



# **ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018.

Tesis para optar el Grado de Maestro en:  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:**

Bach. Fernando Fidel Flores Urbina

**Asesora:**

Dra. Julia Otilia Sagástegui Cruz

Trujillo – Perú

2020

## DEDICATORIA

A mi madre Marcela:

Eres una mujer que simplemente me llena de orgullo, te amo y no va a haber manera de devolverte tanto que me has ofrecido desde que incluso no hubiera nacido. Esta tesis es un logro más que llevo a cabo; y sin lugar a duda ha sido en gran parte gracias a ti, no sé qué sería de mi si no te tuviera conmigo.

Te doy mi sincero agradecimiento, amada madre.

A mi familia que en todo momento me ha brindado mucho cariño y apoyo, ellos son parte esencial de este logro profesional.

A mis hermanos, por el apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores y por la constante motivación para ver esta meta concluida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios quien me dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito amor me ha dado la sabiduría suficiente para culminar esta Maestría.

A mi asesora, la Dra. Julia Sagástegui, por el apoyo brindado durante este camino, por su paciencia y sus sabios consejos.

Un especial agradecimiento a esta prestigiosa universidad, que asumió el reto de mi formación y con ella a todos y cada uno de mis docentes, en especial a aquellos que por sus cualidades integrales me sirvieron como incentivo para seguir preparándome en esta carrera que elegí.

**Fernando Fidel Flores Urbina**

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar cómo se relaciona la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo. La población muestral estuvo conformada por 70 trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo.

Para el cumplimiento de los objetivos se utilizó encuestas como instrumentos para valorar las variables, para la cultura organizacional se basó en el Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn, 2006; y para el desempeño laboral se utilizó un cuestionario basado en Chiavenato, 2000.

La investigación del presente trabajo fue de tipo correlacional, pues se analizó la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de la población en estudio a partir de los resultados obtenidos del cuestionario aplicado.

Los resultados nos permiten concluir que el tipo de cultura organizacional predominante es la cultura de tipo clan la cual logró mayor puntuación dentro de los trabajadores en un 31.8%, seguido del estilo de mercado con 24.4%, cultura jerarquizada 22.3%, y la cultura tipo Adhocracia con un 21.5%, El nivel de desempeño laboral, predomina la categoría alto (46.7%), seguido de categoría media con 40.0% y bajo con un 13.3%. Existe correlación media entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral ( $r=0.498$ ). Se propone un plan de capacitación para dar al modelo tipo clan un adecuado componente jerárquico, por la naturaleza de la organización, y evitar los defectos que el modelo clan podría presentar y de esta manera mejorar el desempeño laboral.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Desempeño laboral.

## Abstract

The objective of this research was to determine how the organizational culture relates to the work performance of the workers of the security company La Frontera SAC in the city of Trujillo. The sample population consisted of 70 workers from the La Frontera SAC security company in the city of Trujillo.

For the fulfillment of the objectives, it was used as instruments to assess the variables, for the organizational culture it was based on the Competency Values Framework of Cameron and Quinn, 2006; and for the job performance a questionnaire based on Chiavenato, 2000 was used.

The investigation of the present work was of type correlated, because the existent relation between the organizational culture and the labor performance of the population under study was analyzed from the results obtained from the applied questionnaire.

The results allow us to conclude the type of predominant organizational culture is the clan type culture which achieved the highest score among the workers by 31.8%, followed by the market style with 24.4%, a hierarchical culture of 22.3%, and the culture type Adhocracia with 21.5%, The level of work performance, high category predominates (46.7%), followed by middle class with 40.0% and low with 13.3%. There is a medium correlation between the variables organizational culture and work performance ( $r = 0.498$ ). A training plan is proposed to give the clan model an adequate hierarchical component, by the nature of the organization, and to avoid the defects that the clan model could present and thus improve the work performance.

