un  $p$  valor = 0.028,  $p < 0.05$ . Estos resultados, se sustentan con lo planteado por Muchinsky (2007), quien menciona que las organizaciones, empresas e instituciones tienen una forma de organizarse que tienden a la adaptación y al ajuste para su funcionamiento, desarrollo, dependiendo de su contexto y entorno. Las organizaciones que no son adaptables, con el tiempo dejarán de existir. Robbins (1998) También, afirma que una estructura organizacional que se autodefine de acuerdo a su división, agrupaciones y coordinación de los trabajos a realizar. Acorde a esto, demuestra que gran porcentaje de los trabajadores se identifican con la organización, ellos tienen definido las áreas, segmentación de los trabajos y funciones que se deben realizar, así como las metas de la organización.

Por lo tanto, en la empresa estudiada DIMATIC SA, la “estructura organizacional” como dimensión del comportamiento organizacional, tiene una relación de contribución en la organización interna que ayuda a generar un desempeño laboral adecuado en los empleados.

Como objetivos específicos (4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10) se consideró determinar en qué medida las situaciones físicas y/o materiales, los beneficios laborales y/o remunerativos, las políticas administrativas, las relaciones interpersonales, el desarrollo personal, el desempeño de tareas y la relación con la autoridad, como elementos de la conducta organizacional se relacionan con el rendimiento laboral en la empresa DIMATIC SA.

Como **objetivo específico 4**, las “situaciones físicas y/o materiales” fue calificado como “Bueno” por un 67.24% de acuerdo al cuadro 2 se obtuvo un índice de asociación de Pearson de 0,511, lo que muestra una correspondencia afirmativa medida entre la conducta organizacional y las situaciones físicas y/o materiales como dimensión del rendimiento laboral en la empresa. Asimismo, el nivel de relevancia de 0,000, el cual es inferior a 0,05, indica que la asociación es notable, por tanto, se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 4, puesto que se hayan evidencias de una asociación moderada de la conducta organizacional con las situaciones físicas y/o materiales como dimensión del rendimiento laboral. Esto no coincide con Bendezú (2020) que en su investigación concluyó que el 27.8% de las personas encuestadas señalan que muy difícilmente las situaciones físicas del ambiente de trabajo, ayuda en cumplimiento de sus obligaciones. Se corrobora con lo mencionado por (Chiavenato, 2009), el trabajo dentro de la organización, la ejecución de trabajos, cumplimiento de objetivos, desarrollo de procesos, trabajo en equipo, comprensión y adaptación a la cultura de la empresa, requiere que los colaboradores logren una considerable adaptación al funcionamiento de la organización y a su cultura. También menciona (Chiavenato, 2009), el ambiente seguro, bueno y amigable en el centro laboral, puede ayudar a disminuir considerablemente, accidentes, problemas de salud físicos y mentales, evitando también la rotación de personas.

Por lo tanto, en la empresa DIMATIC SA, las circunstancias físicas y/o materiales, tiene una relación positiva con las labores y operaciones de la organización, lo que facilita un comportamiento organizacional adecuado que ayuda al cumplimiento de metas.

En el **objetivo específico 5**, la dimensión “Beneficios laborales y/o remunerativos” fue calificado como “Regular” por un 63.79% de acuerdo al cuadro 2. Se obtuvo un índice de asociación de Spearman de 0,376, lo que indica una asociación afirmativa débil entre la conducta organizativa y las recompensas salariales como dimensión del rendimiento laboral en la empresa. Asimismo, el nivel de relevancia de 0,004, el cual es inferior a 0,05, indica que la correspondencia es relevante, por tanto, se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 5, puesto que existen

evidencias de un efecto notable, pero débil de la conducta organizativa en las recompensas salariales como dimensión del rendimiento. Esto coincide con Espinoza (2021) que en su investigación obtuvo un valor de correspondencia de 0.440, lo que indica que hay vinculación relevante medida, quiere decir que la productividad tiene una superación medida de las recompensas salariales. De acuerdo a Chiavenato (2002) una remuneración no es solo una retribución por el trabajo que realiza el empleado dentro de la empresa, sino también busca beneficiar al trabajador fuera del entorno laboral. Los beneficios sociales, corrobora Chiavenato (2002), se refiere a ventajas sociales, facilidades, etc. Menciona también el autor que éstos, están ligados con el compromiso social de la entidad y está vinculada a temas como: peticiones y demandas de los sindicatos, solicitudes de acuerdo a normas legales, intereses de contribuir con las comunidades.

Por lo tanto, en la empresa DIMATIC SA, las recompensas salariales, tiene una contribución en las actividades y operaciones de la empresa, lo que contribuye en un comportamiento organizacional bueno que ayuda al logro de metas establecidas por la gerencia.

Como **objetivo específico 6**, la dimensión "Políticas administrativas" fue calificado como "Malo" por un 65.52% de acuerdo al cuadro 2. Se obtuvo un valor de correspondencia de Pearson de -0,547, lo que expresa una vinculación negativa medida entre la conducta organizacional y las políticas administrativas como dimensión del rendimiento laboral en la compañía DIMATIC SA. Asimismo, el nivel de relevancia de 0,000, el cual es inferior a 0,05, indica que la correlación es notable, por lo que se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 6, ya que existen evidencias de una influencia moderada negativa del comportamiento organizacional en las políticas administrativas como dimensión del desempeño laboral. Esto coincide con Espinoza (2021) que en su investigación obtuvo un valor de correspondencia de 0.221, lo que demuestra que hay una vinculación relevante baja, lo que significa que el rendimiento laboral tiene una sujeción pequeña de las políticas administrativas. Se corrobora con (Chiavenato, 2009), que las organizaciones crean mecanismos, procedimientos y políticas para su

funcionamiento. Estas son importantes porque durante su desarrollo van a tener una interacción dentro de la sociedad, con el gobierno local, con otras instituciones, incluso con la competencia. Estas estrategias ayudarán a la empresa a definir el estilo que adoptarán, su comportamiento dentro del contexto cambiante. Para esto es importante definir sus objetivos y misión como organización. Implica también los valores y creencias que tendrán dentro y para con sus colaboradores y demás partes interesadas.

Menciona también (Chiavenato, 2009) la importancia de una planeación estratégica en la administración del capital humano, estableciendo valores, así como principios organizacionales que ayudarán a que los trabajadores se amolden culturalmente a la organización. Sin embargo, en la empresa DIMATIC SA, las políticas administrativas no estarían contribuyendo en las actividades y funciones que permitan que el comportamiento organizacional se lleve a cabo correctamente y facilite la conquista de los fines de la sociedad, de acuerdo a la tabla 2, puesto que no cuenta con un plan estratégico, el cual fue confirmado por la gerencia financiera.

Como **objetivo específico 7**, la dimensión “Relaciones interpersonales” fue calificada como “Bueno” por un 50% de acuerdo al cuadro 2. Se obtuvo un índice de asociación de Spearman de 0,439, lo que muestra una correspondencia afirmativa medida entre la conducta organizativa y las relaciones interpersonales como dimensión del rendimiento laboral en la empresa DIMATIC SA. Asimismo, el nivel de relevancia de 0,001, el cual es inferior a 0,05, indica que la correlación es notable, por lo que se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 7, puesto que existen evidencias de una influencia moderada de la conducta organizativa en las relaciones entre las personas como dimensión del rendimiento laboral. Esto coincide con Espinoza (2021) que en su investigación obtuvo un coeficiente de correlación de 0.312, lo que indica que hay asociación relevante baja, lo que quiere decir que el rendimiento tiene una sumisión pobre de las relaciones entre personas. Se corrobora con lo mencionado por (Robbins, 1998), quien afirma que las organizaciones fomentan la socialización para generar una mayor integración entre los nuevos colaboradores y los actuales, intentando desprenderlos de antiguos hábitos y conductas, para

así lograr una rápida adaptación a la forma de pensar e interactuar en la organización. De igual forma, (Muchinsky, 2007), menciona que los cambios que se dan durante el tiempo de relación entre las personas y éstas dentro de un grupo, se llama socialización. Esta es la adaptación que hacen los individuos al integrarse en un nuevo equipo de trabajo.

Por lo tanto, en la empresa DIMATIC SA, las relaciones entre las personas, fomentan el adecuado desenvolvimiento de las labores y operaciones de la organización, lo que facilita un comportamiento organizacional adecuado que ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como **objetivo específico 8**, la dimensión “Desarrollo Personal” fue calificado como “Bueno” con un 70.69% de acuerdo al cuadro 2. Se obtuvo un índice de vinculación de Pearson de 0,669, lo que indica una asociación afirmativa medida entre la conducta organizativa y el desarrollo personal como dimensión del rendimiento laboral en la compañía. Asimismo, el nivel de relevancia de 0,000, el cual es inferior a 0,05, indica que la correlación es relevante, por lo que se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 8, ya que existen evidencias de un efecto moderado de la conducta organizacional en el desarrollo personal como dimensión del desempeño laboral. Esto coincide con Bendezú (2020) que en su investigación concluyó que el 33.3% de las personas encuestadas señalan en sus postulados que les permiten desenvolverse individualmente, se complacen de cada actividad que finalizan. Se ratifica con lo afirmado por Chiavenato (2002) quien indica que los individuos representan el eje activo de todas las compañías. Esta valoración va desde el personal de limpieza hasta un ejecutivo, ya que este capital humano es la principal ventaja competitiva entre organizaciones de éxito. Por lo que, son las personas las que fabrican los productos, las que prestan los servicios y las que generan ideas nuevas para los negocios, entonces es importante capacitarlos y entrenarlos lo que ayudará a desarrollar su máxima capacidad que finalmente reportará un beneficio a la organización. Por lo tanto, en la empresa DIMATIC SA, el desarrollo personal, ayuda el adecuado desenvolvimiento de las actividades y trabajos de la empresa, lo que facilita un comportamiento organizacional adecuado que ayuda al cumplimiento de las metas.

