



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE COBRANZA DE LA EMPRESA ADESCOM RJ ABOGADOS, OFICINA SAN ISIDRO TRUJILLO, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Br. Huamanchumo Bazán, Ernestina Noemí

Br. Aguilar Carranza, Alexander Luis

Asesor:

Dr. Pastor Casas, Carlos

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Ernestina Noemí Huamanchumo Bazán y Alexander Luis Aguilar Carranza**, denominada:

“LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE COBRANZA DE LA EMPRESA ADESCOM RJ ABOGADOS, OFICINA SAN ISIDRO TRUJILLO, 2018”

Dr. Carlos Pastor Casas
ASESOR

Mg. Luz Moncada Vergara
JURADO

Mg. Dora Zegarra Escalante
JURADO

Mg. Marlies Cueva Urra
JURADO

DEDICATORIA

A DIOS: Mi gran fortaleza, mi paz, mi razón de ser, quien día a día me bendice de múltiples maneras otorgándome vida y salud. Gracias por sostenerme en tu gran amor.

A MI MADRE: Por festejar cada uno de mis logros, por motivarme a no rendirme, por brindarme su tiempo, su sabiduría, su corrección y por su apoyo permanente desde que decidí hacerme profesional. Gracias por tu amor incondicional.

A MI HERMANA ISABEL, por su optimismo y apoyo moral. Gracias por confiar en mi.

A MI FAMILIA Y SOBRINOS: Que me dan la alegría y la fortaleza de continuar hacia adelante.

Ernestina Noemí Huamanchumo Bazán

A DIOS: Él es el todopoderoso, quién nos regaló la vida. Darle las gracias por todas las bendiciones y abundancia en mi vida.

A MI MADRE: Las dos personas que me apoyaron en mi crecimiento personal y profesional cuyos nombres son: Eva Aguilar Soria y Rosalinda Aguilar Soria, quienes fueron como una madre para mí, gracias por su amor y apoyo incondicional.

A MI FAMILIA: A mis abuelos, hermanos, tías, tíos, primos hermanos, primos, sobrinos, que de una u otra manera me han apoyado e influenciado en mi vida.

Alexander Luis Aguilar Carranza

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos la oportunidad de hacer hoy las cosas mejor que ayer y gracias a él porque todo lo puedo en Cristo que me fortalece.

A nuestra madre y nuestras familias, por ser la fortaleza en nuestras vidas y la razón de nuestro existir.

A nuestro asesor de tesis el Dr. Carlos Pastor Casas, por su amabilidad, buena disposición, paciencia, por el tiempo que me dedicó para que este trabajo culminara exitosamente, por transmitirnos sus conocimientos, y por todas las facilidades que nos ha otorgado para poder llegar a este proyecto.

A la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios por habernos permitido formarnos como profesionales de la carrera de Administración.

A todos los colaboradores de ADESCOM RJ Abogados, por brindarnos su tiempo y las facilidades para poder realizar este trabajo.

Los Autores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

| | |
|---|------|
| <u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u> | ii |
| <u>DEDICATORIA</u> | iii |
| <u>AGRADECIMIENTO</u> | iv |
| <u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u> | v |
| <u>ÍNDICE DE TABLAS</u> | vi |
| <u>ÍNDICE DE FIGURAS</u> | vii |
| <u>RESUMEN</u> | viii |
| <u>ABSTRACT</u> | ix |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN | 10 |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... | 16 |
| CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA | 36 |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS..... | 48 |
| CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN | 58 |
| CONCLUSIONES..... | 634 |
| RECOMENDACIONES..... | 666 |
| REFERENCIAS | 677 |
| ANEXOS | 700 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1: Operacionalización de la variable independiente cultura organizacional..... | 37 |
| Tabla N° 2: Operacionalización de la variable dependiente desempeño laboral..... | 39 |
| Tabla N° 3: Estructura de la organización..... | 45 |
| Tabla N° 4: Dimensión innovación y riesgo..... | 50 |
| Tabla N° 5: Dimensión atención a los detalles | 51 |
| Tabla N° 6: Dimensión orientación a resultados, persona y equipo..... | 51 |
| Tabla N° 7: Dimensión agresividad..... | 52 |
| Tabla N° 8: Dimensión estabilidad..... | 52 |
| Tabla N° 9: Variable Cultura Organizacional..... | 53 |
| Tabla N° 10: Dimensión Asistencia..... | 53 |
| Tabla N° 11: Dimensión Puntualidad..... | 54 |
| Tabla N° 12: Dimensión Administración de recursos..... | 54 |
| Tabla N° 13: Dimensión Liderazgo..... | 55 |
| Tabla N° 14: Dimensión Presentación personal..... | 55 |
| Tabla N° 15: Dimensión Comunicación Interna..... | 56 |
| Tabla N° 16: Dimensión desarrollo personal y creatividad..... | 56 |
| Tabla N° 17: Variable Desempeño laboral..... | 57 |
| Tabla N° 18: Estadísticos de correlación para las variables cultura organizacional y desempeño laboral..... | 58 |
| Tabla N° 19: Estadísticos de prueba de hipótesis para las variables cultura organizacional y desempeño laboral..... | 58 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura N° 1: Dimensión innovación y riesgo..... | 107 |
| Figura N° 2: Dimensión atención a los detalles..... | 107 |
| Figura N° 3: Dimensión orientación a resultados, persona y equipo..... | 108 |
| Figura N° 4: Dimensión agresividad..... | 108 |
| Figura N° 5: Dimensión estabilidad..... | 109 |
| Figura N° 6: Variable Cultura Organizacional..... | 109 |
| Figura N° 7: Dimensión Asistencia..... | 110 |
| Figura N° 8: Dimensión Puntualidad..... | 110 |
| Figura N° 9: Dimensión Administración de recursos..... | 111 |
| Figura N° 10: Dimensión Liderazgo..... | 111 |
| Figura N° 11: Dimensión Presentación personal..... | 112 |
| Figura N° 12: Dimensión Comunicación Interna..... | 112 |
| Figura N° 13: Dimensión desarrollo personal y creatividad..... | 113 |
| Figura N° 14: Variable Desempeño laboral..... | 113 |
| Figura N° 15: Gráficos de dispersión para la cultura organizacional y desempeño laboral..... | 114 |

RESUMEN

La presente investigación “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom Rj Abogados, oficina San Isidro Trujillo, 2018” el objetivo principal consiste en determinar el impacto o la influencia de la variable independiente en la dependiente, y el objetivo específico describir el nivel de cultura organizacional y desempeño laboral dentro de la organización y analizar sus dimensiones que integran en la cultura organizacional (innovación y riesgo, atención a los detalles, orientación a resultados persona y equipo, agresividad y estabilidad) como en el desempeño laboral (asistencia, puntualidad, administración de recursos, liderazgo, presentación personal, comunicación interna, desarrollo personal y creatividad) de tal manera que nos permita identificar las debilidades y fortalezas en el área de cobranza de Asescom Rj Abogados. Confirmando que una buena cultura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral, dando lugar a que los colaboradores del área de cobranza alcancen sus metas y objetivos, tanto personales como de la organización, asimismo mejora la relación de trabajo, da por resultado trabajadores motivados y con alto grado de lealtad y compromiso a la organización, convirtiéndose en una ventaja importante para asumir retos y tener oportunidad de mejora continua. El estudio se desarrolla en un enfoque cuantitativo, se utiliza un diseño correlacional transaccional o transversal y el método empleado es el deductivo, el inductivo y el hipotético deductivo. Para la obtención de la información se utiliza como instrumento dos encuestas de opinión (una sobre cultura organizacional y otra de desempeño laboral), la muestra es igual a la población, 30 colaboradores del área de Cobranza de Asescom Rj Abogados. Se utiliza un cuestionario de recolección de datos sobre las dos variables, con una amplitud de escala de cinco categorías (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo). Para la fiabilidad del instrumento se utilizó el método el “Splift-half” que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson para la cultura organizacional y desempeño laboral. El estadístico de Pearson arroja un 0,581 que permite establecer una correlación significativa entre calidad de servicio y ambas variables y para la prueba de hipótesis se observa el p-valor de 0,007% menor al nivel de significación 5% que establece que si hay correlación significativa en la variable cultura y desempeño. Finalmente determinamos que si existe presencia de una correlación directamente proporcional en las variables, es decir, a mayor cultura organizacional mayor desempeño laboral y a menor cultura organizacional menor desempeño laboral. En Asescom Rj Abogados existe un fuerte cultura organizacional y esta si influye de manera positiva en el desempeño laboral, sin embargo se tiene que reforzar las dimensiones de estabilidad laboral y orientación a resultados persona y equipo.

Palabras claves: *cultura organizacional, desempeño laboral, cobranza, correlación, colaborador*

ABSTRACT

The present investigation "Influence of the organizational culture in the performance of the collaborators of the area of the defense company" Asescom Rj Abogados, San Isidro Trujillo office, 2018 "the main objective is to determine the impact or influence of the independent variable in the dependent, and the specific objective to describe the level of organizational culture and work performance within the organization and analyze the dimensions that integrate into the organizational culture (innovation and risk, attention to detail, orientation to personal results and equipment, aggressiveness and safety) as well as work performance (assistance, punctuality, resource management, leadership, personal presentation, internal communication, personal development and creativity) in such a way that allows us to identify the capacities and strengths in the collection area of Asescom Rj Abogados Confirming that a good organizational culture has a positive influence in the work performance, giving rise to the collaborators of the area of the community reach their goals and objectives, both personal and organizational, also improve the working relationship, that motivated workers and with a high degree of loyalty and commitment to the organization, becoming an important advantage for the challenges and have opportunity for continuous improvement. The study is developed in a quantitative approach, using a transactional or transversal correlational design and the method used in the deductive, inductive and hypothetical deductive. In order to obtain the information, 30 employees from the Collection area of Asescom Rj Abogados are used as an opinion polling instrument on the population. Use a questionnaire to collect data on variables, with a scale of five categories (totally disagree, disagree, neither agree nor disagree, agree and totally agree). For the reliability of the instrument, the " Split-half" method was used, which consists in finding the Pearson correlation coefficient for organizational culture and job performance. The Pearson statistic throws a 0.581 that allows to establish a significant correlation between quality and service and variables and for the test of hypothesis the value of 0.007% is observed lower than the level of significance 5% that establishes that if there is significant correlation in the variable culture and performance. Finally, we determine that there is a directly proportional correlation in the variables, that is, a mayor organizational culture with a higher labor performance and a lower organizational culture, less job performance. In Asescom Rj Abogados there is a strong organizational culture and this positive influence on job performance, however the dimensions of work safety and orientation to personal results and equipment have to be reinforced.

Keywords: organizational culture, work performance, collection, correlation, collaborator

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad la globalización sistemáticamente presenta un nuevo entorno a las empresas quienes tienen que adaptarse rápidamente a los cambios económicos, políticos y sociales, mejorando sus estrategias, estructuras, procesos y sobre todo reforzar permanentemente la formación de su recurso humano para ser más competitiva.

Hoy en día las empresas de Tele gestión en Call Center han abarcado las áreas de ventas y cobranzas. Dichas empresas se le define como “Centro de llamadas que poseen sistemas integrados de telefonía y computación orientadas a potenciar las tres labores más importantes de una empresa, por medio de una comunicación telefónica: Adquisición de clientes, mantención de clientes, Cobranzas”. La interfaz tiene que ser rápido, independiente y con gran facilidad a la hora de obtener información. Permite gestionar en forma eficiente su negocio, maximizando recursos, reduciendo costos, aumentando sus beneficios y tener mayor contacto con sus clientes. El Tele gestor telefónico se ha convertido en su unidad medular de información, el punto clave entre la empresa y su entorno. La información que se obtenga será vital para la dinámica y estrategia que adopte las empresas. (Vásquez Aguilar, 2003)

Por su parte, el departamento de Recursos Humanos también adquiere mayor importancia al interior de las empresas por su tarea fundamental en gestionar y alinear estratégicamente el desempeño del colaborador con los objetivos y la misión del negocio para que la empresa genere más ingreso, exista incremento en la productividad y sea más rentable.

Sin lugar recalcamos que el recurso humano constituye el activo y la columna vertebral en el éxito de toda organización y es el hombre quien con sus conocimientos, experiencia, actitudes, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo hará posible integrar y potenciar el desarrollo de la organización y reducir costos, mejorar la calidad en los productos y servicios. A ello se suma que el desarrollo de sus actividades sea dentro de un buen escenario laboral adecuado, donde se maximice sus esfuerzos poniendo énfasis el trabajo en equipo, compromiso, lealtad, solidaridad, crecimiento, desarrollo a nivel personal y organizacional sostenido y liderazgo efectivo; lo que configura su cultura organizacional.

A pesar de los esfuerzos del departamento de recursos humanos por alcanzar la excelencia y que los trabajadores gocen de un ambiente laboral y proclive a la eficiencia es común encontrar problemas que se repiten en todas las empresas, tal es así la falta de capacitación, falta de concientización, falta de motivación, los métodos de selección poco apropiados, el exceso o falta de personal, problemas de comunicación, no definir claramente los puestos, falta de involucramiento de parte de encargado del área y su desconocimiento de la ley laboral, falta de evaluación del desempeño laboral, es por ello, que el objetivo del departamento de recursos humanos es identificar los problemas y dar inmediata solución o prevenirlos y corregir a través de políticas adecuadas.

Una forma de controlar estas deficiencias en el recurso humano es realizar una evaluación de su desempeño, utilizando métodos apropiados y exista una retroalimentación oportuna del evaluado para su mejora continua; realizar un acucioso seguimiento de sus actividades y aplicar las políticas de compensación a los mejores colaboradores que sean productivos y eficientes. La adecuada aplicación de la práctica de este proceso de evaluación del desempeño laboral, tiene que ser a nivel de toda la organización, grupal e individual; de tal manera que permita desempeño correcto de las tareas, la mejora del rendimiento laboral, el reajuste en la remuneración y el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la organización.

(González Díaz, Ochoa Jiménez, & Celaya Figueroa, 2015) Investigó la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de las funciones sustantivas y se requiere que la alta Dirección siempre asuma un compromiso de liderazgo efectivo con los colaboradores. Por su parte, (Martínez Avella, 2010) concluyó que se tiene que evaluar permanentemente los indicadores de desempeño laboral y medirlos para tener óptimos resultados en su involucramiento, adaptabilidad y compromiso de los colaboradores a la organización.

Desde el año 1920, la Teoría de las Relaciones Humanas ha puesto en el centro de la competitividad de las empresas a sus colaboradores. Los trabajadores son lo máspreciado y los que aportan al crecimiento de la compañía y a su permanencia. Su creatividad, innovación y compromiso son las bases sobre las cuales se afianza el éxito de las compañías en el siglo XXI. (García Hermoza, 2017)

Una buena cultura organizacional, se convierte en un pilar de atracción, no sólo por los beneficios que ofrece, sino sobre todo porque genera bienestar entre los colaboradores, aumentando el compromiso que tienen con la empresa; en donde las personas son el punto clave de la organización, un elemento relevante es la estabilidad laboral de cada colaborador dentro de la organización.

La cultura en la organización repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente su gestión a través de procesos y desarrollo de estrategias, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional.

Hoy en día, las organizaciones dejan de lado la difusión de la cultura organizacional y es a causa de este que descuidan el ambiente laboral de los colaboradores, esto es causado por diversos motivos, tal vez se enfocan solo en producir o consideran que requieren de inversiones cometiendo así un error, ya que se generaría un ambiente laboral negativo repercutiendo así en el logro de los objetivos, y también en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Cepeda (2016), afirma que “la existencia de un buen clima laboral permite el desarrollo de las habilidades personales y profesionales de cada colaborador”. De esta manera, la productividad de una organización depende del buen desempeño de los colaboradores, por lo que a un buen rendimiento y bienestar para los colaboradores mejor será su calidad de producción.

La cultura organizacional y el desempeño laboral forman una base sólida para el buen funcionamiento de una organización.

Asescom Rj Abogados, es una organización que actualmente cuenta con 10 oficinas a nivel nacional. Su rubro es la Tele gestión mediante call center; la cobranza por teléfono se centra en una cartera de clientes morosos (clasificación de vencida y castigo) de entidades financieras como BBVA, Interbank, Fala bella, Efectiva Tarjetas Oh y Movistar, etc. La cobranza de deudas lo realiza a través de un equipo especializado de gestores telefónicos, gestores de campo y administrativos de dirección; para complementar la gestión se utiliza herramientas como SMS, whatsapp, email , IVR y una avanzada tecnología de llamadas en sistemas de predictivo y progresivo, la finalidad es lograr un recaudo efectivo. A la fecha Asescom Rj Abogados ha logrado posicionarse entre las cuatro empresas más destacadas en la cobranza a nivel nacional destacandose por su calidad de servicio y efectividad.

Para efectos de la investigación, vamos a estudiar a la empresa Asescom Rj Abogados que cuenta con más de 200 colaboradores a nivel nacional pero nos centraremos específicamente el área de cobranza sitio en la Oficina San Isidro - Trujillo, en donde aproximadamente hay un jefe, un supervisor, un coordinador y 27 tele gestores.

El departamento de Recursos Humanos se ubica en la Oficina de Ayacucho –Trujillo se observa y se espera que realice un papel más protagónico y dinámico en impulsar la cultura organizacional (normas, reglamentos, etc.) y la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores. Generalmente se apoya en el área de calidad del servicio y confía en el visto bueno de las Jefaturas de Oficinas en las filiales para la renovación de sus contratos y del seguimiento de la difusión de la cultura y desempeño. A la fecha se ha observado que el personal no muestra compromiso con la visión, misión, objetivos de la organización, ni con sus tareas y actividades, la causa puede ser por poca difusión, comunicación vertical poco efectiva entre jefes y subordinados. Sobre la capacitación e inducción es poco consistente con el nuevo personal, dado que en un día lo bombardean con la información de todos los negocios, normativa y los sientan a llamar a los clientes. Referente a tecnología es sofisticada pero reporta ciertas incidencias como el hecho que no se guardan las gestiones de la cobranza (predictivo) en el sistema web y en el seguimiento de la bolsa de promesas en el predictivo y progresivo difícilmente cae en el sistema el teléfono con el que se generó inicialmente la promesa con el titular. Por otro lado el personal reporta continuas tardanzas, amonestaciones verbales y escritas, alta rotación de personal por improductividad (no llegan a su meta mensual), despidos y renunciaciones. Los tele operadores que laboran en la empresa tiene formación entre secundaria, nivel técnico y universitario; sin embargo no aplican sus conocimientos en el desarrollo de sus funciones, hacen caso omiso al cumplimiento de las políticas, la normatividad administrativa y laboral de la empresa a pesar que han ingresado inicialmente por un programa de inducción. Estas incidencias que se reportan denota un problema serio con la Cultura Organizacional y por ende afecta el desempeño Laboral, es por ello, que es necesario darle un enfoque de investigación cualitativa en su dimensión subjetiva donde permita conocer a fondo la percepción de los colaboradores respecto de su entorno laboral y su valoración que tienen frente a la comunicación interna y de la cultura organizacional en la empresa; por otro lado los aportes que ofrecen de su trabajo respecto de los objetivos específicos al interior de la organización; asimismo detectaremos sus causas principales del problema y plantaremos mejoras y soluciones que permita alcanzar las metas y estén enfocados en los objetivos de la organización, en especial en el área de cobranza de la Oficina San Isidro-Trujillo.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza en la Empresa ADESCOM Rj Abogados, oficina de San Isidro Trujillo, 2018?

1.3. Justificación

En la actualidad los altos directivos de las organizaciones se enfocan en base a resultados de rentabilidad y productividad, y para ello tratan de mantener un buen rendimiento y desempeño laboral de sus colaboradores a través de la aplicación de una sólida cultura en la empresa.

(Rodríguez, 2015) Sostiene que una buena cultura organizacional mejora la relación de trabajo, ayuda a alcanzar los objetivos, da por resultado trabajadores motivados esforzados, satisfechos y con un alto grado de lealtad a la organización. Por lo tanto, es importante su reconocimiento y satisfacción de sus necesidades ya que serán de impulso para su rendimiento laboral y generar un plus o valor agregado en sus actividades dentro de la empresa.

La presente investigación tiene como principal interés analizar al colaborador en su aspecto individual y colectivo, de tal manera que se pueda determinar su principal causa de incumplimiento en los objetivos de la empresa Asescom Rj Abogados, sus metas personales y organizacionales. Para ello se utiliza métodos e instrumentos como cuestionarios, test, cuadros estadísticos, pruebas de hipótesis y técnicas de aplicación que permitan recolectar información necesaria de cómo la cultura organización influye en el desempeño laboral, en la realidad del objeto de estudio y con ello fomentar una mayor participación de las áreas de dirección en el bienestar y satisfacción del cliente interno – socio de la organización. Asimismo, los resultados de la investigación van a permitir que los directivos una buena toma de decisiones en sus procesos de gestión.

1.4. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación se presentan limitaciones como:

- ✓ Restricción y poca información corporativa por parte de Gerencia y Recursos Humanos; por ello se limitó el estudio sólo a lo fáctico en el personal que labora en la Oficina de Cobranza de San Isidro-Trujillo.
- ✓ En cuanto a las bibliotecas de las universidades limitado material de estudio actualizado (libros, tesis, etc.) respecto del tema investigado.
- ✓ Factor económico en el gasto de pasajes para visitar las sucursales de la empresa Rj Abogados a nivel nacional y observar la realidad de los colaboradores y recolectar información que necesitamos para el desarrollo de los proyectos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- ✓ Determinar la influencia de la cultura organización en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom Rj Abogados, oficina San Isidro Trujillo ,2018.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Describir el nivel de la cultura organizacional de los colaboradores del área de la empresa Asescom Rj abogados, oficina San Isidro Trujillo, 2018.
- ✓ Describir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza en la empresa Asescom Rj Abogados, oficina San Isidro Trujillo, 2018.
- ✓ Analizar de qué manera las dimensiones de la variable cultura organizacional influye en el desempeño laboral de colaboradores del área de cobranza de Asescom Rj Abogados oficina San Isidro Trujillo, 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

a) Internacional

(Falcones Suárez, 2014) “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestlé Ecuador”. El problema planteado para esta investigación consiste en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio. Por lo tanto, el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle - Ecuador. Para ello se empleó investigación de tipo descriptivo con corte transversal. La población a ser investigada corresponde a 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos. Para el estudio se tomó una muestra de 30 personas, de las cuales la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años de edad, y con estudios universitarios completos. Para el levantamiento de la información se aplicaron como técnicas, la encuesta y la entrevista. Mediante la encuesta, se aplica el cuestionario Nestle&yo (mide el nivel de satisfacción laboral el cual incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización); y con la entrevista reiterada de Schein, se pudo evaluar las presunciones básicas respecto al comportamiento de la organización y al tipo de cultura dominante. Los resultados revelaron un clima organizacional con 89% de favorabilidad. Y se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como cooperación, entrenamiento y reconocimiento

(Vera Coello, 2014) “Estudio descriptivo de la cultura organizacional predominante y como esta influye en la satisfacción laboral del departamento técnico y comercial de la empresa Aguas de Samborondón Amagua C.E.M Guayaquil “. El problema planteado para esta investigación consiste en conocer cuál es el tipo dominante de cultura organizacional y si esta puede indicar el nivel de satisfacción laboral. Por lo tanto, el objetivo principal se centró en determinar el tipo de cultura organizacional dominante. Para ello se empleó investigación de tipo descriptiva con corte transversal debido a que se recolectó la información de la empresa Aguas de Samborondón Amagua C.E.M. (departamento técnico y Comercial) y se la analizó sin manipulaciones, en un solo corte de tiempo. La población a ser investigada corresponde a 50 empleados, entre personal del área técnica y comercial, para el estudio se

tomó toda la población como muestra. La muestra está constituida en tres categorías en base al tiempo de servicio: ≤ 1 año, 2-3 años, e ≥ 4 años. Para la realización de la investigación se tomó como referencia el Modelo de Valores en competencia (Model Competing Values Framework) y a través de la herramienta OCAI, se pudo medir las percepciones de los empleados. Los resultados revelaron que Aguas de Samborondón Amagua C.E.M. en las áreas técnicas y comerciales tienen una cultura reinante del tipo clan. En cuanto a los valores los empleados presentan un nivel de satisfacción inferior o igual al 50%.

b) Nacional

(Cabezas Cárdenas, 2017) La investigación “ Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito pueblo libre, año 2017 “ tuvo como objetivo general determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del BCP Pueblo Libre año 2017, la población estuvo conformada por 52 colaboradores de las agencias del Banco de Crédito del Perú Pueblo Libre y la muestra estudiada fue la totalidad de la población, los datos fueron recogidos mediante la técnica de encuesta y se utiliza como instrumento un cuestionario de 23 preguntas, los datos fueron procesados a través del programa estadístico spss, lográndose como resultados que existe una influencia positiva alta de la cultura organizacional en el desempeño laboral.

