

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de  
los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus  
Global BPO Center – Chiclayo.**

Autor:

**BACH. HENRRY SALAZAR FERNÁNDEZ**

Para optar el título profesional de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Lambayeque – Perú

Marzo – 2018

**INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA RPM  
CONTROL PERÚ DE LA EMPRESA ALLUS GLOBAL BPO CENTER –  
CHICLAYO.**

---

Bach. Henry Salazar Fernández  
Tesisista

---

Lic. Adm. Juan Carlos Samamé Castillo  
Asesor

Presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración.

**Aprobado por el jurado:**

---

Lic. Adm. Elmer Silva Romero  
Presidente

---

Lic. Adm. Juan Francisco Zentner Alva  
Secretario

---

Lic. Adm. Yasmy Castañeda Vásquez  
Vocal

### **Dedicatoria**

A Dios por ser la luz que guía mi camino y la fortaleza para seguir adelante.

A mis padres, José y María, por ser el sustento y darme la preparación para hacerle frente a la vida.

A mi hermano, Heberson, por el ser gran apoyo y cómplice de hacer feliz a nuestra familia.

### **Agradecimientos**

A Dios por proteger mi familia en cada momento y ser la fuerza que me ayuda a alcanzar mis metas.

A mis padres, José y María, a mi hermano Heberson, por brindar su tiempo y apoyo para cumplir mis objetivos personales y profesionales.

A la empresa donde me encuentro laborando por brindar el permiso, el tiempo e información para el desarrollo y sustentación de mi tesis.

Al Lic. Adm. Juan Carlos Samamé Castillo por el tiempo, comprensión y acertada asesoría en el presente trabajo de investigación.

## Índice General

Índice General .....	v
Índice De Tablas .....	vii
Índice De Anexos.....	ix
Resumen Y Palabras Clave .....	x
Abstract Y Key Words.....	xi
Introducción .....	1
Capítulo I: La Contextualización De La Empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo Y Su Cultura Organizacional .....	4
1.1    Contextualización Del Objeto De Estudio .....	4
1.2    Características Y Manifestaciones Del Problema De Investigación .....	5
Capítulo II: Marco Teórico .....	12
2.1    Cultura Organizacional .....	12
2.1.1    Componentes de la Cultura Organizacional. ....	15
2.2    Desempeño Laboral.....	19
2.2.1    Evaluación del Desempeño.....	19
2.2.2    Importancia de la Evaluación de Desempeño. ....	20
2.2.3    Criterios para la Evaluación de Desempeño. ....	21
2.2.4    Métodos de Evaluación de Desempeño. ....	21
Capítulo III: Metodología .....	24
Capítulo IV: Resultados .....	29
4.1    Cultura Organizacional .....	29
4.1.1    Artefactos.....	30
4.1.2    Valores. ....	31
4.1.3    Supuestos. ....	32
4.1.4    Cultura Organizacional en la empresa Allus Global Bpo Center – Chiclayo. ....	33
4.2    Desempeño Laboral.....	34
4.2.1    Habilidades y Capacidades. ....	34

4.2.2	Comportamiento. ....	36
4.2.3	Metas y Resultados. ....	38
4.2.4	Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo. ....	40
4.3	Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral.....	42
	Conclusiones .....	47
	Recomendaciones .....	49
	Referencias.....	50
	Anexos .....	52

## Índice De Tablas

<b>Tabla 1:</b> Tabla de edad y sexo de trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	25
<b>Tabla 2:</b> Tabla de tiempo de servicio y condición laboral de trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	26
<b>Tabla 3:</b> Tabla de calificación de los artefactos de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	30
<b>Tabla 4:</b> Tabla de calificación de los valores de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	31
<b>Tabla 5:</b> Tabla de calificación de los supuestos de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	32
<b>Tabla 6:</b> Tabla de calificación de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo .....	33
<b>Tabla 7:</b> Tabla de resultado del conocimiento del puesto de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	34
<b>Tabla 8:</b> Tabla de resultado de la capacidad de ejecución de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	35
<b>Tabla 9:</b> Tabla de resultado de la responsabilidad de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	36
<b>Tabla 10:</b> Tabla de resultado de la actitud e iniciativa de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	37
<b>Tabla 11:</b> Tabla de resultado de la satisfacción del cliente generada por los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	38
<b>Tabla 12:</b> Tabla de resultado de la rapidez de soluciones de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	39
<b>Tabla 13:</b> Tabla de escala de evaluación del desempeño laboral para los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	40
<b>Tabla 14:</b> Tabla de resultados obtenidos del desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo .....	41

<b>Tabla 15:</b> Tabla de influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo .....	42
<b>Tabla 16:</b> Tabla de valores observados y frecuencias esperadas de la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.....	44



## Índice De Anexos

<b>Anexo - A:</b> Operacionalización de las variables .....	52
<b>Anexo - B:</b> Puntuación y calificación del cuestionario cultura organizacional.....	53
<b>Anexo - C:</b> Instrumento de medición .....	57
<b>Anexo - D:</b> Confiabilidad y validez del instrumento.....	59
<b>Anexo - E:</b> Prueba del chi cuadrado elaborado en spss.....	60
<b>Anexo - F:</b> Valores críticos de la distribución chi - cuadrado.....	61

## **Resumen Y Palabras Clave**

La presente investigación tiene como objetivo general determinar la influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo en el 1° semestre del 2015.

Esta investigación no experimental es de tipo descriptiva - correlacional, de carácter transversal. Se cuenta con una población de 50 trabajadores que laboran en el turno tarde. Como técnica de recolección de datos se utiliza la encuesta, donde se construye un cuestionario consistente conformada por 27 ítems para Cultura Organizacional; recolectando y analizando los datos desde julio hasta diciembre del 2015, utilizando estadística descriptiva e inferencial al 95% de confiabilidad; y para el Desempeño Laboral se muestra los datos alcanzados por la empresa, otorgados en colaboración por la alta gerencia.

Como resultados, la investigación evidencia que el 50% de los trabajadores consideran que la cultura organizacional de la empresa es favorable; con respecto a su desempeño laboral, el 86% de los mismos, alcanzan una calificación regular. Situación justificada vía la utilización de la prueba de contraste de hipótesis chi - cuadrado, determinando que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo.

Se recalca que la cultura organizacional y el desempeño laboral son factores claves que determinan la competitividad de una organización en su entorno. Cualquier alteración de ambos, afecta el clima laboral y la satisfacción de los que la conforman.

**PALABRAS CLAVES:** Cultura organizacional, desempeño laboral, competitividad.

### **Abstract Y Key Words**

The present research has as general objective to determine the influence of the Organizational Culture on the Work Performance of the workers of the Rpm Control Peru Area of the Allus Global BPO Center - Chiclayo in the 1st half of 2015.

This non - experimental research is descriptive - correlational, of transversal character. It has a population of 50 workers who work in the afternoon shift. As a data collection technique is used the survey, where is constructed a consistent questionnaire conformed of 27 items for Organizational Culture; collecting and analyzing the data from July to December 2015, using descriptive and inferential statistics at 95% of reliability; and for the Labor Performance shows the data achieved by the company, granted in collaboration by senior management.

As results, the research shows that 50% of the workers consider that the organizational culture of the company is favorable; with respect to their work performance, 86% of them, achieve a regular qualification. Situation justified using the chi - square hypothesis test, determining that the organizational culture influences in the work performance of workers in the rpm control Peru area of the company Allus Global BPO Center - Chiclayo.

It is emphasized that organizational culture and work performance are key factors that determine the competitiveness of an organization in its environment. Any alteration of both affects the working climate and the satisfaction of those who conform.

**KEYWORDS:** Organizational culture, job performance, competitiveness

## **Introducción**

Actualmente se está viviendo en un mundo globalizado, en donde se generan cambios en el entorno de una manera exigente, por tal motivo las empresas deben de demostrar su flexibilidad de respuesta ante estas exigencias. Sin embargo, existen organizaciones donde las condiciones del trabajador esta descuidada, sobresaliendo la desmotivación, desgano de llegar puntual al centro de labores, poco interés de relacionarse interpersonalmente, escaso compromiso con los objetivos de la organización, entre otros. Conllevando a los directivos de las empresas a darse cuenta que la diferencia sostenible ante las demás, está en el “talento humano” que es la fuente última de la innovación para adaptarse a estas nuevas condiciones, ya que no basta hoy en día, en otorgar una buena remuneración o beneficios salariales, para que el trabajador desarrolle su potencial y realice sus funciones de la mejor manera, sino que se trata de una gestión que implique apreciar, valorar al trabajador y reconocer los esfuerzos que realiza.

Por ello, han dedicado su tiempo en mejorar variables relacionadas al recurso humano, cabe mencionar algunos, como la cultura organizacional y el desempeño laboral que se presentan como pilares fundamentales para apoyar los procesos que le permitan crear un ambiente competitivo.

En este sentido, la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo está viviendo una situación, donde el esfuerzo del trabajador no es reconocido, conllevando al desgano del cumplimiento de objetivos, al desinterés de trabajar en equipo y al estancamiento de su crecimiento personal y profesional, entre otros, a pesar que la empresa brinda incentivos o realiza actividades para la motivación de sus trabajadores; sin embargo, estos últimos sienten que no son valorados como parte importante de la empresa.

Por esta razón nace el propósito de realizar una investigación de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo en el 1° semestre del 2015.

Así mismo se medirá el nivel de desempeño laboral, factor que muestra el rendimiento de los trabajadores, el conocimiento de funciones y tareas, las políticas y los objetivos que se deben cumplir, como consecuencia de la adaptabilidad e interrelación entre los sistemas culturales, de gestión y humanos y de éstos con el entorno, generando una autosatisfacción y un beneficio a la organización.

El problema quedo definido como ¿De qué manera influye la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo?, estableciendo el objetivo general de determinar la influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo en el 1° semestre del 2015. Y como objetivos específicos los siguientes:

- Determinar la influencia de los artefactos de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center en el 1° semestre del 2015.
- Determinar la influencia de los valores de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center en el 1° semestre del 2015.
- Determinar la influencia de los supuestos de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center en el 1° semestre del 2015.
- Medir el nivel de Desempeño Laboral que presentan los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center en el 1° semestre del año 2015.

Esta investigación contribuye a retroalimentar los fenómenos que engloban el comportamiento organizacional, permitiendo planificar acciones correctivas que conlleve al mejoramiento de la conducta y desempeño de sus miembros. Así mismo, de servir como base para que otras empresas tengan la necesidad de conocer su cultura y poner en práctica acciones que conlleven al mejoramiento de la misma y al desempeño de sus colaboradores, con el propósito de alcanzar la productividad y, por ende, la rentabilidad que se necesita, para ser competitivos en el mercado.

Por ello, en la investigación se planteó una hipótesis nula  $H_0$ : La Cultura Organizacional no influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo en el 1° semestre del 2015; y una hipótesis alternativa  $H_1$ : La Cultura Organizacional influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo en el 1° semestre del 2015.

El desarrollo del presente estudio se estructura en cuatro capítulos:

El primero, analiza el objeto de estudio; así como los antecedentes de investigación que se han realizado sobre este tipo de problemas, tanto a nivel local, nacional e internacional.

El segundo, hace referencia al abordaje de bases teóricas con respecto a las variables de estudio: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral.

La orientación metodológica para esta investigación se encuentra en el tercero. El método de estudio de la presente investigación es la cualitativa. Los datos obtenidos se procesaron e interpretaron haciendo uso de la estadística descriptiva.