Como **objetivo específico 9**, la dimensión “cumplimiento de tareas” tiene una calificación de 82.76% como regular de acuerdo al cuadro 2. Se logró un índice de correspondencia de Spearman de 0,502, lo que muestra una afinidad afirmativa medida entre la conducta organizacional y el desempeño de tareas como dimensión del rendimiento laboral en la organización. Asimismo, el nivel de relevancia es de 0,001, el cual es inferior a 0,05, indica que la correlación es notable, por lo que se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis específica 9, ya que existen evidencias de una influencia medida de la conducta organizativa en el cumplimiento de tareas como dimensión del desempeño laboral. Esto coincide con Espinoza (2021) que en su investigación obtuvo un índice de correspondencia de 0.339, lo que expresa que hay asociación relevante positiva baja, significa que productividad tiene relación con el performance de las labores.

Corroborado por (Chiavenato, 2007), la retroalimentación, tratándose de evaluación del desempeño es importante, para saber cómo va en el trabajo. Esta información puede hacer que los colaboradores hagan ajustes en la forma en como desarrollan sus actividades, generarles conciencia en las implicancias y efectos en todos los aspectos al ejecutar sus labores, ya que todo está conectado. Se tiene usuarios tanto dentro como fuera de las organizaciones. De igual forma, para las organizaciones esta es una herramienta para evaluar las capacidades de sus colaboradores, generar proyecciones distintas, tales como aumento salarial, despidos, cambios de área, etc. Refrendado por (Muchinsky, 2007), uno de los resultados de las evaluaciones es desarrollar un plan de capacitaciones, relacionado directamente con las actividades de los colaboradores. Es importante que este plan de capacitaciones tenga objetivos claros y de valor tanto para la organización como para el colaborador.

Por lo tanto, en la compañía DIMATIC SA, el cumplimiento de labores, contribuye en las actividades y trabajos de la organización, lo que conlleva un comportamiento organizativo apto que aporta en el cumplimiento de los objetivos.

Como **objetivo específico 10**, la dimensión “Relación con la autoridad” fue calificado como 51.72% como “Bueno” de acuerdo al cuadro 2. Se obtuvo un índice de asociación de Spearman de 0,685, lo que muestra una correspondencia afirmativa moderada entre la conducta organizativa y la afinidad con la autoridad como dimensión del rendimiento laboral. Asimismo, el nivel de relevancia es de 0,000, el cual es inferior a 0,05, indica que la correlación es notable, por lo que se descarta la hipótesis nula y se acoge la hipótesis específica 10, puesto que existen evidencias de una influencia moderada de la conducta organizacional en la relación con la autoridad como dimensión del desempeño laboral. Esto coincide con Espinoza (2021) que en su investigación obtuvo un coeficiente de correlación de 0.402, lo que indica que existe vinculación relevante medida, significa que la productividad tiene una dependencia comedida de su vínculo con la dirección. Se corrobora por Chiavenato (2002), la teoría Y valora la parte humana de los trabajadores, importa y se respeta las características individuales de cada uno. Las organizaciones son parte importante para las personas puedan sentirse realizadas y sentirse satisfechas y los valores y principios básicos son importantes.

Por lo tanto, en la organización DIMATIC SA, la afinidad con la dirección, tiene una contribución en las actividades y trabajos de la organización, lo que genera un comportamiento organizacional adecuado que aporta en la consecución de los propósitos de la organización.

## **CONCLUSIONES**

### **Por el objetivo general**

1.- Según la tabla 1 la conducta organizacional en la empresa DIMATIC SA fue calificado como “Bueno” por un 70.69%, el índice de correspondencia de Pearson es de 0,682, una asociación afirmativa moderada, que genera relación regular de la conducta organizacional (CO) en el rendimiento laboral, que tuvo una calificación de 77.59% como intermedio. En ese sentido, con los datos conseguidos, concluimos que la conducta organizacional se relaciona significativamente con el rendimiento de los empleados en la compañía DIMATIC SA, de acuerdo a lo planteado por Robbins (1998), quien menciona que el comportamiento organizacional tiene una influencia en el desempeño de las personas.

### **Por los objetivos específicos**

2.- Acorde a la tabla 1 la dimensión “individuo” en la empresa DIMATIC SA fue calificado como “Bueno” por un 86.21%, el valor de asociación de Pearson es de 0.654, siendo afirmativa mesurada que genera influencia del individuo en el rendimiento laboral. Por lo tanto, en la organización DIMATIC SA, el “individuo” como dimensión del comportamiento organizacional, está relacionado con un desempeño laboral esperado, alcanzando los planes propuestos por el directorio. De acuerdo a lo establecido por Robbins (1998), la personalidad del individuo y sus valores se adecuan a la organización.

3.- Conforme a la tabla 1, la dimensión “grupo” fue calificado como “bueno” por un 67.24%, su índice de correspondencia de Spearman es de 0.584, siendo una asociación afirmativa media y una asociación moderada del Grupo con el rendimiento laboral. Por lo tanto, en la organización estudiada DIMATIC SA, el “grupo” como dimensión del comportamiento organizacional, se relaciona brindando aportes en las labores y actividades internas que contribuyen a un óptimo desempeño laboral. En concordancia con Robbins (1998) cuando las personas forman parte de un grupo, ya no se sienten aisladas, disminuyen las inseguridades acerca de sí mismos, lo que contribuye en el desarrollo de tareas y cumplimiento de objetivos organizacionales.



4.- En la tabla 1, la dimensión “estructura organizacional” fue calificado como “bueno” por un 58.62%, teniendo un valor de correspondencia de Pearson de 0.611, una vinculación afirmativa normal e influencia moderada de esta dimensión en el rendimiento laboral, concluyendo que, en la compañía estudiada, la “estructura organizacional” como dimensión del comportamiento organizacional, tiene una asociación con la organización interna que ayuda a generar un desempeño laboral adecuado en los empleados. De igual manera, para Robbins (1998) En todas las organizaciones se requiere, para el logro de metas, buen manejo de recursos, el uso y aprovechamiento de talentos, que son variables, así como los tipos de personalidad, para esto es necesario la distribución y clasificación adecuada de los distintos puesto organizacionales.

5.- De acuerdo a la tabla 2, la dimensión “situaciones físicas y/o materiales” fue calificado como bueno por un 67.24%, con un índice de correspondencia de Pearson de 0.511, reflejando una asociación afirmativa media entre la conducta organizativa y las situaciones físicas y/o materiales como dimensión del rendimiento laboral. Por lo que se concluye que, en la sociedad DIMATIC SA, las disposiciones físicas y/o materiales, tienen una relación moderada con las labores y operaciones de la organización, lo que facilita un comportamiento organizacional adecuado que ayuda al cumplimiento de metas. Acorde con Chiavenato (2009) Los pasos para mantener a los talentos que hay en las empresas, tienen por propósito tenerlos satisfechos, motivados, seguros y de esta forma se comprometan con ella.

6.- Acorde a la tabla 2, la dimensión “recompensas laborarles y/o remunerativos” fue calificado como intermedio con un 63.79%, con un índice de correspondencia de Spearman de 0.376 indicando una asociación afirmativa débil entre el comportamiento y la mencionada dimensión del performance laboral. Por lo tanto, en la empresa DIMATIC SA, esta dimensión, tiene relación con las actividades y operaciones de la empresa, lo que contribuye en un comportamiento organizacional bueno que ayuda al logro de metas establecidas por la gerencia. En concordancia con Chiavenato (2009) las recompensas es un proceso determinante, puesto que, los criterios propuestos, el sistema o método elegido, generan una

relación sinérgica en entre colaborador y empresa, finaliza resumiendo la idea de que saber retribuir también es saber cuidar.

7.- De acuerdo a la tabla 2, la dimensión de “políticas administrativas” fue calificado como malo con un 65.52%, con un índice de correspondencia de Pearson de -0.547 expresando una asociación desfavorable media entre el comportamiento organizacional y las políticas administrativas como dimensión del desempeño laboral. Sin embargo, en la empresa DIMATIC SA, las políticas administrativas no se estarían relacionando con las actividades y funciones que permitan que el comportamiento organizacional se dé correctamente y facilite el desenvolvimiento de los planes de la compañía, de acuerdo a la tabla 2. Para Chiavenato (2009), al ser el talento humano un factor importante en las organizaciones, es importante incluir su gestión dentro de la planeación estratégica de la empresa, pues esto es lo que puede generar una diferenciación y ventaja competitiva frente a los rivales o competidores.

8.- En la tabla 2, la dimensión “relaciones interpersonales” fue calificado con un 50% como bueno, con un valor de correspondencia de Spearman de 0.439 indicando una asociación afirmativa medida entre la conducta organizacional y las relaciones entre las personas como dimensión del desempeño laboral. Por lo tanto, en la empresa DIMATIC SA, las relaciones entre personas, fomentan el adecuado cumplimiento de las labores y operaciones de la sociedad, lo que facilita un comportamiento organizacional adecuado que ayuda a la concreción de las metas organizacionales. Chiavenato (2009) indica que la situación empresarial hoy en día es cambiante, variable, por lo que es necesario fortalecer y mejorar las relaciones entre las personas, lo cual mejorará el comportamiento organizacional y por lo tanto su desempeño, logrando así un beneficio mutuo.

9.- Conforme a la tabla 2, la dimensión “desarrollo personal” fue calificado con un 70.69% como bueno, con un 0.669 de índice de correspondencia de Pearson que expresa una correspondencia afirmativa media entre el comportamiento organizativo y el desarrollo personal como dimensión del desempeño laboral. Por lo tanto, en la empresa DIMATIC SA, el desarrollo

personal, tiene relación positiva que ayuda con el apropiado avance de los procesos y trabajos de la organización, lo que facilita un comportamiento organizacional adecuado que ayuda al cumplimiento de las metas. Para Chiavenato (2009), los individuos deben añadir valor a los procesos y a las labores que realiza, esto se logra al repartir el conocimiento, el aprendizaje, lo cual es el alma de la innovación.

10.- Acorde a la tabla 2, la dimensión “cumplimiento de labores” fue calificado con un 82.76% como regular, teniendo un índice de correspondencia de Spearman de 0.502 indicando una conexión positiva moderada entre el comportamiento organizacional y cumplimiento de labores como dimensión del desempeño. Por lo tanto, en la sociedad DIMATIC SA, el cumplimiento de labores, se relaciona contribuyendo en las actividades y trabajos de la organización, lo que conlleva un comportamiento organizacional adecuado que aporta en la concreción de los objetivos. Menciona Chiavenato (2009) que mientras más claro tenga el trabajador sus tareas y la importancia de su cumplimiento, mayor será su aporte y compromiso.