(León Llique, 2016) “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016”. La presente investigación es un estudio descriptivo – correlacional. La población y muestra estuvo conformada por los 12 trabajadores (sub gerente, jefes de unidades asistentes, personal administrativo) de la Institución Educativa “San Miguel”, a quienes se les aplicó cuestionarios de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral respectivamente, previamente validados a través del Alpha de Cronbach, con una fiabilidad de 0,811 respecto a Clima Organizacional y 0,867 referente a Satisfacción laboral, además también se realizó la validación por un profesional experto en investigación. El análisis de los resultados permitió establecer la relación significativa entre ambas variables de estudio, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.420, siendo la correlación significativa al nivel 0.01. Además, observamos que el personal tiene un alto grado de identificación con la institución y autonomía para realizar su labor municipal. Así como también, predomina el conocimiento de la estructura organizativa de la institución en estudio. También se pudo observar que la

percepción de realizar algo valioso para la sociedad es compartida casi por todo el personal y que su participación en la determinación de objetivos institucionales es alta. Sin embargo, la percepción de un clima organizacional agradable no es compartida por todo el personal, así como también el bajo reconocimiento de sus superiores por su desempeño laboral. Finalmente, en función de los resultados presentados se formularon recomendaciones Orientadas a mejorar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del personal de la institución en estudio. Palabras Clave: Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Personal.

(Saboya Navarro, 2016) La presente tesis de investigación titulada “Comunicación Interna y su Influencia en el Desempeño Laboral en la Universidad Nacional de San Martín, en la Ciudad de Tarapoto, año 2016” tiene como principal objetivo el determinar la influencia que tiene la Comunicación Interna en la variable Desempeño Laboral dentro de la Universidad Nacional de San Martín – Oficina Central, la presente investigación responde a la problemática de la institución. Bajo esas condiciones se realizó una investigación no experimental de tipo descriptivo correlacional, contando con una muestra poblacional de 96 trabajadores, con la participación de todas las áreas que tiene la institución. En la variable Comunicación Interna se evaluó 3 dimensiones, siendo estas la comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal y en la variable Desempeño Laboral se evaluó 6 indicadores, impuestas por la misma institución. Para ambas variables se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario el cual nos permitió llegar a la siguiente conclusión. Luego del procesamiento de los datos, según la prueba de Coeficiente de Correlación de Rho Spearman se encontró una correlación positiva considerable (0.457**) entre la variable Comunicación Interna y la variable Desempeño Laboral, por tanto la comunicación interna sí influye en el desempeño laboral. Esto nos lleva a aceptar nuestra hipótesis planteada “La Comunicación Interna sí influye positivamente en el Desempeño Laboral de la Universidad Nacional de San Martín, en la Ciudad de Tarapoto, Año 2016”

(Castope Ñontol, 2017), en su investigación “Motivación laboral y su influencia en el desempeño de los asociados de la Financiera Credinka S.A. de Cajamarca, 2017” enfocándonos en las características que presenta el talento humano, específicamente en sus dimensiones: Ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos, reconocimiento de trabajo, participación de los asociados y formación y desarrollo profesional. Confirmando que una buena motivación laboral conlleva a los asociados a conseguir un buen desempeño para alcanzar sus metas y objetivos dentro de la organización, convirtiéndose en una ventaja importante para asumir retos y tener oportunidad de mejora constante. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión sobre la motivación y

desempeño laboral a 23 asociados. Se usó un cuestionario de recolección de datos sobre las dos variables, en general de 22 preguntas con una amplitud de escala de cinco categorías (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca). Para comprobar la hipótesis se realizó la prueba estadística de Somers donde la significación aproximada (Sig. Aprox. =0.002) es menor al nivel de confianza ($\alpha=0.05$). Por lo tanto, existe suficiente evidencia para afirmar la influencia de la motivación laboral sobre el desempeño de los asociados de la financiera CREDINKA S.A de Cajamarca, 2017. Finalmente, el estudio realizado plantea algunas recomendaciones de evaluación a la motivación laboral para abordar de forma estratégica cada una de las dimensiones estudiadas, orientadas a fortalecer el recurso más sensible y valioso, como es el desempeño de los asociados de CREDINKA S.A. Palabras claves: motivación laboral, desempeño laboral, Financiera, asociados.

c) Local

(Baca Silva, 2017) La presente investigación “Cultura organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo 2017”. Se realizó tomando en cuenta la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo, siendo esta de tipo aplicada no experimental de corte transversal ya que la investigación fue realizada sin la alteración o manipulación de las variables, identificando el nivel de relación entre ambas variables, en la que se emplearon conocimientos que ya están preestablecidos en base a la relación de las dos variables, teniendo como población todo el personal de dicha sucursal que ascienden a 25 colaboradores. El instrumento aplicado fue un cuestionario adaptados de Heinzmann y Netto (2014) y Chiavenato (2009), llegando a la conclusión que existe una relación positiva significativa a nivel 0.05 (bilateral) debido a que el significado (bilateral) es de 0.020 menor a 0.05. En consecuencia se logró comprobar la hipótesis formulada en el presente trabajo de investigación, a mayor cultura organizacional será mejor el desempeño laboral de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo, en cual se identificó que la cultura se encuentra en un nivel regular en un 0.64% y el desempeño laboral se identificó en un 0.92% siendo calificado como bueno.

(Quevedo San Martín, 2015) La Investigación “ Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A - Planta Galletas Trujillo en el año 2015” que busca determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A - Planta Galletas.

El estudio se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de esta empresa, la cual cuenta con aproximadamente 163 colaboradores, de los cuales se escogió al azar una muestra estratificada de 115 trabajadores entre administrativos y operarios, realizándose un estudio correlacional para medir la relación existente entre la cultura organizacional medida a través de una encuesta en base a 7 dimensiones: orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad, innovación y toma de riesgos y atención al detalle y el nivel de desempeño de los trabajadores evaluado por la empresa ALICORP durante el año 2014, teniendo como resultado que el 44% de los trabajadores percibe una cultura organizacional fuerte, siendo las dimensiones con puntajes mal altos estabilidad y atención al detalle, seguido de un 41% de trabajadores que mantienen un buen nivel de desempeño; al correlacionar la cultura organizacional con el desempeño laboral se encontró que ambas variables están fuertemente relacionadas, pues se obtuvo un valor de $(p=0,000)$ el cual es menor que 0,01 nivel de significancia con el que se trabaja asimismo el coeficiente Rho de Spearman es positivo lo cual indica que es una correlación directa muy fuerte ya que su valor es 0,843. Con los resultados obtenidos se pudo llegar a conclusiones importantes; en cuanto a las dimensiones con más alta correlación se encontró a orientación a los equipos y a relaciones interpersonales, optándose por elaborar propuestas de mejora basadas en estos dos aspectos, con la finalidad de fortalecer la cultura y aumentar el nivel de desempeño en los colaboradores de la empresa en estudio.

(Arroyo Calderón, 2016) En su tesis “Satisfacción laboral y rotación del personal que labora en el área de servicios de las agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre 2015 – 2016”, sostiene que una organización podrá tener mayores avances tecnológicos y contar con todo el capital financiero que necesite, pero si no cuenta con una adecuada política de recursos humanos, la plantilla de trabajadores o empleados siempre estarán entrando y saliendo de la empresa, motivándose con ello una perniciosa rotación de personal. Los recursos humanos son de vital importancia para todas las organizaciones, así como también representan el recurso más complejo dentro de la sociedad laboral, debido a las diversas necesidades aspiraciones (profesionales o económicas), ambientes laborales, entre otros que ellos solicitan, el mismo que al no ser satisfechas comienza a generar negativas para la empresa. Es por eso que la presente investigación tiene como propósito establecer la relación entre las variables satisfacción laboral y rotación del personal, utilizando una investigación de tipo cualitativo de diseño no experimental, de corte transversal y de alcance descriptivo. Se aplicó 41 encuestas a colaboradores que laboran en el área de servicio de la entidad financiera Scotiabank, con un año de antigüedad, ambos sexos y de edad indistinta. Para analizar la satisfacción laboral se utilizó el modelo (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2004), en el cual describe las siguientes dimensiones: reto al trabajo,

recompensas justas, condiciones de trabajo, equipo de trabajo; mientras las causas de rotación fueron analizadas considerando los trabajos de (Chiavenato, 1990), (Verdugo, 1990), (Mobley, 1982) de los cuales se clasificaron en: procesos de selección y capacitación, desempeño y movimientos de personal. En base a este estudio se determinó, a través de la confirmación de nuestra hipótesis, que existe una relación inversa entre la satisfacción laboral y rotación de personal, la cual tiene influencia significativa sobre la decisión del trabajador en abandonar o no, la Institución. Con lo que se recomienda tomar puntos de control en la satisfacción laboral para reducir el índice de rotación de personal.

(Alvitez Suarez, 2013) La investigación “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo-2013” tuvo como finalidad poder determinar la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer; para ello se procedió a utilizar técnicas y herramientas que nos permita poder recolectar la información más certera, es por ello que se realizó entrevistas a algunos de los trabajadores de cada nivel encontrado para poder tener un termómetro de la situación laboral que se encuentran para posteriormente de una forma más detallada e individual aplicar una encuesta personal a todo el personal que labora en la organización. Los resultados obtenidos nos muestra que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado; para poder determinar con mayor exactitud qué grupo laboral es quien se siente menos motivado se realizó la separación en cuatro niveles, el nivel 1 lo conforma trabajadores cuyo sueldo es entre 3000-5000 nuevos soles este nivel está conformado por el área gerencial , el nivel 2 lo conforma trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1501-3000 nuevos soles este nivel lo conforman las sub gerencias, el nivel 3 está conformado por trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1300-1500 nuevos soles este nivel lo conforman las jefaturas, el nivel 4 está conformado por el área asistencial cuyos trabajadores perciben una remuneración entre 1001-1299 nuevos soles, y por último el nivel 5 los conforman trabajadores operativos que perciben una remuneración de 1000 nuevos soles. Analizada la información obtenida en cada uno de los niveles se puede afirmar que existe una relación directa e influyente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los Trabajadores.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1.1. Definición

Cultura es la serie de valores, creencias y normas clave compartidos por los miembros de una organización. (DAFT & MARCIC, 2010)

Por su parte Schwartz & Davis (1981) afirman que la cultura organizacional es un patrón de creencias y expectativas que se comparten por los integrantes de una organización. Estas creencias y expectativas producen políticas que, vigorosamente, son parte de la conducta de los individuos y grupos en la organización.

El escritor Edgar Shein, definió la cultura como: Un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Schein citado en Montoya A. que (A, 2014) sostiene a cultura organizacional viene a ser "...conjunto de valores, necesidades, creencias, expectativas, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad... marcan la forma correcta de percibir, pensar, sentir y actuar en la organización..."

La cultura organizacional es el producto de una construcción social derivada de dos categorías esencialmente humanas, la comunicación y la actividad e influenciada permanentemente por un sistema social mayor. Refiere el conjunto simbólico que da sentido a las acciones y orienta el comportamiento de las personas en el ámbito laboral cuyas expresiones se manifiestan en indicadores tangibles e intangibles susceptibles de ser medidos en correspondencia con los objetivos proyectados de la organización.

En este sentido, se considera que la cultura organizacional puede identificarse como un proceso resultado del reflejo psicológico de los individuos. Dicho reflejo se expresa en términos de imágenes, y con ello se refiere a la adecuación cognitiva o congruencia con los elementos de la realidad histórica y social, donde las personas se insertan como individualidad según el grado de significación que dicha realidad adquiere para estos en función de sus necesidades y motivos. (PORTUONDO-VELEZ, 2014).

Finalmente la definición que le podemos aplicar a la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y/o grupos que rigen a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

La cultura organizacional da como resultado una estructuración psíquica y social en la empresa que según (Carrion, 2007) y Robbins (1996) permite:

- a) Que los miembros de una institución se sientan identificados entre sí.
Genera un sentido de identidad.
- b) Que los colaboradores se comprometan fácilmente con la organización.
- c) Una estabilidad en el entramado social de la empresa
- d) Autonomía individual: nivel y calidad de participación del colaborador en la empresa.
- e) El apoyo: cercanía relacional entre la autoridad y el subordinado.
- f) Sistemas de reconocimiento por el desempeño.
- g) Tener estándares que marcan la pauta en las formas de pensar y actuar de los empleados.
- h) Generar un mecanismo de control y sensatez, que guía y moldea el comportamiento:
 - Tolerancia al conflicto: modos de afrontar la controversia.
 - Tolerancia al riesgo: nivel de innovación y creatividad que se fomenta.



2.2.1.2. Propiedades y Características

Estamos de acuerdo con lo que sostiene (PORTUONDO-VELEZ, 2014) sobre las propiedades esenciales de la cultura organizacional:

- En su base se destaca la importancia de valores, creencias compartidas y su efecto en el comportamiento de los miembros que integran la organización.
- Refleja una dimensión simbólica a través de historias, rituales, mitos y otros artefactos culturales. Los miembros de la organización llegan a apropiarse de un código general que permite el intercambio entre ellos y transmitirlo a los nuevos miembros.
- Su manifestación es intangible pues no aparece regulada formalmente en documentos ni manuales.
- Tiene un alto grado de manifestación inconsciente.

La cultura organizacional presenta seis características principales:

- a) **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
- b) **Normas:** son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- c) **Valores predominantes:** son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
- d) **Filosofía:** son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- e) **Reglas:** son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.

2.2.1.3. Elementos de una cultura

Elementos Observables de la cultura:

- a. **Prácticas:** Incluyen los tabúes (conductas que la cultura prohíbe) y ceremonias (actividades formales elaboradas que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes. Ejemplo Nacimiento, Matrimonio).
- b. **Relatos:** Refieren a casos, hazañas, leyendas y mitos únicos de una cultura. Puede estar fundado en un hecho histórico y describe logros singulares de los líderes.
- c. **Lenguaje:** Sistema de sonidos vocales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales.
- d. **Símbolos:** Cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. Puede tener forma de logotipos, arquitectura, uniformes, premios, etc.
- e. **Socialización:** Es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura. Se da en la contratación, en la inducción y eventos de capacitación, etc.

Elementos Ocultos de la Cultura:

- a. **Valores:** Son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo. Así tenemos: Integridad y justicia, respeto e interés, diversidad, trabajo en equipo, etc.
- b. **Normas:** Son reglas que regulan las conductas de los miembros de un grupo. Su función principal en la organización es regular y estandarizar la conducta.
- c. **Premisas:** Son ideas y sentimientos subyacentes que los miembros de una cultura dan por sentados y que consideran ciertos. (DON HELLRIEGEL, 2009).

2.2.1.4. Modelo

El modelo que aplicaremos para el desarrollo de nuestra investigación es de Schein (1998) marca tres niveles diferenciados donde los individuos basan su conducta:

- a. **Artefactos y rituales:** Los artefactos se refieren a todos aquellos elementos que dan forma a la identidad visual de la empresa, como son el diseño de uniformes, papelería comercial y publicitaria, arquitectura de edificios, señalización en oficinas, vehículos y mobiliario. Por otro lado se encuentran los rituales, las cuales son celebraciones que fomentan la interacción informal entre sus miembros, así como el de sus familias, en algunos casos. Dentro de los rituales pueden encontrarse los aniversarios, promociones de personal, torneos deportivos para el personal y/o clientes, fiestas de integración, etc. Son visibles pero a menudo no interpretables. Un informe anual, un comunicado de noticias, paredes divisoras entre los trabajadores y el mobiliario son ejemplos de artefactos y creaciones.
- b. **Valores adoptados y Declarados:** Son importantes para las personas. Los valores son conscientes, deseos afectivos o necesidades.
- c. **Suposiciones Básicas:** Guían el comportamiento de la gente. En este nivel se incluyen las suposiciones que indican a los individuos como perciben, piensan y sienten acerca del trabajo, las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas. (FELIPE, 2012)

MODELO DE SHEIN: CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboracion propia del autor

2.2.1.5. Dimensiones de la Cultura Organizacional

Para nuestra investigación coincidimos en aplicar la postura de Gómez. L y Belkin. D (2002). quienes sugieren la presencia de siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esas dimensiones han sido descritas de la siguiente manera:

- a) **Innovación y aceptación de riesgos.** Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgo.
- b) **Atención a los detalles.** Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- c) **Orientación hacia los resultados.** Grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado.
- d) **Orientación hacia las personas.** Grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- e) **Orientación hacia el equipo.** Grado en el cual las actividades de trabajo estas organizadas en torno de equipos, no de individuos.
- f) **Agresividad.** Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- g) **Estabilidad.** Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el *statu quo* (estado del momento actual). (Caballero Pérez, 2014)

2.2.1.6. La cultura organizacional y su impacto para el desempeño

La cultura organizacional en una empresa es fundamental para el desempeño así como el cumplimiento de sus objetivos. El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal.

La cultura organizacional permite fortalecer los lazos laborales existentes en la organización, generando un sentimiento de identidad que fomenta un mayor desempeño entre los miembros de la organización. (TOCA, 2009).

2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.1.2.1 Definición

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr objetivos”. (CHAVENATO, 2000)

Considera otra de las características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones. (MILKOVICH, 1994)

El Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. (Rodríguez, 2015)

(ARAUJO, 2007), citado por Bohórquez (2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. (Araujo, 2007) cita a Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Además (MONTEJO, 2009) afirma que es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores

en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

El desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Finalmente el desempeño viene a ser la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad y está sujeto a medición.

2.1.2.2 Variables que conlleva a enfoque teórico

En relación al concepto de desempeño, (PEIRO, 1996) propone que este se aborda desde tres variables que conllevan a enfoques teóricos:

- Componente motivacional. Las razones y procesos por los que una persona decide iniciar una determinada conducta laboral, mantenerla durante determinado periodo, dedicar un cierto esfuerzo en su realización, y detenerla en un momento dado, es lo que explica el componente de motivación en el empleado.
- Capacidades del empleado. El desempeño se encuentra determinado por las capacidades de la persona de realizar las actividades de una determinada manera, por las habilidades para llevar a cabo ciertas conductas siguiendo unos requerimientos específicos.

- Variables situacionales. Se reconocen que inciden en el desempeño laboral algunas variables del entorno que no dependen del empleado pero que actúan de forma positiva o negativa dependiendo del grado en que ayude o complique las actividades de la persona referentes a su puesto de trabajo.

2.1.2.3 Características

(CAMPBELL, 1988) propone dos características del desempeño:

- a) El desempeño incluye solo aquellas conductas o acciones relevantes para la organización.
- b) El desempeño no denota las consecuencias o resultados de la acción, sino la acción misma. No todas las conductas del individuo denotan un buen desempeño, por consiguiente es preciso aclarar que conductas son las que contribuyen a las metas de la organización, para esto, (KATZ Y KHAN, 1966) distinguen entre dos conductas, las cuales son:

- Conducta intra-rol: son todas aquellas conductas parte de la ejecución de las obligaciones y responsabilidades de rol asignado, que son requeridas o esperadas por parte del empleado.

- Conducta extra rol: no es cualquier conducta que no se encuentra prescrita en el rol, sino solo aquellas que benefician a la organización o que tienen este propósito. Esta conducta tiene posee cuatro características: son voluntarias, intencionales y positivas.

Dentro de la conducta extra-rol hay tres constructos que han sido tratados en trabajos anteriores los cuales son: conducta de ciudadanía organizacional, Conducta organizacional pro social, conducta de denuncia, discrepancia por lo establecido. En su abordaje el modelo más utilizado es: Conducta de ciudadanía organizacional: "conducta espontanea, no directa o explícitamente reconocida por el sistema de recompensas formal, y que globalmente promueve el funcionamiento eficaz de la organización" (ORGAN, 1988).

(KATZ Y KHAN, 1966) también agregan que para tener un buen desempeño resulta indispensable manejar ambos tipos de conducta. Es decir, los empleados no solo deben cumplir con las obligaciones del rol, sino que además se comprometen a conductas beneficiosas para la organización de forma espontánea (PEIRO, 1996); esta conducta ayuda considerablemente para mejorar en el desempeño laboral.

2.1.2.4 Factores que influyen en el desempeño laboral

Podemos considerar:

- a. **Satisfacción del trabajo:** (la define como “conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe de su trabajo, que se manifiestan determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, etc. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir e efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- b. **Autoestima:** Es lo manifestado por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiene ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

- c. **Trabajo en Equipo:** La labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta servicio so si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros; aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo. (DAVIS Y NEWTROM, 2003)

- d. **Capacitación del trabajador:** “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. Según (NASH, 1989) “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que la falta de capacitación y desconoce los procedimientos para o conseguirlos. (DROVETT, 1992).

2.1.2.5 Modelo y evaluación del desempeño laboral

Uno de los principales modelos sobre la conducta laboral y organizacional, es la teoría de la acción y esta teoría presenta seis fases:

- a. Desarrollo de metas, donde se inicia en realidad con un deseo el cual conlleva a una pretensión lo cual conlleva a una intención que actúa como meta que dirige la acción.
- b. Orientación, pronóstico y atención a las señales del entorno, donde se hace referencia a la recolección de información del entorno e integración hacia un sistema de conocimiento propio, dando paso elemento,
- c. Generación de planes, que consiste en la forma de cómo se logra la meta.

- d. Fase de decisión ,sobre qué plan ejecutar para dar lugar a la
- e. Fase de ejecución y control la cual requiere de cuatro características: flexibilidad, rapidez de la ejecución, coordinación entre planes y superposición en la ejecución de planes haciendo referencia a ejecutar el plan de forma sucesiva, intercalada o simultánea.
- f. Feedback, la cual es una retroalimentación sobre cómo y cuánto se ha progresado en la consecución de la meta. (HACKER, KKELL Y STRAUB, 1968).

También se encuentra la teoría de la conducta en las organizaciones de esta teoría se basa en el análisis de la conducta a través de los actos del individuo que conllevan a un producto, el cual es beneficioso para la organización y se toman en cuenta.