**Keywords:** Organizational culture, Work performance.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	1
AGRADECIMIENTO .....	2
Resumen .....	3
Abstract .....	4
TABLA DE CONTENIDOS .....	5
I. INTRODUCCIÓN .....	8
1.1. Realidad problemática .....	8
1.2. Problema de investigación .....	10
1.3. Objetivos de la investigación .....	10
1.4. Justificación de la Investigación .....	11
1.5. Alcance de la investigación .....	11
II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes .....	12
2.2 Marco teórico .....	15
2.3 Marco conceptual .....	35
III.HIPÓTESIS.....	37
3.1 Declaración de Hipótesis .....	37
3.2 Variables .....	37
3.2.1 Variable independiente .....	37
3.2.2 Variable dependiente.....	37
3.3 Propuesta de solución .....	38
IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....	44
4.1 Tipo de Investigación.....	44
4.2 Diseño de Investigación.....	44
4.3 Población y muestra .....	44
4.4 Técnicas e Instrumentos .....	45
4.4.1 Técnicas de recolección de datos .....	45
4.4.2 Instrumentos de recolección de datos.....	45
V. RESULTADOS.....	48
Relación entre cultura organizacional Clan con el desempeño laboral en los trabajadores. ....	52
VI. DISCUSIÓN .....	53
VII. PROPUESTA.....	56
1. Compromiso de la alta dirección con la política de cultura organizacional. ....	56
2. La empresa instaura una política de cultura organizacional mediante .....	57
3. Se implementa indicadores y herramientas para el mantenimiento de una cultura organizacional deseado.....	57
4. Refinamiento de la cultura organizacional .....	58
VIII. CONCLUSIONES.....	64
IX. RECOMENDACIONES .....	65

Anexos .....	72
ANEXO 1	
CUESTIONARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	72
ANEXO 2	
CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL.....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Percepción de los trabajadores sobre el tipo de cultura organizacional de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018.....	48
Tabla 2 Puntuaciones promedio por factores de medición sobre el tipo de cultura organizacional según la percepción de trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018 .....	49
Tabla 3 Medición de desempeño laboral según percepción de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018.....	50
Tabla 4 Medición de desempeño laboral por dimensión según percepción de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018.....	51
Tabla 5 Correlación de la Cultura Clan con el desempeño laboral en trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018.....	52



## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Todas las empresas en su organización, deben tener una cultura organizacional la cual debe estar adecuadamente desarrollada; en caso contrario, constituye una de las principales debilidades. Si reúne todas las condiciones de una empresa con una cultura organizacional sólida, es sin duda alguna, uno de los factores determinantes en la eficacia y eficiencia del recurso humano; ya que de esta dependen los niveles de productividad y el carácter distintivo de la organización.

Es importante que cada empresa en su organización, deba poseer su cultura propia, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos que generan un ambiente de trabajo que las define como tal. Por ello, se puede decir que dicha cultura es como su huella digital y refleja su identidad; entonces, difícilmente dos organizaciones puedan tener culturas idénticas.

En la actualidad, el avance tecnológico y la globalización de la economía son los rasgos distintivos del mundo del trabajo organizado. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado los objetivos prioritarios de las organizaciones ha sido desarrollar, a partir de la cultura, por un lado, los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro, la construcción de una identidad como institución que cristalice en la conducta deseada de sus miembros (Aguilar, 2006).

Las organizaciones desempeñan un papel muy importante dentro de la sociedad, puesto que estas son las que proporcionan empleo, generando así bienes y servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas. En este sentido, las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada una de ellas es diferente por esta característica en particular (Martínez et. al, 2014). Están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran y la influencia de esta en ellos, dará como resultado la consecución de los objetivos o, por el contrario, dificultará u obstaculizará el alcance de los mismos (Rivas & Samra, 2006).

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar (Domínguez et. al, 2009). Por ello, la cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde la estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía (Álvarez, 2000).

La cultura organizacional juega un papel clave dentro de la organización, puesto que esta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional (Figueroa, 2015). Del mismo modo, se evidencia la necesidad de hacer un mejor uso de los recursos disponibles, siendo de mayor importancia el talento humano en las organizaciones, considerándose uno de los recursos más valiosos en ellas (Pulido, 2016).

Del mismo modo, la cultura de una organización desde su creación, tiene una importante influencia de los valores, las creencias y los criterios que su fundador consideraba como deseables para la compañía, que una vez era solo un proyecto para él (Chiavenato, 2004). Es decir, en la medida donde la organización se consolida y va madurando, su cultura lo hace junto con ella; por ello, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de su filosofía, lo que implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación (Cantero et. al, 2007).

La cultura y el desempeño son dos variables presentes en las organizaciones y en los individuos que laboran en ellas, ya que sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva (Figueroa, 2015).

El conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que esta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño laboral, considerado como la manera en que los individuos se desenvuelven en su cargo o área de trabajo, por tal motivo en las organizaciones existen diferentes formas para evaluar el desempeño, con la finalidad de determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un empleado en la misma, aprovechamiento del potencial de un empleado por su desenvolvimiento en un mejor cargo (Hernández, 2016).

Para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y constante, es necesario que estos cuenten con un ambiente motivador donde se les puedan delegar mayor autoridad, darles una mayor responsabilidad y recompensar sus logros obtenidos; ofreciéndoles de esta manera, un buen desempeño laboral que sin lugar a dudas se reflejará en la cultura organizacional. De esta forma, la productividad de una

organización o institución depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores, por lo que a mayor bienestar, mayor rendimiento y mayor productividad (Figueroa, 2015).

La Empresa de Seguridad La Frontera SAC, de la ciudad de Trujillo, es una Empresa joven que cuenta con una cultura organizacional en desarrollo, el desempeño laboral de los trabajadores es generalmente bueno; los usuarios están conformes con el servicio brindado por los trabajadores de la Empresa; los servicios que brindan son de seguridad privada, resguardo personal, vigilancia privada, seguridad corporativa, seguridad electrónica, traslado de personas, choferes de reemplazo. Además, la empresa realiza capacitaciones sobre uso de armas de fuego e instalación de alarmas y cámaras electrónicas de seguridad, los cuales han sido autorizados por la SUCAMEC.

Sin embargo, los trabajadores de la empresa refieren que en algunas situaciones difíciles o imprevistas no cuentan con normas establecidas con acciones específicas para desempeñar su labor en tales eventos. Asimismo, las relaciones interpersonales son inadecuadas entre el gerente, jefes y el personal de seguridad, sobre todo por la carga horaria laboral y por el riesgo que su trabajo implica solicitan aumento de sueldo; lo cual puede llevar a un mal desempeño de los trabajadores.

Desde esta perspectiva, se destaca la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones de conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, identificar sus potencialidades, sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo, a fin de desarrollar una mayor integración entre los colaboradores (gerente, jefes y el personal de seguridad), para realizar mejoras notables en la productividad y en la capacidad para resolver conflictos.

## **1.2. Problema de investigación**

¿Existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo el año 2018.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el tipo de cultura organizacional predominante que tiene la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, año 2018.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, año 2018.
- Proponer mejoras en las políticas de cultura organizacional que ayuden al desempeño laboral.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

La presente investigación se realizó para identificar, organizar y valorar la cultura organizacional, así como el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, y a su vez generar alternativas para contribuir al mejoramiento continuo de la empresa.

Será útil como referencia a los futuros estudios sobre Cultura Organizacional en empresas de seguridad privada, así como del desempeño laboral de sus trabajadores, dada su importancia en permitir conocer tanto las fortalezas como las debilidades que existen en la organización, y el compromiso de sus miembros dentro de la misma.

#### **1.5. Alcance de la investigación**

La investigación desarrollada se ubicó en el ámbito administrativo y operacional dentro de las empresas de seguridad privada, siendo específicamente la empresa de seguridad La Frontera SAC en la ciudad de Trujillo, la cual brinda diversos servicios de seguridad.

En esta investigación se determinó los cuatro tipos de la cultura organizacional: clan, adhocracia, mercado, jerarquizada, siendo esta como base para generar y fortalecer una cultura organizacional adecuada a fin de que dicha organización logre su misión y visión por la cual ha sido creada. El desempeño laboral de los trabajadores de cada empresa es un factor importante para medir los niveles de eficacia y eficiencia, para proporcionar un adecuado servicio de seguridad privada.

El estudio finalizó cuando a todos los colaboradores (gerente, jefes y trabajadores de seguridad) de la empresa, se les dio a conocer las conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de contribuir a que las debilidades y amenazas se conviertan en fortalezas y oportunidades tanto en el tipo de cultura organizacional como en el nivel de desempeño laboral.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### Internacionales

En América Latina la regulación de la seguridad privada se encuentra en normas especiales (leyes, decretos leyes y decretos supremos), y la mayoría contempla un reglamento que detalla su cumplimiento. La seguridad privada está comprendida dentro del ámbito de la seguridad pública, esto es, asociada al ámbito en que desarrollan su labor los policías, como un complemento a esta, dentro de los límites establecidos, y subordinada a su autoridad en los casos que está llamada a colaborar con la fuerza pública. En cuanto a las compañías de seguridad privada militar, estas normas no contienen ninguna mención y son excepcionales las que refieren a la actividad de mercenarios. En Colombia, la actividad desarrollada por los Servicios Especiales de Vigilancia y Seguridad Privada podría asociarse a este ámbito; en Costa Rica la ley prohíbe la existencia de grupos privados armados; y, solo la ley de Perú contiene una prohibición expresa de realizar actividades asociadas a la existencia de mercenarios (Arias, 2009).