11.- De acuerdo al cuadro 2, la dimensión “afinidad con los superiores” fue calificado con un 51.72% como bueno, con un índice de correspondencia de Spearman de 0.685 indicando una asociación positiva medida entre la conducta organizacional y la vinculación con la autoridad como dimensión del desempeño laboral. Por lo tanto, en la sociedad DIMATIC SA, la vinculación con la dirigencia, tiene una relación de contribución en las actividades y trabajos de la organización, lo que genera un comportamiento organizacional adecuado que aporta en la concreción de los fines de la sociedad. Para Chiavenato (2009) lograr una adecuada relación con los trabajadores, por parte de los superiores es importante para tener confianza y respeto en el ambiente de trabajo, lo cual facilitará el cumplimiento de tareas, así como de los objetivos organizacionales propuestos.

## RECOMENDACIONES

1.- Proponer en agenda las capacitaciones y charlas para todos los colaboradores de todos los niveles de las empresas ubicadas en la zona industrial del Callao reforzando la percepción y entendimiento del comportamiento organizacional y su impacto en el logro de los objetivos, desempeño y cumplimiento de tareas. Programar que en las actividades participen los trabajadores, empleados, jefes y gerentes de las áreas, y sobre todo el departamento del Talento Humano para que se elaboren estrategias y planes medibles para toda la organización.

2.- Sensibilizar la particularidad que tiene cada persona integrante de la empresa, teniendo en cuenta su edad, experiencias pasadas, el grado de instrucción, el lugar de procedencia, y los demás datos biográficos que se tienen registrados en el departamento de Talento Humano, ya que estos factores se relacionan con la conducta individual de los colaboradores en la empresa y como estas conductas influyen en el comportamiento organizacional.

3.- Fomentar el trabajo, comunicación y confianza en los grupos de trabajo, áreas y equipos que conforman la empresa, pues esto ayudará a las personas a sentirse en confianza, seguros de sí mismos y poder concentrarse en el cumplimiento de sus funciones y los objetivos de la organización.

4.- Gestar un análisis FODA institucional, la cual dará reflejará el estado de la compañía y poder generar un planeamiento estratégico que ayudará en la planeación estratégica de la organización, es importante incluir dentro de la planeación estratégica de la empresa al factor humano, así como una revisión periódica de la estructura organizacional y su adaptabilidad al entorno competitivo.

5.- Mantener las condiciones físicas y ambientales en la organización como lo viene haciendo la gerencia responsable, esto para salvaguardar la integridad física, emocional de los colaboradores, con un seguimiento y plan adecuado en la que pueda participar las áreas de Seguridad y Medio Ambiente en coordinación con Mantenimiento.

6.- Revisión y propuesta de un plan de beneficios a los trabajadores que cumplan con un desempeño acorde a lo esperado por la gerencia. De igual modo una revisión de los perfiles de los puestos relevantes de la empresa y propuestas de capacitaciones con el fin de beneficiar al trabajador y a la empresa.

7.- Proponer el diseño de un plan estratégico de la empresa, la definición de objetivos a corto y largo plazo, incluir a personal clave en la definición de planes. Hacer de conocimiento al personal de los planes y los beneficios mutuo a fin de lograr su compromiso con la organización.

8.- Identificar puestos claves en la estructura organizacional que generan valor al principal proceso productivo de la empresa, para la elaboración de planes con la finalidad de potenciar su desempeño, tanto técnico como social.

9.- Revisar el diseño de puestos de la estructura organizacional, su impacto en la cadena de valor de la empresa, mediante el cumplimiento de tareas, en concordancia con el perfil de la persona que ocupa el puesto.

10.- Fomentar, mediante actividades recreativas o de capacitación la buena relación entre los trabajadores y de éstos con sus superiores, para lograr un clima donde exista la confianza, respeto y comunicación adecuada, que contribuya al buen desempeño de tareas y cumplimiento de objetivos propuestos por la organización, en todas las áreas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acurio Espinosa, D. (2022) *El comportamiento organizacional como estrategia de mejora del desempeño laboral en las organizaciones. Caso de estudio Empresa Pública de Movilidad de la Mancomunidad de Cotopaxi*. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Cotopaxi, Cotopaxi, Ecuador.
- Asca Mautino, Mariela (2020) *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Dirección General de Administración de la UNHEVAL, Huánuco – 2019*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Alles, M.A. (2007). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Bauer, T. y Erdogan, B. (2018) *Organizational Behavior*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Bautista, C.R., Cienfuegos, F.R. y David, A.E. (2020) El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor Agregado*, 7, 109-121. doi: doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417.
- Bardalez Valles, J. (2019) *Comportamiento organizacional y su influencia en el cumplimiento de metas de los colaboradores de la Tienda Interbank 750 – Tarapoto 2016*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de San Martín.
- Bendezú Pacífico, Karen (2020). *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución educativa privada “Mave School” San Juan de Lurigancho – Lima 2019*. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bravo, C.C., Sarmentero, B.I., Gómez, F.O. y Falcón O. (2018) Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*. (39), 2-3. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100010)
- Bravo, C.C., Hernández, N.A., Negrin, S.E., Alexander, P.W., Sarmentero, B.I., (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Ingeniería Industrial* (41), 3-4. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362020000200003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200003)

- Caravedo, B. (Eds.). (2011). *¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú?* Lima: Universidad del Pacífico.  
<http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4410/Qu%C3%A9%20tipo%20de%20liderazgo%20necesita%20el%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2002) *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Daily, R. (2012) *Comportamiento organizacional*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Dostoiwski, F. (1880) *Los hermanos Karamazov*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Espinoza Requejo, T. (2021) *Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal docente de un centro de idiomas durante la pandemia Sars-Cov-2*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.
- Franklin, E.B. (2011). *Comportamiento organizacional: Enfoque para América Latina*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Giddens, A. (1991) *Sociología*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Gogoleva, Anna and Balabanova, Evgeniya and Efendiev, Azer and Komarova, V.V. (2017). *Employee Work Behavior in Russian Business Organizations: Priorities, Professional Features and Work Practices*. Higher School of Economics Research.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3082108](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3082108)
- Gruneberg, M. M. (1979) *Understanding Job Satisfaction*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Hanco, G., Carpio, M., Laura, C.Z. y Flores, M.E. (2021) *Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno*. *Comuni@cción*, 12, 7-8. doi: doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552
- Hellriegel, D., Slocum, W.J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Herdoiza Chichande, Z.P. (2020). *El comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de enfermería en el Hospital IESS Babahoyo* (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

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

Huamán Álvarez, M. (2018) *Motivación y desempeño laboral en trabajadores asistenciales del centro de salud de Belenpampa, Cusco*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo.

Livermore D., (2010). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>

López, P.R., Gordillo, L.F., Grau, O.M., María, A.J., Agüello, V.P., Vicente A., Carreiro, E., Cuñado, Y.A., Domínguez M.A., González, A.J., Jiménez, P.Y., Juárez, B.A., Lizarralde, G.G., López, P.M., Casasola, M.C., Martos, G.A., Mestas, H.L., Molinuevo, A.B., Pérez, N.M., Petisco, M.J., Salomoni, C, Sánchez, H.N., Soto, C.J., Toledo, H.C., Torres, A.M. (2016) *Comportamiento no verbal: Más allá de la comunicación y el lenguaje*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>

Luthans, F. y Holmes, G. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>

Macavilca Contreras, E. (2018). *Comportamiento organizacional en la productividad laboral de los trabajadores de la Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas, Lima – 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo.

Machuka Nyarieko, A. (2018) *Influence of Organizational Behavior on Performance of Casual Employees in Public Universities in Kenya*. (Doctoral Thesis). Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Jomo, Kenia. <http://ir.jkuat.ac.ke/handle/123456789/4565>

Mahfooz, R. H. (2018). *Determinantes del comportamiento cívico organizacional y desempeño organizacional en los profesionales de venta de automóviles*. (Tesis doctoral, Universidad de Hallam, Inglaterra). <http://shura.shu.ac.uk/25471/>

Manso Pinto, JF. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128). 79-86. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849/757>

Marcus, P. (2017). *The Psychoanalysis of Career Choice, Job Performance, and Satisfaction How to Flourish in the Workplace*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>



- Márquez Aquino V. (2020). *Trabajo en equipo y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de San Marcos – Áncash – 2015*. (tesis de maestría) Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- Molina Acosta, C. (2020) *Relación entre satisfacción y desempeño laboral en el comportamiento organizacional para la autorrealización* (Tesis de Maestría). Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia.
- Muchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Cengage Learning.
- Newstrom, J.W. (2011) Comportamiento humano en el trabajo. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Ormachea Tunqui, D. (2018). *Comportamiento organizacional y desempeño laboral del personal de Radio Salkantay Cusco – 2018*. (Tesis de maestría) Universidad Cesar Vallejo.
- Pearce, J.L. (2021). *Organizational Behavior Real Research for Real Managers*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Piggot-Irvine E. (2003) Key Features of Appraisal Effectiveness. *The International Journal of Education Management*, 17, 254-261. DOI: 10.1108/09513540310474392 Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Prom-Jackson. S., y Cronin, A. (2019). *Revisión de la gestión del cambio en los sistemas organizacionales de las Naciones Unidas*. (JIU/REP/2019/4). [https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu\\_rep\\_2019\\_4\\_english.pdf](https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2019_4_english.pdf)
- Quillatupa Aranciaga, S. (2021) *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en los trabajadores de la Clínica Divino Niño Jesús en San Juan de Miraflores, 2018* (Tesis de maestría). Universidad Ricardo Palma.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional* (8va ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S P. y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>
- Rodríguez, F. (2021). Persona y naturaleza humana en la sociedad tecnológica. Un análisis desde un punto de vista existencial. *Humanidades Revista de la Universidad de Montevideo*. [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2301-16292021000200002](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-16292021000200002)

- Terán, R. G., Montenegro, O.B., García, I. V., Realpe, C.I., Villarreal, S.F. y Fernández, L.A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*. (36), 3-4.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002017000100017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100017)
- Van Dijk, D., Schodl, M. (2015). Performance Appraisal and Evaluation. The Guilford Glazer Faculty of Management.  
[https://www.researchgate.net/publication/282613144\\_Performance\\_Appraisal\\_and\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/282613144_Performance_Appraisal_and_Evaluation)
- Werther, B.W., Davis, K. y Guzmán, B.M. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. Recuperado de <https://es.b-ok.lat/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