En el cuarto, se detalla la discusión de los resultados, interpretando y analizando cada tabla presentada, respondiendo de esta manera a los objetivos planteados.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se arribaron, las referencias bibliográficas de todos los libros consultados, así como los anexos que servirán para explicar y aclarar el proceso de investigación.

## **Capítulo I: La Contextualización De La Empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo Y Su Cultura Organizacional**

### **1.1 Contextualización Del Objeto De Estudio**

Allus Global BPO Center - Chiclayo es una mediana empresa ubicada en la provincia de Chiclayo, departamento de Lambayeque.

La empresa es el resultado del crecimiento y desarrollo continuo de Allus Córdoba Argentina y Multienlace Colombia, ambas reconocidas entre las 10 mejores empresas de Latinoamérica en análisis, gestión y relacionamiento con clientes que en el 2008, tras 11 años de experiencia cada una, deciden unir sus capacidades para construir la compañía líder en América Latina en la provisión de soluciones BPO (Business Process Outsourcing) inteligentes. BPO en español significa Externalización de procesos fuera de la compañía de nuestros clientes.

La sede Chiclayo cuenta con 2 call center, atendiendo a los usuarios de nuestra empresa cliente Telefónica del Perú S.A.A., en el país de Chile y Perú, ayudándolos a convertir su compañía en negocios de alto rendimiento y valor.

La alta directiva combina estratégicamente el capital humano calificado con tecnología de última generación y un innovador modelo de gestión basado en la evolución continua, ejecutando capacitaciones constantes de los sistemas y procedimientos modificados por la empresa cliente.

Así mismo, fomentan un agradable ambiente laboral, tomando como base la comunicación, para que el trabajo sea más fácil y sencillo. Por lo tanto, se trata de cuidar que la comunicación sea la correcta en todo momento, con sinceridad, honestidad y congruencia en el pensar y el hablar, son factores que promueven a lograr un excelente ambiente de trabajo, mayor y mejor integración, así como fortalecer el trabajo en equipo. Pero el día a día del trabajo es bajo presión, donde muchos trabajadores, sea operario o jefe, viven estresados y cansados por la misma rutina, debido a la exigencia de alcanzar los indicadores objetivo.

Allus Global BPO Center sede Chiclayo está conformada por 2 cuentas, Chile y Perú, dentro de esta última la conforman el área de Prepago; Rpm Control y el área de Gtr. Para el presente estudio se toma como objeto el área Rpm Control Perú, el cual labora en horarios de mañana (6:30 am a 02:30 pm) y tarde (02:30 pm a 10:30 pm). Para la presente investigación se considera el turno tarde, por el mayor nivel de llamadas atendidas; este horario cuenta con 54 trabajadores distribuidos entre jefes y operarios. La parte operativa está conformada por 50 trabajadores, los

cuales son objeto de estudio de la presente investigación, debido a que son constantemente evaluados en relación a indicadores por su desempeño, en donde se encargan de la atención y ventas vía telefónica a los usuarios de nuestro cliente Telefónica del Perú S.A.A.

La empresa cuenta con una infraestructura moderna, abarcando gran porcentaje la parte operativa, y muestra en cada zona las medidas de seguridad adecuadas para evitar accidentes laborales.

El horario de trabajo de los representantes cumple sus 48 horas semanales trabajando de lunes a domingo, teniendo un día de descanso a la semana, la cual es establecida y modificada en función a las necesidades y naturaleza de las actividades de la empresa.

A los operarios se les exige puntualidad al momento de iniciar sus actividades; no presentan un uniforme que los identifique como trabajadores de dicha empresa, permitiéndoseles ingresar con propia indumentaria, sin llegar a extremos de diminutas prendas, presentando un fotochek al momento de ingresar a sus labores.

Con respecto a las maquinas que se utiliza, 3 de cada 10, no se encuentran en buen estado y no facilita el desarrollo de las actividades, y sobre todo retrasa la productividad de la empresa, en ofrecer un servicio de calidad a los usuarios del cliente al cual se representa.

La dirección de la empresa pone énfasis en que sus trabajadores se sientan motivados en la realización de sus labores, a través de reconocimientos y premiaciones informales, dando a conocer sus valores, la misión, la visión y los objetivos que se debe alcanzar como organización. Además flexibiliza y facilita el horario de trabajo de sus operarios, en relación a las necesidades o circunstancias que surgen e impiden la realización de su horario normal de trabajo.

## **1.2 Características Y Manifestaciones Del Problema De Investigación**

Existen diversas investigaciones donde se ha relacionado a la cultura organizacional con el desempeño laboral, entre las cuales enfatizan las siguientes investigaciones:

**NIZAMA, Martín (2003) “Psicopatología de La Cultura Organizacional en el Sector Público.”, Perú.** Este estudio tiene como propósito concientizar el mejoramiento de la cultura organizacional de las instituciones públicas mediante el lenguaje cotidiano que se emplean en dichas instituciones, lo cual está ocasionando desmedro de la salud mental, espiritual y rendimiento laboral de los trabajadores, lo cual afecta sensiblemente la productividad, calidad y calidez de la prestación de los servicios. Para la recolección de datos se utilizó la observación



participativa y sistemática, efectuando un análisis semiológico y etnológico del lenguaje común en la cultura del personal que labora en el sector público. Dichas instituciones presentaron deficientes condiciones laborales, inexistencia de una política de capacitación constante, al igual de una necesidad de atención en salud del trabajador estatal, incluyendo a esto las míseras remuneraciones que recibe. Sabiendo que hoy en día el recurso humano constituye un elemento fundamental de la vida institucional, como lo menciona la Organización Panamericana de Salud (2001), el desarrollo de las instituciones está en mantener el recurso humano en óptimo estado físico y mental. Los resultados de la investigación presentan una recopilación de expresiones psicolingüísticas que fueron organizadas en un glosario de 100 términos de uso cotidiano en el lenguaje institucional, lo cual refleja la realidad de la cultura organizacional prevaleciente en organizaciones del sector público, generando relaciones informales o tradicionales que contaminan el modelo racional de organización y toma de decisiones. Este estudio sirve como antecedente para la presente investigación, por que resalta la importancia de la cultura organizacional mediante el buen uso del lenguaje que prevalece cotidianamente en una institución, conllevando a una óptima condición física y mental de los trabajadores, y calidad de la prestación del servicio.

**CHIMOY, Rocío (2007)** realizó una investigación denominada **“Cultura Organizacional en la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C.”, Perú**. La cual tiene como propósito diagnosticar la cultura organizacional en la Caja de Ahorros y Créditos SIPAN S.A.C. y las sub-culturas en sus diferentes áreas, fomentando el servicio de calidad, donde se detectó que no basta la participación de aquellas áreas que tienen contacto directo con el usuario, sino que se requiere de todas las áreas que conforman dicha organización. Desde el punto de vista metodológico, es una investigación no experimental de tipo descriptivo de campo, con un diseño transversal, presentando una población conformada por 46 empleados pertenecientes a las áreas de operaciones; gerencia de administración y finanzas; área legal; gerencia de negocios; agencia, donde la información se recolectó a través del empleo de un cuestionario conformado por 28 preguntas divididas en 5 aspectos: dominantes, liderazgo, administración de recursos humanos, unión de la organización, criterio de éxito, las cuales se basan en el modelo conocido como Competing Values Framework (CVF) analizadas mediante la escala tipo Likert. Como resultado de la investigación de la cultura organizacional de dicha empresa, se detectó un ambiente agradable, donde se desarrolla como una familia; así como también un liderazgo que apoya a la

innovación, el trabajo en equipo, el consenso y la participación; creando lealtad y confianza mutua en el desenvolvimiento laboral de los trabajadores. Este estudio hace referencia que la cultura organizacional es la base para que el personal se desenvuelva de acuerdo a la cultura que perciba dentro de su organización, demostrando que influye directamente en el desempeño de los trabajadores. Es por eso que este estudio sirve de aporte a la presente investigación, debido a que resalta la importancia de la cultura organizacional y la diagnostica para ver cómo se encuentra la empresa respecto a esta variable.

**LESCANO, María del Carmen (2007) “Identificación del tipo de Cultura Organizacional en la Empresa Ned Red Rural Inkawuasi de la Provincia de Ferreñafe - Lambayeque”, Perú.** Este estudio de investigación parte de realizar un análisis de los hábitos y creencias establecido a través de normas, valores, actitudes y expectativas por todos los miembros de la organización, con el fin de identificar el tipo de cultura organizacional de dicha empresa. La investigación se clasifica de tipo descriptiva de campo, con un diseño no experimental y transversal. La población está conformada por 6 personas, donde se emplea un cuestionario de 11 preguntas para recolectar la información de dicho estudio, utilizando una escala tipo Likert. Los resultados reflejaron que la cultura organizacional de la empresa está orientada a lograr metas trazadas y más participación en el mercado en que compite, mostrado poca existencia de reglas y procedimientos formales; a la vez encontrándose una vinculación entre los valores, creencias, normas, principios que se comparten dentro de la organización con los trabajadores de mayor tiempo laborable, también se recalca la presencia del claro conocimiento que tienen los trabajadores en su desempeño, debido a la existencia de un manual de procedimientos, como guía de cada una de las labores que se les encomienda. La investigación realizada por Lescano se aprovecha como antecedente, debido al diagnóstico que realiza sobre la cultura organizacional, la cual se presenta como variable del presente estudio y pone en manifiesto el valor de esta variable, en cuanto a cambiar para bien en las organizaciones con el propósito de encaminarse a la competitividad.

**BARREDA, Mónica; CANDELO Gisette (2008) “Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación en Agroquímicos S.A.”, Colombia.** La investigación es transversal, no experimental, de tipo descriptivo, estructurado en 4 etapas: preparatoria, diagnostica, implementación y evaluación. Donde el objetivo es estudiar la cultura organizacional, e identificar su impacto en el desempeño y la innovación de dicha empresa, y formular

recomendaciones para la administración de su cultura. La investigación es desarrollada bajo el criterio del modelo propuesto por el Dr. Denison y Asociados, empleando el Denison Organizational Culture Survey (DOCS) constituido por 60 preguntas cerradas al 100% de la población, cuyo total es de 64 empleados, representados por la parte directiva y las áreas administrativas; supervisores de fuerza de ventas y operarios, de los cuales se identificaron que la mayoría oscilan entre los 20 y 29 años, y que predomina la presencia del sexo femenino dentro de la organización. Los datos son extraídos con el empleo de la escala de tipo Likert, cuya información se analiza con estadísticas descriptivas. Como resultado se determinó que esta empresa muestra tendencias culturales hacia la misión y estabilidad, creando identidad mediante el fortalecimiento de valores, aunque muestra debilidades en empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades, entre otros, así mismo sus esfuerzos están orientados hacia el mejoramiento de calidad como característica principal de desempeño y se considera como una empresa medianamente innovadora. La investigación realizada por Barreda y Candelo sirve como aporte para la presente investigación, debido a que muestra la inclinación hacia los valores, como impacto de la cultura organizacional en mejorar la calidad del desempeño laboral, cuyas variables son las mismas como objeto de estudio.