Algunas de las características son el nivel de activación (grado en que la persona destina recursos y compromiso a una determinada conducta) y la división entre dos dimensiones:

- Dirección (hacia dónde va encaminado el esfuerzo)
- Amplitud (tiempo y esfuerzo dedicado a cierta conducta), determinando el grado de compromiso de una persona. (NAYLOR, PRITCHARD E IIGEN, 1980)

De acuerdo con las condiciones de las organizaciones actuales, el concepto de desempeño ha requerido ajustarse hacia definiciones más flexibles de los puestos de trabajo y de los roles del mismo, donde las funciones del puesto son vistas desde una perspectiva más dinámica e intercambiable y se definen con menos precisión. En este sentido, la atención se centra en las competencias personales necesarias para llevar a cabo diversos puestos de trabajo y diversas funciones y en lugar de una revisión limitada de tareas concretas y deberes inherentes a trabajos fijos y roles de trabajo. (ARVEY & MURPHY, 1998)

2.1.2.6 Medición

El desempeño se puede medir de varias formas, pero antes se debe tener en cuenta que el sistema de valoración cambia de acuerdo al propósito que se pretenda. Señalan principalmente tres propósitos:

- a) Conseguir información para tomar decisiones administrativas referentes a los empleados;
- b) Generar un proceso de retroalimentación con respecto al desempeño de los mismos
- c) Revisar la gestión de recursos humanos que utiliza la organización. (LANDY Y FARR, 1983)

Mientras que (QUIJANO, 1992) señala cinco propósitos que podrían destacarse en la valoración del desempeño:

- a) Administración del personal
- b) Desarrollo y motivación de los trabajadores
- c) Validación de métodos y técnica de gestión
- d) Identificación de potencial
- e) Técnicas de gestión.

Además, propone las siguientes formas de evaluación:

- ❖ Técnicas de comparación (jerarquización): consiste en hacer una evaluación basada a través de la comparación dentro de un determinado grupo de individuos, tomando un criterio dentro del grupo y no un criterio externo absoluto .
- ❖ Técnicas escalares: se evalúa con base a un criterio externo, de tal manera que para cada puesto de trabajo, se fijan estándares de rendimiento comunes y de esta forma se evalúa el desempeño de cada sujeto.
- ❖ Técnica basada en entrevista: en este caso se apoya el evaluador en una serie de preguntas que permita una noción de desempeño del individuo. También se incluye el ensayo de formato libre.

(HEDGE Y BORMAN, 1995) sugieren que los diferentes tipos de superiores capturarán diferentes perspectivas y valoraran la medición del desempeño en vez de dispositivos electrónicos de vigilancia que pueden ser utilizados para fines de medición, y que las actitudes hacia los sistemas de evaluación serán examinadas más a fondo.

Muchos estudios en esta área se han centrado en los posibles sesgos que pueden ocurrir cuando a un superior le gusta o no le gusta un subordinado. Sin embargo, los estudios más recientes de afecto y calificación han sugerido que las influencias afectivas en las calificaciones pueden no representar los sesgos de clasificación mostraron cómo afectan a los evaluadores y como estos pueden influir en la adquisición y el procesamiento de la información del desempeño. Sin embargo, argumentaron que el afecto es probable que sea una función de cuán bien o mal una persona realiza su trabajo y por tanto es más probable que represente una pieza válida de información de una fuente irrelevante de sesgo. (ROBBINS Y DENISI, 1994).

2.1.2.7 Dimensiones del desempeño laboral

En la investigación coincidimos en aplicar la postura de Butarico (Torres, 2014) quien nos menciona las siguientes dimensiones con las cuales se va a trabajar en la presente investigación, entre ellos tenemos:

- a) **Asistencia.** Cumplimiento en hacer acto de presencia en su centro de labores.
- b) **Puntualidad:** Cumplimiento del horario establecido para el ingreso a su puesto de trabajo así como también a las reuniones que se establezcan.
- c) **Administración de recursos.** Es el rendimiento de los recursos, para conseguir los objetivos organizacionales.
- d) **Control de gestión.** Enfocado en la organización y planificación.
- e) **Liderazgo:** Es la capacidad que tiene el individuo de delegar responsabilidades a sus subordinados, de acuerdo a las necesidades de la organización
- f) **Presentación personal.** La imagen laboral mostrada a lo largo de la carrera profesional de un trabajador.
- g) **Comunicación.** Habilidad para el intercambio de mensajes en forma eficaz, entre colaboradores, de acuerdo a los intereses organizacionales.
- h) **Desarrollo personal.** Crecimiento personal, donde una persona capta nuevas ideas a lo largo del tiempo.
- i) **Creatividad.** Capacidad para tomar decisiones si haber recibido instrucciones detalladas de lo que se debe hacer, además que también abarca la aportación de ideas con la finalidad de la mejora continua.

2.3. Definición de términos básicos.

- **Cultura organizacional:**

La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y/o grupos que rigen a una organización, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

- **Desempeño laboral:**

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

2.4. Hipótesis

La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral a través de sus dimensiones tomadas respecto a la innovación; orientación a resultados, de persona y equipo; también de la estabilidad y creatividad de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom Rj Abogados, oficina San Isidro-Trujillo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1. Operacionalización de variables

En el presente proyecto se examinaron las siguientes variables:

- **Variable independiente:** Cultura Organizacional
- **Variable dependiente:** Desempeño Laboral

Tabla Nº 1: Operacionalización de la variable independiente cultura organizacional.

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICIÓN OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|------------------------|---|------------------------|------------------------|--|
| CULTURA ORGANIZACIONAL | La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y/o grupos que rigen a una organización, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. | A. Estrategias | 1.-Innovación y riesgo | 1.1 La organización enfatiza en adquirir nuevos recursos y desafíos. El probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. 1.2 Se siente apto para usar equipos tecnológicos y/o materiales 1.3 Los intentos de hacer cambios no suelen encontrar resistencias. 1.4 La organización es un lugar dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a tomar riesgos. 1.5 Tomar riesgos e innovar son fomentadas y recompensadas 1.6 Cree Ud. que se fomenta la innovación en el área de cobranza de la organización. Existe énfasis en llevar la delantera. |
| | | | 2.-Atención detalles | 2.1 El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. 2.2 La organización se centra en lograr la calidad del servicio. 2.3 Cree Ud. que les comparten información integral y actualizada que le permite realizar adecuadamente su trabajo 2.4 El ambiente en la organización es el adecuado. 2.5 Las actividades en la que trabaja le permite aprender y desarrollarse. 2.6 Recibe información que le permite actualizar los conocimientos de su trabajo 2.7 Presta mucha atención a los detalles de su trabajo 2.8 Es minucioso en los cambios y sucesos que pasa en su trabajo y en la organización 2.9 Logra identificar las deficiencias y las corrige. |

Fuente: Elaboración propia del autor

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICION OPERACIONAL | DIMENSIONES | INDICADORES |
|------------------------|---|-------------------------|--|--|
| CULTURA ORGANIZACIONAL | La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y/o grupos que rigen a una organización, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos. | A. Estrategias | 3.-Orientación a Resultados, personas y equipo | <p>3.1. El manejo del personal se caracteriza por la gran competitividad, alta exigencia y logros.</p> <p>3.2. Cree Ud. que cuentan con una guía filosófica para trabajadores.</p> <p>3.3. La organización se orienta en formar equipos de trabajo.</p> <p>3.4. Percibe Ud. que la empresa se enfoca a orientar a las personas a mejorar individualmente.</p> <p>3.5. Percibe que existe un ambiente de colaboradores entre las personas de la entidad</p> <p>3.6. La empresa se centra en orientar a los trabajadores a obtener buenos resultados</p> <p>3.7. El personal se caracteriza porque el trabajo se desarrolla en equipo, consenso y participación.</p> <p>3.8. Lo que mantiene unido al equipo es el cumplimiento de las metas.</p> <p>3.9. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos.</p> <p>3.10. Entiende la relación de su trabajo con los objetivos de la organización.</p> <p>3.11. Los procedimientos les dicen a las personas lo que deben hacer de sus equipos.</p> |
| | | B. Clima Organizacional | 4.-Agresividad | <p>4.1. Las metas establecidas son realistas y alcanzables</p> <p>4.2. La organización enfatiza el realizar acciones competitivas. Ganar dominio en el mercado es importante.</p> <p>4.3. La organización define el éxito sobre la participación del mercado, Ser líder en el mercado es clave.</p> <p>4.4. Cree Ud. que la empresa promueve la competitividad dentro de sus colaboradores.</p> <p>4.5. La capacidad de las personas es vista como una fuente de ventaja competitiva.</p> |
| | | | 5.-Estabilidad | <p>5.1. Conoce y cumple sus funciones dentro de su puesto laboral.</p> <p>5.2. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad laboral</p> <p>5.3. La empresa brinda línea de carrera y oportunidades de crecimiento profesional</p> <p>5.4. La empresa utiliza incentivos para motivar a mejorar el trabajo.</p> <p>5.5. Se sienta estable en su puesto laboral y en las relaciones humanas.</p> <p>5.6. Los conflictos internos son tomados en cuenta por la empresa con acción rápida para resolverlos</p> |

Tabla Nº 2: Operacionalización de la variable dependiente desempeño laboral.

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICION OPERACIONAL | DIMENSIONES | ITEMS |
|-------------------|--|------------------------|--------------------------------|---|
| DESEMPEÑO LABORAL | El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. | A.- Control | 1.- Asistencia | 1.1. Asiste Cotidianamente a su trabajo 1.2. Informa a tiempo en caso incurra en alguna inasistencia 1.3. La permanencia en su área de trabajo ayuda a logro de los objetivos de la empresa |
| | | | 2.- Puntualidad | 2.1. Mantiene puntualidad en su horario de trabajo. 2.2. Permanece en su área de trabajo dentro del horario de labor. 2.3. En las reuniones de trabajo es puntual. 2.4. Cumple a tiempo con la entrega de tareas que se le encomienda. |
| | | | 3.- Administración de Recursos | 3.1. Los recursos que se le asigna lo tiene bajo control. Hace usos racionales de ellos. 3.2. La empresa brinda y abastece de recurso necesarios para el desarrollo de las tareas asignadas. 3.3. Demuestra capacidad para planificar y organizar su trabajo. 3.4. Realizar las tareas del trabajo minimizando errores 3.5. En su trabajo implementa medidas correctivas 3.6. Se interesa por medir el avance de los planificados en su tarea. |

Fuente: Elaboración propia del autor

| VARIABLES | DEFINICIÓN CONCEPTUAL | DEFINICION OPERACIONAL | DIMENSIONES | ITEMS |
|-------------------|--|--------------------------|---------------------------------------|---|
| DESEMPEÑO LABORAL | El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. | B.- Liderazgo | 4.- Liderazgo Transaccional | 4.1. La motivación es una constante en el trabajo que el colaborador desempeña 4.2. El colaborador se siente motivado por cumplir las tareas que la institución le asigna 4.3. El liderazgo en la organización es para guiar, facilitar y enseñar al colaborador 4.4. El colaborador se siente muy seguro de desempeñar su labor sin la presencia de su jefe inmediato. 4.5. No requiere de supervisión frecuente para realizar sus tareas |
| | | | 5.- Comunicación Interna | 5.1. Brinda Información a sus compañeros sobre temas referidos al trabajo 5.2. Evita distorsiones en la comunicación 5.3. Cuando se comunica con sus compañeros se esmera que mensaje sea claro y preciso 5.4. Cree que exista comunicación efectiva entre jefes y subordinados. |
| | | C.- Imagen Institucional | 6.- Presentación Personal | 6.1. Asiste al centro laboral bien presentado e identificado con Fotochek 6.2. Considera importante el cuidado de la imagen personal 6.3. Tiene en cuenta el respeto por las normas y políticas de la empresa en el centro de labor 6.4. Cree que el estar bien vestido y bien presentado debe estar asociado a la buena imagen institucional. |
| | | D.- Motivación | 7.- Desarrollo Personal y Creatividad | 7.1. De su parte existe una buena orientación a los compañeros de trabajo 7.2. Aplica lo que aprende en las capacitaciones recibidas por la organización y su jefe inmediato 7.3. Siente que cada vez realiza mejor su trabajo 7.4. Compara continuamente el progreso con las metas fijadas. 7.7. Siente que su trabajo es recompensado por la organización 7.8. Brinda ideas cuando se las requiere 7.9. Frente a situaciones completas realiza consultas a su superior inmediato para la toma de decisiones. 7.10. Se muestra asequible a los cambios en la organización y lo enfoca como una oportunidad de desarrollo. |

Fuente: Elaboración Propia del autor

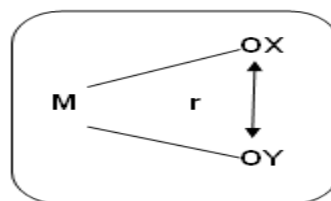
3.2. Diseño de investigación

Los métodos de estudio usados fueron el deductivo, el inductivo y el hipotético-deductivo. El método deductivo es el procedimiento que orienta al investigador para realizar una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene los pasos básicos: observación del fenómeno a tratar, elaboración de una hipótesis para explicar el fenómeno, conclusión de proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y demostración de la verdad de los enunciados inferidos comparándolos con la experiencia. El método inductivo en versión moderna fue desarrollado por el inglés Francis Bacon (1561-1626) y se encuentra relacionado a las investigaciones empíricas. Así mismo rechazó la silogística de Aristóteles en la que se apoyaba la escolástica (doctrina del medievo) y la cual desdeñaba la experiencia sensible. En su lugar, Bacon destacó la importancia de la observación y el experimento en la obtención del conocimiento, pero minimizó el papel de las hipótesis por lo cual ha sido ampliamente criticado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Para el enfoque cuantitativo se utilizó un diseño correlacional transaccional o transversal, ya que busca determinar la correlación de la variable (cultura organizacional) sobre la variable dependiente (desempeño laboral), obtenidas de la medición de una muestra, en un momento del tiempo.

No se manipulan intencionalmente una o más variables independientes para ver su efecto una sobre otras variables (Hernandez Sampieri et al., 2010).

Lo que se hace es visualizar fenómenos tal como se dan en su entorno natural para posteriormente analizarlos. La representación esquemática del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

X1: Variable independiente – Cultura organizacional

X2: Variable dependiente – Desempeño Laboral

↔ : Influencia

La investigación es no experimental, por cuanto no se manipuló activamente alguna variable y tan solo se evidencia los fenómenos en su espacio natural empírico para después analizarlos.

En este campo de la investigación nos encontramos con una serie de clasificaciones en cuanto a tipos de investigación. Si bien existe una amplia gama de tipos de investigación, esta se define de acuerdo con los propósitos que persigue el autor de tales divisiones:

- a. **Según su finalidad:** Es básico, que parte de una situación problemática que requiere ser revisada y mejorada. Comienza con la descripción sistemática de la situación anómala, luego se enmarca en una teoría suficientemente aceptada de la cual se exponen los conceptos más importantes y pertinentes; posteriormente, la situación descrita se evalúa a la luz de esta teoría y se proponen secuencias o relaciones para que apunten a un conocimiento o a generar nuevo conocimiento
- b. **Según su profundidad o carácter:** Es correlacional, porque se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico-analítica y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos. Pretende determinar cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos, variables o características entre sí o, también si no se relacionan. En el caso de la presente investigación es correlacionar la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa ADESCOM RJ Abogados.
- c. **Según su naturaleza:** Se enmarca en el enfoque de investigación cuantitativa, porque para las variables: cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa ADESCOM RJ Abogados, se cuantificarán sus valores después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, los mismos que se elaboraron en base a las respectivas dimensiones e indicadores de las variables. Luego a partir de los resultados obtenidos de cada una de las variables en estudio se elaboró las tablas y figuras estadísticas correspondientes (Pineda & Alvarado, 2008).

- d. **Según el alcance temporal:** La investigación es transversal, porque tiene como propósito establecer la relación entre las variables medidas a partir de una muestra, tal como aparecen en el presente, en un momento único de la investigación (Cortés & León, 2004).
- e. **Orientación que asume:** La investigación se orienta a la comprobación y emplea principalmente la metodología empírico-analítica; y el objetivo es explicar y predecir los fenómenos; es decir, por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste (Cortés & León, 2004).

3.3. Unidad de estudio

El colaborador de la empresa Asescom Rj Abogados Oficina San Isidro-Trujillo

3.4. Población

El universo poblacional se enfoca en los colaboradores del área de cobranza de la filial en San Isidro Asescom Rj Abogados -Trujillo, siendo un total de 30 colaboradores.

3.5. Muestra

Tabla N° 3: Estructura de la organización

| Población | Detalle | Cantidad |
|--|------------------------|----------|
| Área de Cobranza de la Filial en San Isidro Trujillo de la Empresa Asescom Rj Abogados, 2018 | Jefatura | 1 |
| | Supervisor | 1 |
| | Coordinador de Gestión | 1 |
| | Tele operadores | 27 |
| Total | | 30 |

Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por el coordinador de Gestión de la empresa Asescom RJ Abogados (junio, 2018).

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

p: Valor de la proporción, asumiendo el valor de 0.5

q: Evento favorable

Z: Valor Normal a un nivel de confianza dado

E: Precisión (Error máximo tolerable en la estimación del parámetro)

N: Tamaño de la población

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 30}{(0.06^2 \times 30) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 30$$

3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos

- **La encuesta.** Permite recoger información de primera línea referente al nivel de cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa ADESCOM RJ Abogados, y en base a ello se explique del mejor modo la realidad situacional en cuestión.
- **Fichaje.** Se usó para tomar apuntes de manera ordenada y selectiva del contenido de la información impresa y para cuyo fin se empleó fichas.
- **Análisis documental.** Recojo de información concerniente al nivel de cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa ADESCOM RJ Abogados.

3.6.2. Instrumentos de Recolección de Datos

En esta investigación se va utilizar un cuestionario de Cultura Organizacional y otro de desempeño laboral dirigidos a los colaboradores de la empresa Asescom Rj Abogados para describir las percepciones de los colaboradores y medir la influencia de la Cultura en el desempeño laboral.

| TÉCNICAS | INSTRUMENTOS |
|--------------|--|
| Observación | Hoja de Observación |
| Encuesta | Cuestionario de Preguntas |
| Documentales | Libros, Tesis, Catálogos, Publicaciones, Artículos, Estudios, Lista de Cotejo, Fichas y tabulaciones |

Fuente: Elaboración propia del autor

3.6.1. Procedimientos

- ✓ En la investigación la información se recolectará de los colaboradores tanto coordinadores como tele gestores mediante un cuestionario de preguntas orientadas a conocer la problemática para el desempeño laboral en el área de cobranza de la empresa Asescom Rj Abogados Oficina San Isidro-Trujillo durante el periodo de Mayo – Julio del 2018.
- ✓ La información obtenida de los colaboradores, se analizará mediante tablas y gráficos estadísticos que muestren resumidamente los problemas que tienen en el desempeño laboral.
- ✓ Los datos recopilados se tabularán una vez terminada las encuestas a cada uno de las personas de la empresa Asescom Rj Abogados Oficina San Isidro-Trujillo.

3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Se utiliza dos cuestionarios, uno de cultura organización y otro de desempeño laboral.

El cuestionario de cultura organizacional consta de 39 preguntas a fin de conocer la cultura organización en forma objetiva en la actualidad.

La medición de cada dimensión procede de la siguiente manera:

- Innovación y riesgo : Ítems 1 al 6
- Atención a los detalles: Ítems del 7-15
- Orientación a resultados, persona y equipo: Ítems 16 al 26
- Agresividad: Ítems 27 al 31
- Estabilidad: Ítems 32 al 39

El cuestionario de desempeño laboral consta de 38 preguntas a fin de conocer el desempeño de los colaboradores.

La medición de sus dimensiones procede de la siguiente manera.

- Asistencia: Items 1 al 3
- Puntualidad: Items 4 al 7
- Administración de Recursos: Items 8 al 13
- Liderazgo: Items 14 al 20
- Presentación Personal: Items 21 al 24
- Comunicación Interna: Items 25 al 28
- Desarrollo Personal y Creatividad: Items 29 al 38

El método utilizado para la evaluación de fiabilidad del instrumento para medir el nivel de la cultura organizacional está el de las dos mitades o Split-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman- Brown.

Utilizando el método de las dos mitades y aplicada 39 elementos con las mismas características de la población de estudio, el instrumento elaborado por el autor para medir el nivel de cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación:

El reporte obtuvo un Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0, 947 y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados: Instrumento utilizado (Longitud igual o desigual) = 0, 951. Según los resultados el instrumento presenta confiabilidad Interna Altamente Significativa, con un Alfa de Cronbach = 0,961. Según los resultados, el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa.

El método utilizado para la evaluación de fiabilidad del instrumento para medir el nivel del desempeño laboral está el de las dos mitades o Splift-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman- Brown.

Utilizando el método de las dos mitades y aplicada 38 elementos con las mismas características de la población de estudio, el instrumento elaborado por el autor para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación:

El reporte obtuvo un Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0, 968 y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados: Instrumento utilizado (Longitud igual o desigual) = 0, 969. Según los resultados, el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa, con un Alfa de Cronbach = 0,961.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A lo largo de este capítulo se exponen los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los directivos, coordinadores de gestión y tele gestores, los datos fueron obtenidos en tiempo real y a su vez vaciados en el programa SPSS, para su posterior análisis e interpretación. Cabe señalar que la población muestra es de 30 colaboradores quienes contestaron las preguntas de la encuesta aplicada.

A continuación, se detalla los resultados obtenidos de cada variable e indicador:

4.1 Percepción que existe en los directivos sobre su contribución a la cultura organizacional en la empresa Asescom Rj Abogados.

Tabla Nº 4: Dimensión Innovación y riesgo.

Dimensión innovación y riesgo de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados:

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Regular | 11 | 36,7 | 36,7 | 40,0 |
| | Alto | 18 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º4 se aprecian los resultados para la dimensión innovación y riesgo de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 60% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 36,7% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 3,3% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla Nº 5: Dimensión Atención a los detalles.

Dimensión atención a los detalles de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Regular | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | Alto | 22 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 5, se aprecian los resultados para la dimensión atención a los detalles de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 73,3% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 26,7% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla Nº 6: Dimensión orientación a resultados, persona y equipo.

Dimensión orientación a resultados, persona y equipo de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | Regular | 15 | 50,0 | 50,0 | 60,0 |
| | Alto | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º6 se aprecian los resultados para la dimensión orientación a resultados, persona y equipo de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 40% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 50% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 10% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla N° 7: Dimensión Agresividad.

Dimensión agresividad de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Regular | 17 | 56,7 | 56,7 | 60,0 |
| | Alto | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º7, se aprecian los resultados para la dimensión innovación y riesgo de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 60% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 36,7% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 3,3% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla N° 8: Dimensión Estabilidad.

Dimensión estabilidad de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| | Regular | 15 | 50,0 | 50,0 | 73,3 |
| | Alto | 8 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 8, se aprecian los resultados para la dimensión estabilidad de la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 26,7% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 50% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 23,3% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla Nº 9: Variable Cultura Organizacional.

Variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Regular | 14 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| | Alto | 16 | 53,3 | 53,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 9, se aprecian los resultados para la variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 53,3% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 46,7% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

4.2. Descripción del desempeño laboral en la empresa Asescom Rj Abogados

Tabla Nº 10: Dimensión asistencia.

Dimensión asistencia de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Alto | 29 | 96,7 | 96,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 10, se aprecian los resultados para la dimensión asistencia de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 96,7% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 3,3% de los encuestados manifiesta un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla N° 11: Dimensión puntualidad.

Dimensión puntualidad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Alto | 29 | 96,7 | 96,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 11, se aprecian los resultados para la dimensión puntualidad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 96,7% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 3,3% de los encuestados manifiesta un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla N° 12: Dimensión Administración de recursos.