TITULO: El Comportamiento organizacional y el Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISENO DE INVESTIGACIÓN
¿En qué medida el Comportamiento Organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA?	Determinar en qué medida el Comportamiento Organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA	<p><b>HI:</b> El Comportamiento Organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA</p> <p><b>HN:</b> El Comportamiento Organizacional no se relaciona con el Desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA</p>	<p>X se relaciona con Y</p> <p><math>X_i</math> de X se relaciona con Y</p> <p>X se relaciona con <math>Y_i</math> de Y</p>			<p><b>Tipo:</b> Básico</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Nivel:</b> Relacional (Correlacional)</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental</p> <p><b>Población:</b> Empleados</p> <p><b>Muestra:</b> 58 Empleados de la empresa.</p> <p><b>Instrumento de Recolección de Datos:</b> Cuestionario</p>
SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICAS				
1. ¿En qué medida el Individuo como elemento del comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA?	1. Determinar en qué medida el Individuo como elemento Del comportamiento organizacional se relaciona con el desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA.	<p><b>HI:</b> El individuo como elemento del comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA.</p> <p><b>HN:</b> El Individuo como elemento del Comportamiento organizacional no se relaciona con el Desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA.</p>	<p><u>Independiente</u></p> <p>(X)= Comportamiento Organizacional</p>	X1= Individuo	<p>X11= Habilidades</p> <p>X12= Actitudes</p> <p>X13= Emociones</p> <p>X14= Motivación</p> <p>X15= Personalidad</p> <p>X16= Aprendizaje</p> <p>X17=Percepción</p>	<p><b>Paquete Estadístico de Análisis de Datos:</b> SPSS</p>

<p>2. ¿En qué medida el Grupo como elemento el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA?</p>	<p>2. Determinar en qué medida el Grupo como elemento el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.</p>	<p>HI: El grupo como elemento el Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.</p> <p>HN: El grupo como elemento el Comportamiento organizacional no se relaciona con el Desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA.</p>		<p>X2= Grupo</p>	<p>X21= Liderazgo X22= Comunicación X23= Poder y política X24= Conflicto, negociación y comportamiento entre grupos.</p>	
<p>3. ¿En qué medida la estructura organizacional como elemento del comportamiento organizacional se relaciona con el desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA?</p>	<p>3. Determinar en qué medida la Estructura organizacional como elemento del Comportamiento organizacional se relaciona con el Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.</p>	<p>HI: La estructura organizacional como elemento del comportamiento organizacional se relaciona con el desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA.</p> <p>HN: La estructura organizacional como elemento del comportamiento organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA.</p>		<p>X3=Estructura organizacional</p>	<p>X31= Cultura organizacional X32= Políticas y prácticas de recursos humanos. X33= Cambio organizacional.</p>	
<p>4. En qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con las condiciones físicas y/o</p>	<p>4. Determinar en qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con las Condiciones</p>	<p>HI: El comportamiento organizacional se relaciona las Condiciones físicas y/o materiales como dimensión del</p>	<p><b>Dependiente (Y)= Desempeño laboral</b></p>	<p>Y1= Condiciones físicas y/o materiales</p>	<p>Y11= Ambiente físico laboral</p>	

<p>materiales como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA?</p>	<p>físicas y/o materiales como dimensión del Desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.</p>	<p>desempeño laboral de la empresa DIMATIC. <b>HN:</b> El comportamiento organizacional no se relaciona con las condiciones físicas y/o materiales como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.</p>				
<p>5. En qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con los beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA?</p>	<p>5. Determinar en qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con los beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA</p>	<p><b>HI:</b> El comportamiento organizacional se relaciona con los beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del desempeño laboral de la empresa DIMATIC. <b>HN:</b> El comportamiento organizacional no se relaciona con los beneficios laborales y/o remunerativos como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.</p>		<p>Y2= Beneficios laborales y/o remunerativos</p>	<p>Y21= Beneficios sociales</p>	
<p>6. ¿En qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con las políticas administrativas como dimensión</p>	<p>6. Determinar en qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con las Políticas administrativas como</p>	<p><b>HI:</b> El comportamiento organizacional se relaciona con las políticas administrativas como dimensión del desempeño laboral</p>		<p>Y3= Políticas administrativas</p>	<p>Y31= Normas institucionales</p>	

del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA?	dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.	de la empresa DIMATIC SA. <b>HN:</b> El comportamiento organizacional no se relaciona con las políticas administrativas como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.				
7. ¿En qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con las relaciones interpersonales como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA?	7. Determinar en qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con las relaciones interpersonales como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.	<b>HI: E</b> l comportamiento organizacional se relaciona con las relaciones interpersonales como dimensión del desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA. <b>HN:</b> El comportamiento organizacional no se relaciona con las relaciones interpersonales como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.		Y4= Relaciones interpersonales	Y41= Interacción con miembros de la institución.	
8. ¿En qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con el desarrollo personal como dimensión del desempeño	8. Determinar en qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con el desarrollo personal como dimensión del	<b>HI:</b> El comportamiento organizacional se relaciona con el desarrollo personal como dimensión del desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA.		Y5= Desarrollo personal	Y51= Autorrealización	

laboral en la empresa DIMATIC SA?	desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.	<b>HN:</b> El comportamiento organizacional no se relaciona con el desarrollo personal como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.			
9. ¿En qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con el desempeño de tareas como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA?	9. Determinar en qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con el desempeño de tareas como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.	<b>HI:</b> El comportamiento organizacional se relaciona con el desempeño de tareas como dimensión del desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA. <b>HN:</b> El comportamiento organizacional no se relaciona con el desempeño de tareas como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.		Y6= Desempeño de tareas	Y61= Valoración de las tareas asignadas.
10. ¿En qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con la relación con la autoridad como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA?	10. Determinar en qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con la relación con la autoridad como dimensión del desempeño laboral en la empresa	<b>HI:</b> El comportamiento organizacional se relaciona con la relación con la autoridad como dimensión del desempeño laboral de la empresa DIMATIC SA. <b>HN:</b> El		Y7= Relación con la autoridad	Y71= Apreciación valorativa de los directivos.



	DIMATIC SA.	comportamiento organizacional no se relaciona con la relación con la autoridad como dimensión del desempeño laboral en la empresa DIMATIC SA.				
--	-------------	---	--	--	--	--

## Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;"><b><u>Independiente</u></b></p> <p><b>(X)= Comportamiento organizacional.</b></p> <p>(Robbins, 1998) Define el comportamiento organizacional como el campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.</p> <p>Otra definición la podemos encontrar en (Luthans, 2011) que indica que el comportamiento organizacional puede ser definido como el entendimiento, predicción y manejo de la conducta humana en las organizaciones.</p>	<p><b>X1= Individuo:</b> Para (Robbins, 1998) todo nuestro comportamiento de alguna manera de alguna manera toma forma a partir de nuestra personalidad y experiencias. Presenta cuatro variables a nivel individual, que son: características biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje.</p> <p>Dentro de características biográficas considera la edad del empleado, el género, el estado civil y el tiempo de servicio de la organización.</p>	<p>X11= Habilidades X12= Actitudes X13= Emociones X14= Motivación X15= Personalidad X16= Aprendizaje X17= Percepción</p>
	<p><b>X2= Grupo.</b> (Robbins, 1998) Se define como dos más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales.</p>	<p>X17= Liderazgo. X18= Comunicación. X19= Poder y política. (pirámide de Kelsen) (governabilidad) X20=Conflicto, negociación y comportamiento entre grupos</p>
	<p><b>X3= Estructura Organizacional</b> Para (Robbins, 1998) Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.</p>	<p>X21= Cultura organizacional X22= Políticas y prácticas de recursos humanos X23= Cambio organizacional</p>

**MATRIZ DE OPERACIONALIZACION VARIABLE DEPENDIENTE**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b><u>Dependiente</u></b> <b>(Y)= Desempeño Laboral.</b></p> <p>(Chiavenato, 2003) Es el nivel en que un empleado cumple con requisitos de su trabajo.</p> <p>(Pearce, 2021) Lo define como una actitud, un sentimiento positivo o negativo de algo. Los empleados pueden tener actitudes negativas o positivas acerca de sus trabajos.</p> <p>(Marcus, 2017) Define el desempeño laboral como el autoconocimiento sobre los impulsos y conocimientos de uno mismo, llegando a ser esto el principal eje de la satisfacción y el desempeño laboral.</p> <p>(Gruneberg, 1979) Lo define como las reacciones emotivas individuales de una persona hacia un trabajo en particular.</p>	<p><b>Y1= Condiciones físicas y/o materiales</b></p>	<p><b>Y11= Ambiente físico laboral</b></p>
	<p><b>Y2= Beneficios laborales y/o remunerativos</b> Para (Chiavenato, 2003), las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados y están dispuestos a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.</p>	<p><b>Y21= Beneficios sociales</b></p>
	<p><b>Y3= Políticas administrativas</b> (Chiavenato, 2003) Menciona estilos de administración que se hayan bastante influenciada por supuestos implícitos o explícitos sobre la naturaleza de las personas. La disciplina y la motivación se derivan de estos supuestos.</p>	<p><b>Y31= Normas institucionales</b></p>
	<p><b>Y4= Relaciones Interpersonales</b></p>	<p><b>Y41= Interacción con miembros de la institución.</b></p>
	<p><b>Y5= Desarrollo Personal</b> Para (Chiavenato, 2003) los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación. Educar en latín significa, extraer, traer, arrancar. En otras palabras, representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores.</p>	<p><b>Y51= Autorrealización</b></p>
	<p><b>Y6= Desempeño de tareas</b> Para (Chiavenato, 2003) en todo momento y circunstancia, las personas evalúan lo que acontece alrededor; la acción de la inflación en la economía nacional, etc. La evaluación de desempeño es una tarea constante y corriente en nuestras vidas particulares, lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar los más diferentes desempeños.</p>	<p><b>Y61= Valoración de las tareas asignadas</b></p>
	<p><b>Y7= Relación con la autoridad.</b></p>	<p><b>Y71= Apreciación valorativa de los directivos.</b></p>

## Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

### **FICHA TÉCNICA:** **CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO:** **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

#### **I. DATOS INFORMATIVOS:**

- **Nombre Original:** Cuestionario sobre comportamiento organizacional dirigido a personal administrativo.
- **Autor:** Lic. Daniel Mantilla Gonzales
- **Procedencia:** Lima – Perú.
- **Número de Ítems:** 33 ítems.
- **Administración:** Individual.
- **Duración:** 20 minutos aproximadamente.
- **Muestra:** 58 empleados administrativos.
- **Puntuación:** Manual y Sistematizada.
- **Dimensiones e indicadores:**
  - X1= Individuo:** (1.- Habilidades, 2.- Personalidad, 3.- Aprendizaje, 4.- Percepción, 5.- Valores, y 6.- Motivación).
  - X2= Grupo:** (1.- Comunicación, 2.- Liderazgo, 3.- Poder y política, y 4.- Conflicto, negociación y comportamiento entre grupos).
  - X3= Estructura organizacional:** (1.- Diseño de trabajo, 2.- Políticas y prácticas de recursos humanos, y 3.- Cultura organizacional).
- **Materiales:** Cuestionario que contiene los ítems y alternativas de respuestas.