**RODRIGUEZ, Dolly; SIERRA, Olga (2010) “Estudio Cultura Organizacional en la ESE Hospital San Jorge De Pereira”, Colombia.** En dicha investigación se lleva a cabo con 877 colaboradores actualmente vinculados a la ESE Hospital Universitario San Jorge, mediante las figuras de contratación directa (personal de planta), prestación de servicios y en misión (cooperativas de trabajo asociado CTA), cuyo objetivo es formular una propuesta de desarrollo organizacional para dicho hospital, a partir de los resultados obtenidos, con el estudio de su cultura actual. La investigación es de tipo descriptivo, con diseño experimental, empleando métodos y técnicas como la observación no participante o indirecta, con parte de observación y el diario de campo, para la recolección de datos se utiliza entrevistas personales de carácter semi estructurado, guías de observación y de campo, dividiéndolas en categorías definidas como identidad, convivencia, trascendencia y cambio. La información recolectada y procesada se analiza empleando herramientas estadísticas descriptivas. Los resultados evidencian los factores socio-culturales formales e informales de la cultura corporativa que se da al interior del Hospital, las cooperativas que trabajan para este y las personas que directa o indirectamente se relacionan con él; muestran buenas relaciones interpersonales, sinergia, apoyo y facilidad para establecer

acuerdos y solucionar dificultades de índole personal, sin embargo, existen extensas jornadas laborales, mala remuneración económica y altas percepciones de inestabilidad que desmotiva y genera una incierta visión de futuro. Las largas jornadas de trabajo, la amplia carga de pacientes, la verticalidad comunicacional empresarial, limita los espacios de socialización por fuera del hospital. Factores como los bajos salarios, la inestabilidad en el puesto de trabajo, la contratación a través de cooperativas, no permiten que estos colaboradores sean integrales en todas sus áreas de desarrollo. Por todo lo diagnosticado, afecta la consecución de los resultados institucionales, lo que representa un riesgo para la calidad en la prestación del servicio y la permanencia en el mismo, en tiempo y espacio, según lo mencionan los funcionarios entrevistados. Esta investigación propone un cambio a una buena cultura organizacional. Este cambio tiene en cuenta los componentes de la misma, en donde los beneficiarios son tanto los trabajadores como los clientes, de manera que los primeros no se sientan aislados, sino por el contrario, que generen relaciones interpersonales. La investigación de Rodríguez y Sierra respalda el presente estudio, debido a que pone en manifiesto la importancia de la cultura organizacional como origen del desempeño de los colaboradores, afectando la calidad del servicio que brindan.

**GUERRA, Ricardo; HERNÁNDEZ, Fernando; RODRIGUEZ, José; LÓPEZ, Adán (2013) “Cultura De Excelencia”, México.** El objetivo de esta investigación es dar a la industria maquiladora de Nuevo Laredo algunas herramientas para emprender el camino hacia la cultura de excelencia, enfocándose en mejorar la productividad. Esta investigación parte de la percepción de líderes con experiencia en la industria maquiladora de Nuevo Laredo con respeto a otros países y la búsqueda de oportunidades que se tienen en México, conllevando a la creación de pautas para construir la cultura de excelencia y convertirse en la opción de preferencia de la industria a nivel global. La investigación es cualitativa de tipo descriptivo, con diseño no experimental, cuya población está conformada por 4 personas líderes en diferentes empresas de la misma industria maquiladora en Nuevo Laredo, contado con al menos 8 años de experiencia en la cultura de la maquiladora local. La recolección de datos se lleva a cabo bajo entrevistas abiertas, para tener un panorama amplio de opiniones y experiencias de la cultura de la industria maquiladora local con respecto a otras culturas. Los resultados de este estudio muestran que las pautas para mejorar la industria maquiladora parte de la iniciativa que tiene la alta gerencia en emprender el camino hacia la cultura de excelencia; buscando seleccionar a los líderes como parte principal del cambio y gerentes que compartan la pasión por la excelencia y con fuertes

habilidades de debate y negociación; establecer la visión y la estrategia para poder alcanzarla, y llevar todo lo plasmado a la práctica; desarrollando el compromiso de cada miembro de la empresa; reforzando los cimientos de la estructura y liderazgo basado en valores; realizando encuestas 360 grados que promuevan a los líderes emplear sus fortalezas para mejorar en todos los aspectos competitivos, optimizando su estilo de liderazgo. Se exponen también oportunidades de mejora en dicha industria a través de las opiniones de los líderes entrevistados, en temas como, resistencia al cambio, liderazgo, habilidades técnicas, disciplina operacional y objetivos a corto plazo, en los cuales deben de realizarse acciones de mejora para poder elevar la productividad de la industria en el marco global. Este estudio refuerza la presente investigación, resaltando que la creación de una buena cultura nace de la iniciativa de la alta gerencia, donde debe desarrollar el compromiso de cada miembro con la organización, reforzando el liderazgo en valores; concluyendo que la cultura organizacional es un pilar importante para mejorar la productividad de una empresa, es por tal motivo que sirve como antecedente para la presente investigación.

**NAVARRO, Elba; OCHOA, Sergio; ESPARZA, Irma (2014) “Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana”, México.** La investigación es cualitativa, no experimental, de tipo descriptivo – correlacional. El propósito es diagnosticar la cultura organizacional de una asociación civil situada en la ciudad Obregón, Sonora, México, para detectar aquellos elementos de dicha cultura que pudieran interferir o influir en el diseño e implementación de un proyecto que mejore el desempeño individual, optimizando el desempeño organizacional, y por ende, la calidad de los servicios ofrecidos y el nivel de vida de los habitantes de la zona. La población está conformada por 8 personas, las cuales ocupan los puestos de director ejecutivo, coordinador del centro comunitario y el resto son instructores de los diferentes cursos que se imparten. Para el diagnóstico de la cultura se emplea el modelo propuesto por López (2006), cuya finalidad es caracterizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de la organización. Este modelo consiste en un estudio de caso, usando como técnicas de recolección de datos la observación y la encuesta, utilizándose un cuestionario compuesto por 35 preguntas de opción múltiple, complementándose con reactivos utilizados por Calderón, Murillo y Torres (2003) y de Rivas y Samra (2006), con variables a evaluar como: para la cultura organizacional (valores, actitudes, habilidades) y para el desempeño (eficiencia, efectividad y calidad). Como resultados relevantes muestran una cultura

donde existe liderazgo democrático; valores que son compartidos ampliamente; motivación al personal para innovar y asumir riesgos; personal con alto grado de energía y competitividad; administración centrada en resultados; celebraciones de fechas especiales; realización de juegos de entretenimiento, entre otros. Generando efecto en el desempeño como: puntualidad de los empleados; interés de parte de éstos de terminar oportunamente sus funciones, proporcionándoles las herramientas y materiales necesarios para realizarlos correctamente; existencia de buenas condiciones físicas del lugar de trabajo; estímulos al personal; trabajo en equipo; capacitación y evaluación del desempeño. Este estudio sirve como antecedente, debido a que correlaciona dos variables, las mismas de la presente investigación, dejando claro que para lograr eficiencia y competitividad, debe desarrollarse una fortalecida cultura organizacional, donde al trabajador se sienta identificado, valorado y reconocido por lo que hace, de manera que otorgue lo mejor de su desempeño, satisfaciendo a la organización y a los clientes.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es “un patrón de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, 1985, p. 25). Este concepto expone que es un conjunto de hechos que se han desarrollado, mediante efectos externos e internos, y que son compartidos por todos los miembros de la organización.

Para Robbins & Judge (2009) la cultura organizacional es un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (p. 551). Este concepto refiere al conjunto de percepciones comunes que tienen los miembros, en cuanto, a características, modo de hacer las cosas, sentimientos compartidos que se presentan en la vida de una organización. Añaden también que “mientras sea más fortalecida la cultura, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglas y regulaciones formales que guíen el comportamiento de los empleados, pues estos las internalizan cuando aceptan la cultura de la empresa”. (p. 554).

Por su parte, Andrade (2011) define cultura organizacional al “conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”. (p. 212). Es decir, la cultura organizacional es el cúmulo de valores y creencias de todas las personas pertenecientes a la empresa, que incitan actuar similarmente a sucesos determinados.

Según Fischman (2009), la cultura organizacional “es un conjunto de creencias que son compartidas por las personas que integran una organización. Las creencias son la base de la cultura, pero se agrupan en valores o pilares culturales para simplificar su manejo”. (p. 75).

Define Gan & Triginé (2006) que la cultura organizacional es un “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día, así como su enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, la solución de problemas y conflictos”. (p. 313).

Si bien es cierto las definiciones de los autores anteriores tienen similitud al definir cultura organizacional, en la cual destacan que es compartida por todos los miembros de la organización, y que reflejan la personalidad o la manera de pensar de la misma, influyendo positiva o negativamente en el accionar de cada uno de sus integrantes, y por ello puede utilizarse como marco básico para la comprensión y la interpretación de los fenómenos organizacionales. Para el análisis de esta investigación se considera como base teórica la definición mencionada por (Schein, 1985, p. 25) el cual señala que la cultura organizacional es “un patrón de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

La cultura organizacional es importante porque representa la medula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, que se manifiestan a través de conductas significativas, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. Así mismo determina la forma de cómo funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, lo cual es de suma importancia para el éxito de la empresa. Al mismo tiempo, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción, es por ello, que nace en la cultura organizacional el accionar de la empresa para poder alcanzar sus objetivos. (Luna & Pezo, 2005, pág. 54). Añade Andrade (2011) que la importancia de la cultura organizaconal radica en otorgar su identidad a la organización, define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa, y proporciona a sus integrantes parámetros para la acción y toma de decisiones. (p. 212).

La cultura organizacional es el soporte más fuerte que sirve a las personas como marco de referencia para la sensorpercepción de las diferentes situaciones y problemas, o el instrumento más poderoso para su control y manipulación. (...). La cultura organizacional otorga a los individuos una base para definir sus objetivos personales y se convierte también en la base que influye en la determinación de las metas organizacionales. (Vargas, 2000, p. 96).



La cultura organizacional es una variable que está interrelacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. También insinúan que la cultura organizacional cumple varias funciones en el ámbito de una organización: (Luna & Pezo, 2005, p. 54).

- Define los límites, es decir, los comportamientos diferenciales de unos y otros.
- Transmite sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados.

Por su parte, Newstrom y Davis (1993) (citado por Vargas, 2000, p. 97) señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes:

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

### 2.1.1 Componentes de la Cultura Organizacional.

La cultura organizacional está compuesta por tres niveles. El nivel superior son los artefactos, es todo lo que puede verse, oírse y sentirse en una empresa. El nivel intermedio son los valores, que son creencias que provienen normalmente de los fundadores de la organización. Los valores pueden ser practicados e internacionalizados o simplemente expuestos, es decir, no se practican. Finalmente, el tercer y más profundo nivel de la cultura son los supuestos compartidos. (Schein, 1985, pág. 30)

Fischman (2009) en su libro “Cuando el liderazgo no es suficiente” explica en profundidad algunos elementos que conforman cada nivel de la cultura organizacional expuesto por Schein. (p. 26).

#### *Artefactos*

Son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización, lo que se ve, se oye, se siente. Estos fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar, aunque nos dan claves para estudiar la cultura existente en la empresa. Los artefactos a considerar en la presente investigación son los siguientes:

#### *Arquitectura y diseño.*

Se refiere a que muchos gerentes generales y empresarios no toman en cuenta la arquitectura y el diseño de las oficinas del personal, creando así supuestos que posiblemente no refuercen o contradigan la cultura que se quiere crear, obstaculizando al buen desarrollo de las laborales del trabajador. (Fischman, 2009) concientiza que es muy importante que el personal se sienta cómodo en su centro de trabajo, para que así tenga un mejor desempeño en sus labores.