Dimensión administración de recursos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Regular | 1 | 3,3 | 3,3 | 6,7 |
| | Alto | 28 | 93,3 | 93,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º12, se aprecian los resultados para la dimensión administración de recursos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 93,3% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 3,3% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 3,3% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla Nº 13: Dimensión Liderazgo

Dimensión liderazgo de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Regular | 7 | 23,3 | 23,3 | 26,7 |
| | Alto | 22 | 73,3 | 73,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 13, se aprecian los resultados para la dimensión liderazgo de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 73,3% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 23,3% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 3,3% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla Nº 14: Dimensión Presentación Personal

Dimensión presentación personal de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Regular | 3 | 10,0 | 10,0 | 13,3 |
| | Alto | 26 | 86,7 | 86,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 14, se aprecian los resultados para la dimensión presentación personal de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 86,7% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 10% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 3,3% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla N° 15: Dimensión Comunicación efectiva

Dimensión comunicación efectiva de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Regular | 3 | 10,0 | 10,0 | 13,3 |
| | Alto | 26 | 86,7 | 86,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 15, se aprecian los resultados para la dimensión comunicación efectiva de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 86,7% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 10% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 3,3% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla N° 16: Dimensión desarrollo personal y creatividad

Dimensión desarrollo personal y creatividad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Regular | 10 | 33,3 | 33,3 | 36,7 |
| | Alto | 19 | 63,3 | 63,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 16, se aprecian los resultados para la dimensión desarrollo personal y creatividad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 63,3% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 33,3% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 3,3% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

Tabla N° 17: Dimensión Variable Desempeño Laboral

Variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Bajo | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | Regular | 2 | 6,7 | 6,7 | 10,0 |
| | Alto | 27 | 90,0 | 90,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Base de datos del investigador, Anexo n.º1. Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla n.º 17, se aprecian los resultados para la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados, en la que el 90% manifiesta un nivel alto en esta dimensión, mientras que el 6,7% de los encuestados manifiesta un nivel regular con esta dimensión, y el 3,3% un nivel bajo cuando se les aplicó el instrumento denominado cuestionario a los colaboradores.

4.3. Relación entre la cultura organizacional con el desempeño laboral de colaboradores del área de cobranza de Asescom Rj Abogados

ESTADÍSTICOS DE CORRELACIÓN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

Tabla N° 18: Estadísticos de correlación para las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

| Modelo | R | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| 1 | ,581 ^a | ,231 | ,204 | 22,57639 |

Fuente: Salida de ordenador, software SPSS versión 22

Interpretación:

En la tabla n.º 18, se encuentra el estadístico de Pearson (0,581) que permite establecer una correlación significativa entre la variable calidad de servicio con la variable cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados.

Tabla N° 19: Estadísticos de prueba de hipótesis para las variables cultura organizacional y desempeño laboral.

Estadísticos para la prueba de hipótesis a fin de probar la correlación entre la variable cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados

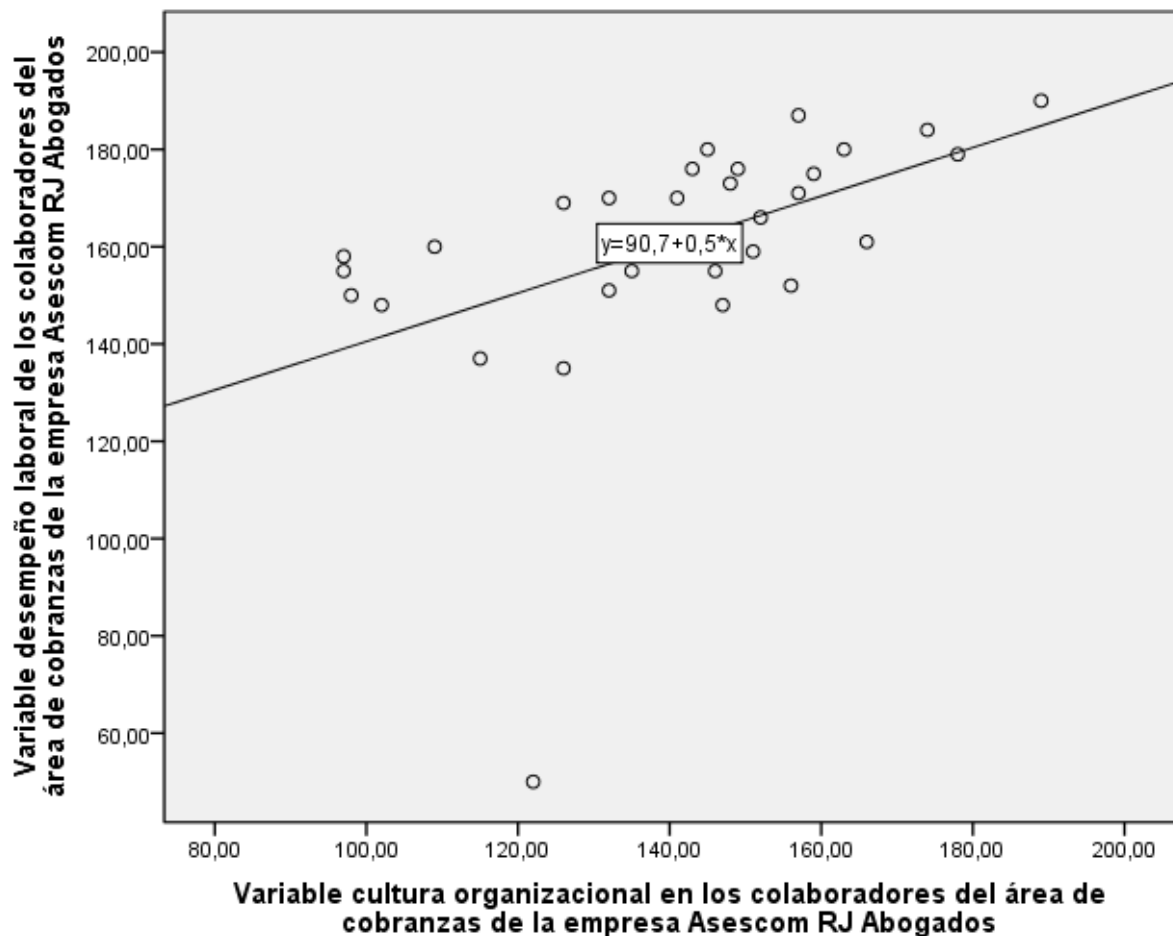
| Modelo | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|-------------|-------------------|----|------------------|-------|-------------------|
| 1 Regresión | 4293,247 | 1 | 4293,247 | 8,423 | ,007 ^b |
| Residuo | 14271,419 | 28 | 509,694 | | |
| Total | 18564,667 | 29 | | | |

Fuente: Salida de ordenador, software SPSS versión 22

Interpretación: En la tabla n.º19 se encuentra el p-valor (0,007%) menor al nivel de significación (5%) que permite establecer la correlación significativa entre la variable cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados.

Figura N° 15: Gráficos de dispersión para las variables Cultura Organizacional y Desempeño laboral

Nube de puntos para la calidad de servicio con la variable cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados



Fuente: Salida de ordenador, software SPSS versión 22

Interpretación:

En la figura se aprecia la nube de puntos orientándose de manera lineal lo que explica la posibilidad de una correlación significativa entre las variables de estudio. Así mismo, la orientación de la nube de puntos se encuentra de izquierda a derecha, lo que significa la presencia de una correlación directamente proporcional.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

La Cultura Organizacional es un patrón importante e influyente debido a que impacta y contribuye al cumplimiento de las metas de la organización, es por ello, que surge la necesidad de describir, analizar y medir cual es la percepción y su resultado de esa estructura psíquica y social del colaborador en la empresa para conocer su grado de identificación y compromiso con la organización.

Es así, que la presente investigación busca demostrar, medir y describir el nivel de cultura organizacional actual de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom Rj Abogados –Trujillo, con la finalidad de demostrar su impacto y su influencia significativa de la cultura organizacional sobre el desempeño laboral de dichos colaboradores.

Luego de presentar los resultados a través del análisis estadístico procedemos con la discusión:

Schein citado en Montoya A. de (A, 2014), sostiene que la cultura organizacional viene a ser un “...conjunto de valores, necesidades, creencias, expectativas, políticas y normas aceptadas y practicadas por una comunidad... marcan la forma correcta de percibir, pensar, sentir y actuar en la organización...”

Esta afirmación engloba distintos indicadores que influyen en la cultura organizacional y como sostiene, describe los autores, logran impulsar a las personas a actuar de diferente manera, debido a factores internos como externos los cuales determinan su nivel de cultura ya sea de forma positiva o negativa generando un impacto en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Estos argumentos presentados por los autores se ven confirmados en los resultados estadísticos presentados en la tabla n.º 18, en donde se encuentra el estadístico de Pearson (0,581) que permite establecer una correlación significativa entre la variable calidad de servicio con la variable cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados. Así mismo, es una correlación directamente proporcional ya que a mayor presencia de cultura organizacional mejor desempeño laboral y a menor presencia de cultura organizacional menor desempeño laboral.

En la Tabla n.º 19, se encuentra un nivel de significancia del 0,007% que está por debajo del 5% de tolerancia y su nivel de precisión aborda más del 95%, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del investigador.

Este hallazgo se obtiene en la investigación es similar al que se obtiene por (Quevedo San Martín, 2015) en su Tesis “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A - Planta Galletas en el año 2015”, se tiene como resultado que ambas variables están fuertemente relacionadas. Con los resultados obtenidos se pudo llegar a conclusión que la empresa tiene una fuerte cultura corporativa la cual es similar a una gran familia y se rige por procedimientos formales y políticas donde el valor de la eficiencia y estabilidad determinan el buen desempeño laboral.

Se coincide con la postura de la investigación de (Baca Silva, 2017) cuya investigación “Cultura organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores DFGHJV <m huyjdel Banco de la Nación sucursal Trujillo 2017”. Llega a la conclusión que existe una relación positiva en ambas variables, en donde a mayor cultura organizacional será mejor el desempeño laboral.

Se está de acuerdo con lo sostenido por (Saboya Navarro, 2016) en su tesis titulada “Comunicación Interna y su Influencia en el Desempeño Laboral en la Universidad Nacional de San Martín, en la Ciudad de Tarapoto, año 2016” donde La Comunicación Interna si influye positivamente en el Desempeño Laboral , la resolución de sus resultados se sustenta en que la comunicación interna es vital para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros dentro de la empresa.

Asimismo, se está de acuerdo con lo investigado por (Castope Ñontol, 2017) en su tesis “Motivación laboral y su influencia en el desempeño de los asociados de la Financiera Credinka S.A. de Cajamarca, 2017” cuyo enfoque fue en las características que presenta el talento humano, específicamente en sus dimensiones: Ambiente de trabajo, establecimiento de objetivos, reconocimiento de trabajo, participación de los asociados y formación y desarrollo profesional. Confirmando que una buena motivación laboral conlleva a los asociados a conseguir un buen desempeño para alcanzar sus metas y objetivos dentro de la organización, convirtiéndose en una ventaja importante para asumir retos y tener oportunidad de mejora constante. Finalmente, el estudio realizado plantea fortalecer el recurso más sensible y valioso de la empresa como es el colaborador a través de capacitaciones y recompensas.

De esta forma todo ello guarda relación con los resultados obtenidos en nuestra investigación y Operacionalización de las variables, si analizamos los datos estadísticos, las dimensiones e indicadores de la cultura organizacional y desempeño Laboral, obtenemos:

La Cultura Organizacional en Asescom Rj Abogados, según el resultado obtenido en la Tabla n.º 9, observamos que de los encuestados están de acuerdo un 53,30% y un 46,70% ni en acuerdo ni desacuerdo respecto de esta variable, donde inferimos que el nivel de percepción del colaborador respecto de su cultura es alta y esta fortalecida, a pesar que tiene débil y bajo el nivel de sus dimensiones estabilidad laboral, agresividad y orientación a resultados, persona.

Desagregando sus dimensiones inferimos:

En la Innovación y riesgo: En la tabla n.º 4, se aprecia que de los encuestados un 60% están de acuerdo, un 36,70% ni en acuerdo ni en desacuerdo y en desacuerdo un 3,3%, para esta dimensión. Lo que se debe interpretar que colaboradores de Asescom Rj Abogados perciben que la organización va a la delantera, va de la mano con la tecnología, no hay resistencia a los cambios, asume riesgos, adquieren nuevos recursos y materiales; y si están apto los colaboradores a probar lo nuevo y con la capacidad de usarlos.

La atención a los detalles: Se tiene en el dato estadístico de la Tabla n.º 5, que el nivel de percepción de los encuestados están con 26.70% en desacuerdo y 73.30% de acuerdo en esta dimensión. Se observa que los colaboradores si presta atención a los detalles en su trabajo para lograr una buena calidad de su servicio, que el ambiente en que se mueven es el adecuado y notan los cambios y sucesos en la organización.

La Orientación a resultados, persona y equipo: Se observa en la Tabla n.º 6, un porcentaje de 40% de acuerdo, un 50% ni en acuerdo ni en desacuerdo y un 10% en desacuerdo sobre esta dimensión. Se interpreta como preocupante ante esta duda para la organización dado que los colaboradores perciben la organización que no está orientada a formar equipos de trabajo, que no mejoran individualmente, no tiene buenos resultados en su trabajo, no hay una cooperación activa entre colaboradores, no están alineados con los objetivos de la organización.

La agresividad: El resultado de la Tabla n.º 7, arroja un porcentaje en desacuerdo de 3,3%, ni en acuerdo ni desacuerdo 56.70% y de acuerdo 40% de esta dimensión. Se interpreta, más de la mitad de colaboradores encuestados están en incertidumbre, perciben que la organización no promueve la competitividad en la organización y sus metas no son realistas ni alcanzables.

La Estabilidad: En la Tabla n.º 8, el dato estadístico es de 23,30% en desacuerdo, 50% ni en acuerdo ni en desacuerdo y 26.70% de acuerdo. Se infiere que más de la mitad de colaboradores encuestados perciben inestabilidad laboral, no conocen sus funciones y que la norma y dirección

dista con la práctica dentro en la organización por lo que se tiene que reforzar ésta en la organización.

De sus todas las dimensiones estudiadas es preciso poner mayor enfoque en fortalecer la agresividad, la estabilidad y la orientación a resultados, persona y equipo; dado que al corregirlas y mejorarlas los colaboradores se alinearan para que en corto, mediano plazo la organización pueda cumplir con sus objetivos a cabalidad.

Sobre el desempeño laboral se coincide con lo sostenido por (MONTEJO, 2009) al afirmar la Administración del desempeño, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Se está de acuerdo con la postura de (Arroyo Calderón, 2016) en su tesis “Satisfacción laboral y rotación del personal que labora en el área de servicios de las agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre 2015 – 2016” sostiene que una organización podrá tener mayores avances tecnológicos y contar con todo el capital financiero que necesite, pero si no cuenta con una adecuada política de recursos humanos, la plantilla de trabajadores o empleados siempre estarán entrando y saliendo de la empresa, motivándose con ello una perniciosa rotación de personal. Los recursos humanos son de vital importancia para todas las organizaciones, así como también representan el recurso más complejo dentro de la sociedad laboral, debido a las diversas necesidades aspiraciones (profesionales o económicas), ambientes laborales, entre otros que ellos solicitan, el mismo que al no ser satisfechas comienza a generar negativas para la empresa. En base a este estudio se ha determinado que existe una relación inversa entre la satisfacción laboral y rotación de personal, la cual tiene influencia significativa sobre la decisión del trabajador en abandonar o no, la institución.

Se coincide con lo sostenido por (Alvitez Suarez, 2013) La investigación “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo-2013”, muestra que la insatisfacción con el programa de compensación e incentivos influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado. Se puede afirmar que existe una relación directa e influyente entre el programa de compensación e incentivos y la motivación de los trabajadores.

La variable de Desempeño Laboral en la empresa Asescom Rj Abogados, según el dato estadístico Tabla n.º 17, de los encuestados no están de acuerdo un 3,3%, ni en acuerdo ni desacuerdo un 6,7% y en acuerdo un 90%. Deducimos que el nivel de percepción de desempeño laboral en la organización es muy alto, existiendo un control en el trabajo de los colaboradores, están motivados, existe liderazgo y una sostenible comunicación entre jefes y subordinados.

Analizando sus dimensiones inferimos:

La asistencia y Puntualidad, en la Tabla n.º 10 y 11, se observa que un 96.7% de los encuestados están de acuerdo que asisten y son puntuales a su centro laboral y un 3,3% en desacuerdo. Se infiere que el nivel de permanencia en su área de trabajo del colaborador y de cumplir con su responsabilidad de asistir al centro laboral y entregar las tareas que se le encomienda es bastante alto en la organización.

La administración de Recursos, se observa en la tabla n.º 12, el dato estadístico en los encuestados en desacuerdo 3,3%, ni en acuerdo ni desacuerdo 3,3%, de acuerdo 93,30%. Se observa que el nivel de percepción respecto de esta dimensión es muy alto, se infiere que la organización si abastece de los recursos para que el desarrollo de tareas del colaborador en la organización y este a su vez mantiene control sobre los mismos. Asimismo el colaborador trata de minimizar errores en su trabajo de tal manera que planifica y organiza sus actividades y mide los avances de su labor,

El Liderazgo, según lo observado en la tabla n.º 13, el dato estadístico arroja que de los encuestados están en desacuerdo 3,3%, ni en acuerdo ni en desacuerdo 23,30% y de acuerdo 73,30%. Se analiza que existe un alto nivel de liderazgo en la organización, se guía, se motiva y se logra trabajar en equipo. El colaborador se muestra muy profesional en su trabajo.

La Presentación Personal, como fuente la tabla n.º 14, los encuestados afirman en desacuerdo 3,3%, ni en acuerdo ni desacuerdo 10% y de acuerdo 86.70%. El nivel de cuidado de imagen personal es alto en la organización y va en relación a la imagen institucional.

La comunicación Interna, lo analizado en la tabla n.º 15, los encuestados en desacuerdo son 3,3%, ni en acuerdo ni desacuerdo 10% y de acuerdo 86,70%. El nivel es muy alto de la comunicación interna en la organización, se evita distorsiones en la comunicación tanto entre colaboradores como de jefes a subordinados.

El Desarrollo Personal y Creatividad verificado en la Tabla n.º 16, de los encuestados no están de acuerdo un 3,3%, ni en acuerdo ni desacuerdo 33,3%, de acuerdo 63,30%. Se observa que el nivel de desarrollo personal es muy alto, en donde los colaboradores aplican lo que aprenden en las capacitaciones recibidas por parte de la organización y de sus jefes inmediatos, sienten que cumplen el perfil en el puesto que ocupa y su trabajo tiene recompensas.

Es así que los resultados de esta variable permiten recaudar información sobre las dimensiones personales y globales del desempeño laboral, los colaboradores del área de cobranza de la empresa ADESCOM RJ Abogados tiene un desempeño global alto lo cual está condicionado por aquellas dimensiones que influyen en su labor diaria.

CONCLUSIONES

- Se ha determinado que, si existe una influencia positiva considerable de la cultura organizacional en el desempeño laboral en los colaboradores del área de cobranza de Asescom Rj Abogados 2018, por ende, se concluye que una buena utilización de la cultura organizacional repercute significativamente en el desempeño laboral. Esto se observa en el estudio estadístico coeficiente de correlación de Pearson (0,581), el cual expresa una relación significativa entre las variables cultura Organizacional y desempeño laboral, así mismo es una correlación directamente proporcional ya que a mayor presencia de cultura organizacional mejor desempeño laboral y a menor presencia de cultura organizacional menor desempeño laboral.
- Se puede describir que el nivel de percepción de la cultura organizacional de los colaboradores del área de cobranza de Asescom Rj Abogados 2018, es de 53%, si bien sobrepasa la mitad de los encuestados con un resultado positivo, pero no es muy alto como se espera. Esto quiere decir que los colaboradores no se sienten del todo fortalecidos en parte de sus dimensiones de la variable. Se conoce que las dimensiones mejor calificadas fueron de Innovación y riesgo (alto 60%), Atención a detalles (alto 73,30%) y las de menor aprobación Orientación a resultados, persona y equipo (regular 50%), agresividad (regular 56,70%) y estabilidad (regular 50%).
- En lo que respecta al nivel de percepción del desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de Asescom Rj Abogados 2018, se obtiene el 90% de los encuestados registrando un influencia positiva alta, de tal manera que una buena utilización de sus dimensiones como asistencia (alta 96.70%), puntualidad (alta 96.70%), administración de recursos (alto 93,30%), liderazgo (alto 73,30%), presentación personal (86,70%), comunicación interna (86,70%), desarrollo personal y creatividad (63,30%) influye positivamente en la variable.
- Las dimensiones de la cultura organizacional si influyen en una forma positiva respecto de la variable dependiente desempeño laboral, siendo que la innovación y riesgo contribuirá a que los colaboradores cuenten con equipos tecnológicos que le permita desarrollar eficientemente y en el menor tiempo sus tareas. La atención de detalles permitirá que el aprendizaje y el ser minuciosos a los cambios de la organización le ayuda a mejorar la calidad del servicio dado que detecta deficiencias y las corrige. La orientación a resultados persona y equipo debería impulsarse un poco más a fin de que los colaboradores estén bien enfocados en los resultados como persona y equipo que va a lograr cumplir sus metas y sobre todo con los objetivos de la organización. La agresividad debe estar mejor orientada al dinamismo de la competencia de los

colaboradores a fin de que cumplan con sus metas que sean alcanzables, ganen experiencia y la organización se abra y destaque en el mercado. Por último, la estabilidad que es una de las dimensiones más importantes de la cultura dado que el colaborador al encontrar estabilidad y seguridad en su trabajo sin temor de que pueda ser despedido, va a desarrollar mejor sus habilidades, aptitudes y por ende desarrolla un mayor compromiso dentro de la organización y más aún si es acompañado de un incentivo económico que debería ser generoso y recompensas que premien su esfuerzo dentro de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere que el área de recursos humanos de Asescom Rj Abogados realice un buen reclutamiento y selección de personal, que se mejore el perfil del puesto del asesor de cobranza, de tal manera que se escoja al personal idóneo y con ello evitar que al momento de ingresar y al ocupar su puesto de trabajo, el colaborador no tome mucho tiempo en su aprendizaje y adaptación, que demuestre proactividad y pueda alinearse rápido para tener mejores resultados en el recaudo en corto tiempo. **(Ver Anexo n.º10, pág. 114)**
- Para incrementar el nivel obtenido del desempeño laboral de los colaboradores de cobranza de Asescom Rj Abogados se recomienda que se realice un programa de capacitaciones internas y externas donde se difunda las técnicas y estrategias de cobranza (tutoriales, audios de la mejor gestión, manuales, argumentación, y videos) de acuerdo a la política de gestión de la entidad financiera; difundir el respeto a las normas administrativas, legales y laborales que impidan sanciones por parte del órgano de control. Estas capacitaciones debe contar con la participación de estrategias internos y especialistas externos de la organización, el asesor legal y los funcionarios de la entidad financiera que lo representa con la finalidad que los tele gestores conozcan los parámetros administrativos y legales para un mejor enfoque de la cobranza con buenos resultados que permita a la organización destacarse en el mercado a través de un servicio de calidad orientada a resultados de trabajo de persona y equipo. **(Ver Anexo n.º11, págs. 117-120).**
- Se tiene en cuenta que se ha logrado demostrar que la cultura organizacional sí influye en el desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza y se recomienda a la empresa Asescom Rj Abogados tener información sobre la situación actual en la que se encuentran sus colaboradores respecto de su estabilidad laboral y la rotación permanente a otros negocios por improductividad, de tal manera que los contratos temporales no sean solamente de un mes, sino al menos se extienda de tres meses a mas a los colaboradores activos y antiguos que están laborando en la organización, esto permitirá que garantice la producción y productividad sean eficientes en beneficio del desarrollo socioeconómico de la organización. Si bien los contratos temporales pueden aportar flexibilidad y a veces los despidos son irremediables, pero también es cierto que el contrato a largo plazo y la estabilidad aportan grandes beneficios dado que la experiencia que adquiere el colaborador dentro de la empresa es un valor estratégico para los proyectos a largo plazo, facilitan los procesos, están motivados y tiene sentimiento de pertenencia a la organización, conocen bien a los clientes, ayuda a la formación de equipos, genera responsabilidad, todo ello permite que la empresa crezca si son bien utilizados.