#### **II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:**

Determinar la relación existente entre el Comportamiento organizacional y el desempeño laboral en los empleados de la empresa DIMATIC SA – Callao 2022.

### III. VALIDACIÓN:

Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

### IV. CONFIABILIDAD:

Para establecer la confiabilidad del instrumento, se aplicó a 58 sujetos; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Cronbach. El cálculo de confiabilidad que se obtuvo del instrumento fue  $\alpha = 0.867$ , resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alfa de Cronbach se asume como una confiabilidad alta, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

### V. BAREMOS:

De la variable **Comportamiento Organizacional**:

Baremos		Descripción
33-77 puntos	COM	<b>Comportamiento Organizacional Malo:</b> Si la puntuación esta en este rango, significa que, desde la percepción del trabajador administrativo, el comportamiento organizacional y su gestión dentro de la empresa es inadecuado.
78-121 puntos	COR	<b>Comportamiento Organizacional Regular:</b> Si la puntuación esta en este rango, significa que, desde la percepción del trabajador administrativo, el comportamiento organizacional y su gestión dentro de la empresa es regularmente adecuado.
122-165 puntos	COB	<b>Comportamiento Organizacional Bueno:</b> Si la puntuación esta en este rango, significa que, desde la percepción del trabajador administrativo, el comportamiento organizacional y su gestión dentro de la empresa es muy adecuado.

#### Escala de respuestas:

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

#### Categorías (Niveles) para dimensiones:

**Dimensión 1:** Individuo (12 ítems).

- Malo 12-28 puntos.
- Regular 29-44 puntos.
- Bueno 45-60 puntos

**Dimensión 2:** Grupo (11 ítems).

- Malo 11-25 puntos.
- Regular 26-40 puntos.
- Bueno 41-55 puntos

**Dimensión 3:** Estructura Organizacional (10 ítem).

- Malo 10-23 puntos.
- Regular 24-36 puntos.
- Bueno 37-50 puntos.



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - UNIDAD DE POSGRADO

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO:** Determinar la relación existente entre el Comportamiento organizacional y el desempeño laboral en los empleados de la empresa DIMATIC SA – Callao 2022.

**PERSONAL ADMINISTRATIVO ( )**

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una lista de enunciados, en cada una debe elegir una de las cinco opciones.

**Marcar la respuesta con una (X):**

1. NUNCA            2. CASI NUNCA            3. A VECES            4. CASI SIEMPRE  
5. SIEMPRE

### DIMENSIÓN 1

#### INDIVIDUO

INDICADORES	ÍTEM	ÍTEM / ENUNCIADO	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
Habilidades	1	Considero que la habilidad es un aporte importante dentro del comportamiento organizacional.					
Actitudes	2	Pienso que mi trabajo es muy importante.					
	3	Estoy dispuesto a aprender y asumir responsabilidades.					
Emociones	4	Reconozco con facilidad mis emociones.					
	5	Me siento seguro de mí mismo en la mayoría de situaciones.					
Motivación	6	Es importante poder tener la posibilidad de un desarrollo dentro de la empresa.					
Personalidad	7	A menudo me siento incomodo o tenso en el trabajo.					
	8	Siempre entrego mi trabajo a tiempo.					
Aprendizaje	9	En capacitaciones relacionadas a nueva información, con lo que conozco lo entiendo mejor.					
	10	Comparto mis dudas e inquietudes con mis compañeros sobre situaciones problemáticas planteadas por el capacitador.					
Percepción	11	Siento que en el trabajo hay dirección y liderazgo para el cumplimiento de metas de la empresa.					

	12	Mis compañeros se involucran capacitándose para enfrentar los nuevos retos del trabajo.					
--	----	---	--	--	--	--	--

## DIMENSIÓN 2

### GRUPO

INDICADORES	ÍTEM	ÍTEM / ENUNCIADO	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
Liderazgo	13	Considero que los líderes de la empresa deben promover el trabajo en equipo.					
	14	Considero que un buen líder ayuda a su equipo en tiempos difíciles.					
Comunicación	15	Cuento con acceso a información necesaria para cumplir con mi trabajo.					
	16	En mi oficina la información fluye adecuadamente.					
Poder y política	17	Considero que los gerentes y los jefes de áreas toman decisiones de acuerdo a la realidad de la empresa.					
	18	Considero que las jefaturas de área elaboran políticas eficaces.					
	19	Considero que existe monitoreo o seguimiento adecuado durante y después de la ejecución de una actividad o trabajo.					
Conflicto, negociación y comportamiento entre grupos	20	Considero que en la empresa existe confrontación o choque de ideas por no tener información clara y exacta.					
	21	Considero que los conflictos en la empresa responden principalmente a diferencias de carácter y formas de pensar de los miembros de la organización.					
	22	Considero que, para negociar, el estilo colaborativo (gana-gana) o el estilo competitivo (gana-pierde), son las opciones.					
	23	Considero que las reuniones agendadas, para los miembros del equipo deben presentarse a tiempo y con preparación.					

## DIMENSIÓN 3

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

INDICADORES	ÍTEM	ÍTEM / ENUNCIADO	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
Cultura organizacional	24	Los valores organizacionales (responsabilidad, transparencia, honestidad, respeto, integridad, entre otros) influyen en la comunicación en el área.					
	25	Considero que la empresa tiene cultura fuerte y se aprecia en los logros institucionales.					
	26	Considero que la empresa tiene cultura débil y se aprecia en las dificultades institucionales.					
Políticas y prácticas de recursos humanos	27	Considero que una de las prioridades de la organización es desarrollar el potencial humano.					
	28	Considero que el estilo de dirección participativo estimula el desarrollo de los trabajadores.					
	29	Considero que la organización considera muy importante la capacitación continua para los					



		colaboradores.					
Cambio organizacional	30	Considero que la gerencia efectúa cambios o mejoras en la gestión institucional.					
	31	Considero que se han efectuado cambios o mejoras en los procesos de la empresa.					
	32	Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en los procesos de la empresa.					
	33	Soy partidario de los cambios que implementa la empresa.					

**Gracias por su tiempo.**

**FICHA TÉCNICA:**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO:**  
**DESEMPEÑO LABORAL**

**I. DATOS INFORMATIVOS:**

- **Nombre Original:** Satisfacción Laboral SL -SPC.
- **Autor:** Sonia Palma Carrillo
- **Procedencia:** Lima – Perú.
- **Número de Ítems:** 33 ítems.
- **Administración:** Individual.
- **Duración:** 20 minutos aproximadamente.
- **Muestra:** 58 empleados administrativos.
- **Puntuación:** Manual y Sistematizada.
- **Dimensiones e indicadores:**
  - Y1= Condiciones físicas y/o materiales:** (*Ambiente físico laboral*).
  - Y2= Beneficios laborales y/o remunerativos:** (*Beneficios sociales*).
  - Y3= Políticas administrativas:** (*Normas institucionales*).
  - Y4= Relaciones interpersonales:** (*Interacción con miembros de la institución*).
  - Y5= Desarrollo personal:** (*Autorrealización*).
  - Y6= Desempeño de tareas:** (*Valoración de las tareas asignadas*).
  - Y7= Relación con la autoridad:** (*Apreciación valorativa de los directivos*).
- **Materiales:** Cuestionario que contiene los ítems y alternativas de respuestas.

**II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:**

Determinar la relación existente entre el Comportamiento organizacional y el desempeño laboral en los empleados de la empresa DIMATIC SA – Callao 2022.

### III. VALIDACIÓN:

Para la **validación** se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

### IV. CONFIABILIDAD:

Para establecer la confiabilidad del instrumento, se aplicó a 58 sujetos; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Cronbach. El cálculo de confiabilidad que se obtuvo del instrumento fue  $\alpha = 0.818$ , resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alfa de Cronbach se asume como una confiabilidad alta, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

### V. BAREMOS:

De la variable **Desempeño laboral**:

Baremos		Descripción
33-77 puntos	DLM	<b>Desempeño Laboral Malo:</b> Si la puntuación esta en este rango, significa que el desempeño laboral del trabajador es inadecuado para el logro de los objetivos de la empresa.
78-121 puntos	DLR	<b>Desempeño Laboral Regular:</b> Si la puntuación esta en este rango, significa que el desempeño laboral del trabajador es poco adecuado para el logro de los objetivos de la empresa.
122-165 puntos	DLB	<b>Desempeño Laboral Bueno:</b> Si la puntuación esta en este rango, significa que el desempeño laboral del trabajador es muy adecuado para el logro de los objetivos de la empresa.

### Escala de respuestas:

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

### Categorías (Niveles) para dimensiones:

**Dimensión 1:** Condiciones físicas y/o materiales (5 ítems).

- Malo 05-11 puntos.
- Regular 12-18 puntos.
- Bueno 19-25 puntos

**Dimensión 2:** Beneficios laborales y/o remunerativos (2 ítems).

- Malo 02-04 puntos.
- Regular 05-07 puntos.
- Bueno 08-10 puntos

**Dimensión 3:** Políticas administrativas (5 ítems).

- Malo 05-11 puntos.
- Regular 12-18 puntos.
- Bueno 19-25 puntos

**Dimensión 4:** Relaciones Interpersonales (4 ítems).

- Malo 04-09 puntos.
- Regular 10-14 puntos.
- Bueno 15-20 puntos.