Vizcaíno (Quito, 2015), realizó un estudio sobre “Identificar como el Estrés Laboral influye en el Desempeño del personal operativo (Guardias de Seguridad) de la empresa G4S Secure Solutions CIA, trabajadores de los proyectos de Holcim Dine S.A. y Café Minerva”. Los resultados muestran que el 42% de los trabajadores tienen un desempeño regular, seguido de un 23% de trabajadores con desempeño bueno. Concluye que los diferentes estímulos externos e internos provocan un cambio que necesita adaptación, sin embargo, la inadaptación a diferentes situaciones genera ciertas respuestas que se evidenciarán en el desempeño laboral.

Prietosilva (Bogotá, 2015), realizó un estudio en “Alcances de la seguridad laboral en el desempeño de los trabajadores de las empresas de vigilancia de Bogotá, D.C.”, señalando que para aumentar la productividad y lograr lo proyectado, el trabajador debe contar con buena salud y bienestar laboral, aspectos que son determinantes para lograr niveles óptimos de motivación, compromiso y responsabilidad para asumir continuos retos y cumplir de esta forma con las responsabilidades y obligaciones propias del cargo desempeñado. Se destaca la importancia de mantener buenas relaciones laborales y sociales con los jefes y compañeros de trabajo, por lo que se requiere evaluar el comportamiento individual procurando mejorar las condiciones de desempeño en un ambiente sano y acorde con las necesidades para la prestación del servicio.

Quintero, Africano & Faría (Maracaibo, 2008), investigaron sobre el “Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago,

Venezuela”, señalando que el clima organizacional determina el comportamiento de los trabajadores en una organización, el cual ocasiona la productividad de la institución a través de un desempeño laboral eficiente y eficaz. El personal está parcialmente motivado ya que a pesar de que obtienen beneficios como parte de reconocimiento de su buena labor, el pago otorgado por la empresa no es muy bueno ya que no cumple con las expectativas de los mismos, con esto se considera que el aspecto económico sigue siendo importante para incrementar e impulsar la motivación del personal de la organización. Las promociones, ascensos, no se consideran justas pero el ambiente de trabajo que encuentran los trabajadores es bueno y no perciben mucho estrés en el desarrollo de sus labores.

Espinoza & Acuña (Nicaragua, 2015), realizaron un estudio sobre “Influencia del subsistema de Aprovechamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa de Vigilancia y Seguridad Privada S.A. (VYSPSA) del Municipio de Matagalpa”, señalando que la empresa VYSPSA desarrolla un proceso de aprovisionamiento de personal adecuado a su actividad empresarial, siendo que los factores que afectan el desempeño laboral están relacionados a políticas de remuneración y ambiente de trabajo, que no ha permitido una apropiación institucional por parte del empleado, el que refleja un sentimiento de desmotivación en su desempeño.

Reyna, Campos & Martínez (Guadalajara, 2015), investigaron sobre “El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.”, señalan que la cultura organizacional genera un alto desempeño laboral en el personal de producción de dicha panificadora, asimismo, los valores influyen en el comportamiento del personal. Los elementos físicos tales como vestimenta, lenguaje, mito e instalaciones tienen una influencia positiva para el desempeño laboral de los empleados. Del mismo modo, el supuesto básico que maneja la panificadora con su filosofía “primero es la persona y después es la empresa” tiene un gran impacto en el personal de producción.

### **Nacionales**

La seguridad privada está regulada por el Ministerio del Interior a través de la “Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil – SUCAMEC”. Como ente regulador, controla, administra, supervisa, fiscaliza, norma y sanciona las actividades en el ámbito de los servicios de seguridad privada, fabricación y comercio de armas, municiones y conexos, explosivos y productos pirotécnicos de uso civil, de conformidad con la Constitución Política del Perú, los tratados internacionales y la legislación nacional vigente. En esta materia, comprende también la facultad de autorizar su uso. Propone y ejecuta la política sectorial en el ámbito de su competencia, así como dicta las normas complementarias a las leyes y reglamentos. Impone sanciones por el incumplimiento de obligaciones derivadas de las normas en el ámbito de su competencia.