REFERENCIAS

LIBROS

- Araujo, m. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral*. Venezuela:
- Bohorques pulido, p., & Cendales Rodríguez, j. (2002). *Análisis de la cultura organizacional en pymes: un entendimiento de sus motivaciones para la implementación de*
- Chiavenato. (2000). *Administración de recursos humanos*. México:
- Chiavenato, i. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: interamericana sa.
- Chiavenato, i. (2004). *Comportamiento organizacional*. México:
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México
- Da costa Araújo, f. R. (2015). *Cultura organizacional y rendimiento: el impacto de la cultura el desempeño financiero de la organización*. Vila do conde.
- Darte, r. L., & marcid, d. (2010). *Introducción a la Administración*.
- Don Hellriegel, s. E. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Felipe, I. H. (2012). *La cultura organizacional como factor de éxito de las empresas*. Veracruz.
- González Díaz, r. A., Ochoa Jiménez, s., & Celaya Figueroa, r. (2015). *Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión*. *Universidad & empresa*, 13-31.
- Gregorio Calderón Hernández, Sandra milena murillo Gálvez, Karen torres Narváez. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. *Cultura organizacional y cultura organizacional*, 120-122.
- L.gibson, j., Ivacevich, j., Donnelly, j., & Konopashe, r. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México:
- Martínez Avella, m. E. (2010). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. Bogotá (Colombia).
- Milkovich, g. Y. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*.
- Montejo. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. Tabasco
- Nash, m. (1989). *Como incrementa la productividad del recurso humano*. Colombia: norma.
- Navarro Arvizu, e. M., Ochoa Jiménez, s., & Irma, g. E. (2014). *Cultura organizacional y desempeño individual en una asociación civil mexicana*
- Portuondo -Velez, a. S.-a. (2014). *Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal*. *Centro de información y gestión tecnológica*, 03.
- Rodríguez, k. C. (2015). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el laboratorio clínico del hospital básico san miguel*. Ecuador.
- Torres, Butarico. (2014). *Desempeño Laboral orientada a la productividad del personal*. Edit Herde.

TESIS

A, M. (2014). *La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral optimo frente a los cambios del entorno. En U. M. Granada.*

Alvitez Suarez, F. W. (2013). *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo-2013.* <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/212>: Repositorio UPAO.

Arroyo Calderón, N. M. (2016). *Satisfacción laboral y rotación del personal que labora en el área de servicios de las agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre 2015 - 2016.* <http://hdl.handle.net/11537/9781>: Coleccion de Tesis UPN.

Baca Silva, P. V. (2017). *Cultura organizacional y su relación en el desempeño de los colaboradores del Banco de la Nación sucursal Trujillo 2017.* <http://hdl.handle.net/11537/12247>: Coleccion de Tesis UPN.

Caballero Pérez, J. L. (2014). *“Estrategias de cultura organizacional para mejorar la calidad educativa en el instituto de educación superior pedagógico privado américa de la ciudad de Trujillo 2014. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.*

Cabezas Cárdenas, V. R. (2017). *Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del banco de crédito pueblo libre, año 2017.* <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3102>: Coleccion de Escuela de Administración

Campos Sotelo, A. M. (2017). *Cultura organizacional del personal administrativo en el Hospital Víctor Larco Herrera, Lima 2017.* <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8817>: Colecciones de Gestion Publica.

Carrion, J. (2007). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores de una institución gubernamental. (Universidad Rafael Landívar.) Recuperado el 22 junio 2018, de <https://www.ludicorp.com.mx/la-cultura-organizacional-y-sus-dimensiones/>*

Castope Ñontol, J. C. (2017). *Motivación laboral y su influencia en el desempeño de los asociados de la Financiera Credinka S.A. de Cajamarca, 2017 (Tesis Parcial).* <http://hdl.handle.net/11537/11392>: Coleccion de Tesis UPN.

Falcones Suárez, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle ecuador.*

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6287>: universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas.

García Hermoza, J. F. (2017, MAYO). *Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados. investigación en organizaciones privadas de la ciudad de lima durante el 2017. tesis , 14. lima: repositorio pucp.*

León Llique, L. K. (2016). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del área de desarrollo social de la Municipalidad Provincial San Miguel, 2016.*
<http://hdl.handle.net/11537/9964>: Colecciones Tesis UPN.

Quevedo San Martín, P. M. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Molinera Inca S.A - Planta Galletas en el año 2015.*
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/180>: Gestión empresarial y productividad-Trujillo.

Ramírez Cancino, S. (2016). *El Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los choferes de Marvannss Logistic S.A.C, Puente Piedra, 2016.*
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/2639>: Colecciones Escuela de Administracion.

Ramírez, M. E. (2010, abril 30). *Dimensiones de la Cultura Organizacional: Bases para su implementación. XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. Mexico, Monterrey, Mexico.*

Saboya Navarro, M. V. (2016). *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto año 2016.*
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/10331>: Colecciones de Escuela Administracion UCV.

Vera Coello, K. P. (2014). *Medición de la cultura organizacional como indicador de satisfacción del ambiente laboral del personal del área técnica y comercial de la empresa aguas de Samborondon Amagua C.E.M.* <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/13376>: Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas.

ANEXOS

ANEXO N.º 1: Carta de autorización para el desarrollo de la tesis.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA PARA OBTENCIÓN DE TÍTULO PROFESIONAL

Institución:

ADESCOM RJ ABOGADOS E.I.R.L.

Yo JOAQUIN FRANCISCO RODRIGUEZ CASTILLO
identificado con DNI 17837412, como Representante Legal de la
empresa/institución ADESCOM RJ ABOGADOS E.I.R.L.
con R.U.C N° 20438620223

AUTORIZO,

Al señor ERNESTINA NOEMI HUAMANCHUMO BAZAN
Identificado con DNI N° 40973038, bachiller en la carrera de
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
para que utilice la información de esta empresa/institución; con la finalidad de desarrollar su Tesis (x)
o Trabajo de Suficiencia Profesional (), de esta manera optar al Título Profesional.

28 de JUNIO del 2018.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

- () **Para Modalidad Suficiencia Profesional:** Adjunta Vigencia Poder Del Representante Legal de la Empresa con vigencia no menor a 90 días.
(x) **Para Modalidad Tesis:** Adjunta Versión impresa de Consulta de RUC y Consulta de Representantes Legales de SUNAT.

ADESCOM RJ ABOGADOS E.I.R.L.

Joaquín F. Rodríguez Castillo
GERENTE

Firma Representante Legal
DNI: 17837412

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta son auténticos. En caso de comprobarse lo contrario, el Bachiller será sometido al Comité de Disciplina.

Firma del Bachiller
DNI: 40973038

ANEXO N.º 2: Solicitud de autorización para aplicación de encuestas

SOLICITO AUTORIZACION PARA ELABORAR
ENCUESTA EN LA EMPRESA ASESCOM RJ
ABOGADOS

Dr. Joaquín Rodríguez Castillo
Asescom Rj Abogados

Ernestina Noemí Huamanchumo Bazán, con DNI
40973038, con dirección en Urb. Santa Isabel,
pasaje El Cairo 190-198 a Ud Respetuosamente
digo:

Que por motivo , de estar desarrollando mi tesis
en la Universidad Particular del Norte y necesitando recopilar información sobre la cultura
Organizacional y Desempeño Laboral en un enfoque netamente descriptivo y para lo cual hare
uso de una encuesta sobre estas dos variables .Ante ellos solicito su apoyo con permitirme
realizar la encuesta el día de hoy 28.06.2018 .El tiempo estimado será de 10 minutos que se
podría sugerir realizar en el horario de las pausas activas, o el horario que determine mi jefe
inmediato. Dicha información tengo que presentar a mi asesor y estadista de la UPN para
continuar con la evaluación de los resultados obtenidos de la muestra solo de 30
colaboradores del área de cobranza de Asescom Rj Abogados.

Agradezco de antemano su apoyo siempre
brindado

Trujillo, 28 de junio 2018



Ernestina Noemí Huamanchumo Bazán
DNI Nro 40973038



1700 hrs

T/28/06/18

ANEXO N.º 3: Ficha RUC

28/6/2018

Datos de Ficha RUC- CIR (Constancia de Información Registrada)



FICHA RUC : 20438620223
ADESCOM RJ ABOGADOS E.I.R.L

Número de Transacción : 40384587

CIR - Constancia de Información Registrada

Información General del Contribuyente

Apellidos y Nombres ó Razón Social : ADESCOM RJ ABOGADOS E.I.R.L
Tipo de Contribuyente : 07-EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA
Fecha de Inscripción : 10/08/1999
Fecha de Inicio de Actividades : 11/08/1999
Estado del Contribuyente : ACTIVO
Dependencia SUNAT : 0061 - I.R.LA LIBERTAD-PRICO
Condición del Domicilio Fiscal : HABIDO
Emisor electrónico desde : 07/12/2016
Comprobantes electrónicos : FACTURA (desde 07/12/2016)

Datos del Contribuyente

Nombre Comercial : -
Tipo de Representación : -
Actividad Económica Principal : 7020 - ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN
Actividad Económica Secundaria 1 : -
Actividad Económica Secundaria 2 : -
Sistema Emisión Comprobantes de Pago : MANUAL
Sistema de Contabilidad : COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio : -
Actividad de Comercio Exterior : **SIN ACTIVIDAD**
Número Fax : -
Teléfono Fijo 1 : 44 - 460408
Teléfono Fijo 2 : 44 - 242477
Teléfono Móvil 1 : - - 949675270
Teléfono Móvil 2 : -
Correo Electrónico 1 : jrodriguez@rjabogados.com
Correo Electrónico 2 : -

Domicilio Fiscal

Actividad Economica : 7020 - ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN
Departamento : LA LIBERTAD
Provincia : TRUJILLO
Distrito : TRUJILLO
Tipo y Nombre Zona : URB. CENTRO CIVICO
Tipo y Nombre Vía : JR. AYACUCHO
Nro : 590
Km : -
Mz : -
Lote : -
Dpto : -
Interior : 309
Otras Referencias : -
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal : PROPIO

Datos de la Empresa

Fecha Inscripción RR.PP : 21/07/1999
Número de Partida Registral : -
Tomo/Ficha : 10472
Folio : 0
Asiento : 0
Origen del Capital : NACIONAL
País de Origen del Capital : -

Registro de Tributos Afectos

[https://e-menu.sunat.gob.pe/ci-ti-itmenu/MenuInternet.htm?pestana=*%agrupacion=*](https://e-menu.sunat.gob.pe/ci-ti-itmenu/MenuInternet.htm?pestana=*%agrupacion=)

1/2

8

Datos de Ficha RUC- CIR(Constancia de Información Registrada)

| Tributo | Afecto desde | Exoneración | | |
|---------------------------------|--------------|----------------------|-------|-------|
| | | Marca de Exoneración | Desde | Hasta |
| IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA | 11/08/1999 | - | - | - |
| IMP.TEMPORAL A LOS ACTIV.NETOS | 01/03/2012 | - | - | - |
| RENTA STA. CATEG. RETENCIONES | 01/09/1999 | - | - | - |
| RENTA - REGIMEN MYPE TRIBUTARIO | 01/01/2017 | - | - | - |
| ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR | 01/09/1999 | - | - | - |
| SNP - LEY 19990 | 01/10/1999 | - | - | - |

Representantes Legales

| Tipo y Número de Documento | Apellidos y Nombres | Cargo | Fecha de Nacimiento | Fecha Desde | Nro. Orden de Representación |
|---|---|---------------|---------------------|---------------|------------------------------|
| DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -17837412 | RODRIGUEZ CASTILLO JOAQUIN FRANCISCO | GERENTE | 21/08/1959 | 16/07/1999 | - |
| | Dirección | Ubigeo | Teléfono | Correo | |
| | - - - | - - - | - - - | - | |

Importante

Documento emitido a través de SOL - SUNAT Operaciones en Línea, que tiene validez para realizar trámites Administrativos, Judiciales y demás

La SUNAT podrá confirmar el domicilio fiscal de los inscritos

DEPENDENCIA SUNAT
Fecha:28/06/2018
Hora:17:12

ANEXO N.º 4: Perfil de la empresa.

ASESCOM RJ ABOGADOS

Es una empresa de responsabilidad limitada que integra a una red de profesionales con más de 15 años de experiencia dedicada exclusivamente a la cobranza masiva.

Tiene un compromiso muy sólido de servicio con los clientes externos e internos, con la excelencia en el servicio, mejorar o igualar el más alto estándar de profesionalismo en el mercado, innovar estrategias para lograr resultados en las recuperaciones y utilizar tecnología de punta para optimizar el servicio.

Tiene un buen equipo de trabajo caracterizados por su buena cortesía, consideración, transparencia, honestidad y un alto nivel de negociación en la cobranza con resultados eficaces en la cobranza y con ello lograr las metas propuestas por la cartera de clientes.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

2.1 Logo



2.2 Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio de calidad, buscando la satisfacción en la recuperación de sus activos en el menor tiempo posible, cultivando un clima organizacional idóneo donde nuestros colaboradores se sienten comprometidos y a gusto con sus responsabilidades; contribuyendo con la sociedad brindando soluciones a las personas no sujetos a crédito.

2.3 Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en resultados y calidad de servicio en gestión de cobranza masiva.

2.4 Valores

Valores corporativos

- Calidad de servicio.
- Mejora continua.
- Compromiso social y corporativo.
- Reconocimiento al Talento.
- Conflicto de intereses.
- Confidencialidad.

Valores individuales

- Liderazgo.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Proactividad.
- Puntualidad
- Respeto

2.5 Gestión de Cobranza Call Center

1. Objetivo.

- Estandarizar el proceso de gestión de cobranza telefónica para todos los negocios de la empresa.
- Mejorar la efectividad en la cobranza telefónica en todos los negocios de la empresa.
- Optimizar los recursos utilizados empleados en la cobranza telefónica.

2. Alcance.

El siguiente procedimiento debe ser respetado y cumplido por el proceso de gestión de call, en la empresa ADESCOM RJ Abogados E.I.R.L.

3. Responsables

Son responsables del cumplimiento del presente procedimiento los coordinadores de call, Tele gestores y Proceso de Sistemas.

4. Desarrollo

a) Carga de cartera:

Las carteras de clientes morosos serán cargadas de forma diaria, quincenal o mensual al sistema Web de acuerdo al tipo de negocio, por el proceso de sistemas.

b) Asignación de clientes:

De acuerdo a la estrategia de cada negocio, el coordinador de call realizará la asignación para cada tele gestor, la cantidad de clientes que debe gestionar en el día de forma equitativa (promedio 250 clientes diarios) de la siguiente manera:

- Dividirá la cantidad de clientes entre la totalidad de tele gestores con los que se cuenta.
- Procederá asignar a la bolsa personal de cada tele gestor, los clientes que debe llamar en el transcurso del turno, en el sistema RJweb.
- La asignación se realizará de manera estratégica, considerando los diferentes horarios del call y en los que se puede ubicar al cliente.
- De acuerdo al avance y comportamiento de la gestión (CEF, CNE, NOC), el coordinador de call debe realizar una nueva asignación, priorizando aquellos clientes que no están contactados (NOC) y contactos no efectivos (CNE) para que se vuelvan a gestionar, con el objetivo de tener mayor contactos efectivos (CEG).

c) Gestión de clientes:

La Gestión de clientes, se realizará de forma telefónica por el telegestor, únicamente por las vinchas respetando el speech y teniendo las siguientes consideraciones:

- El telegestor procederá al llamar al cliente que aparece en la pantalla, considerando todos los números de contacto, una vez gestionado, ingresada y guardada la gestión, se procederá con el cliente que sigue presionando el botón siguiente, hasta finalizar con todos los asignados a su usuario.
- Finalizada la gestión de todos los clientes de la bolsa el coordinador le asignará, aquellos no contactados y contactos no efectivos hasta finalizar su turno.

- La generación de compromisos por los tele gestores, debe ser dentro de los tres días hábiles.
- En la gestión, se validarán los datos del cliente, actualizando e ingresando nuevas referencias (dirección, teléfonos, correo electrónico, etc.)
- Cada cliente con compromiso vigente será asignado automáticamente al tele gestor que lo generó, para que éste realice el seguimiento personalizado. Una vez vencido el compromiso se volverá asignar de forma aleatoria.
- El avance de cada tele gestor será monitoreado por el coordinador de call center, mediante la supervisión y comunicación permanente.
- Los clientes no contactados del primer turno pasarán a ser asignados al siguiente turno, en el que se buscará cubrir todos los horarios en los que se puede ubicar al cliente.

d) Comunicación con gestión de campo:

- Para completar la gestión de cobranza es necesario la intervención de campo, en las visitas a domicilio o lugar de ubicación del cliente; para ello el coordinador de call debe abastecer de información a los responsables de zonal y/o asistente administrativo que permita el contacto efectivo del cliente y la generación de una promesa de pago.
- Al finalizar la gestión telefónica del día, el coordinador de call enviará los clientes no contactados a campo, priorizando montos altos.
- La información proporcionada por campo será verificada en el sistema RJweb por el coordinador de call.

e) Medición de avance:

Para la medición del call se emitirán reportes por hora considerando los siguientes indicadores por telegestor:

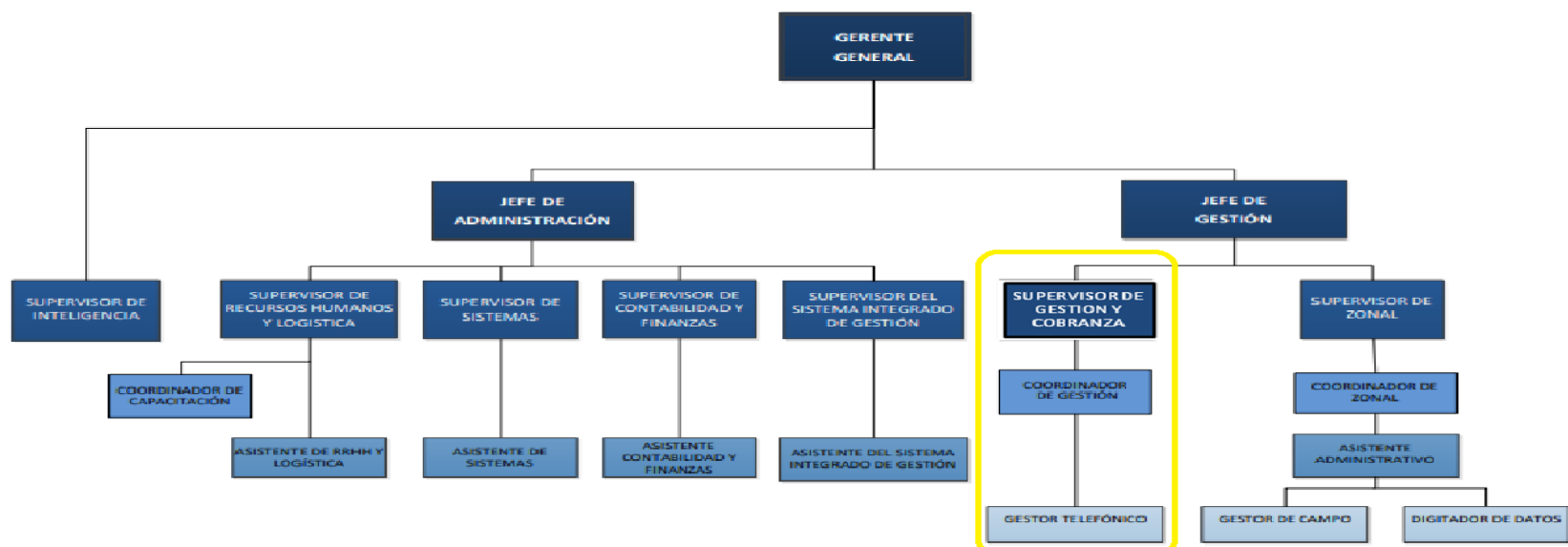
- Número de clientes gestionados, desglosado por Contacto Efectivo (CEF), contacto no efectivo (CNE), No Contactado (NOC) y No Gestionados (No Gest.).
- Numero de compromisos generados.
- Tiempo efectivo hablado.




f) Indicadores de Efectividad:

Las metas de efectividades, deben cumplirse de acuerdo al registro Metas de Efectividades por Negocio.

2.6 Organigrama




Organigrama General de la empresa Asescom RJ Abogados y el foco de estudio



| | | |
|---|---|---|
| Elaborado por: Jacyra Estrada | Revisado por: Anila Sandoval | Aprobado por: Joaquin Rodriguez |
|  |  |  |
| Fecha: 14.09.2016 | Fecha: 23.09.2016 | Fecha: 23.09.2016 |
| Supervisor del Sistema Integrado de Gestión | Representante de la Alta Dirección | Alta Dirección |

2.7 Mapa de Procesos



| | | |
|---|--|---|
| Elaborado por: Jacyra Estrada | Revisado por: Anila Sandoval | Aprobado por: Joaquín Rodríguez |
|  |  |  |
| Fecha: 15.06.2015 | Fecha: 26.06.2015 | Fecha: 26.06.2015 |

ANEXO N.º 5: Encuesta Cultura Organizacional

Cuestionario a los colaboradores del área de cobranza de la empresa

Asescom RJ Abogados.

Sexo Masculino () Femenino ()

Puesto Laboral Tele gestor () Coordinador () Supervisor () Jefatura ()

Tiempo de Servicio: 0- 3 meses () 3 meses -2 años () 2- más años ()

A continuación encontrara preguntas relacionadas con la cultura organizacional de la empresa. Cada una tiene opciones para responder con mucha sinceridad. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay buenas ni malas.