#### *Estilo.*

Representa el estilo de liderar de los jefes, destacando la importancia de no crear diferencias jerárquicas, en donde uno vale más que otro, sino al contrario, las jerárquicas no son lo importante, uno vale por lo que aporta de fondo, no por la posición que tiene en la organización.

#### *Lenguaje.*

Artefacto cultural poderoso, en donde se refiere al cambio de la forma de llamar a los diferentes elementos del negocio, de manera de hacer sentir parte importante para la empresa, tanto al personal como a los clientes.

### *Símbolos.*

Implica que a través de este tipo de artefacto, la empresa transmitirá valores, creencias. En algunos casos pueden ser de manera literal, como una placa de reconocimiento. Otros pueden ser más metafóricos, como una vela prendida que simboliza la luz del conocimiento. Por eso hay que tener mucho cuidado con los símbolos que se utilizan, puede ser que no coincidan con la cultura de la organización, y genere mucha crítica y cinismo del personal.

### *Rituales.*

Considerado como ceremonias que intentan transmitir valores y creencias y que usualmente se repiten en el tiempo. Existen muchos tipos de rituales: rituales de iniciación cuando entran empleados a la empresa, rituales de reconocimiento, rituales de premiación, rituales de comunicación, rituales de transición (cuando la empresa enfatiza que pasa a una nueva etapa de cambio) y rituales de finalización o terminación (reuniones para despedir a un empleado que se va). Los rituales pueden ser muy poderosos para ayudar a instalar creencias en la empresa, pero hay que planificarlos con mucho cuidado para que logren su cometido.

### *Historias, mitos y leyendas.*

Describe que toda empresa tiene sus leyendas urbanas que se repiten y repiten en la organización, y que generalmente son contadas a las personas nuevas que ingresan a trabajar. Son historias peculiares que transmiten mensajes de cómo funcionan las cosas en la organización.

### *Formas de relaciones con la autoridad.*

Este tipo de artefacto hace hincapié en las relaciones que se crea entre jefes y subordinados, en donde si es una comunicación abierta y transparente, en la cual brote la amistad y confianza, o si por el contrario es una relación de negatividad e incomunicación, en donde procuren que la jerarquía es importante.

### *Cómo se resuelven los conflictos.*

Este artefacto resalta a que cómo las empresas promueven la resolución de conflictos, de manera que si dan oportunidad de conversar sobre desacuerdos de forma pública, que incentivan a que las personas digan lo que piensan sin importar las jerarquías o el poder, o si por el contrario no lo hacen y dejan que todas las personas digan lo que piensan, pero no en las reuniones, sino posteriormente, en discusiones en los corredores, en conversaciones informales.

### *Valores practicados*

Fischman (2009) expone que los valores son “ideales de conducta que aspiramos a tener como personas y que usualmente tienen un impacto en nuestros actos” (p. 44). Recalcando que los valores pueden ser aprendidos o solamente anunciados y no aprendidos. Los verdaderamente aprendidos y vivenciados en la organización son resúmenes de un conjunto de creencias, haciéndose más fácil transmitirlas. Según Camerón & Quinn (1999) (Citado por Whetten & Camerón, 2004) alude que “las personas que mantienen sus valores en congruencia con los valores de su organización son más productivos y están más satisfechos”. (p. 62). Así mismo, se señala que los “valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden así servir de guía o recurso que permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles; y cuando comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas”. (Schein, 1985, p. 32). Para el análisis de este componente en la presente investigación, se consideró los valores que difunde la empresa objeto de estudio a sus colaboradores, los cuales son los siguientes:

#### *Respeto.*

Es un valor fundamental en la vida en general y en la empresa en particular. Es el reconocimiento a todas las personas con su potencial único, valorando sus virtudes y aceptando sus diferencias.

#### *Trabajo en equipo.*

Es la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, para trabajar de manera conjunta y activa que conlleve al cumplimiento de una tarea en común.

### *Honestidad.*

Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa, lo que dice o que ha dicho.

### *Calidad.*

Es el logro de la satisfacción de los clientes, debido al trabajo con minuciosidad y detalle en toda la cadena de valor como eje de excelencia, desarrollo y crecimiento.

### *Flexibilidad.*

Es la adaptación a las distintas circunstancias para alcanzar en diferentes escenarios mejores y más eficientes resultados.

### ***Supuestos de la cultura***

Fischman (2009) indica que los supuestos son la base de la cultura organizacional. Los supuestos son creencias que las personas en la organización dan por hecho, asumiendo que son correctos y válidos, aunque en algunas veces los supuestos tienen base en la realidad, es decir, efectivamente describen cómo son las cosas en la empresa, pero cabe la posibilidad de que ya no sean válidos en la realidad y la gente siga actuando como si lo fuera. Los supuestos los aprenden las personas en la empresa a medida que tienen éxitos y fracasos tanto al interior como al exterior de ella. (p. 48).

Así mismo, los supuestos son difíciles de localizar. Pero si examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es fácil buscar los supuestos que enlazan las cosas. Cuando logramos aflorar estos supuestos, el modelo cultural se hace de pronto más claro y comenzamos a sentir que realmente entendemos lo que ocurre y por qué. (Schein, 1985, p. 36).

Existen ciertos rasgos culturales o supuestos funcionales comunes en empresas exitosas, viéndolo desde el punto de vista contrario, existen supuestos disfuncionales que si se encuentran en la cultura van a perjudicar la estrategia de la empresa, por ende el desempeño de los trabajadores. (Fischman, 2009, p. 52). En su obra “Cuando el Liderazgo no es suficiente” Fischman (2009) presenta una serie de ítems que constituyen los supuestos funcionales más típicos en empresas, las cuales están clasificados por dimensiones, pero para la presente

investigación se consideró algunos ítems de las dimensiones de **creatividad, motivación, justicia, integridad.**

## **2.2 Desempeño Laboral**

Según Chiavenato en el 2002 (Citado por Araujo & Guerra, 2007) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (p. 140). Cabe decir, que el desempeño laboral es toda acción que realiza el trabajador, con el objetivo de cumplir sus funciones, generando una autosatisfacción y un beneficio a la organización.

Así mismo, para López (2006) define el desempeño laboral como “la expresión concreta de los recursos puestos en juego por un individuo cuando lleva a cabo una actividad, además de disponer de un bagaje de destrezas (habilidades y conocimientos) debe ser capaz de utilizarlas de acuerdo con las condiciones y demandas del medio”. (p. 45). Esta definición explica que el desempeño laboral es empleo de los recursos por parte del personal, haciendo uso de habilidades y conocimientos para adaptarlos a las circunstancias que se presenten.

Para Velázquez & Herrera (2005) menciona que “el desempeño es un comportamiento organizacional evaluable y que está bajo el control del propio trabajador”. (Cap. 6).

Dichas definiciones de los autores tienen semejanza sobre la conceptualización del desempeño laboral, en donde se concluye que, son las acciones o labores que realizan los miembros de la organización, haciendo uso de sus habilidades y conocimientos para el cumplimiento de los objetivos de la misma. Para el análisis de esta investigación se considera la definición de Chiavenato (2002) la cual señala que el desempeño laboral es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. (Citado por Araujo & Guerra, 2007, p. 140).

### **2.2.1 Evaluación del Desempeño.**

Según Chiavenato (2009), la evaluación de desempeño “es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. (p. 245). Se entiende que, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor y la competencia de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Así mismo, para Robbins & Coulter (2005) define a la evaluación de desempeño como “un proceso que establece las normas de desempeño y lo evalúa para tomar decisiones de recursos humanos objetivas, así como proporcionar documentación que apoye esas decisiones”. (p. 296). Esta definición explica que el desempeño se rige a una serie de reglamentos, que sirve para regular las acciones de los trabajadores, en función de detectar que está mal o no, para corregirlas y se obtenga el nivel que se requiere.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo. (Gan & Triginé, 2006, p. 193). Esta definición declara la demostración de la labor del personal dentro de la organización, y que es evaluada por expertos en dichos procedimientos.

Si bien son cierto las definiciones de los autores anteriores tienen similitud al definir evaluación de desempeño, donde concluyen que es un proceso de valoración sistemática de las actividades que realiza el trabajador para mejora de la organización de la que es miembro. Para el análisis de este estudio se considera la enunciación de (Chiavenato, 2009), donde alude que la evaluación de desempeño “es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”. (p. 245).

### **2.2.2 Importancia de la Evaluación de Desempeño.**

La importancia de la evaluación de desempeño radica, que es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitan mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p. 245).

### **2.2.3 Criterios para la Evaluación de Desempeño.**

Chiavenato (2009) menciona que los factores de la evaluación varían según los intereses de cada organización, pero en general se utilizan entre cinco a diez factores. (p. 253). Para la presente investigación se evaluará los siguientes factores:

#### ***Habilidades y capacidades***

Para Robbins (2004) define la habilidad como la “capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer.” (p. 40). Así mismo, la capacidad es la habilidad real que demuestra una persona en el desarrollo de una actividad, tarea o trabajo. Se adquiere a través del desarrollo de una aptitud en la práctica o entrenamiento. (Llanos, 2005, p. 31). Para esta investigación se considera el conocimiento del puesto y la capacidad de ejecución.

#### ***Comportamientos***

Son movimientos que hace un organismo y que pueden ser observados y registrados. (...). Todo comportamiento se debe a una exigencia, a una necesidad de cubrir una deficiencia, es decir, va orientado a la satisfacción de necesidades. (González, 1993, pág. 36). Los factores considerados en la investigación son la responsabilidad y actitud e iniciativa.

#### ***Metas y resultados***

Jaques (2004) define meta como “el resultado que se busca, tanto en cantidad como en calidad, especificando el plazo de finalización”. (p. 74). Añade Griffin (2011) que “las metas proporcionan un mecanismo eficaz para la evaluación y el control del desempeño”. (p. 205). En esta investigación se considera la satisfacción del cliente y la rapidez de soluciones.

### **2.2.4 Métodos de Evaluación de Desempeño.**

Chiavenato (2009) alude que, evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimule a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación. Pero existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano, los tradicionales y los modernos, (p. 253) que a continuación se mencionan:

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son:



### ***Las escalas gráficas***

Método que evalúa el desempeño por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos.

### ***La elección forzosa***

Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado.

### ***La investigación de campo***

Se basa en entrevista entre un especialista en evaluación y los gerentes para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores.

### ***Los incidentes críticos***

Método que no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador.

### ***Las listas de verificación***

Es un método a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

Los métodos modernos de evaluación del desempeño que existen son:

### ***Evaluación participativa por objetivos (Eppo)***

Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva, debido a su carácter democrático, participativa incluyente y motivadora.

### ***Evaluación de 360°***

Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.

En la empresa donde se realiza esta investigación, Allus Global BPO Center – Chiclayo cada semana evalúa el desempeño de los trabajadores en base a factores anteriormente mencionados, donde utilizan un sistema programado que automáticamente registra los resultados alcanzados, que mediante el monitoreo concurrente y posterior, detectan aquellas debilidades que se presentan en la gestión, con el fin de planificar acciones correctivas en busca de mejoras, implementando coaching, feedback, capacitaciones, entre otros.