**Dimensión 5:** Desarrollo Personal (5 ítems).

- Malo 05-11 puntos.
- Regular 12-18 puntos.
- Bueno 19-25 puntos

**Dimensión 6:** Desempeño de tareas (6 ítems).

- Malo 06-14 puntos.
- Regular 15-22 puntos.
- Bueno 23-30 puntos.

**Dimensión 7:** Relación con la autoridad (6 ítems).

- Malo 06-14 puntos.
- Regular 15-22 puntos.
- Bueno 23-30 puntos.



# UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - UNIDAD DE POSGRADO

## CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL ADMINISTRATIVO: DESEMPEÑO LABORAL

**OBJETIVO:** Determinar la relación existente entre el Comportamiento organizacional y el desempeño laboral en los empleados de la empresa DIMATIC SA – Callao 2022.

**PERSONAL ADMINISTRATIVO ( )**

**Instrucciones:** A continuación, encontrará una lista de enunciados, en cada una debe elegir una de las cinco opciones.

**Marcar la respuesta con una (X):**

1. NUNCA                      2. CASI NUNCA                      3. A VECES                      4. CASI SIEMPRE  
5. SIEMPRE

DIMENSIONES	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Condiciones físicas y/o materiales	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
	El ambiente donde trabajo es confortable.					
	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.					
	En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
Beneficios laborales y/o remunerativos	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
Políticas administrativas	Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
	La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.					
	Me disgusta mi horario.					
	El horario me resulta incómodo.					
	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
Relaciones sociales	El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es ideal para desempeñar mis funciones.					
	Me agrada trabajar con mis compañeros.					

	Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.						
	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.						
Desarrollo personal	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.						
	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.						
	Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.						
	Mi trabajo me hace sentir realizado.						
	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).						
Desempeño de tareas	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.						
	Me siento realmente útil con la labor que realizo.						
	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.						
	Mi trabajo me aburre.						
	Me gusta el trabajo que realizo.						
Relación con la autoridad	Me siento complacido con la actividad que realizo.						
	Mi(s) jefe(s) es(son) comprensivo(s).						
	Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.						
	Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo.						
	La relación que tengo con mis superiores es cordial.						
	No me siento a gusto con mi jefe.						
	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.						
<b>Fuente: ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL/SP - POR SONIA PALMA</b>							

## Anexo 4. Validación de los instrumentos

### FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:** EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DIMATIC SA 2021.

#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto: Quispe López, Jenny Martha  
1.2 Grado académico : Doctor en Administración  
1.3 Cargo e institución donde labora: Docente Escuela de Post Grado de la FCA-UNMSM  
1.4 Nombre del instrumento : Cuestionario Comportamiento Organizacional  
1.5 Autor(es) del Instrumento : Lic. Daniel Mantilla G.

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Excelente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejorable 21-40%	Deficiente 00-20%
1.CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	95%				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	95%				
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	95%				
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	95%				
5.SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	95%				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	95%				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	95%				
8.COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	95%				
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	95%				
10.PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	95%				

#### III. OPINION CUALITATIVA

El instrumento de recolección de información, cumple con los protocolos adecuados para la técnica de las encuestas, y el instrumento cuestionario.

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
(..) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95 %

Lugar y fecha: Lima 18 agosto 2022



Firma del Experto  
DNI.Nº...32924318.....  
Teléfono Nº 962223224.....  
Nº ORCID 0000-0001-7624-9695



## FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:** EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DIMATIC SA 2021.

### I. DATOS GENERALES:

- 1.6 Apellidos y Nombres del Experto: Cutipa Gonzales, Alex Daniel  
 1.7 Grado académico : Magister  
 1.8 Cargo e institución donde labora: Asociación Iglesia Adventista del Séptimo Día Peruana del Norte  
 1.9 Nombre del instrumento : Cuestionario Comportamiento Organizacional  
 1.10 Autor(es) del Instrumento : Lic. Daniel Mantilla G.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Excelente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejorable 21-40%	Deficiente 00-20%
1. CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	96%				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	95%				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	92%				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	95%				
5. SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	95%				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	97%				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	95%				
8. COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	95%				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	95%				
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	95%				

### III. OPINION CUALITATIVA

El cuestionario analizado es un instrumento válido para evaluar el Comportamiento Organizacional, al mismo tiempo que cumple con los protocolos para ser aplicado.

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95 %

Lugar y fecha: Lima 15 de agosto de 2022

  
-----  
Firma del Experto  
DNI.Nº 02434688  
Teléfono Nº 94592881  
Nº ORCID 0000-0002-5981-9630

## FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DIMATIC SA 2021.

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : **María Jacqueline Otiniano Mejía**
- 1.2 Grado académico : Magister en Administración
- 1.3 Cargo e institución donde labora: Directora del Área Gestión del Talento J&M Asesores Empresariales
- 1.4 Nombre del instrumento : Cuestionario Comportamiento Organizacional
- 1.5 Autor(es) del Instrumento : Lic. Daniel Mantilla G.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Excelente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejorable 21-40%	Deficiente 00-20%
1. CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.		X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.		X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	X				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	X				
8. COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico		X			
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	X				

### III. OPINION CUALITATIVA

Se observa pertinencia, suficiencia, aplicabilidad, por lo que el instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

( V ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

<b>84 %</b>
-------------

Lugar y fecha: Lima 28 de julio de 2022



-----  
Firma del Experto  
DNI.N° 08243526  
Teléfono N° 987065342  
N° ORCID: 0000-0002-7310-931X

## FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:** EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DIMATIC SA 2021.

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : Quispe López, Jenny Martha  
 1.2 Grado académico : Doctor en Administración  
 1.3 Cargo e institución donde labora : Docente Escuela de Post Grado de la FCA-UNMSM  
 1.4 Nombre del instrumento : Cuestionario Comportamiento Organizacional  
 1.5 Autor(es) del Instrumento : Lic. Daniel Mantilla G.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Excelente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejorable 21-40%	Deficiente 00-20%
1.CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	95%				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	95%				
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	95%				
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	95%				
5.SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	95%				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	95%				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	95%				
8.COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	95%				
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	95%				
10.PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	95%				

### III. OPINION CUALITATIVA

El instrumento de recolección de información, cumple con los protocolos adecuados para la técnica de la encuesta, y el instrumento cuestionario.

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

(X.) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95 %

Lugar y fecha: Lima 7 enero 2022



.....  
Firma del Experto  
DNI.Nº... 32924318.....  
Teléfono Nº 962223224.....  
Nº ORCID 0000-0001-7624-9695

## FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:** EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DIMATIC SA 2021.

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : Cutipa Gonzales, Alex Daniel
- 1.2 Grado académico : Magister
- 1.3 Cargo e institución donde labora : Asociación Iglesia Adventista del Séptimo Día Peruana del Norte
- 1.4 Nombre del instrumento : Cuestionario de satisfacción laboral
- 1.5 Autor(es) del Instrumento : Sonia Palma

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Excelente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejorable 21-40%	Deficiente 00-20%
1. CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	97%				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	96%				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	96%				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	97%				
5. SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	98%				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	97%				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	96%				
8. COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	97%				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico	96%				
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	97%				

### III. OPINION CUALITATIVA

El cuestionario analizado es un instrumento válido para evaluar la satisfacción laboral, al mismo tiempo que cumple con los protocolos para ser aplicado.

#### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

(X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

#### V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

97%

Lugar y fecha: Lima 15 de agosto de 2022



Firma del Experto  
DNI.Nº 02434688  
Teléfono Nº 945928818  
Nº ORCID 0000-0002-5981-9630



## FICHA DE INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:** EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DIMATIC SA 2021.

### I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Experto : **María Jacqueline Otiniano Mejía**
- 1.2 Grado académico : Magister en Administración
- 1.3 Cargo e institución donde labora : Docente Escuela de Post Grado FCA de UNMSM
- 1.4 Nombre del instrumento : Cuestionario de satisfacción laboral
- 1.5 Autor(es) del Instrumento : Lic. Sonia Palma

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Excelente 81-100%	Muy Buena 61-80%	Buena 41-60%	Mejorable 21-40%	Deficiente 00-20%
1. CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	X				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.		X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de investigación.	X				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.	X				
8. COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico		X			
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.	X				

### III. OPINION CUALITATIVA

Documento cumple con la pertinencia Ad Hoc.

### IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Documento que cumple con la aplicabilidad y suficiencia Ad Hoc.

- (x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

**V. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

86 %

Lugar y fecha: Lima 28 de diciembre del 2021



.....  
Firma del Experto  
DNI.Nº 08243526  
Teléfono N°: 987065342  
Nº ORCID: 0000-0002-7310-931X

Callao 14 de Marzo del 2022

El área de Recursos Humanos de **DIMATIC SAC** hace constar lo siguiente:

Que el proyecto de investigación de **DANIEL MANTILLA GONZALES**, identificado con DNI N° 41840863, desarrollado para la tesis de posgrado con DICTAMEN N° 000552-2021-UPG-VDIP-FCA de título "**El comportamiento organizacional y el desempeño laboral en la empresa DIMATIC SAC**", de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, fue evaluado y aprobado por el área de Recursos Humanos de la empresa DIMATIC, para la toma de encuestas, considerando su calidad científica, aportes teóricos y consideración del bienestar de sus participantes.

Los resultados de este proyecto de investigación pueden ser publicados en el repositorio de la universidad.

Atentamente;

  
Lilian A. Aguirre Pariona  
Recursos Humanos

**Recursos Humanos  
DIMATIC SAC  
20390583835**

**Asunto:** RE: Alfa de cronbach/Resultados de piloto aplicado  
**De:** "George Westring" <gwestring@gwmiami.com>  
**Fecha:** 14/03/2022 12:32 p. m.  
**Para:** "Daniel Mantilla" <dmantilla@dimaticperu.com>

ok

---

**From:** Daniel Mantilla <dmantilla@dimaticperu.com>  
**Sent:** Thursday, March 10, 2022 4:05 PM  
**To:** 'George Westring' <gwestring@gwmiami.com>  
**Subject:** Fwd: Alfa de cronbach/Resultados de piloto aplicado

sr George, disculpe la insistencia, por favor su apoyo en permitir realizar la encuesta y poder avanzar en la maestría.