- (1) Totalmente en Desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en
desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

| NRO | DIMENSIÓN | ESCALAS | | | | |
|----------------------------|--|---------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INNOVACION Y RIESGO | | | | | | |
| 1 | La organización enfatiza en adquirir nuevos recursos y desafíos. El probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas | | | | | |
| 2 | Se siente apto en usar nuevos equipos tecnológicos y/o materiales. | | | | | |
| 3 | Los intentos de hacer cambios no suelen encontrar resistencias | | | | | |
| 4 | La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a tomar riesgos. | | | | | |
| 5 | Tomar riesgos e innovar son fomentadas y recompensadas | | | | | |
| 6 | Cree Ud. que se fomenta la innovación en el área de cobranza de la organización. Existe énfasis en estar siempre a la delantera. | | | | | |

| ATENCION A LOS DETALLES | | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 7 | El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. | | | | | |
| 8 | La organización se centra en lograr la calidad del servicio | | | | | |
| 9 | Cree Ud. que se le comparte información integral y actualizada libremente para realizar adecuadamente su trabajo | | | | | |
| 10 | El ambiente en la organización es el adecuado | | | | | |
| 11 | Las actividades en la que trabaja le permite aprender y desarrollarse | | | | | |
| 12 | Recibe información que le permite actualizar los conocimientos de mi trabajo | | | | | |
| 13 | Presta mucha atención a los detalles de su trabajo. | | | | | |
| 14 | Es minucioso en lo cambios y sucesos que pasa en su trabajo y en la organización | | | | | |
| 15 | Logra identificar las deficiencias en el trabajo y las corrige. | | | | | |

| ORIENTACION A RESULTADOS, PERSONA Y EQUIPO | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 16 | El manejo del personal se caracteriza por la gran competitividad, alta exigencia y logros. | | | | | |
| 17 | Cree Ud. que cuenta con una guía filosófica clara para trabajadores | | | | | |
| 18 | La organización se orienta a formar equipos de trabajo. | | | | | |
| 19 | Percibe Ud. que la empresa se enfoca a orientar a las personas a mejorar individualmente | | | | | |
| 20 | Percibe que existe un ambiente de colaboradores entre las personas de la entidad | | | | | |
| 21 | La empresa se centra en orientar a los trabajadores a obtener buenos resultados | | | | | |
| 22 | El personal se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | | | | | |
| 23 | Lo que mantiene único al equipo es el cumplimiento de las metas. | | | | | |
| 24 | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos. | | | | | |
| 25 | El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación de su trabajo con los objetivos de la empresa. | | | | | |
| 26 | La organización es muy estructurada y controlada. Los procedimientos formales les dicen a las personas lo que deben hacer en equipo. | | | | | |
| AGRESIVIDAD | | | | | | |
| 27 | Las metas establecidas son realistas y alcanzables | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------|---|--|--|--|--|--|
| 28 | La organización enfatiza el realizar acciones competitivas. Ganar dominio en el mercado es importante. | | | | | |
| 29 | La organización define el éxito sobre participación del mercado, el ser mejor que la competencia. Ser líder en el mercado es clave. | | | | | |
| 30 | Cree Ud. que la empresa promueve la competitividad dentro de sus colaboradores | | | | | |
| 31 | La capacidad de las personas es vista como una fuente de ventaja competitiva. | | | | | |
| ESTABILIDAD | | | | | | |
| 32 | La empresa es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral | | | | | |
| 33 | La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad laboral | | | | | |
| 34 | La empresa brinda línea de carrera y oportunidades de crecimiento profesional | | | | | |
| 35 | La empresa utiliza incentivos para motivar a mejorar el trabajo | | | | | |
| 36 | Se siente estable en su puesto laboral y en las relaciones humanas | | | | | |
| 37 | Los conflictos internos son tomados en cuenta por la empresa con acción rápida para resolverlos. | | | | | |
| 38 | Usted cree que existe una dirección característica con un conjunto de prácticas distintas dentro de la organización. | | | | | |
| 39 | Conoce y cumple sus funciones dentro de su puesto laboral. | | | | | |

ANEXO N.º 6: Encuesta Desempeño Laboral.

Cuestionario a los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados.

Sexo Masculino () Femenino ()
 Puesto Laboral Tele gestor () Coordinador () Supervisor () Jefatura ()
 Tiempo de Servicio: 0- 3 meses () 3 meses -2 años () 2- más años ()

A continuación encontrará preguntas relacionadas con el desempeño laboral de la empresa. Cada una tiene opciones para responder con mucha sinceridad. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con aspa (X) solo una alternativa , la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones .No hay buenas ni malas.

(1) Totalmente en Desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en
 desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo.

| NRO | DIMENSION | ESCALAS | | | | |
|-------------------|---|---------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ASISTENCIA | | | | | | |
| 1 | Asiste cotidianamente a su trabajo. | | | | | |
| 2 | Informa a tiempo en caso incurra en alguna inasistencia. | | | | | |
| 3 | La permanencia en su área de trabajo ayuda al logro de los objetivos de la empresa. | | | | | |

| PUNTUALIDAD | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 4 | Mantiene puntualidad en su horario de trabajo. | | | | | |
| 5 | Permanece en su área de trabajo dentro del horario de labor. | | | | | |
| 6 | En las reuniones de trabajo es puntual. | | | | | |
| 7 | Cumple a tiempo con la entrega de tareas que se le encomienda. | | | | | |
| ADMINISTRACION DE RECURSOS | | | | | | |
| 8 | La empresa brinda y abastece de recurso necesarios para el desarrollo de las tareas asignadas. | | | | | |
| 9 | Los recursos que se le asigna lo tienen bajo control. Hace uso racional de ellos. | | | | | |
| 10 | Demuestra capacidad para planificar y organizar su trabajo. | | | | | |
| 11 | Realiza las tareas del trabajo minimizando errores. | | | | | |
| 12 | En su trabajo implementa medidas correctivas. | | | | | |
| 13 | Se interesa por medir el avance de lo planificado en su tarea. | | | | | |
| LIDERAZGO | | | | | | |
| 14 | Logra trabajar en equipo. | | | | | |
| 15 | La motivación es una constante en el trabajo que el colaborador desempeña. | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 16 | El colaborador se siente motivado por cumplir las tareas que la institución le asigna. | | | | | |
| 17 | El liderazgo en la organización es para guiar, facilitar y enseñar a colaborador. | | | | | |
| 18 | El colaborar se siente muy seguro de desempeñar su labor sin la presencia permanente de su jefe inmediato. | | | | | |
| 19 | No requiere de supervisión frecuente para realizar sus tareas. | | | | | |
| 20 | Se muestra muy profesional en el trabajo. | | | | | |
| PRESENTACION PERSONAL | | | | | | |
| 21 | Asiste al centro laborar bien presentado e identificado con su fotochek. | | | | | |
| 22 | Considera importante el cuidado de la imagen personal. | | | | | |
| 23 | Tiene en cuenta el respeto por las normas y políticas de la empresa en el centro de labor. | | | | | |
| 24 | Cree que el estar bien vestido y bien presentado debe estar asociado a la buena comunicación e imagen institucional. | | | | | |
| COMUNICACIÓN EFECTIVA | | | | | | |
| 25 | Brinda información a sus compañeros sobre temas referidos al trabajo. | | | | | |
| 26 | Evita distorsiones en la comunicación. | | | | | |
| 27 | Cuando se comunica con sus compañeros se esmera que el mensaje sea claro y precisa. | | | | | |
| 28 | Cree que existe una comunicación efectiva entre jefes y subordinados. | | | | | |

| DESARROLLO PERSONAL Y CREATIVIDAD | | | | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| 29 | De su parte existe una buena orientación a los compañeros de trabajo. | | | | | |
| 30 | Aplica lo que aprende en las capacitaciones recibidas por la organización y su jefe inmediato. | | | | | |
| 31 | Siente que cada vez realiza mejor su trabajo. | | | | | |
| 32 | Siente que la edad influye en el aprendizaje y realización de las tareas asignadas. | | | | | |
| 33 | Compara continuamente el progreso con las metas fijadas. | | | | | |
| 34 | Siente que su trabajo es recompensado por la organización. | | | | | |
| 35 | Brinda ideas cuando se las requiere. | | | | | |
| 36 | Toma iniciativa para solucionar los problemas de la empresa. | | | | | |
| 37 | Frente a situaciones completas realiza consultas a su superior inmediato para la toma de decisiones. | | | | | |
| 38 | Se muestra asequible a los cambios en la organización y lo enfoca como una oportunidad de desarrollo. | | | | | |

ANEXO N.º 7: Prueba de confiabilidad estadística variable cultura organizacional.

Título de la investigación: LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL LOS COLABORADORES DEL AREA DE COBRANZA DE LA EMPRESA ASESCOM RJ ABOGADOS TRUJILLO 2018

El instrumento de medición pertenece a la variable: CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DEL AREA DE COBRANZA DE LA EMPRESA ASESCOM RJ ABOGADOS

CONFIABILIDAD

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

MÉTODO UTILIZADO

Entre los métodos aceptados para medir la fiabilidad está el de las dos mitades o Split-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman-Brown. Utilizando el método de las dos mitades y aplicada 39 elementos con las mismas características de la población de estudio, el instrumento elaborado por el autor para medir el nivel de cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación:

El reporte obtuvo un Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0, 947 y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados:

- Instrumento utilizado (Longitud igual o desigual) = 0, 951 Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa, con un Alfa de Cronbach = 0,961

Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa.

Reporte de salida.

Tabla N°01

Estadístico de consistencia interna del cuestionario

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0,961 | 39 |

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla n.º01 se observa el coeficiente correspondiente al Alfa de Cronbach para el análisis de consistencia interna de la encuesta para medir el nivel de cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018, de 0,804 dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

Tabla N°02

Estadísticos de consistencia interna del cuestionario si se suprime un ítem.

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|---|---|--|---|--|
| La organización enfatiza en adquirir nuevos recursos y desafíos. El probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. | 136,6333 | 571,068 | ,500 | ,960 |
| Se siente apto en usar nuevos equipos tecnológicos y/o materiales. | 135,9667 | 591,206 | ,094 | ,962 |
| Los intentos de hacer cambios no suelen encontrar resistencias. | 137,1000 | 586,438 | ,199 | ,962 |
| La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a tomar riesgos. | 136,9667 | 567,689 | ,594 | ,960 |
| Tomar riesgos e innovar son fomentadas y recompensadas. | 137,0000 | 567,724 | ,573 | ,960 |
| Cree Ud. que se fomenta la innovación en el área de cobranza de la organización. Existe énfasis en estar siempre a la delantera. | 136,7333 | 558,823 | ,772 | ,959 |
| El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. | 136,1333 | 569,085 | ,537 | ,960 |

| | | | | |
|---|----------|---------|------|------|
| La organización se centra en lograr la calidad del servicio | 136,5000 | 556,534 | ,767 | ,959 |
| Cree Ud. que se le comparte información integral y actualizada libremente para realizar adecuadamente su trabajo. | 137,0667 | 555,099 | ,710 | ,959 |
| El ambiente en la organización es el adecuado. | 136,5667 | 561,013 | ,705 | ,959 |
| Las actividades en la que trabaja le permiten aprender y desarrollarse. | 136,6333 | 568,585 | ,654 | ,959 |
| Recibe información que le permite actualizar los conocimientos de mi trabajo. | 137,0667 | 562,409 | ,591 | ,960 |
| Presta mucha atención a los detalles de su trabajo. | 135,9667 | 590,654 | ,186 | ,961 |
| Es minucioso en lo cambios y sucesos que pasa en su trabajo y en la organización. | 136,0667 | 585,720 | ,287 | ,961 |
| Logra identificar las deficiencias en el trabajo y las corrige. | 136,2667 | 589,237 | ,212 | ,961 |
| El manejo del personal se caracteriza por la gran competitividad, alta exigencia y logros. | 136,6333 | 565,964 | ,632 | ,959 |
| Cree Ud que cuenta con una guía filosófica clara para trabajadores. | 137,3667 | 553,344 | ,830 | ,958 |
| La organización se orienta a formar equipos de trabajo. | 136,8667 | 556,326 | ,788 | ,959 |

| | | | | |
|--|----------|---------|------|------|
| Percibe Ud. que la empresa se enfoca a orientar a las personas a mejorar individualmente. | 137,2333 | 555,771 | ,702 | ,959 |
| Percibe que existe un ambiente de colaboradores entre las personas de la entidad. | 136,8333 | 569,661 | ,628 | ,959 |
| La empresa se centra en orientar a los trabajadores a obtener buenos resultados. | 136,6333 | 562,447 | ,684 | ,959 |
| El personal se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | 136,7000 | 563,321 | ,612 | ,960 |
| Lo que mantiene único al equipo es el cumplimiento de las metas. | 136,5667 | 575,357 | ,501 | ,960 |
| Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos. | 137,1667 | 556,833 | ,709 | ,959 |
| El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación de su trabajo con los objetivos de la empresa. | 136,7333 | 558,823 | ,772 | ,959 |
| La organización es muy estructurada y controlada. Los procedimientos formales les dicen a las personas lo que deben hacer en equipo. | 136,8000 | 556,924 | ,837 | ,958 |
| Las metas establecidas son realistas y alcanzables. | 137,8000 | 566,510 | ,472 | ,961 |

| | | | | |
|---|----------|---------|------|------|
| La organización enfatiza el realizar acciones competitivas. Ganar dominio en el mercado es importante. | 136,3667 | 576,102 | ,665 | ,960 |
| La organización define el éxito sobre participación del mercado, el ser mejor que la competencia. Ser líder en el mercado es clave. | 136,1333 | 574,671 | ,589 | ,960 |
| Cree Ud. que la empresa promueve la competitividad dentro de sus colaboradores. | 136,8667 | 570,257 | ,536 | ,960 |
| La capacidad de las personas es vista como una fuente de ventaja competitiva. | 136,4667 | 584,533 | ,332 | ,961 |
| La empresa es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral. | 137,4000 | 545,076 | ,905 | ,958 |
| La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad laboral. | 137,4000 | 553,352 | ,792 | ,958 |
| La empresa brinda línea de carrera y oportunidades de crecimiento profesional. | 137,5000 | 558,121 | ,637 | ,959 |
| La empresa utiliza incentivos para motivar a mejorar el trabajo. | 137,2333 | 557,151 | ,715 | ,959 |
| Se siente estable en su puesto laboral y en las relaciones humanas. | 137,2333 | 551,840 | ,820 | ,958 |
| Los conflictos internos son tomados en cuenta por la empresa con acción rápida para resolverlos. | 137,2667 | 553,306 | ,799 | ,958 |

| | | | | |
|--|----------|---------|------|------|
| Ud. cree que existe una dirección característica con un conjunto de prácticas distintas dentro de la organización. | 137,2333 | 565,978 | ,647 | ,959 |
| Conoce y cumple sus funciones dentro de su puesto laboral. | 136,1000 | 581,334 | ,349 | ,961 |

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla n.º 02 se observa el Alfa de Cronbach para cada uno de los Ítem si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de 0,961 de la tabla n.º 01, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus Ítems.

Tabla N°03

Estadístico de consistencia interna del cuestionario, prueba de dos mitades

| | | | |
|---------------------------------------|----------------------|----------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach | Parte 1 | Valor | ,910 |
| | | N de elementos | 20 ^a |
| | Parte 2 | Valor | ,939 |
| | | N de elementos | 19 ^b |
| | N total de elementos | | 39 |
| Correlación entre formularios | | | ,906 |
| Coeficiente de Spearman-Brown | Longitud igual | | ,951 |
| | Longitud desigual | | ,951 |
| Coeficiente de dos mitades de Guttman | | | ,947 |

a. Los elementos son: La organización enfatiza en adquirir nuevos recursos y desafíos. El probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. Se siente apto en usar nuevos equipos tecnológicos y/o materiales., Los intentos de hacer cambios no suelen encontrar resistencias, La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a tomar riesgos., Tomar riesgos e innovar son fomentadas y recompensadas, Cree Ud. que se fomenta la innovación en el área de cobranza de la organización. Existe énfasis en estar siempre a la delantera., El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano., La organización se centra en lograr la calidad del servicio, Cree ud que se le comparte información integral y actualizada libremente para realizar adecuadamente su trabajo, El ambiente en la organización es el adecuado, Las actividades en la que trabaja le permite aprender y desarrollarse, Recibe información que le permite actualizar los conocimientos de mi trabajo, Presta mucha atención a los detalles de su trabajo., Es minucioso en lo cambios y sucesos que pasa en su trabajo y en la organización, Logra identificar las deficiencias en el trabajo y las corrige., El manejo del personal se caracteriza por la gran competitividad, alta exigencia y logros., Cree Ud. que cuenta con una guía filosófica clara para trabajadores, La organización se orienta a formar equipos de trabajo., Percibe Ud. que la empresa se enfoca a orientar a las personas a mejorar individualmente, Percibe que existe un ambiente de colaboradores entre las personas de la entidad.

b. Los elementos son: Percibe que existe un ambiente de colaboradores entre las personas de la entidad, La empresa se centra en orientar a los trabajadores a obtener buenos resultados, El personal se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación., Lo que mantiene único al equipo es el cumplimiento de las metas., Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos., El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación de su trabajo con los objetivos de la empresa., La organización es muy estructurada y controlada. Los procedimientos formales les dicen a las personas lo que deben hacer en equipo., Las metas establecidas son realistas y alcanzables, La organización enfatiza el realizar acciones competitivas. Ganar dominio en el mercado es importante., La organización define el éxito sobre participación del mercado, el ser mejor que la competencia. Ser líder en el mercado es clave., Cree Ud. que la empresa promueve la competitividad dentro de sus colaboradores, La capacidad de las personas es vista como una fuente de ventaja competitiva., La empresa es buena opción para alcanzar la calidad de vida laboral, La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad laboral, La empresa brinda línea de carrera y oportunidades de crecimiento profesional, La empresa utiliza incentivos para motivar a mejorar el trabajo., Se siente estable en su puesto laboral y en las relaciones humanas, Los conflictos internos son tomadas en cuenta por la empresa con acción rápida para resolverlos., Ud. cree que existe un dirección característica con un conjunto de prácticas distintas dentro de la organización., Conoce y cumple sus funciones dentro de su puesto laboral..

En la Tabla n.º 03 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir el nivel de cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018 mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes desiguales es de 0,951 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0,947 ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de este tipo. En tal sentido se decide aprobar el Instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permiten concluir que la encuesta para medir el nivel de cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018 instrumento elaborado por el autor, **ES ALTAMENTE CONFIABLE PARA SU USO.**

ANEXO N.º 8: Prueba de confiabilidad estadística variable desempeño laboral.

PRUEBA DE CONFIABILIDAD

| |
|--|
| Título de la investigación: La Influencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del área de cobranza de La Empresa Asescom Rj Abogados Trujillo 2018. |
|--|

| |
|---|
| El instrumento de medición pertenece a la variable: Desempeño Laboral de Los Colaboradores del área de cobranza de La empresa Asescom Rj Abogados Trujillo 2018. |
|---|

CONFIABILIDAD

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

MÉTODO UTILIZADO

Entre los métodos aceptados para medir la fiabilidad está el de las dos mitades o Split-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman-Brown. Utilizando el método de las dos mitades y aplicada 38 elementos con las mismas características de la población de estudio, el instrumento elaborado por el autor para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación:

El reporte obtuvo un Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0, 968 y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados:

- Instrumento utilizado (Longitud igual o desigual) = 0, 969 Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa, con un Alfa de Cronbach = 0,961

Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa.

Reporte de salida.

Tabla N.º01

Estadístico de consistencia interna del cuestionario

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|-------------------------|-----------------------|
| 0,973 | 39 |

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla n.º 01 se observa el coeficiente correspondiente al Alfa de Cronbach para el análisis de consistencia interna de la encuesta para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018, de 0,804 dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

Tabla N.º02

Estadísticos de consistencia interna del cuestionario si se suprime un ítem.

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|--|---|--|---|--|
| Asiste cotidianamente a su trabajo. | 155,8667 | 610,326 | ,778 | ,973 |
| Informa a tiempo en caso incurra en alguna inasistencia. | 156,0333 | 606,585 | ,826 | ,972 |
| La permanencia en su área de trabajo ayuda al logro de los objetivos de la empresa. | 156,2333 | 603,633 | ,849 | ,972 |
| Mantiene puntualidad en su horario de trabajo. | 156,0333 | 607,344 | ,766 | ,973 |
| Permanece en su área de trabajo dentro del horario de labor. | 155,8333 | 608,420 | ,847 | ,972 |
| En las reuniones de trabajo es puntual. | 155,9333 | 607,030 | ,841 | ,972 |
| Cumple a tiempo con la entrega de tareas que se le encomienda. | 156,2333 | 607,426 | ,691 | ,973 |
| La empresa brinda y abastece de recurso necesarios para el desarrollo de las tareas asignadas. | 156,6333 | 618,516 | ,471 | ,974 |
| Los recursos que se le asigna lo tienen bajo control. Hace uso racional de ellos. | 156,3667 | 623,137 | ,511 | ,973 |
| Demuestra capacidad para planificar y organizar su trabajo. | 156,3000 | 604,286 | ,886 | ,972 |

| | | | | |
|--|----------|---------|------|------|
| Realiza las tareas del trabajo minimizando errores. | 156,5000 | 608,121 | ,693 | ,973 |
| En su trabajo implementa medidas correctivas. | 156,4333 | 611,220 | ,741 | ,973 |
| Se interesa por medir el avance de lo planificado en su tarea. | 156,3333 | 606,782 | ,785 | ,972 |
| Logra trabajar en equipo | 156,3333 | 617,402 | ,680 | ,973 |
| La motivación es una constante en el trabajo que el colaborador desempeña. | 156,6000 | 607,421 | ,543 | ,974 |
| El colaborador se siente motivado por cumplir las tareas que la institución le asigna. | 156,9333 | 595,168 | ,707 | ,973 |
| El liderazgo en la organización es para guiar, facilitar y enseñar a colaborador. | 156,6000 | 597,076 | ,848 | ,972 |
| El colaborar se siente muy seguro de desempeñar su labor sin la presencia permanente de su jefe inmediato. | 156,6000 | 603,421 | ,670 | ,973 |
| No requiere de supervisión frecuente para realizar sus tareas. | 156,5667 | 607,633 | ,668 | ,973 |
| Se muestra muy profesional en el trabajo. | 156,4000 | 604,938 | ,739 | ,973 |
| Asiste al centro laboral bien presentado e identificado con su fotochek. | 156,2667 | 607,857 | ,611 | ,973 |
| Considera importante el cuidado de la imagen personal. | 156,0000 | 607,724 | ,804 | ,972 |

| | | | | |
|--|----------|---------|------|------|
| Tiene en cuenta el respeto por las normas y políticas de la empresa en el centro de labor. | 156,0333 | 606,033 | ,798 | ,972 |
| Cree que el estar bien vestido y bien presentado debe estar asociado a la buena comunicación e imagen institucional. | 156,2333 | 605,082 | ,714 | ,973 |
| Brinda información a sus compañeros sobre temas referidos al trabajo. | 156,3667 | 598,378 | ,815 | ,972 |
| Evita distorsiones en la comunicación. | 156,3000 | 602,148 | ,784 | ,972 |
| Cuando se comunica con sus compañeros se esmera que el mensaje sea claro y precisa. | 156,2333 | 604,461 | ,828 | ,972 |
| Cree que existe una comunicación efectiva entre jefes y subordinados. | 157,1000 | 599,610 | ,669 | ,973 |
| De su parte existe una buena orientación a los compañeros de trabajo. | 156,3000 | 600,148 | ,900 | ,972 |
| Aplica lo que aprende en las capacitaciones recibidas por la organización y su jefe inmediato. | 156,5000 | 600,052 | ,710 | ,973 |
| Siente que cada vez realiza mejor su trabajo | 156,3333 | 603,747 | ,820 | ,972 |
| Siente que la edad influye en el aprendizaje y realización de las tareas asignadas. | 157,8333 | 638,213 | ,001 | ,977 |
| Compara continuamente el progreso con las metas fijadas. | 156,5000 | 605,431 | ,829 | ,972 |

| | | | | |
|---|----------|---------|------|------|
| Siente que su trabajo es recompensado por la organización. | 157,4333 | 619,495 | ,365 | ,974 |
| Brinda ideas cuando se las requiere. | 156,6000 | 607,283 | ,834 | ,972 |
| Toma iniciativa para solucionar los problemas de la empresa. | 156,8667 | 606,947 | ,710 | ,973 |
| Frente a situaciones completas realiza consultas a su superior inmediato para la toma de decisiones. | 156,3333 | 605,540 | ,816 | ,972 |
| Se muestra asequible a los cambios en la organización y lo enfoca como una oportunidad de desarrollo. | 156,6667 | 605,126 | ,705 | ,973 |

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla n.º 02 se observa el Alfa de Cronbach para cada uno de los ítem si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de 0,973 de la tabla n.º 01, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