La alta gerencia evalúa los indicadores de desempeño mediante factores medibles; por ejemplo, el indicador Conocimiento del Puesto en base al tiempo de espera que demora el trabajador para responder cada interrogante del usuario. La Capacidad de Ejecución es estimada mediante el tiempo de atención que tomo llevar acabo el procedimiento. El indicador Responsabilidad se mide en base al total de horas trabajadas; es decir, horas disponibles para la atención al usuario. Así mismo, el indicador Actitud e Iniciativa se evalúa mediante al porcentaje de ventas realizadas al día, en base al número de atenciones recibidas por día. Los indicadores Satisfacción del Cliente y Rapidez de Solución son evaluados por el usuario, a quien se le brinda la atención por alguna consulta o insatisfacción con el servicio.

### **Capítulo III: Metodología**

La metodología del presente estudio es tipo descriptiva – correlacional; la primera porque indaga los componentes de la cultura organizacional y describe su situación dentro de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo; la segunda porque describe la relación de la cultura organizacional de la empresa con el desempeño laboral que obtienen los trabajadores del área Rpm Control Perú. Es una investigación no experimental porque la empresa no implementa acciones que varíen los fenómenos organizacionales existentes en la cultura organizacional, es por ello que solo se observó dichas situaciones tal como se presentan en el día a día de los trabajadores del área Rpm Control Perú; el estudio muestra un carácter transversal, por la única recolección de datos que se ejecutó en el primer semestre del 2015, debido al mayor porcentaje de labores que se realiza durante todo el año.

La población estuvo conformada por el Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global PBO Center sede Chiclayo del turno tarde, la cual estuvo integrada por 4 secciones, con un total de 50 representantes y cada sección bajo la responsabilidad de un líder, los cuales son supervisados por un coordinador. La población de estudio fue conformada por los 50 representantes, quienes cuentan con un sistema para gestionar continuamente; con tipo de muestro cualitativo, porque laboran en un horario de mayor demanda de atención al usuario, tanto hombres y mujeres entre 18 años a más, en la condición de contratado y con un tiempo de servicio mayor a 1 mes ubicados en los distintos distritos de la provincia de Chiclayo del departamento de Lambayeque. Aplicándose un método de muestro no probabilístico por conveniencia, por el bajo número de representantes y de fácil acceso a los mismos; cabe decir, no fue necesario seleccionar una muestra, dada la naturaleza de la investigación se consideró convenientemente trabajar con el total de trabajadores, cuya distribución para una mejor apreciación es la siguiente:

La tabla N° 1 nos muestra que del total de la población, 35 son mujeres, de las cuales el 60% son jóvenes entre 18 a 25 años. Así mismo se obtiene que el 66.67% del total de los varones, se encuentran en el mismo rango de edad, en ambos casos, dichos jóvenes buscan una estabilidad económica.

Tabla 1

*Tabla de edad y sexo de trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		SEXO		Total
		Masculino	Femenino	
EDAD	18 a 25 años	Recuento	10	21
		% del total	20,0%	42,0%
	26 a 35 años	Recuento	4	9
		% del total	8,0%	18,0%
	36 a más años	Recuento	1	5
		% del total	2,0%	10,0%
	Total	Recuento	15	35
		% del total	30,0%	70,0%
				100,0
				%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

La tabla N° 2 nos muestra que el 100% de los trabajadores están contratados y gozan de los beneficios establecidos por la ley; asimismo se percibe que el 48% del total, tienen entre 7 a 12 meses laborando en la empresa.

Tabla 2

*Tabla de tiempo de servicio y condición laboral de trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		CONDICION		
		LABORAL	Total	
		En Planilla		
TIEMPO DE SERVICIO	0 a 6 meses	Recuento	20	20
		% del total	40,0%	40,0%
	7 a 12 meses	Recuento	24	24
		% del total	48,0%	48,0%
	13 a más meses	Recuento	6	6
		% del total	12,0%	12,0%
	Total	Recuento	50	50
		% del total	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre.

La principal técnica empleada para la recolección de información fue la encuesta, donde se construye un cuestionario, que para ello se examinó una serie de ítems de instrumentos que reflejan las dimensiones de la cultura organizacional de investigaciones realizadas con anterioridad referentes a esta variable, por ejemplo el libro “Cuando el Liderazgo no es suficiente”, elaborado por Fischman (2009); “Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Polybags Perú SRL – 2014”, elaborado por Baca & Chafloque (2015); nos sirvieron de base para seleccionar 27 ítems que conforman el cuestionario con escala tipo Likert, el cual se ajusta a la realidad del objeto de estudio para obtener las posibles respuestas de las dimensiones de la variable que se desea descubrir;

finalmente se cuenta con la ayuda independiente de expertos del tema dando relevancia, coherencia, suficiencia y claridad en la redacción de los ítems del cuestionario para esta investigación. (VER ANEXO - C).

El cuestionario de cultura organizacional se estructura en 3 dimensiones: Los artefactos, valores y supuestos. Los artefactos fue conformada por los ítems 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22 y 25; los valores por los ítems 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23 y 26; y los supuestos por el 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24 y 27 ítem. El cuestionario estuvo dirigido a los 50 representantes de área Rpm Control Perú, con el objetivo de reflejar su percepción en función a los dimensiones de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center Chiclayo.

El recojo de información se realizó en julio del 2015, con apoyo y acuerdo del coordinador del área y jefes inmediatos, se aplicó el cuestionario a los 50 trabajadores del área Rpm Control Perú en horas de refrigerio y otros al término de la gestión para evitar inconvenientes en horas de trabajo. Asimismo, fue preciso examinar el instrumento aplicado en los criterios de confiabilidad y validez, para lo cual se tomó como base la totalidad de la información recolectada. En donde, la confiabilidad se determina mediante el índice estadístico de Alpha de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.942 para dicho instrumento, la cual dentro del análisis de confiabilidad se consideran muy aceptables; esto si se toma en cuenta que el instrumento altamente confiable es aquel que logra valoraciones mayores o iguales a 0.70. La validez se comprueba a través del análisis factorial, empleando el estadístico de Keyser-Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett, obteniendo una correlación de 0.795, considerándose como válido, debido a que supera la puntuación de 0.50 requerido para este análisis. (VER ANEXO - D).

En cambio, la variable desempeño laboral fue analizada en base a los resultados que la empresa alcanzó en el periodo de estudio, 1° semestre del 2015; dicho análisis fue realizado por la empresa, con ayuda de indicadores de gestión, Scorecard y pruebas de aptitud realizados por un trabajo en equipo de la alta gerencia y los jefes inmediatos de cada grupo de trabajadores. Las evaluaciones que se realiza a los trabajadores son diarias, para poder controlar los indicadores dentro de la gestión de cada trabajador, con el objeto de minimizar las deficiencias y alcanzar un nivel óptimo, debido a que la empresa trabaja en base a resultados. La metodología que se tiene en cuenta al momento de evaluar el desempeño laboral de cada trabajador se basa en el número total de indicadores a considerar y asignándole un peso porcentual para cada uno de ellos,

sumando en su totalidad el ciento por ciento, y bajo este procedimiento se obtiene los criterios a evaluar como: malo (0 a 70%); regular (71 a 85%) y bueno (86 a 100%).

Los datos obtenidos se procesan mediante tablas para poder realizar una interpretación clara y entendible que permita apreciar mejor los resultados conseguidos. En el proceso de análisis de información se utilizaron los programas estadísticos SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 19 y Microsoft Excel (Hoja de cálculo). Para la deducción estadística, la prueba Chi cuadrado ( $\chi^2$ ), se consideró el 95 % de confiabilidad.

## **Capítulo IV: Resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación para determinar la influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015.

### **4.1 Cultura Organizacional**

Los resultados de la cultura organizacional en la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo, se basan en la escala que se toma en cuenta en el cuestionario: Ninguno o nunca (1 punto), poco (2 puntos), regular o algo (3 puntos), mucho (4 puntos) y todo o siempre (5 puntos). La modalidad de calificación se realizó con la obtención del puntaje total que resulto de sumar las puntuaciones que fueron alcanzadas en las respuestas de cada ítem, pudiéndose lograr un puntaje máximo de 135 puntos. La cultura organizacional es determinada por la siguiente calificación: desfavorable (27 – 62 puntos); favorable (63 – 98 puntos) y muy favorable (99 – 135 puntos).

Con respecto a sus dimensiones sus calificaciones fueron determinadas por su número de ítem, tanto artefactos, valores y supuestos son conformados por nueve ítem teniendo como puntaje máximo 45; siendo su calificación para cada dimensión la siguiente: desfavorable (9 – 20 puntos); favorable (21 – 32 puntos) y muy favorable (33 – 45 puntos). (VER ANEXO - B).

Los resultados de la cultura organizacional en la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo se detallan de la siguiente manera:



#### 4.1.1 Artefactos.

En la tabla N° 3 muestra la calificación que le dieron los trabajadores del Área Rpm Control Perú a la dimensión de artefactos de la Cultura Organizacional.

Tabla 3

*Tabla de calificación de los artefactos de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Favorable	20	40,0
	Muy Favorable	30	60,0
	Total	50	100,0

Fuente: Encuesta de la cultura organizacional aplicada a los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

La dimensión de los artefactos son los fenómenos visibles acontecidos en la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo; en ello, se evidencia que el 60% del total de los trabajadores consideran que son muy favorables, obteniendo dentro de esta calificación, el elemento (Formas de Comunicarse con la Autoridad) el mayor porcentaje de 33%, y esto es efecto que la gestión, reuniones, charlas que tiene el jefe con las personas a su cargo es muy fructífera, generando esmero en los trabajadores y desarrollando habilidades para cumplir sus metas y objetivos. Sin embargo, el menor porcentaje alcanzado en esta calificación es el elemento (Rituales) con 4%, como consecuencia de las actividades realizadas de manera informal y de corto tiempo, por ejemplo la realización de ceremonias de reconocimiento a su fuerza de ventas o el ascenso de cargo de un compañero de trabajo, son acciones débiles vistas por sus propios trabajadores.

#### 4.1.2 Valores.

Así mismo, la tabla N° 4 muestra la calificación de la dimensión de valores de la Cultura Organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.

Tabla 4

*Tabla de calificación de los valores de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Desfavorable	1	2,0
	Favorable	18	36,0
	Muy Favorable	31	62,0
	Total	50	100,0

Fuente: Encuesta de la cultura organizacional aplicada a los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

Los valores practicados en la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo son los pilares de la empresa y sus trabajadores se sienten identificados con el desarrollo de los mismos, dado así, que el 62% del total de los trabajadores considero que es muy favorable, porque se fomenta el trabajo en equipo dentro de la organización; es por ello, el elemento (Trabajo en Equipo) obtiene el mayor porcentaje de 37% en esta calificación de los valores, debido a la labor de los jefes en trabajar de manera conjunta y activa para el logro de los objetivos. El elemento (Flexibilidad) alcanza el menor porcentaje con un 4%, por la demora de adaptabilidad a distintas circunstancias para alcanzar en diferentes escenarios mejores resultados; por ejemplo, deficiencias en la implementación de un nuevo software para facilitar el trabajo de los representantes.

### 4.1.3 Supuestos.

La tabla N° 5 expresa la calificación de la dimensión de supuestos de la Cultura Organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo, proporcionada por los trabajadores del Área Rpm Control.