Realiza actividades de formación y capacitación en materia de su competencia. Formula, ejecuta, supervisa y evalúa los planes, programas y proyectos para el ejercicio de sus atribuciones (SUCAMEC, 2016).

En el Perú, se aprueba por Decreto Supremo N°003-2011-IN, la Ley de Servicios de Seguridad Privada, ley N° 28879, la cual establece las disposiciones que regulan tanto a personas naturales y jurídicas, públicas o privadas, que prestan servicios de seguridad privada a terceros y aquellas personas jurídicas públicas o privadas que organizan servicios internos por cuenta propia dentro de su organización empresarial; y las actividades inherentes a dicha prestación u organización (SUCAMEC, 2011).

Bueno, Mamani & Zapata (Lima, 2016), investigaron sobre “El desempeño laboral de los agentes de vigilancia privada y su influencia en la calidad del servicio de la empresa Corporación de Seguridad Latina S.A.C., concluyen que el desempeño laboral de los agentes de vigilancia privada influye en la calidad del servicio a sus clientes de dicha empresa. Asimismo, los agentes que a veces reciben capacitación pueden brindar respuestas rápidas, mientras los que no reciben no se encuentran preparados para proporcionar respuestas rápidas en imprevistos o situaciones de conflicto que se presentan en su puesto de trabajo. Sin embargo, aun cuando no son debidamente remunerados y/o cuentan con una motivación insuficiente, cumplen con sus funciones correctamente, lo cual esto se ve reforzado por la supervisión de los jefes de forma frecuente.

Alcántara (Trujillo, 2015), realizó un estudio en “Estrategia integral de gestión de personas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad Zeus Security and Service SAC”. Los resultados muestran que el desempeño laboral de los trabajadores es bueno. La estrategia integral de gestión de personas de dicha empresa está incidiendo de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores, en base a la estrategia de empresa, cultura y auditoría de personas.

Cava (Trujillo, 2010), realizó un estudio sobre “El clima organizacional y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Danper Trujillo S.A.C.”, señalando que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores haciendo que este no sea el más adecuado. El 65% del personal opina que la motivación influye en su desempeño diario, además, la comunicación no es del todo eficiente, los trabajadores afirman que sus opiniones no son tomadas en cuenta en las respectivas áreas.

Cruz (Jequetepeque, 2016), realizó un estudio de investigación “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa P&D Andina S.A.”, señala que P&D Andina posee un tipo de cultura burocrática, pero débil. Además, existe un alto nivel de rotación de personal lo cual no les permite tener conocimiento pleno de la cultura

existente. Los resultados determinan que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, por ser dos variables para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, la existencia de una competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteadas.

Chotón (Trujillo, 2011), investigó sobre “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín S.A. en la ciudad de Trujillo”, señalando que la cultura organizacional no contribuye al involucramiento de los trabajadores con la organización, el clima en el cual se desarrolla el trabajo es desfavorable, la actividad laboral gira en tono al individuo y no al grupo, existe desinterés y poca confianza entre el subordinado y su jefe y solo, ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho lo cual, no contribuye al buen desempeño de los colaboradores ni de la empresa.

## 2.2 Marco teórico

### Cultura organizacional

La cultura través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Aguirre (2004), define la cultura como un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento. Este sistema está conformado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus miembros.

Boas (2008), afirma que cultura es todo lo que incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo en la medida en que se ven afectadas por las costumbres del grupo en que viven, y los productos de las actividades humanas en la medida en que se ven determinadas por dichas costumbres.

Según Gasalla (2008), la cultura aparece como una forma de ser, de percibir y de percibirse, una manera de sentir, de expresarse y de ser creativo dentro de las coordenadas organizativas. La estrategia de una empresa cara a su evolución y posible desarrollo debe tener muy en cuenta los parámetros culturales propios. No todo modelo que tratamos de implantar porque ha dado resultado en otros ámbitos empresariales puede ser eficaz en el nuestro.



Hace 20 años se pensaba que las empresas eran, en su mayor parte medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas, tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las instituciones son más que eso porque a semejanza de los individuos, también poseen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadores, innovadoras o conservadoras.