Tabla N.º03

Estadístico de consistencia interna del cuestionario, prueba de dos mitades

| | | | |
|-------------------------------|----------------------|----------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach | Parte 1 | Valor | ,954 |
| | | N de elementos | 19 ^a |
| | Parte 2 | Valor | ,944 |
| | | N de elementos | 19 ^b |
| | N total de elementos | | 38 |
| Correlación entre formularios | | | ,940 |
| Coeficiente de Spearman-Brown | Longitud igual | | ,969 |

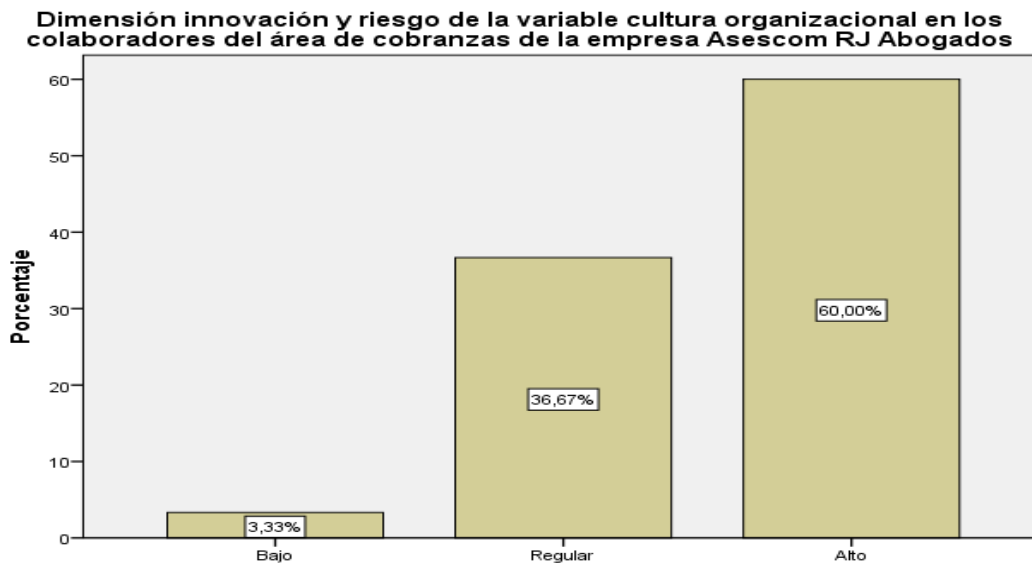
| | |
|--|------|
| Longitud desigual | ,969 |
| Coeficiente de dos mitades de Guttman | ,968 |
| <p>a. Los elementos son: Asiste cotidianamente a su trabajo, Informa a tiempo en caso incurra en alguna inasistencia, La permanencia en su área de trabajo ayuda al logro de los objetivos de la empresa, Mantiene puntualidad en su horario de trabajo, Permanece en su área de trabajo dentro del horario de labor, En las reuniones de trabajo es puntual., Cumple a tiempo con la entrega de tareas que se le encomienda., La empresa brinda y abastece de recurso necesarios para el desarrollo de las tareas asignadas, Los recursos que se le asigna lo tiene bajo control. Hace uso racional de ellos, Demuestra capacidad para planificar y organizar su trabajo., Realiza las tareas del trabajo minimizando errores, En su trabajo implementa medidas correctivas, Se interesa por medir el avance de lo planificado en su tarea., Logra trabajar en equipo, La motivación es una constante en el trabajo que el colaborador desempeña, El colaborador se siente motivado por cumplir las tareas que la institución le asigna., El liderazgo en la organización es para guiar, facilitar y enseñar a colaborador., El colaborar se siente muy seguro de desempeñar su labor sin la presencia permanente de su jefe inmediato., No requiere de supervisión frecuente para realizar sus tareas.</p> | |
| <p>b. Los elementos son: Se muestra muy profesional en el trabajo, Asiste al centro laboral bien presentado e identificado con su foto chek, Considera importante el cuidado de la imagen personal, Tiene en cuenta el respeto por las normas y políticas de la empresa en el centro de labor, Cree que el estar bien vestido y bien presentado debe estar asociado a la buena comunicación e imagen institucional., Brinda información a sus compañeros sobre temas referidos al trabajo, Evita distorsiones en la comunicación , Cuando se comunica con sus compañeros se esmera que el mensaje sea claro y precisa., Cree que existe una comunicación efectiva entre jefes y subordinados, De su parte existe una buena orientación a los compañeros de trabajo , Aplica lo que aprende en la capacitaciones recibidas por la organización y su jefe inmediato, Siente que cada vez realiza mejor su trabajo, Siente que la edad influye en el aprendizajes y realización de las tareas asignadas., Compara continuamente el progreso con las metas fijadas, Siente que su trabajo es recompensado por la organización, Brinda ideas cuando se las requiere, Toma iniciativa para solucionar los problemas de la empresa, Frente a situaciones completas realiza consultas a su superior inmediato para la toma de decisiones., Se muestra asequible a los cambios en la organización y lo enfoca como una oportunidad de desarrollo.</p> | |

En la Tabla n.º 03 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018 mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes iguales es de 0,969 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0,968, ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de este tipo. En tal sentido se decide aprobar el Instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permiten concluir que la encuesta para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranza de la empresa Asescom RJ Abogados, Trujillo 2018 instrumento elaborado por el autor, **ES ALTAMENTE CONFIABLE PARA SU USO.**

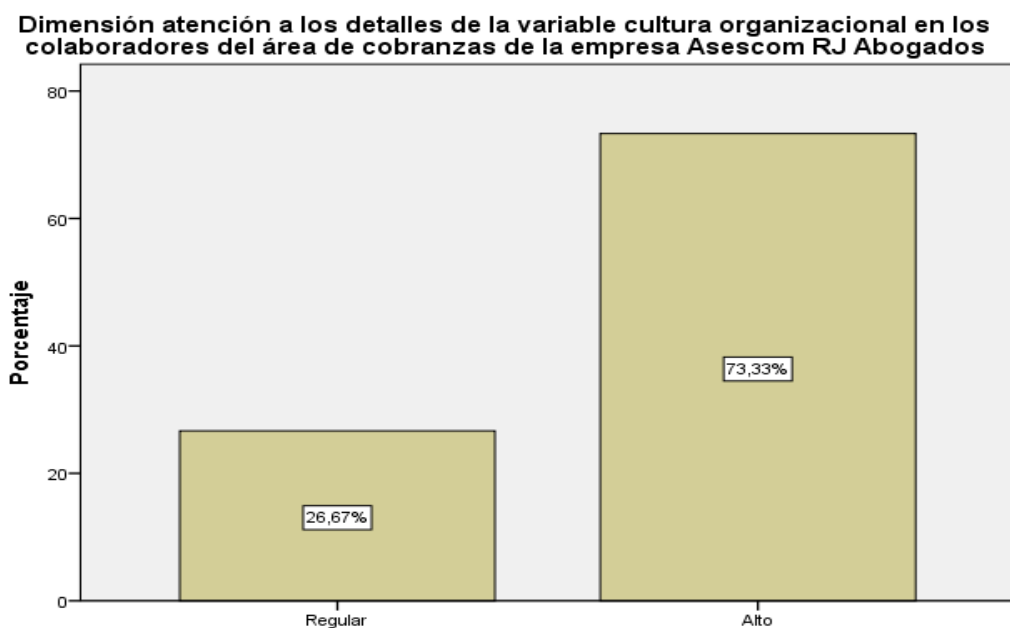
ANEXO N.º 9: Figuras de cuadros estadísticos de cultura organizacional y desempeño laboral.

Figura N° 1: Dimensión Innovación y riesgo



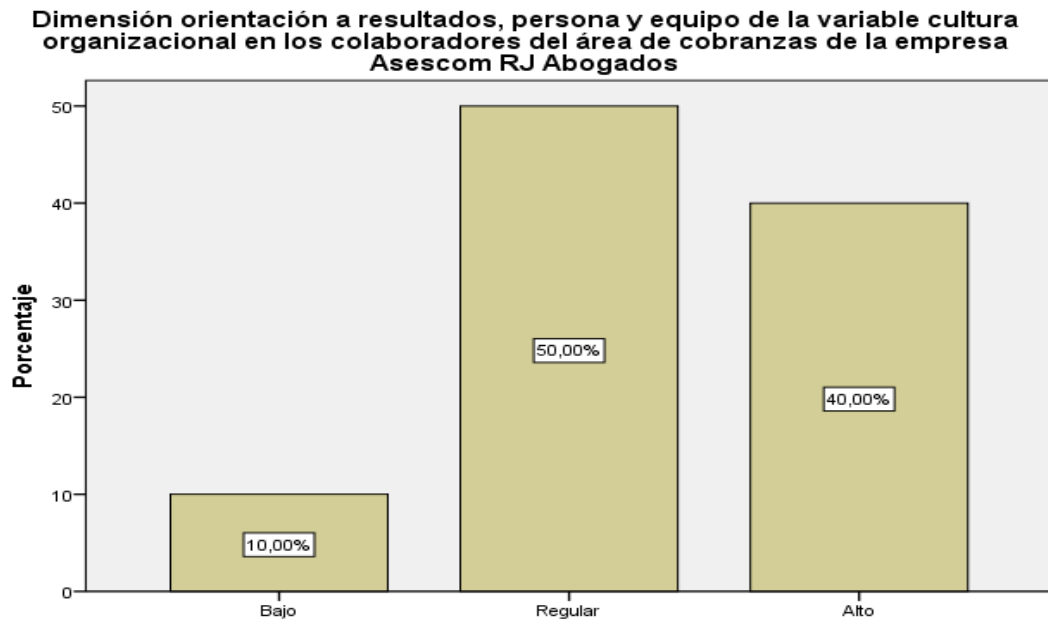
Fuente: Tabla n.º 4. Elaboración: Propia.

Figura N° 2: Dimensión Atención a detalles



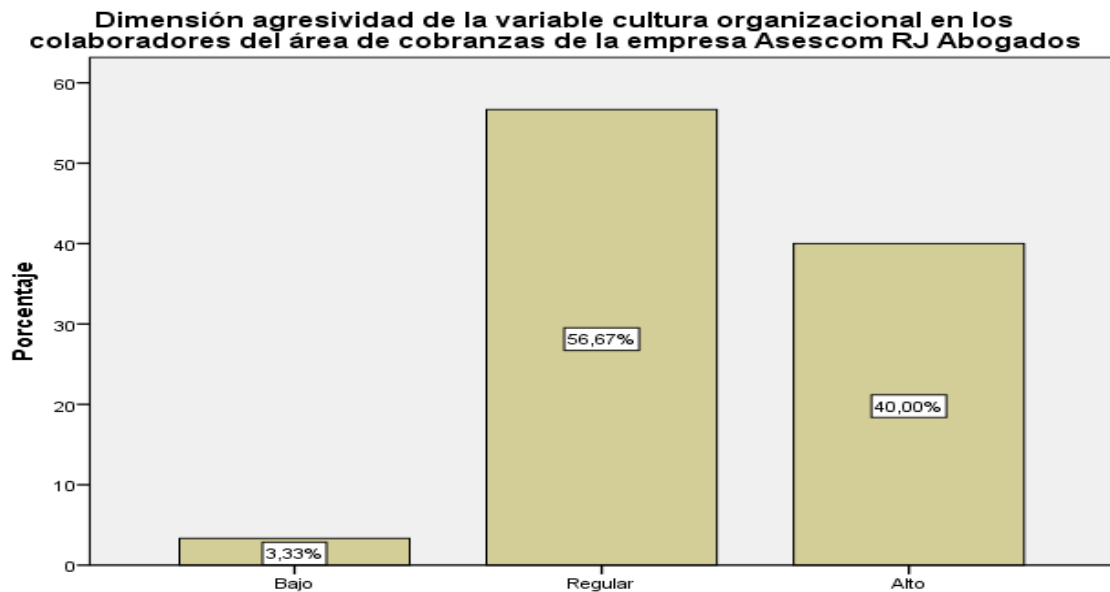
Fuente: Tabla n.º 5. Elaboración: Propia.

Figura N° 3: Dimensión Orientación a resultados, persona y equipo



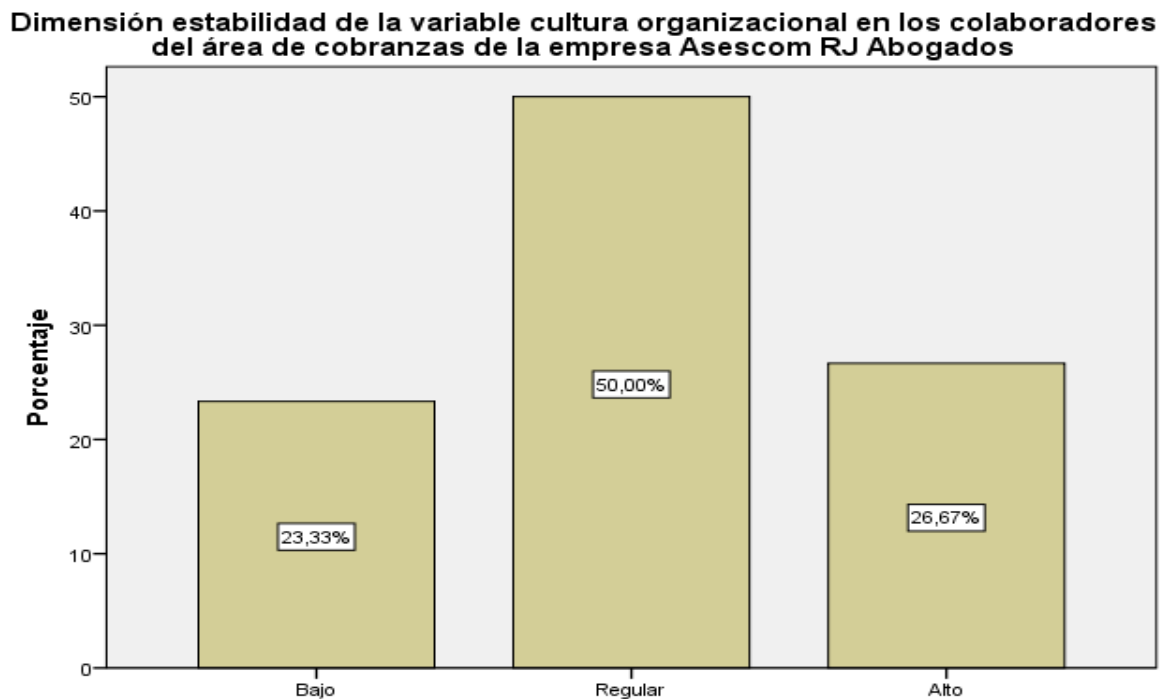
Fuente: Tabla n.º 6. Elaboración: Propia.

Figura N° 4: Dimensión Agresividad



Fuente: Tabla n.º 7. Elaboración: Propia.

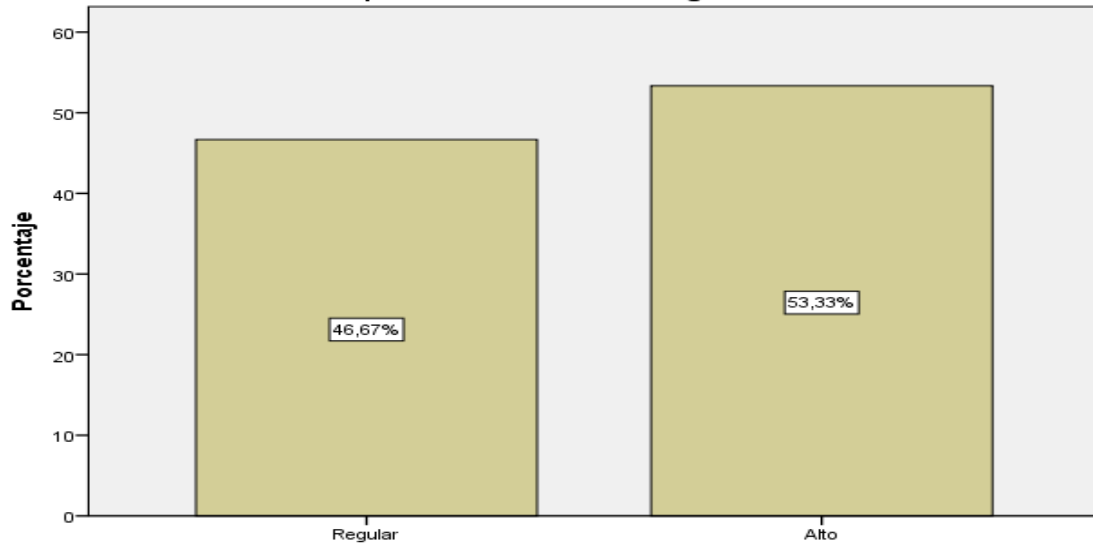
Figura N° 5: Dimensión estabilidad



Fuente: Tabla n.º 8. Elaboración: Propia.

Figura N° 6: Variable Cultura Organizacional

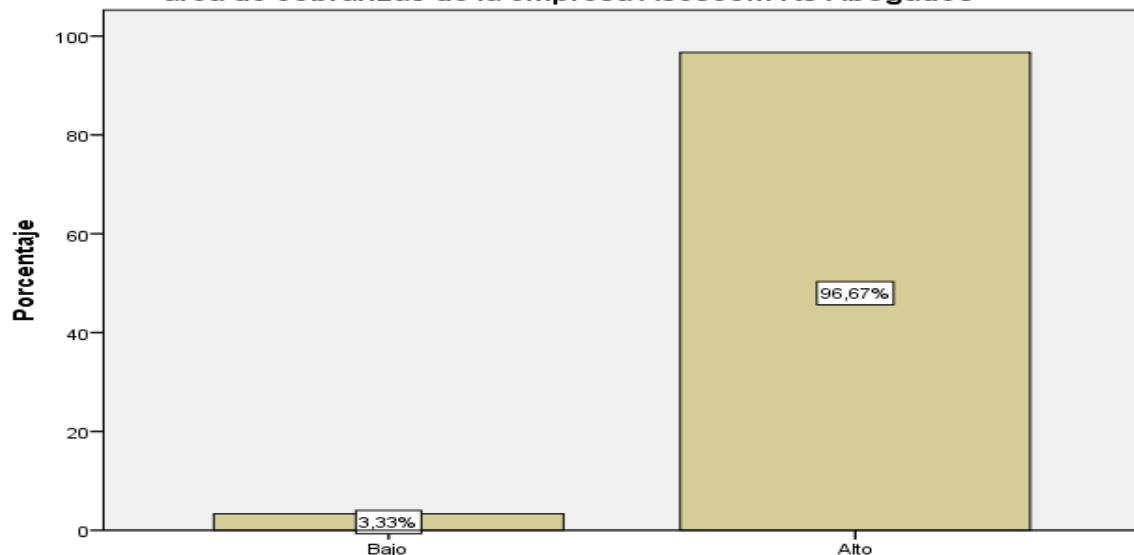
Variable cultura organizacional en los colaboradores del área de cobranzas de la empresa ADESCOM RJ Abogados



Fuente: Tabla n.º 9. Elaboración: Propia

Figura Nº 7: Dimensión asistencia

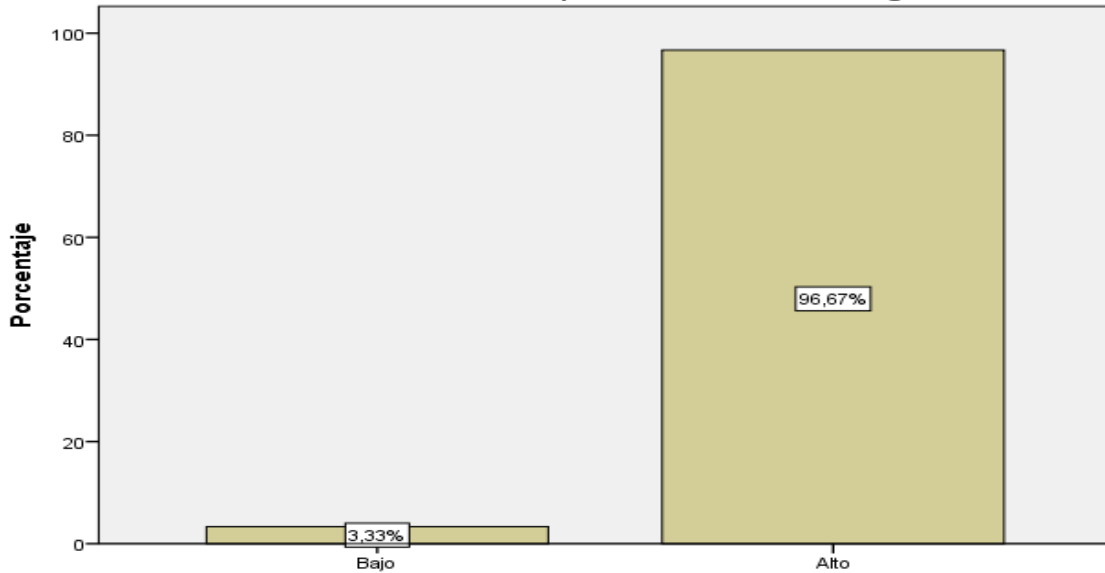
Dimensión asistencia de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa ADESCOM RJ Abogados



Fuente: Tabla n.º 10. Elaboración: Propia

Figura Nº 8: Dimensión puntualidad

Dimensión puntualidad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados



Fuente: Tabla n.º 11. Elaboración: Propia

Figura N° 9: Dimensión Administración de recursos

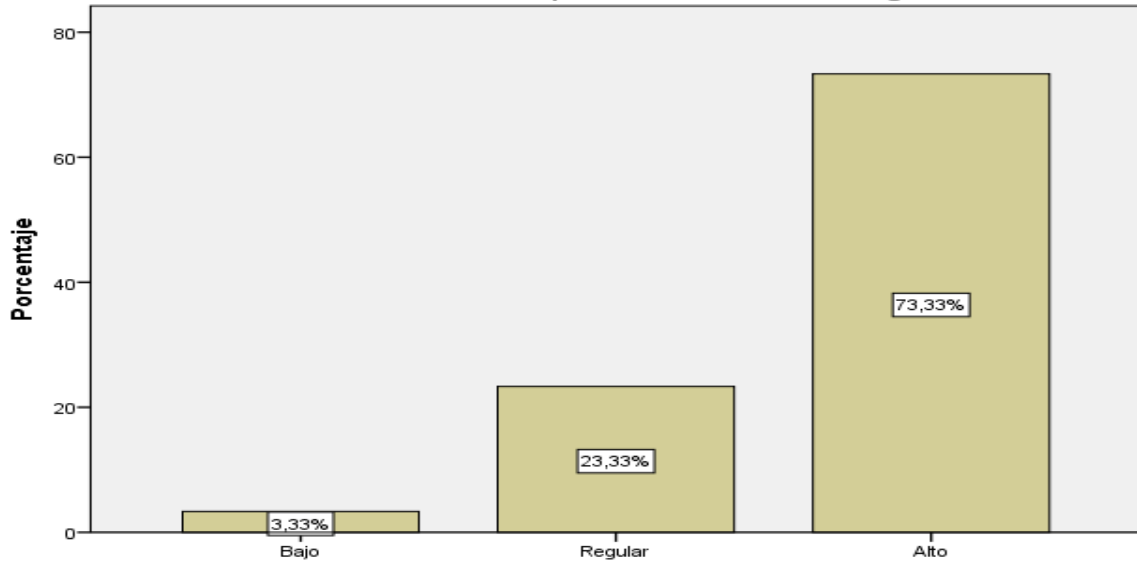
Dimensión administración de recursos de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados



Fuente: Tabla n.º 12. Elaboración: Propia

Figura N° 10: Dimensión liderazgo

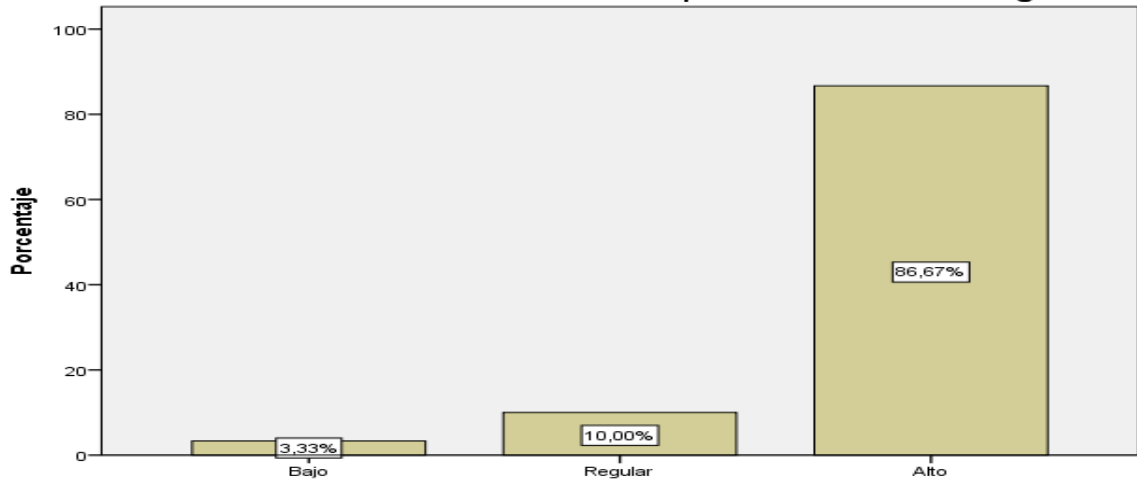
Dimensión liderazgo de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa ADESCOM RJ Abogados



Fuente: Tabla n.° 13. Elaboración: Propia

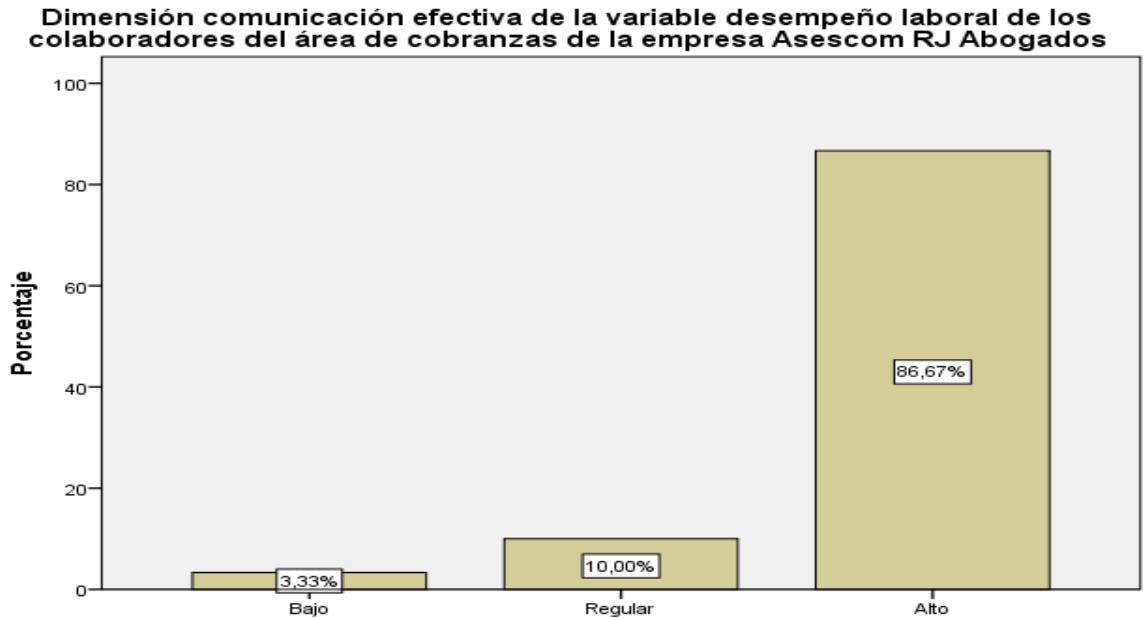
Figura N° 11: Dimensión Presentación personal

Dimensión presentación personal de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa ADESCOM RJ Abogados



Fuente: Tabla n.° 14. Elaboración: Propia

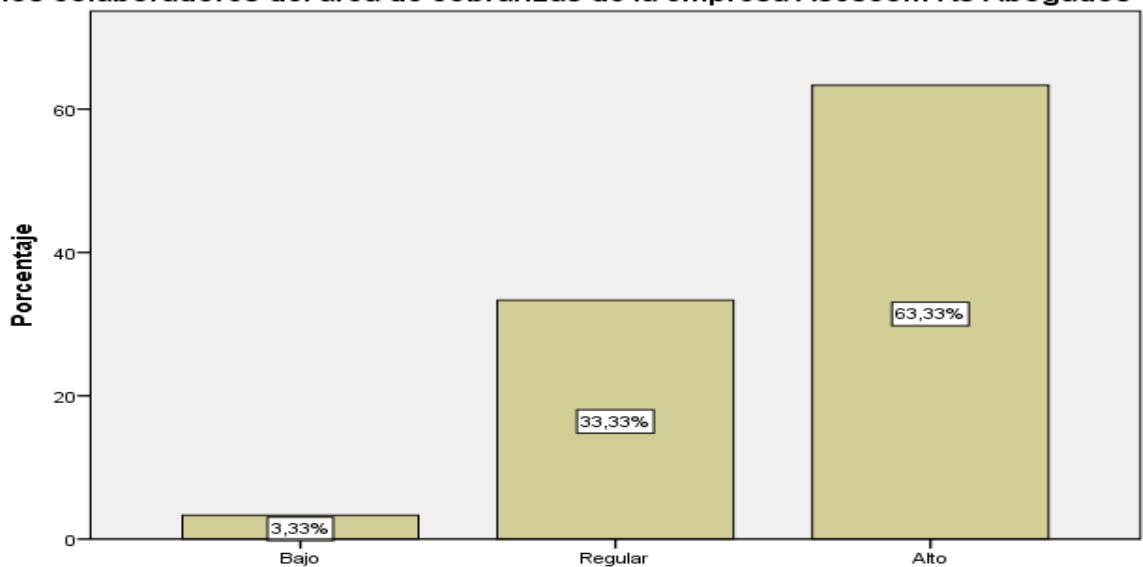
Figura N° 12: Dimensión Comunicación efectiva



Fuente: Tabla n.º 15. Elaboración: Propia

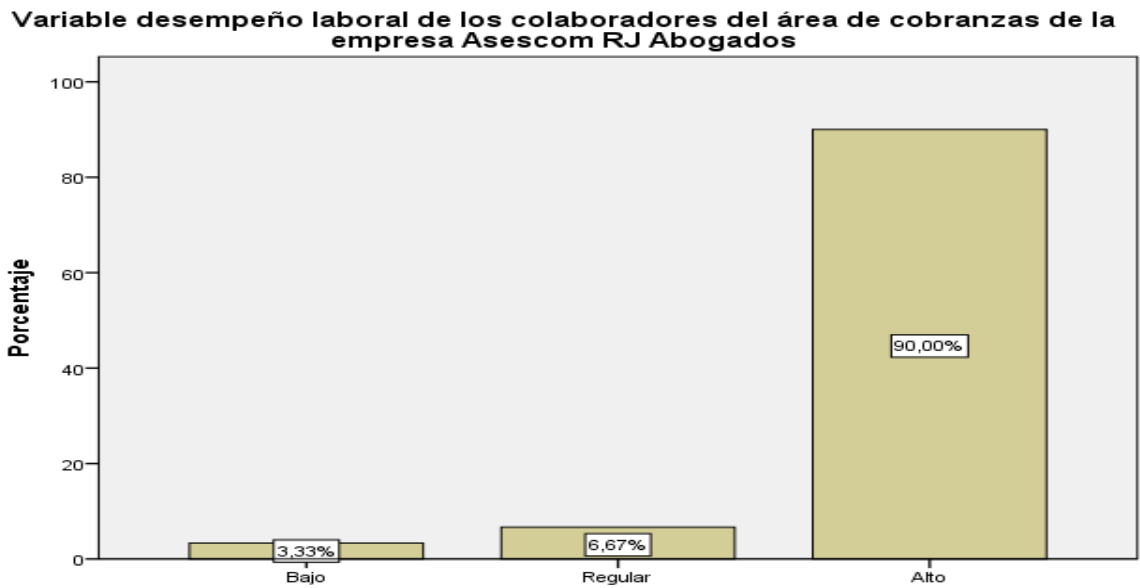
Figura Nº 13: Dimensión desarrollo personal y creatividad

Dimensión desarrollo personal y creatividad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del área de cobranzas de la empresa Asescom RJ Abogados



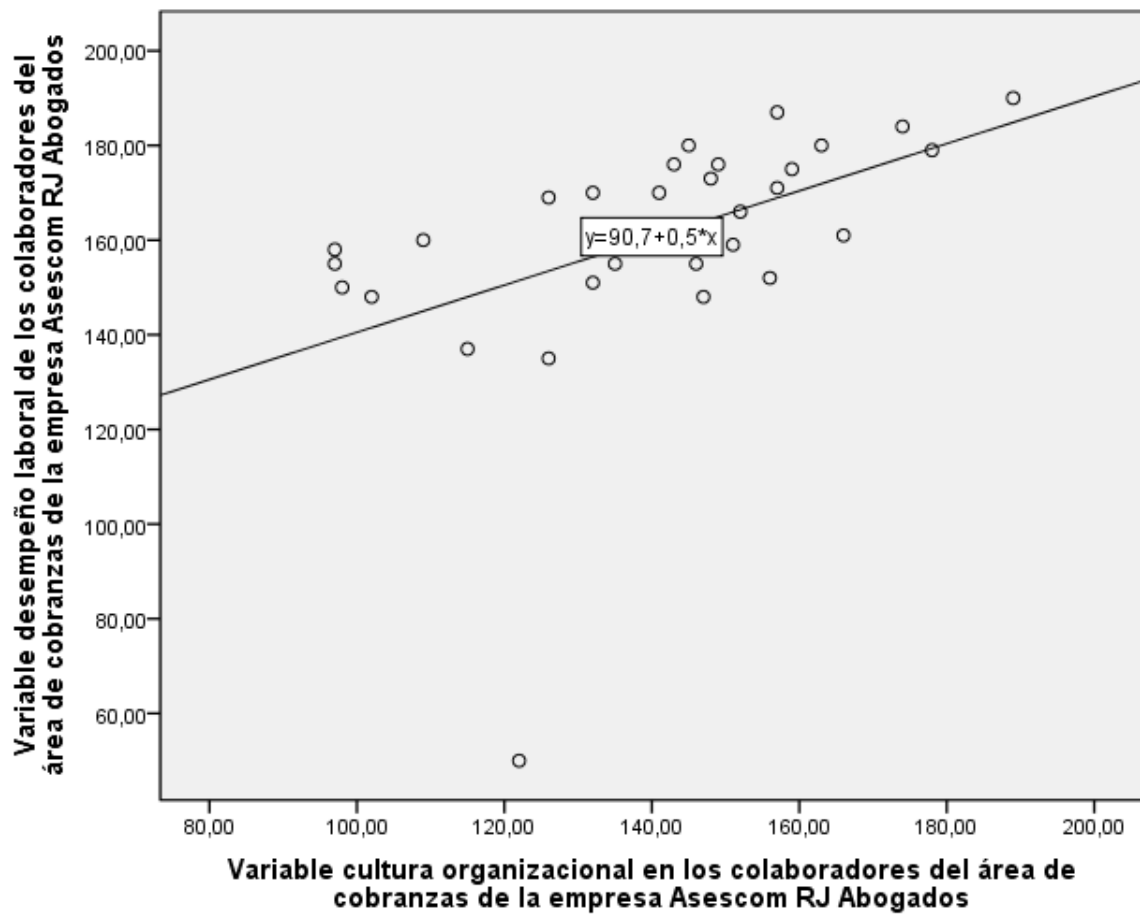
Fuente: Tabla n.º 16. Elaboración: Propia

Figura Nº 14: Variable desempeño laboral



Fuente: Tabla n.º 17. Elaboración: Propia


Figura Nº 15: Gráficos de dispersión para las variables Cultura Organizacional y desempeño laboral



Fuente: Tabla n.º 18. Elaboración: Propia

ANEXO N.º 10: Propuesta para el perfil del tele operador de Cobranza

A.- PERFIL ACTUAL DE TELEOPERADOR EN RJ ABOGADOS



Es seguro | <https://www.computrabajo.com.pe/empresas/ofertas-de-trabajo-de-asescom-rj-abogados-eirl-25D6F4F19>

CONVOCATORIAS C Bienvenido al Sistem Banco de la Nación Minería en Perú MK Makeover virtual

RJ Abogados Empresa verificada
★★★★★ 75 evaluaciones

La empresa 3 Ofertas 75 Evaluaciones 5 Salarios Entrevistas Fotos

Teleoperador

Salario
• S/. 930.00 Publicado: Ayer, 07:34 a.m. (actualizada)

Localización
• Trujillo, La Libertad

Descripción
• Empresa líder en calidad de servicio a nivel nacional en cobranza ,esta en búsqueda de 05 tele-operadores en turno de Full time de Lunes a Viernes Horario: 9.00 am a 7.36pm (1 hora de refrigerio)
REQUISITOS:
*Experiencia mínima de 3 meses en atención al cliente y/o en Call Center.
*Estudios técnicos o truncos.
*Computación nivel usuario a básico.
*Fluidez verbal.
*Orientación al cliente
*Responsabilidad y Puntualidad.
BENEFICIOS:
Ingreso a planilla con los beneficios de ley, desde que ingresan a laborar./ Sueldo de acuerdo a ley/Bonos de producción.
Lugar de trabajo: San Isidro II Etapa. (A 4 cuatro cuadras de la Universidad Privada del Norte)
• Fecha de contratación: 24/07/2018

Requerimientos
• Educación mínima: Educación Secundaria
• Conocimientos: Microsoft Excel
• Disponibilidad de viajar: No
• Disponibilidad de cambio de residencia: No

< Anterior Imprimir Aplicar Siguiente >

Fuente: Web de Computrabajo

B .- PROPUESTA PARA COMPLEMENTAR EL PERFIL DEL TELEGESTOR

| Descripción del Puesto | Beneficios |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> * Experiencia mínima de 3 meses como Tele operador en Cobranza (No indispensable) * Jóvenes de 23 hasta 45 años * Estudios Técnicos y/ o universitarios (en curso o truncos) * Office a nivel usuario * Fluidez Verbal, capacidad de negociación y trabajo en equipo. * Orientación al logro y cumplimiento de Objetivos * Colaboradores proactivos con ganar de crecer dentro de la empresa * Responsabilidad y puntualidad | <ul style="list-style-type: none"> * Ingreso a Panilla * Bonos de Producción * Excelente clima laboral * Línea de Carrera a corto plazo * Ingreso inmediato * Pagos puntuales * Capacitaciones |

Fuente: Elaboración Propia del autor

ANEXO N.º 11: Propuesta de Complementación al programa de capacitación e inducción de Rj Abogados

A.- PROGRAMA DE INDUCCION ACTUAL DE RJ ABOGADOS

|  PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE CALL | | | | | | |
|--|-------------|----------------|--|-------------------------------------|--|----------------|
| Nombre y | | Área: | | | | |
| Puesto: | | Jefe Directo: | | | | |
| Sede: | | Facilitador : | | | | |
| Fecha de | | Fecha de Fin : | | | | |
| DIA | HORA INICIO | HORA FIN | TEMA | RESPONSABLE | AREA / POSICIÓN | LUGAR |
| 1er Día | 8:00 AM | 8:30 a.m. | Bienvenida a RJ Abogados * Nuestra Empresa * Visión v Misión * Organigrama * Política Integrada de Gestión * Objetivos Estratégicos * Valor Agregado * Cobertura Empersarial * Principales Clientes * Presentación de los Principales Directivos * Visión Gerencial v Comercial | Diana Rodríguez / Joaquín Rodríguez | Supervisor de Recursos Humanos / Gerente General | Of. San Isidro |
| | 8:30 AM | 9:30 AM | Recursos Humanos: * Derechos * Obligaciones * Capacitaciones * Salarios * Beneficios * Permisos * Reglamento Interno de Trabajo | Diana Rodríguez | Supervisor de Recursos Humanos | Of. San Isidro |
| | 9:30 AM | 10:00 AM | Seguridad y Medio Ambiente: * Comité de SST - 2017 * Reclamento Interno de SST * Plan de Respuesta Ante Emergencia * Manejo de Residuos Sólidos * Programa de Pausas Activas * Fuentes de Riesgo y Tareas Peligrosas | Henry Cheslavo | Médico Ocupacional | Of. San Isidro |
| | 10:00 AM | 11:00 AM | Salud Ocupacional: * Evaluación Médica de Ingreso * Enfermedades Ocupacional en RJA * Identificación de Peligros en Puestos de | Henry Cheslavo | Médico Ocupacional | Of. San Isidro |
| | 11:00 AM | 11:30 AM | Gestión de Calidad: * Mapa de Procesos * Objetivos de la Calidad * Indicadores de Gestión de Calidad | Luis Gutiérrez | Supervisor de Calidad | Of. San Isidro |
| | 11:00 AM | 1:00 PM | Gestión de Call Center * Procesos de Gestión de Call Center | Jacyra Estrada | Jefe de Gestión de Call Center | Of. San Isidro |

B.-Propuesta de Complementación al Programa de Capacitación e Inducción para Rj Abogados

Dirigido a : Personal Gerencial, Jefaturas, Supervisores , Coordinadores y Tele operadores

Objetivo: Que el personal Gerencial desarrolle habilidades para poder dirigir de manera efectiva su equipo de trabajo y mejore sus técnicas de integración grupal, motivación y presentación de informes.

Temas : Liderazgo, Técnicas de Motivación, Organización y dirección en el grupo de trabajo, Técnicas para la toma de decisiones, Estrategias de Cobranza, Trabajo en Equipo e Inteligencia Emocional

| Temas | Objetivo | Contenido | Facilitador | Duración | Metodología |
|-----------------------|--|--|-------------|------------|-----------------|
| Personal de Dirección | El personal de dirección mejore sus técnicas de trabajo logrando su rendimiento y estado de ánimo en el trabajo. | Distribución y Segmentación de Carteras | Externo | 30 minutos | Exposición Oral |
| | | Estrategias de Gestión y Asignaciones de Cartera | | 20 minutos | Exposición Oral |
| | | Capacitación de refuerzo sobre nuevos procesos y cambios de los ya existentes. | | 20 minutos | Exposición Oral |
| | | Técnicas avanzadas de Software institucional | | 30 minutos | Exposición Oral |
| | | Trabajo en Equipo | | 30 minutos | Exposición Oral |
| | | Manejo de estrés (pausas activas y técnicas de relajación) | | 20 minutos | Exposición Oral |
| | | Inteligencia Emocional | | 30 minutos | Exposición Oral |

| Temas | Objetivo | Contenido | Facilitador | Duración | Metodología |
|---|---|---|-------------------------------------|------------|------------------|
| Habilidades del servicio de cobranza al cliente y manejo del diálogo telefónico | Mejorar las habilidades y destrezas en la cobranza con el cliente para establecer una buena relación interpersonal y lograr el recaudo efectivo dentro del buen servicio telefónico | Estrategias de Cobranza | Interno | 30 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Técnicas de cobranza | | 30 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Plan de Trabajo Mensual, semanal y diario | | 20 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Empatía con el cliente | | 15 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Uso correcto Speech (Protocolo de Atención) | | 30 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Negociación | | 30 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Manejo de Objeciones y situaciones conflictivas | | 30 minutos | Teoría Practica |
| | | Argumentación | | 30 minutos | Audios |
| | | Escucha activa | | 30 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Juegos de Roles | | 20 minutos | Dinámica |
| Presentación de Negocios | Brindar el conocimientos a los Tele gestores de los negocios a gestionar | Lineamientos generales del negocio y parámetros de condonación y financiamiento | Representante de Entidad Financiera | 60 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Banco Continental | | 60 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Banco Interbank | | 60 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Banco Fala bella | | 60 minutos | Expositiva (PPT) |
| Área Legal | Conocimiento de las leyes para evitar multas | Ley Nro. 29571-Proteccion al Consumidor | Asesor Legal | 20 minutos | Expositiva (PPT) |
| | | Ley Protección de Datos | | 15 minutos | Expositiva |

| Temas | Objetivo | Contenido | Facilitador | Duración | Metodología |
|------------------------|--|---|-------------|------------|---------------------------------|
| Técnicas de Motivación | Desarrollar habilidades de conducción y motivación para lograr equipos de alto rendimiento | ¿Qué es la motivación? Y Casos de estudio | Interno | 25 minutos | Exposición Oral |
| | | Ciclo motivacional | | 30 minutos | Exposición Oral |
| | | Las necesidades de las personas | | 30 minutos | Exposición Oral |
| | | Dinámicas de motivación | | 30 minutos | Dinámicas de grupo |
| | | Los principales enfoques sobre la motivación al trabajo | | 30 minutos | Expositiva participativa |
| | | Asertividad y frustración | | 30 minutos | Expositiva participativa |
| Trabajo en Equipo | Trasmitir y reforzar a los participantes conceptos y herramientas que le permitan adquirir y mejorar sus habilidades para trabajar en equipo | ¿Qué es el trabajo en equipo? | Interno | 20 minutos | Expositiva |
| | | Diferencias entre equipos y grupos de trabajo | | 20 minutos | Exposición Oral y Participativa |
| | | Rol del equipo en la empresa y Roles dentro del equipo | | 20 minutos | Expositiva |
| | | Cohesión del equipo | | 15 minutos | Expositiva |
| | | Pensamiento de Equipo | | 15 minutos | Expositiva |
| | | Equipo eficaz | | 15 minutos | Expositiva |
| | | Delegación de competencias | | 15 minutos | Expositiva |
| | | Evaluación del equipo y Casos prácticos | | 20 minutos | Expositiva |

| Temas | Objetivo | Contenido | Facilitador | Duración | Metodología |
|-----------|--|---|-------------|------------|--------------------------|
| Liderazgo | Que el participante revise su propio estilo de trabajo a la luz de un modelo de liderazgo efectivo y transaccional; que conozca , reflexiones y descubra nuevos hábitos de trabajo que pueden serle útiles para iniciar un proceso de desarrollo de un equipo de trabajo de alto desempeño | Conceptos Básicos de Liderazgo | Externo | 15 minutos | Exposición Oral |
| | | Tipos de Liderazgo | | 20 minutos | Exposición Oral y PPT |
| | | Estilos de Liderazgo: Tarea VS persona | | 30 minutos | Expositiva participativa |
| | | Dinámicas de grupo | | 30 minutos | Estudio de casos |
| | | El jefe ideal | | 30 minutos | Exposición oral |
| | | Detección de necesidades de formación en mi equipo de trabajo | | 30 minutos | Expositiva participativa |
| | | Comunicación Interpersonal: Hablar, oír y escuchar | | 30 minutos | Exposición oral |
| | | Identificar y manejar tipos de personalidades | | 30 minutos | Exposición oral |

ANEXO N.º 13: Fotos

Plataforma de Cobranza del Banco Continental



Plataforma de Banco Fala bella y Banco Interbank



Gerente General, Jefe de Administración, Supervisor de Sistemas y de Gestión



Equipo de Cobranza de Banco Continental, Interbank, Fala bella y Coordinador