Tabla 5

*Tabla de calificación de los supuestos de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

	Frecuencia	Porcentaje (%)
Desfavorable	5	10,0
Favorable	30	60,0
Muy Favorable	15	30,0
Total	50	100,0

Fuente: Encuesta de la cultura organizacional aplicada a los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

Los supuestos en la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo son creencias que se tiene acerca de su realidad; en donde, los miembros asumen que son correctos y válidos, y muestra la forma de como percibir, como pensar, y que sentir respecto a las cosas que suceden dentro o fuera de la organización. Con respecto a la calificación de los supuestos, el 60% del total de los trabajadores consideran esta dimensión como favorable, teniendo como elemento (Creatividad) el de mayor porcentaje de 33% de la calificación de los supuestos, debido a que aprovechan las situaciones de trabajadores con bajos niveles de indicadores de desempeño para reforzar, capacitar e implementar coaching a los mismos con proyección a mejoras. El elemento de menor porcentaje es (Motivación) con 17% en dicha calificación, pues en la empresa fomenta a sus líderes a motivar a su personal, con programas de competencia entre equipos, con vales de incentivos por el cumplimiento de sus objetivos, entre otros; aunque podría ser mejor si se preocupase más por la salud de los trabajadores y el nivel de comisión que perciben, ya que no se

les paga en su totalidad, causando desanimo en el personal para cumplir con el objetivo diario requerido.

#### **4.1.4 Cultura Organizacional en la empresa Allus Global Bpo Center – Chiclayo.**

En la tabla N° 6, se aprecia una calificación concertada de los 50 trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo, donde la escala Favorable y Muy Favorable mantienen un margen estrecho, mostrando que la cultura organizacional de la empresa es positiva.

Tabla 6

*Tabla de calificación de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Frecuencia	Porcentaje (%)
Válidos	Desfavorable	1	2,0
	Favorable	25	50,0
	Muy Favorable	24	48,0
	Total	50	100,0

Fuente: Encuesta de la cultura organizacional aplicada a los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

En conclusión se define a la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo como favorable, debido a que la mayor parte de los trabajadores reconocen y se identifican con los artefactos, valores y supuestos de la organización, conllevando al compromiso de lograr los objetivos de la institución.

## 4.2 Desempeño Laboral

A continuación se detalla los resultados alcanzados del desempeño laboral de los trabajadores del área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo, los cuales son extraídos de la última evaluación ejecutada por la misma empresa:

### 4.2.1 Habilidades y Capacidades.

La tabla N° 7 muestra el resultado obtenido del indicador Conocimiento del Puesto del desempeño laboral de los trabajadores del área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015:

Tabla 7

*Tabla de resultado del conocimiento del puesto de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Resultados alcanzados - 1° semestre 2015 (%)	Meta mínima deseable (%)
	Margen Alcanzado	98,0	71,0
Válidos	Margen No Alcanzado	2,0	
	Total	100,0	

Fuente: Resultados obtenidos de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

El conocimiento del trabajo a desempeñar es considerado como parte fundamental, ya que implica que si el empleado no conoce las expectativas de su superior, o las necesidades de su cliente, entonces no conoce realmente cuál es el trabajo que debe realizar. Por tanto, difícilmente podrá entregar los resultados esperados. Para este indicador la empresa obtuvo un resultado de 98%, superando la meta mínima deseable, debido a que el personal mayormente conoce los procedimientos que se realizan a consulta o solicitud del usuario final, son pocos los casos que desconocen procedimientos, por ejemplo aquellos que son de temas legales en cuanto al servicio que se le brinda al usuario final.

En la tabla N° 8 presenta los resultados obtenidos del indicador Capacidad de Ejecución del desempeño laboral de los trabajadores del área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015:

Tabla 8

*Tabla de resultado de la capacidad de ejecución de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Resultados alcanzados - 1° semestre 2015 (%)	Meta mínima deseable (%)
Válidos	Margen Alcanzado	88,0	71,0
	Margen No Alcanzado	12,0	
	Total	100,0	

Fuente: Resultados obtenidos de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

La capacidad de ejecución se refiere al talento que tiene una persona en realizar alguna actividad establecida en la planificación que pretende lograr los objetivos propuestos. Este indicador alcanzo un 88% como resultado del desempeño de los trabajadores, ya que estos últimos no mantienen un nivel constante de buena productividad, existen semanas que decrece su desempeño, por ejemplo no siempre cumplen con las ventas requeridas por día o la dicción que emplean para convencer al consumidor final en adquirir los productos es deficiente.

### 4.2.2 Comportamiento.

La tabla N° 9 muestra el resultado obtenido del indicador Responsabilidad del desempeño laboral de los trabajadores del área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015:

Tabla 9

*Tabla de resultado de la responsabilidad de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Resultados alcanzados - 1° semestre 2015 (%)	Meta mínima deseable (%)
	Margen Alcanzado	88,0	71,0
Válidos	Margen No Alcanzado	12,0	
	Total	100,0	

Fuente: Resultados obtenidos de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

La responsabilidad es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas. Es decir, ser responsable significa ser capaz de responder y saber actuar ante diferentes disyuntivas que se presentan. La responsabilidad con que una persona se desempeña en un trabajo es su carta de presentación ante la empresa, ésta incluye su capacidad para lograr metas, administrar el tiempo, sus actividades y tener una idea clara sobre su rendimiento. Para este indicador, se logra superar el nivel mínimo requerido obteniendo un resultado de 88%, debido a que algunos trabajadores inventan excusas o echan culpa a demás factores para no realizar lo que tienen encomendado, por ejemplo la hora de conexión no es puntual, debido al retraso de los trabajadores en llegar al puesto de labores, máquinas ocupadas por el turno mañana y las tardanzas al regreso de la hora de refrigerio, los cuales conllevan a que los trabajadores no cumplan sus 8 horas laborales, ya que su hora de salida es 10:30 pm, generando un margen bajo de utilización del recurso humano.

En la tabla N° 10 presenta el resultado alcanzado del indicador Actitud e Iniciativa del desempeño laboral de los trabajadores del área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015:

Tabla 10

*Tabla de resultado de la actitud e iniciativa de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Resultados alcanzados - 1° semestre 2015 (%)	Meta mínima deseable (%)
	Margen Alcanzado	90,0	71,0
Válidos	Margen No Alcanzado	10,0	
	Total	100,0	

Fuente: Resultados obtenidos de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

La actitud es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las labores. Por otro lado, la iniciativa es hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho, sin que nadie lo mande. Ambas definiciones se relacionan con el hecho de realizar una acción, con el objeto de obtener un resultado. Este indicador alcanzo 90% como resultado del desempeño de los trabajadores, ya que la mayoría de los colaboradores presentan un buen comportamiento ante los cambios de procedimientos que se generan para mejoras de su gestión con el propósito de optimizar sus indicadores de desempeño, por ejemplo cuando lanzan nuevas ofertas para incrementar el nivel de ventas o la implementación de un nuevo sistema que ayude a elevar el nivel de comisiones.



### 4.2.3 Metas y Resultados.

La tabla N° 11 exhibe el resultado alcanzado del indicador Satisfacción del Cliente generada por el desempeño laboral de los trabajadores del área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015:

Tabla 11

*Tabla de resultado de la satisfacción del cliente generada por los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Resultados alcanzados - 1° semestre 2015 (%)	Meta mínima deseable (%)
	Margen Alcanzado	90,0	71,0
Válidos	Margen No Alcanzado	10,0	
	Total	100,0	

Fuente: Resultados obtenidos de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

La satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La satisfacción del usuario de Telefónica S.A.A. es un indicador que nos proporciona anticipadamente información sobre su comportamiento de compra, y nos refleja la forma de cómo estamos realizando nuestro trabajo. Es por ello, que en este indicador la empresa obtuvo un resultado de 90%, ya que los clientes cada vez más optan por tener más servicios complementarios al cual ya poseen, y por la atención que brindan los trabajadores al consumidor final, por ejemplo usuarios finales que cuentan con un servicio establecidos desean renovar ese servicio o aquellos consumidores que desean portar su servicio a la empresa que se representa o adquisiciones de un nuevo servicio.

En la tabla N° 12 muestra el resultado obtenido del indicador Rapidez de Soluciones del desempeño laboral de los trabajadores del área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015:

Tabla 12

*Tabla de resultado de la rapidez de soluciones de los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Resultados alcanzados - 1° semestre 2015 (%)	Meta mínima deseable (%)
	Margen Alcanzado	96,0	71,0
Válidos	Margen No Alcanzado	4,0	
	Total	100,0	

Fuente: Resultados obtenidos de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

Los trabajadores toman decisiones rápidamente y cambian de curso con igual rapidez para mantener el ritmo de situaciones inmediatas y cambiantes. La solución de problemas es un pensamiento directivo, un tipo de proceso que requiere la existencia de un estado inicial de incertidumbre y una serie de soluciones intermedias hasta llegar al estado final (solución). Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va a ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria para el usuario final de Telefónica S.A.A. El desempeño de los trabajadores en relación a este indicador alcanzo un 96%, siendo uno de los más altos a la meta mínima requerida, ya que los trabajadores en su labor son eficaces para solucionar los diferentes problemas que el usuario final presenta, abarcando el tiempo que se les plantea para cada atención, por ejemplo los descuentos que generan a las facturaciones de los consumidores finales, como acuerdo pactado del trabajador y usuario final, por los inconvenientes o averías que presenta el servicio que se brinda, a pesar de ser un procedimiento tedioso en el sistema de gestión.

#### 4.2.4 Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo.

Antes de dar a conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú, en la tabla N° 13 se muestra las escalas que la empresa considera en su evaluación para calificar el rendimiento de los trabajadores y poderlos considerar en los niveles de: Malo, Regular y Bueno.

Tabla 13

*Tabla de escala de evaluación del desempeño laboral para los trabajadores de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

Niveles de desempeño		Escalas de desempeño - 1° semestre 2015 (%)
Válidos	Malo	0 – 70
	Regular	71 – 85
	Bueno	86 - 100

Fuente: Escala de calificación de los indicadores de Desempeño Laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo, 1° semestre 2015.

La empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo considera esta calificación para medir el nivel de Desempeño Laboral de sus trabajadores del Área Rpm Control Perú, con el propósito de identificar y controlar la gestión de los mismos, conllevando a la planificación y ejecución de medidas correctivas.

En la tabla N° 14 se muestra que de los 50 trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo, el 86% (43) de trabajadores desarrollan un desempeño regular, evidenciando que la empresa acude a la realización de sus actividades de la mejor manera.

Tabla 14

*Tabla de resultados obtenidos del desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

		Número de trabajadores	Porcentaje
Válidos	Malo	4	8,0
	Regular	43	86,0
	Bueno	3	6,0
	Total	50	100,0

Fuente: Evaluación de los indicadores de desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

En conclusión, se evidencia que el desempeño laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo es considerado como regular, y por ello se proyecta a ampliar otras áreas que solicita la empresa a la cual se representa, para atender al usuario final.

### 4.3 Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral.

Antes de dar respuesta al objetivo general de la investigación, a continuación se detalla la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral obtenido por el total de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015.

La tabla N° 15 muestra que del total de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo el 42% calificó a la cultura organizacional como muy favorable y presentando un desempeño laboral regular; el 44% calificó a la cultura organizacional como favorable y mostrando un desempeño laboral regular.

Tabla 15

*Tabla de influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

DESEMPEÑO LABORAL		CULTURA ORGANIZACIONAL			Total
		Desfavorable	Favorable	Muy Favorable	
Malo	Trabajadores	1	3	0	4
	% del total	2,0	6,0	,0	8,0
Regular	Trabajadores	0	22	21	43
	% del total	,0	44,0	42,0	86,0
Bueno	Trabajadores	0	0	3	3
	% del total	,0	,0	6,0	6,0
Total	Trabajadores	1	25	24	50
	% del total	2,0	50,0	48,0	100,0

Fuente: Encuesta de la cultura organizacional y resultados del desempeño laboral aplicada a los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo, 1° semestre 2015.