Saludos cordiales.

**Daniel Mantilla G.**  
Analista de Costos  
Calle Epsilon 214 Parque Industrial Callao  
Tel: (+51) 1 614-4949 Ext. 2503  
[www.dimaticperu.com](http://www.dimaticperu.com)



----- Mensaje reenviado -----

**Asunto:** Alfa de cronbach/Resultados de piloto aplicado  
**Fecha:** Sun, 6 Mar 2022 23:53:07 -0500  
**De:** DANIEL MANTILLA GONZALES <daniel.mantilla1@unmsm.edu.pe>  
**Para:** [gwestring@gwmiami.com](mailto:gwestring@gwmiami.com)  
**CC:** [dmantilla@dimaticperu.com](mailto:dmantilla@dimaticperu.com)

sr George buenas noches, aquí le adjunto el resultado del piloto (aplicado a 16 personas de forma anónima) para determinar el alfa de cronbach, he colocado en cada cuadro las preguntas para una mejor comprensión. Solicitarle también su permiso para poder realizarlo a al menos 70 personas del personal administrativo, ahora que se tiene un alfa mayor a 0.8 (cuanto más se acerque a 1, significa que mayor es la fiabilidad del instrumento).

Agradeceré su apoyo para continuar con la tesis y poder concluir con mis estudios, de igual forma la información se entregará a la empresa.

Gracias  
Saludos  
Daniel mantilla

## Anexo 5. Confiabilidad de los instrumentos

### Resultados del análisis de confiabilidad del cuestionario para medir la variable independiente: Comportamiento organizacional.

#### Estadísticas de fiabilidad

<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
0,867	33
Nivel de confiabilidad alta	

#### Estadísticas de elemento

	Media	Desv. Desviación	N
1. Considero que la habilidad es un aporte importante dentro del comportamiento organizacional	4,53	0,569	58
2. Pienso que mi trabajo es muy importante	4,48	0,707	58
3. Estoy dispuesto a aprender y asumir responsabilidades	4,66	0,664	58
4. Reconozco con facilidad mis emociones	4,12	0,703	58
5. Me siento seguro de mí mismo en la mayoría de situaciones	4,34	0,664	58
6. Es importante tener un desarrollo dentro de la empresa	4,57	0,596	58
7. A menudo me siento incomodo o tenso en el trabajo	2,17	0,994	58
8. Siempre entrego mi trabajo a tiempo	4,10	0,693	58
9. En capacitaciones relacionadas a nueva formación, con lo que conozco lo entiendo mejor	4,17	0,775	58
10. Comporto mis dudas e inquietudes con mis compañeros sobre situaciones problemáticas planteadas por el capacitador	4,05	0,804	58
11. Siento que en el trabajo hay dirección y liderazgo para el cumplimiento de metas de la empresa	3,81	0,868	58
12. Mis compañeros se involucran capacitándose para enfrentar los nuevos retos del trabajo	3,71	0,899	58
13. Considero que los lideres de la empresa deben promover el trabajo en equipo	4,50	0,731	58
14. Considero que un buen líder ayuda a su equipo en tiempos difíciles	4,71	0,496	58
15. Cuento con acceso a información necesaria para cumplir mi trabajo	4,05	0,782	58

16. En mi oficina la información fluye adecuadamente	4,07	0,835	58
17. Considero que los gerentes y los jefes toman decisiones de acuerdo a la realidad de la empresa	3,90	0,852	58
18. Considero que las jefaturas de área elaboran políticas eficaces	3,59	0,702	58
19. Considero que existe monitoreo o seguimiento adecuado durante y después de la ejecución de una actividad o trabajo	3,59	0,750	58
20. Considero que en la empresa existe confrontación o choque de ideas por no tener información clara y exacta	3,24	0,885	58
21. Considero que los conflictos en la empresa responden principalmente a diferencias de carácter y formas de pensar de los miembros de la organización	3,12	0,860	58
22. Considero que, para negociar, el estilo colaborativo juego (gana - gana) o el estilo (gana - pierde) son las opciones.	3,07	0,934	58
23. Considero que las reuniones agendadas, para los miembros del equipo deben presentarse a tiempo y con preparación	4,34	0,608	58
24. Los valores organizacionales (responsabilidad, transparencia, honestidad, respeto, integridad, entre otros) influyen en la comunicación en el área.	4,24	0,979	58
25. Considero que la empresa tiene cultura fuerte y se aprecia en los logros institucionales	3,91	0,923	58
26. Considero que la empresa tiene cultura débil y se aprecia en las dificultades institucionales	2,50	1,112	58
27. Considero que una de las prioridades de la organización es desarrollar el potencial humano	3,76	1,048	58
28. Considero que el estilo de dirección participativo estimula el desarrollo de los trabajadores	3,93	0,896	58
29. Considero que la organización considera muy importante la capacitación continua de los trabajadores	3,91	0,942	58

30. Considero que la gerencia efectúa cambios o mejoras en la gestión institucional	3,69	0,821	58
31. Considero que se han efectuado cambios o mejoras en los procesos de la empresa	3,71	0,817	58
32. Entiendo los resultados previstos de implementar un cambio en los procesos de la empresa	3,93	0,746	58
33. Soy partidario de los cambios que implementa la empresa	3,97	0,816	58

---

**Análisis de la confiabilidad:** Según Hernández y Mendoza (2018), la confiabilidad de un instrumento se refiere a la capacidad que este tiene para arrojar resultados consistentes si se aplica el mismo más de dos veces a los mismos sujetos. Si el coeficiente es cercano a 1 y mayor de 0.80, entonces se tiene una alta confiabilidad del instrumento; en este caso el valor encontrado es 0.867, por lo que se puede afirmar que la escala cuenta con una ALTA CONFIABILIDAD para medir la VARIABLE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

**Resultados del análisis de confiabilidad del cuestionario para medir la variable dependiente: Desempeño laboral.**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,818	33
Nivel de confiabilidad alta	

**Estadísticas de elemento**

	Media	Desv. Desviación	N
1. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.	4,12	0,839	58
2. El ambiente donde trabajo es confortable.	4,1	0,718	58
3. La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	3,55	0,882	58
4. En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.	3,95	0,711	58
5. Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	3,91	0,884	58
6. Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.	3,12	0,86	58
7. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	3,14	0,945	58
8. Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.	1,86	0,926	58
9. La sensación que tengo en mi trabajo es que me están explotando.	1,79	0,951	58
10. Me disgusta mi horario.	2,03	1,139	58
11. El horario me resulta incómodo.	1,9	0,986	58
12. No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	2,69	1,245	58
13. El ambiente creado por mis compañeros de trabajo es ideal para desempeñar mis funciones.	4,05	0,867	58
14. Me agrada trabajar con mis compañeros.	4,34	0,785	58
15. Prefiero tener distancias con las personas con las que trabajo.	2,17	1,157	58
16. La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	3,91	0,942	58
17. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	3,88	0,975	58
18. Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	4	0,816	58



19. Me siento muy feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	4,1	0,872	58
20. Mi trabajo me hace sentir realizado.	3,98	0,888	58
21. Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).	4,4	0,699	58
22. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.	4,29	0,838	58
23. Me siento realmente útil con la labor que realizo.	4,45	0,705	58
24. Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	1,83	1,126	58
25. Mi trabajo me aburre.	1,59	0,838	58
26. Me gusta el trabajo que realizo.	4,29	0,879	58
27. Me siento complacido con la actividad que realizo.	4,24	0,779	58
28. Mi(s) jefe(s) es(son) comprensivo(s).	3,91	0,978	58
29. Es grata la disposición de mis jefes cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.	4,21	0,853	58
30. Llevarse bien con el jefe beneficia en la calidad del trabajo.	4,33	0,906	58
31. La relación que tengo con mis superiores es cordial.	4,38	0,721	58
32. No me siento a gusto con mi jefe.	1,9	1,054	58
33. Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	3,93	0,971	58

**Análisis de la confiabilidad:** Según Hernández y Mendoza (2018), la confiabilidad de un instrumento se refiere a la capacidad que este tiene para arrojar resultados consistentes si se aplica el mismo más de dos veces a los mismos sujetos. Si el coeficiente es cercano a 1 y mayor de 0.80, entonces se tiene una alta confiabilidad del instrumento; en este caso el valor encontrado es 0.818, por lo que se puede afirmar que la escala cuenta con una ALTA CONFIABILIDAD para medir la VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL.

## Anexo 5. Base de datos

Base de datos de la variable independiente "Comportamiento organizacional".