Para dar respuesta al objetivo general, que fue determinar la influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015. Se procedió a contrastar la hipótesis, para ello, se utilizó la prueba de independencia de criterios Chi o Ji Cuadrado para poder determinar la asociación estadística entre la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral.

Los procesos realizados fueron los siguientes:

- Formulación de la hipótesis:

$H_0$ : La Cultura Organizacional no influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015.

$H_1$ : La Cultura Organizacional influye en el Desempeño Laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015.

- Estimulación de confiabilidad y error:

El nivel de error ( $\alpha$ ) indica la equivocación que se puede cometer al rechazar la hipótesis nula siendo verdadera.

El nivel de confianza ( $1 - \alpha$ ) indica la aceptación que la hipótesis nula sea verdadera.

Para el presente estudio se consideró un error del 5% ( $\alpha = 0.05$ ) y un nivel de confianza del 95% ( $1 - 0.05 = 95$ ).

- Método de Chi – Cuadrado:

La prueba  $X^2$  de Pearson, más conocida como la prueba de Chi Cuadrado o Ji Cuadrado, es una prueba de hipótesis que determina si dos variables están relacionadas o no.

Para obtener el valor de Chi – Cuadrado calculado se tiene la siguiente formula estadística:

$$X^2_{calc} = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

$f_o$ : Frecuencia del valor observado.

$f_e$ : Frecuencia del valor esperado.

En la tabla N° 16, se muestra los valores observados y las frecuencias esperadas de la Cultura Organizacional y del Desempeño Laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo, 1° semestre 2015:

Tabla 16

*Tabla de valores observados y frecuencias esperadas de la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores del área rpm control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo*

DESEMPEÑO LABORAL		CULTURA ORGANIZACIONAL			Total
		Desfavorable	Favorable	Muy Favorable	
Malo	Trabajadores	1	3	0	4
	Frecuencia esperada	0,08	2,0	1,92	4,0
Regular	Trabajadores	0	22	21	43
	Frecuencia esperada	0,86	21,5	20,64	43,0
Bueno	Trabajadores	0	0	3	3
	Frecuencia esperada	0,06	1,5	1,44	3,0
Total	Trabajadores	1	25	24	50
	Frecuencia esperada	1,0	25,0	24,0	50,0

Fuente: Elaboración Propia.

Calculamos el Chi – Cuadrado:

$$X^2_{calc} = \frac{(1 - 0.08)^2}{0.08} + \frac{(0 - 0.86)^2}{0.86} + \frac{(0 - 0.06)^2}{0.06} + \frac{(3 - 2)^2}{2} + \frac{(22 - 21.5)^2}{21.5} + \frac{(0 - 1.5)^2}{1.5} \\ + \frac{(0 - 1.92)^2}{1.92} + \frac{(21 - 20.64)^2}{20.64} + \frac{(3 - 1.44)^2}{1.44}$$

$$X^2_{calc} = 10.580 + 0.860 + 0.060 + 0.500 + 0.011 + 1.500 + 1.920 + 0.006 + 1.690$$

$$X^2_{calc} = 17.127$$

Si el valor del Chi – Cuadrado calculado es menor o igual que el Chi – Cuadrado crítico, entonces se acepta la hipótesis nula, caso contrario no se acepta.

Para obtener un valor crítico, se debe seleccionar un nivel de significación y determinar los grados de libertad para el problema que se esté resolviendo. El nivel de significación es el error que se puede cometer al rechazar la hipótesis nula siendo verdadera, para el presente estudio se ha considerado un nivel de significancia del 0.05. Así mismo, los grados de libertad reflejan el tamaño de la tabla y se calcula multiplicando (número de filas – 1) por (número de columnas – 1). Por lo tanto los grados de libertad son (3-1) (3-1) obteniendo como resultado 4.

En resumen, el valor crítico para un nivel de significancia de 0.05 y un grado de libertad de 4 es de 9.488. (VER ANEXO - F).

Ahora comparamos el valor calculado con el valor crítico, para poder decidir si se acepta la hipótesis nula.

$$X^2_{calc} > Valor\ crítico$$

$$17.127 > 9.488$$

Como se puede observar el valor calculado es mayor que el valor crítico y por ende se descarta la hipótesis nula y queda demostrado que la cultura organizacional influye sobre el desempeño laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015.

Los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo reconocen y se sienten identificados con la organización a través de sus artefactos, valores y supuestos; lo cual logra encaminarse a un accionar común; y esto influye a que la



empresa cada vez brinde mejores condiciones laborales para que los trabajadores otorguen su máximo potencial, conllevando obtener un buen desempeño laboral en la organización.

Por lo tanto, todo lo fundamentado procede afirmarse que la cultura organizacional influye positiva y significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo en el 1° semestre del 2015, lo cual ha sido demostrado en la presente investigación con la prueba estadística del Chi – Cuadrado.

## Conclusiones

1. En la investigación desarrollada se determinó la influencia positiva y significativa de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo, por lo que se justificó la hipótesis alternativa planteada.
2. Los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo calificaron a la cultura organizacional como favorable, lo cual significa que los mismos, reconocen y se sienten identificados con la organización mediante sus artefactos, valores y supuestos, conllevando al compromiso del logro de los objetivos de la organización.
3. Los Artefactos de la cultura organizacional de la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo han sido calificados como muy favorables, lo que refleja que los trabajadores se sienten contentos con la arquitectura y diseño de la organización, con la gestión de sus jefes, mediante la solución a situaciones que impiden la actividad laboral de los trabajadores y el lenguaje que los mismos emplean, dando lugar a la buena comunicación; a pesar de la poca consideración hacia los trabajadores, en premiar y reconocer los objetivos alcanzados.
4. Los valores en la empresa Allus Global BPO Center – Chiclayo han sido calificados como muy favorables, basándose en el trabajo de equipo, labor honesto y de respeto que se fomenta de jefes a trabajadores, de manera conjunta y activa, mostrando compromiso en lograr objetivos tanto personales como de la organización. Contrariamente, existe lentitud de respuesta a diferentes circunstancias de la gestión, como la implementación de un nuevo software para facilitar la labor de los trabajadores.
5. Con respecto a los supuestos, fueron calificados como favorable, dado a la preocupación que se tiene por los trabajadores con niveles bajos de desempeño, donde los capacitan e implementan coaching con proyección a mejoras; sin embargo, la motivación que los jefes realizan no es del todo buena, hacen sentir cómodos a sus trabajadores con los incentivos que se otorgan, pero también se requiere preocupación por la salud de los mismos y el nivel de comisiones que reciben, los cuales no son pagados en su totalidad, causando desmotivación en el cumplimiento del objetivo de ventas diarias requeridas.

6. El desempeño laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la empresa Allus Global BPO Center - Chiclayo es considerado como regular, por la eficacia de los trabajadores, en dar solución al usuario final, el conocimiento de su procedimiento de trabajo, el correcto comportamiento ante los cambios de gestión, y la buena atención que brindan; sin embargo, reflejan escasa responsabilidad por parte de los mismos, en cuanto al cumplimiento de sus horas laborales.

### **Recomendaciones**

1. Programar e implementar una política de bienestar laboral, mediante actividades de integración y reconocimiento laboral, felicitando el esfuerzo empleado y los objetivos alcanzados, fortaleciendo los valores institucionales, de manera que motive y comprometa al cumplimiento de las nuevas metas y objetivos a alcanzar.
2. Promover la capacitación e implementación de sistemas en las labores de los trabajadores, para la facilitación del acceso de información y gestión de los procesos, con el fin de contribuir a elevar la calidad de desempeño laboral del trabajador y a la flexibilidad de la organización hacia su entorno.
3. Establecer convenios de salud con instituciones médicas privadas, para la prevención, control y mejoras de la calidad de vida del trabajador, proyectado a su familia, con el fin de buscar y mantener las óptimas condiciones del mismo, conllevando a la realización de un buen desempeño.

## Referencias

- Andrade, H. (2011). *CAMBIO O FUERA: Dirigir en el siglo XXI*. Estados Unidos de América.
- Araujo, M., & Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. Venezuela: Revista Volumen 4 - Edición 2.
- Baca, Y., & Chafloque, F. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Empresa Polybags Perú SRL*. Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, 3° Edición*. México: McGraw-Hill Editores S.A.
- Fischman, D. (2009). *Cuando el Liderazgo no es suficiente: "Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa", 1° Edición*. Perú: Punto y Coma Editores SAC.
- Gan, F., & Jaume, T. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- González, J. (1993). *Comportamiento Humano: El recurso básico de las organizaciones empresariales*. España: Editorial Deusto Digital.
- Griffin, R. (2011). *"Administración", 10° Edición*. México: Cengage Learning Editores.
- Jaques, E. (2004). *"La Organización Requerida": Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Argentina: Talleres Gráficos Color Café.
- Llanos, J. (2005). *"Como entrevistar en la selección de personal", 1° Edición*. México: Editorial Pax México.
- López, A. (2006). *El Currículo en la Educación Superior: Un enfoque postmoderno basado en competencias. 1° Edición*. México: Publicaciones Cruz O., S.A.
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos, 1° Edición*. Colombia: Edición del Convenio Bello.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional, 10° Edición*. México: Editorial Pearson Educación.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración, 8° Edición*. México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13° Edición*. México: Editorial Pearson Educación.
- Schein, E. (1985). *Cultura Organización y Liderazgo: "Una visión dinámica", 1° Edición*. España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Vargas, J. (2000). *La culturocracia organizacional en México*. México: Editorial Eumed.net.
- Velázquez, F., & Herrera, L. (2005). *Cooperación en la formación entre instituciones, 1° Edición*. España.
- Whetten, D., & Camerón, K. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas, 6° Edición*. México: Editorial Pearson Educación.

## Anexos

### ANEXO - A: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEM	TECNICAS	INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>ARTEFACTOS</b>	Arquitectura y Diseño	1	Encuesta	Cuestionario
		Estilo de liderazgo	4		
		Lenguaje	7		
		Símbolos	10		
		Rituales	13		
		Historias	16		
		Formas de relacionarse con la autoridad	19, 22		
		Resolución de conflictos	25		
	<b>VALORES</b>	Respeto	2, 17		
		Trabajo en equipo	5, 20		
		Honestidad	8, 23		
		Calidad	11, 26		
		Flexibilidad	14		
	<b>SUPUESTOS</b>	Creatividad	3, 15		
		Motivación	6, 18, 27		
		Justicia	9, 21		
		Integridad	12, 24		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  <b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>HABILIDADES Y CAPACIDADES</b>	Conocimiento del puesto	--	Hold	Tiempo de Espera
		Capacidad de ejecución	--	Tmo	Tiempo de Atención
	<b>COMPORTAMIENTO</b>	Responsabilidad	--	Logueo	Horas trabajadas
		Actitud e iniciativa	--	Efectividad Upsell	%Ventas
	<b>METAS</b>	Satisfacción del cliente	--	Epa	Evaluación del usuario
		Rapidez de solución	--	Epa	Evaluación del usuario

## ANEXO - B: PUNTUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

### CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: PUNTUACIÓN

INDICADORES	ITEM	CRITERIO DE MEDICION	PUNTAJE MAXIMO
Diseño	1	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Estilo de liderazgo	4	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Lenguaje	7	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Símbolos	10	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Rituales	13	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Historias	16	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Formas de relacionarse con la autoridad	19, 22	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Resolución de conflictos	25	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Respeto	2, 17	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Trabajo en equipo	5, 20	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Honestidad	8, 23	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Calidad	11, 26	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Flexibilidad	14	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Creatividad	3, 15	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Motivación	6, 18, 27	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	15
Justicia	9, 21	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Integridad	12, 24	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>		<b>135</b>



## CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: CALIFICACIÓN

CALIFICACION	PUNTAJES
Muy Favorable	99 – 135
Favorable	63 – 98
Desfavorable	27 – 62

### DIMENSIÓN – ARTEFACTOS: PUNTUACIÓN

INDICADORES	ITEM	CRITERIO DE MEDICION	PUNTAJE MAXIMO
Diseño	1	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Estilo de liderazgo	4	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Lenguaje	7	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Símbolos	10	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Rituales	13	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Historias	16	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
Formas de relacionarse con la autoridad	19, 22	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Resolución de conflictos	25	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>		<b>45</b>

### DIMENSIÓN – ARTEFACTOS: CALIFICACIÓN

CALIFICACION	PUNTAJES
Muy Favorable	33 – 45
Favorable	21 – 32
Desfavorable	9 – 20

### DIMENSIÓN – VALORES: PUNTUACIÓN

INDICADORES	ITEM	CRITERIO DE MEDICION	PUNTAJE MAXIMO
Respeto	2, 17	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Trabajo en equipo	5, 20	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Honestidad	8, 23	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Calidad	11, 26	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Flexibilidad	14	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	5
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>		<b>45</b>

### DIMENSIÓN – VALORES: CALIFICACIÓN

CALIFICACION	PUNTAJES
Muy Favorable	33 – 45
Favorable	21 – 32
Desfavorable	9 – 20

### DIMENSIÓN – SUPUESTOS: PUNTUACIÓN

INDICADORES	ITEM	CRITERIO DE MEDICION	PUNTAJE MAXIMO
Creatividad	3, 15	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Motivación	6, 18, 27	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	15
Justicia	9, 21	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
Integridad	12, 24	Ninguno o nunca (1 punto); poco (2 puntos); regular o algo (3 puntos); mucho (4 puntos); siempre (5 puntos)	10
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>		<b>45</b>

## DIMENSIÓN – SUPUESTOS: CALIFICACIÓN

<b>CALIFICACION</b>	<b>PUNTAJES</b>
Muy Favorable	33 – 45
Favorable	21 – 32
Desfavorable	9 – 20

## ANEXO - C: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN



## “UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO”

**OBJETIVO:** Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del Área Rpm Control Perú de la Empresa Allus Global BPO Center.

**INDICACIONES:** A continuación encontrará una serie de preguntas vinculadas al trabajo que usted realiza. Le agradecemos que responda con un aspa (X) el recuadro que considere que exprese mejor su punto de vista. Ninguna respuesta es la correcta o incorrecta, debido a que todas son opiniones. No deje ningún ítem en blanco, ya que conocer su opinión es importante para la investigación. Sus respuestas serán completamente anónimas y de carácter confidencial.

### DATOS GENERALES:

Sexo : ( ) Masculino ( ) Femenino

Edad : \_\_\_\_\_

Condición Laboral : ( ) Con Contrato ( ) Sin Contrato

Tiempo de Servicio : \_\_\_\_\_

ITEM	PREGUNTA	NUNCA	POCO	REGULAR	MUCHO	SIEMPRE
1	El Diseño interior de la empresa es el adecuado para desarrollar mis funciones.					
2	La empresa reconoce y cumple con todos los derechos de acuerdo a ley en mi contrato.					
3	Aquí la gente dice lo que piensa, abiertamente y con confianza.					
4	El estilo de liderar de mi jefe me motiva a realizar bien mi trabajo.					
5	La empresa promueve la creación de equipos de trabajo para la realización de funciones.					
6	Se piensa que una de las tareas más importantes de los gerentes y jefes es motivar a su personal.					
7	Me siento identificado con la empresa mediante el lenguaje que se refiere al personal.					
8	La empresa fomenta a su personal, a trabajar con honestidad y transparencia.					
9	Aquí se asciende de forma justa por méritos.					

10	Los símbolos, frases, imágenes, etc en la empresa crean un buen ambiente laboral.					
11	La empresa promueve la capacitación constante de su personal para buscar la excelencia laboral.					
12	Los jefes siempre cumplen sus promesas.					
13	La empresa realiza ceremonias de reconocimiento a sus trabajadores por sus objetivos alcanzados.					
14	La empresa se adapta a lo que el mercado exige.					
15	Existe tolerancia con los errores y se toman como ocasiones de aprendizaje.					
16	Las historias o anécdotas sucedidas me motivan a poner empeño en mis funciones.					
17	Siento que se respeta las posiciones de trabajo al momento de iniciar la jornada laboral.					
18	Aquí se preocupan genuinamente por las personas.					
19	La comunicación que tengo con mi líder, me lleva a realizar con esmero mis funciones.					
20	Estoy de acuerdo en trabajar y lograr objetivos comunes con mis compañeros.					
21	En la empresa no hay favoritismos: a la gente se le trata con equidad.					
22	Las reuniones que se tiene con el líder me permiten mejorar en mis actividades.					
23	Siento que la relación que existe con mi líder, está basada en la confianza y el respaldo.					
24	Aquí las personas son transparentes y evitan hablar a tus espaldas.					
25	La empresa concurre a sus trabajadores por igual para resolver los problemas que presentan.					
26	Siento que la empresa brinda oportunidades para desarrollar y crecer profesionalmente.					
27	Los jefes reconocen honestamente los errores y analizan el modo de corregirlos					

*Gracias por su Amabilidad...*

## ANEXO - D: CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

### CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Resultado Estadístico de Confiabilidad - Alpha de Cronbach de la Cultura Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	27

### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Resultado de KMO y prueba de Bartlett de la Cultura Organizacional

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,795
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	900,108
	gl	351
	Sig.	,000

## ANEXO - E: PRUEBA DEL CHI CUADRADO ELABORADO EN SPSS

### Pruebas de chi-cuadrado

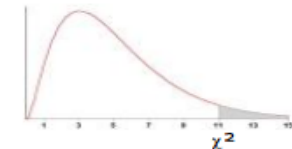
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,128 <sup>a</sup>	4	,002
Razón de verosimilitudes	13,626	4	,009
Asociación lineal por lineal	9,684	1	,002
N de casos válidos	50		

a. 7 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .06.

## ANEXO - F: VALORES CRÍTICOS DE LA DISTRIBUCIÓN CHI - CUADRADO

Cátedra: Probabilidad y Estadística  
Facultad Regional Mendoza  
UTN

**Tabla D.7: VALORES CRÍTICOS DE LA DISTRIBUCIÓN JI CUADRADA**



	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	
g.d.l																g.d.l
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708	1
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833	2
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946	3
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045	4
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132	5
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211	6
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283	7
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351	8
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414	9
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473	10
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530	11
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584	12
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636	13
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685	14
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733	15
16	39,252	34,267	32,000	29,633	28,845	28,191	27,136	26,296	23,542	21,793	20,465	19,369	18,418	17,565	16,780	16
17	40,790	35,718	33,409	30,995	30,191	29,523	28,445	27,587	24,769	22,977	21,615	20,489	19,511	18,633	17,824	17
18	42,312	37,156	34,805	32,346	31,526	30,845	29,745	28,869	25,989	24,155	22,760	21,605	20,601	19,699	18,868	18
19	43,820	38,582	36,191	33,687	32,852	32,158	31,037	30,144	27,204	25,329	23,900	22,718	21,689	20,764	19,910	19
20	45,315	39,997	37,566	35,020	34,170	33,462	32,321	31,410	28,412	26,498	25,038	23,828	22,775	21,826	20,951	20
21	46,797	41,401	38,932	36,343	35,479	34,759	33,597	32,671	29,615	27,662	26,171	24,935	23,858	22,888	21,991	21
22	48,268	42,796	40,289	37,659	36,781	36,049	34,867	33,924	30,813	28,822	27,301	26,039	24,939	23,947	23,031	22
23	49,728	44,181	41,638	38,968	38,076	37,332	36,131	35,172	32,007	29,979	28,429	27,141	26,018	25,006	24,069	23
24	51,179	45,559	42,980	40,270	39,364	38,609	37,389	36,415	33,196	31,132	29,553	28,241	27,096	26,063	25,106	24
25	52,620	46,928	44,314	41,566	40,646	39,880	38,642	37,652	34,382	32,282	30,675	29,339	28,172	27,118	26,143	25
26	54,052	48,290	45,642	42,856	41,923	41,146	39,889	38,885	35,563	33,429	31,795	30,435	29,246	28,173	27,179	26
27	55,476	49,645	46,963	44,140	43,195	42,407	41,132	40,113	36,741	34,574	32,912	31,528	30,319	29,227	28,214	27
28	56,892	50,993	48,278	45,419	44,461	43,662	42,370	41,337	37,916	35,715	34,027	32,620	31,391	30,279	29,249	28
29	58,301	52,336	49,588	46,693	45,722	44,913	43,604	42,557	39,087	36,854	35,139	33,711	32,461	31,331	30,283	29
30	59,703	53,672	50,892	47,962	46,979	46,160	44,834	43,773	40,256	37,990	36,250	34,800	33,530	32,382	31,316	30
31	61,098	55,003	52,191	49,226	48,232	47,402	46,059	44,985	41,422	39,124	37,359	35,887	34,598	33,431	32,349	31
32	62,487	56,328	53,486	50,487	49,480	48,641	47,282	46,194	42,585	40,256	38,466	36,973	35,665	34,480	33,381	32
33	63,870	57,648	54,776	51,743	50,725	49,876	48,500	47,400	43,745	41,386	39,572	38,058	36,731	35,529	34,413	33
34	65,247	58,964	56,061	52,995	51,966	51,107	49,716	48,602	44,903	42,514	40,676	39,141	37,795	36,576	35,444	34
35	66,619	60,275	57,342	54,244	53,203	52,335	50,928	49,802	46,059	43,640	41,778	40,223	38,859	37,623	36,475	35
40	73,402	66,766	63,691	60,436	59,342	58,428	56,946	55,758	51,805	49,244	47,269	45,616	44,165	42,848	41,622	40
60	99,607	91,952	88,379	84,580	83,298	82,225	80,482	79,082	74,397	71,341	68,972	66,981	65,227	63,628	62,135	60
80	124,839	116,321	112,329	108,069	106,629	105,422	103,459	101,879	96,578	93,106	90,405	88,130	86,120	84,284	82,566	80
90	137,208	128,299	124,116	119,648	118,136	116,869	114,806	113,145	107,565	103,904	101,054	98,650	96,524	94,581	92,761	90
100	149,449	140,169	135,807	131,142	129,561	128,237	126,079	124,342	118,498	114,659	111,667	109,141	106,906	104,862	102,946	100
120	173,617	163,648	158,950	153,918	152,211	150,780	148,447	146,567	140,233	136,062	132,806	130,055	127,616	125,383	123,289	120
140	197,451	186,847	181,840	176,471	174,648	173,118	170,624	168,613	161,827	157,352	153,854	150,894	148,269	145,863	143,604	140

Distribución ji cuadrada - Pág. 1