n	Indicadores																																	Dimensiones			V.I..	
	Items / Reactivos / Preguntas																																	D1	D2	D3		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	P D1	P D2	P D3	P V1	CAT V1
1	4	4	5	4	5	4	3	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	3	3	3	4	46	38	36	120	Regular
2	4	4	5	3	3	4	3	3	4	5	4	2	5	5	4	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	44	40	31	115	Regular
3	5	5	5	4	4	5	2	4	5	4	3	2	5	5	5	5	3	3	2	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	2	2	3	5	48	43	34	125	Bueno
4	5	3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	4	47	43	34	124	Bueno
5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	4	3	4	4	4	51	45	37	133	Bueno
6	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	2	4	5	5	4	4	4	3	3	3	2	1	5	4	3	3	2	4	3	3	2	4	4	52	39	32	123	Bueno
7	5	4	5	3	4	3	3	4	4	5	3	3	5	5	3	3	2	3	3	4	4	3	5	5	3	3	2	4	2	3	3	3	3	46	40	31	117	Regular
8	5	5	5	5	5	5	1	3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	3	4	4	3	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	48	47	45	140	Bueno	
9	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	53	42	41	136	Bueno
10	4	5	5	4	4	5	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	48	38	40	126	Bueno	
11	4	3	4	2	5	4	1	5	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	3	2	3	5	4	4	2	5	4	5	4	3	3	2	44	44	36	124	Bueno
12	4	4	5	3	3	5	1	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	2	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	45	42	37	124	Bueno	
13	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	4	45	40	34	119	Regular	
14	5	5	5	5	4	5	1	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	2	5	4	5	1	5	5	5	4	4	4	4	52	44	41	137	Bueno
15	5	4	3	4	5	5	2	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	2	3	5	5	2	4	3	3	4	4	4	3	50	43	37	130	Bueno
16	5	4	5	5	4	5	2	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	1	3	5	4	4	4	4	4	51	46	38	135	Bueno
17	5	4	4	3	3	4	2	4	5	3	3	2	5	5	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4	2	3	5	4	3	4	4	4	42	43	38	123	Bueno
18	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	5	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	41	39	36	116	Regular
19	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	2	2	4	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	54	43	45	142	Bueno
20	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47	37	31	115	Regular
21	5	5	5	4	5	5	2	5	5	4	4	3	3	4	5	5	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	2	3	3	4	3	52	38	30	120	Regular
22	5	5	5	4	5	5	2	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	1	5	5	4	2	5	4	5	4	4	4	4	50	45	41	136	Bueno
23	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	5	3	3	4	5	51	42	40	133	Bueno
24	4	4	5	3	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	4	4	47	35	32	114	Regular
25	4	5	5	4	4	5	2	4	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4	3	3	3	1	4	5	3	4	5	4	3	4	4	3	49	41	39	129	Bueno	
26	5	5	5	5	4	5	1	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	4	5	5	1	4	5	5	5	4	4	4	50	45	42	137	Bueno
27	4	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	51	42	39	132	Bueno	
28	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	2	3	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	54	43	41	138	Bueno



Base de datos de la variable dependiente "Desempeño laboral".

n	Indicadores																																	Dimensiones							V.D.	
	Items / Reactivos / Preguntas																																	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	P V2	CAT V2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	P D1	P D2	P D3	P D4	P D5	P D6	P D7		
1	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	2	3	2	3	5	4	1	1	4	3	4	4	5	4	2	3	17	5	14	12	14	18	22	102	Regular
2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	2	2	5	5	4	5	5	4	1	3	14	3	14	13	20	23	22	109	Regular
3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	1	1	3	4	5	1	4	4	4	5	3	5	5	5	1	2	5	3	3	3	4	5	3	1	18	5	9	14	21	21	19	107	Regular
4	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	2	4	19	6	15	14	17	20	21	112	Regular	
5	4	4	3	4	4	3	3	1	2	3	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4	5	1	5	1	1	5	5	3	4	3	5	2	4	19	6	13	15	21	18	21	113	Regular
6	5	4	4	4	4	2	2	3	2	2	2	5	4	5	5	5	4	4	4	2	4	5	4	2	3	3	3	5	5	4	5	2	3	21	4	14	19	18	20	24	120	Regular
7	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	5	4	5	2	2	4	4	3	3	4	3	2	3	14	6	14	11	16	21	18	100	Regular
8	5	5	5	5	5	3	3	1	1	1	1	1	5	5	1	5	3	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	1	5	25	6	5	16	23	22	26	123	Bueno	
9	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	1	1	5	5	3	5	4	4	2	3	18	6	10	16	17	22	21	110	Regular
10	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	2	5	20	8	10	14	19	18	23	112	Regular	
11	4	4	3	4	5	4	4	1	1	3	4	1	4	4	2	4	3	5	4	4	5	5	5	1	2	4	5	2	4	5	5	1	4	20	8	10	14	21	22	21	116	Regular
12	3	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	4	5	5	2	4	5	5	4	4	5	3	4	4	1	4	4	3	5	5	5	1	4	19	7	8	16	23	20	23	116	Regular
13	5	4	4	4	4	3	3	2	1	2	2	3	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	4	3	4	5	4	2	4	21	6	10	15	20	17	22	111	Regular
14	5	4	4	4	4	2	5	2	2	3	3	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	4	5	5	5	2	4	21	7	11	16	25	22	25	127	Bueno
15	4	5	5	4	4	3	3	1	1	1	2	2	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	4	5	1	4	22	6	7	16	23	22	24	120	Regular
16	4	4	3	4	4	3	3	1	2	1	1	3	5	5	2	5	5	4	4	4	5	4	5	1	2	4	4	4	5	5	4	2	4	19	6	8	17	22	20	24	116	Regular
17	4	4	2	4	4	3	3	2	3	2	2	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	2	3	18	6	13	12	19	20	21	109	Regular	
18	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	20	7	19	14	18	18	16	112	Regular	
19	5	5	5	5	5	4	4	1	1	1	1	2	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	25	8	6	16	24	22	26	127	Bueno
20	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	4	4	4	4	5	5	2	4	20	8	16	15	17	19	24	119	Regular
21	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	3	4	5	5	2	3	21	6	14	12	16	20	22	111	Regular
22	4	3	3	4	4	2	3	1	1	1	1	1	2	4	2	3	4	5	5	5	5	5	5	1	1	4	5	3	4	4	4	3	3	18	5	5	11	24	21	21	105	Regular
23	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	3	4	4	4	3	4	16	6	15	12	20	23	22	114	Regular
24	3	3	4	4	4	2	2	3	4	1	1	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	1	5	18	4	12	12	17	21	22	106	Regular
25	5	4	3	4	5	4	4	2	1	5	1	1	5	5	1	5	4	3	5	5	5	4	5	1	1	4	5	4	4	1	5	4	21	8	10	16	22	20	22	119	Regular	
26	5	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	1	5	22	8	5	16	25	23	26	125	Bueno
27	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	5	4	1	4	5	4	4	5	5	3	5	2	1	5	4	4	4	5	5	2	5	19	6	11	14	23	20	25	118	Regular
28	5	5	4	5	2	3	4	1	1	2	2	3	5	5	2	5	5	4	5	4	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	4	5	5	21	7	9	17	23	24	29	130	Bueno
29	4	4	2	4	4	2	3	1	1	1	1	2	4	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1	4	18	5	6	13	25	26	25	118	Regular	
30	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	1	4	2	2	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	1	3	3	3	3	3	4	2	15	4	12	11	21	18	19	100	Regular	

31	5	5	4	5	5	3	4	1	1	1	1	5	4	5	1	4	5	4	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	5	5	1	5	24	7	9	14	24	23	26	127	Bueno
32	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	5	4	5	1	5	3	3	5	4	4	4	3	1	1	5	4	5	5	5	5	1	5	15	4	13	15	19	18	26	110	Regular
33	5	5	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	23	10	5	16	21	22	26	123	Bueno
34	5	5	4	5	5	5	4	1	1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	24	9	5	16	21	22	26	123	Bueno
35	5	5	3	4	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	1	5	22	10	9	13	25	27	26	132	Bueno	
36	5	5	5	5	5	2	3	3	2	5	1	2	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	4	2	1	5	5	4	5	5	4	1	5	25	5	13	16	24	22	24	129	Bueno
37	5	5	4	4	4	4	4	2	1	1	1	2	5	5	2	4	4	4	4	4	5	5	4	1	1	4	4	4	4	5	4	2	4	22	8	7	16	21	19	23	116	Regular
38	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	20	4	12	13	14	18	19	100	Regular	
39	5	5	4	4	4	2	2	1	1	1	1	3	5	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	5	4	5	4	1	4	22	4	7	15	20	22	23	113	Regular	
40	4	5	5	4	5	2	2	1	1	1	1	3	5	5	1	5	1	5	4	3	5	5	5	1	1	5	4	5	5	5	5	1	5	23	4	7	16	18	21	26	115	Regular
41	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	4	2	3	17	6	11	14	16	20	19	103	Regular
42	5	4	4	4	4	3	3	1	1	2	2	2	4	5	2	4	4	4	4	5	5	4	5	2	1	1	4	4	4	4	4	1	4	21	6	8	15	22	17	21	110	Regular
43	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	3	3	3	4	3	3	20	8	9	14	20	19	19	109	Regular
44	4	4	4	5	4	3	3	2	1	2	1	4	4	4	1	5	4	4	5	4	4	4	4	1	1	5	5	4	4	4	5	4	5	21	6	10	14	21	20	26	118	Regular
45	4	4	4	5	5	3	4	1	1	1	1	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	5	2	1	5	5	4	5	5	5	1	5	22	7	8	15	25	23	25	125	Bueno	
46	5	5	3	4	4	3	3	2	1	2	3	2	4	5	1	3	3	3	3	4	4	4	5	4	2	4	3	4	5	5	5	1	3	21	6	10	13	17	22	23	112	Regular
47	3	3	2	2	3	2	3	1	3	4	4	3	4	4	2	5	4	4	4	4	4	5	5	1	3	4	4	5	4	4	4	1	4	13	5	15	15	20	22	22	112	Regular
48	4	5	3	4	4	3	3	2	2	2	2	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	5	5	2	2	5	4	5	5	5	5	1	4	20	6	12	14	19	23	25	119	Regular
49	4	4	3	4	4	3	3	1	1	1	1	2	4	4	1	4	3	3	4	4	4	4	4	1	1	4	4	3	3	4	4	1	3	19	6	6	13	18	18	18	98	Regular
50	4	3	3	4	3	3	3	1	2	3	3	1	4	5	2	5	4	4	4	4	5	5	5	1	2	5	4	5	5	5	5	1	5	17	6	10	16	21	22	26	118	Regular
51	4	5	4	3	4	5	2	4	3	3	3	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	20	7	16	17	15	22	18	115	Regular	
52	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	1	3	3	3	3	3	14	5	11	13	20	18	16	97	Regular
53	5	3	3	3	4	4	4	1	1	1	1	5	4	4	1	4	5	5	5	5	5	4	3	1	1	4	5	5	5	5	5	1	5	18	8	9	13	25	18	26	117	Regular
54	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	1	4	3	4	4	4	4	1	4	18	5	12	14	18	21	21	109	Regular	
55	4	4	4	4	4	3	4	1	1	1	1	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	2	3	4	5	2	3	20	7	7	15	25	22	19	115	Regular
56	5	5	4	5	5	3	4	2	1	1	1	1	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	1	1	5	5	5	5	5	4	1	5	24	7	6	18	21	22	25	123	Bueno
57	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	25	10	5	17	25	22	26	130	Bueno
58	4	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	1	2	3	3	3	4	4	4	14	5	11	11	18	12	22	93	Regular	