En los últimos años, los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el transcurso del tiempo, la cultura representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La cultura organizacional es intangible, porque no podemos verla ni cortarla, pero está presente y es muy penetrante. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización (Keith y Newstrom, 2000).

Asimismo, la cultura organizacional representa las normas informales que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad de que predomina en la organización. La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias (Chiavenato, 2007).

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones, ya que frece una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otros modos parecerían confusos. Puede ser que las culturas

contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas; atraen atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes de los individuos más productivos y creativos, gracias a que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir (Keith y Newstrom, 2000).

Por ello, se puede percibir que la cultura organizacional puede ser vínculo o motivo para el bienestar laboral de la organización, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de los colaboradores quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores se forman de la organización a la cual pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura.

### **Características de la cultura organizacional**

Para Bustos y Miranda (2001), existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

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

- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- **Tolerancia al conflicto:** El grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Newstrom (2007), señala 10 características:

- **Distintiva:** Las organizaciones son únicas, cada una tiene su historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visión, relatos y mitos propios que, en su totalidad, constituyen su cultura distintiva.
- **Estable:** Las culturas son de naturaleza relativamente estable, y en general, cambian con lentitud al paso del tiempo.
- **Implícita:** La mayoría de las culturas organizacionales tradicionalmente han sido implícitas más que explícitas.
- **Simbólica:** A la gran mayoría de las culturas se les considera como representaciones simbólicas de las creencias y valores subyacentes.
- **Ningún tipo es la mejor:** No hay una única y mejor cultura para todas las empresas, pues es claro que la cultura depende de las metas de la organización, la naturaleza de la competencia y otros factores que operan en su ambiente.
- **Integrada:** Las culturas se reconocerán con mayor facilidad cuando sus elementos están integrados y en general son recíprocamente congruentes, o sea se acomodan como las piezas de un rompecabezas.
- **Aceptada:** La mayoría de los miembros de la organización deben aceptar, o si no adoptar los supuestos y valores de la cultura.
- **Reflejo de la administración superior:** La mayoría de las culturas evolucionan directamente desde la administración superior, pues lo que la organización proclama tiene una poderosa influencia en sus empleados.
- **Subculturas:** En una organización puede existir una cultura o puede estar compuesta por varias subculturas.
- **De fuerza diversa:** Las culturas tienen fuerza diversa, es decir, se pueden caracterizar como relativamente fuertes o débiles, lo que depende principalmente de su grado de efecto sobre la conducta del empleado y la amplitud con la que se comparten las creencias y valores existentes.

Mientras que, Luthans (2008) establece 6 características:

- **Regularidad de los comportamientos observados:** Cuando los participantes organizacionales interactúan unos con otros, usan un lenguaje, una terminología y rituales comunes relacionados con la buena disposición y el comportamiento.

- **Normas:** Existen normas de comportamiento, incluyendo directrices sobre cuanto trabajo realizar, que en muchas organizaciones se reduce a “no hacer demasiado”; no hacer muy poco.
- **Valores dominantes:** Existen valores importantes que la organización apoya y espera que los participantes compartan.
- **Filosofía:** Hay políticas que establecen las creencias de la organización sobre la manera de tratar a los empleados.
- **Reglas:** Existen directrices estrictas relacionadas con llevarse bien en la organización. Los empleados de nuevo ingreso deben aprender cómo funciona todo para ser aceptados como miembros plenos del grupo.
- **Ambiente organizacional:** Este se refiere a la sensación general que transmite la distribución física, la manera de interactuar de los participantes y la forma en que se conducen los miembros de la organización.

Chiavenato (2009), menciona 6 características:

- **Regularidad de los comportamientos observados:** son las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- **Normas:** pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores dominantes:** principios que defiende la organización y espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- **Filosofía:** las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- **Reglas:** guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- **Clima organizacional:** la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores.

Robbins (2013), menciona 7 características:

- **Innovación y toma de riesgos:** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- **Atención a los detalles:** grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- **Orientación a los resultados:** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en técnicas y procesos utilizados para lograrlos.

- **Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- **Dinamismo:** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- **Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo y no en el crecimiento.

### **Funciones de la cultura organizacional**

Carrión (2007) señala que existen cuatro funciones básicas de la cultura organizacional:

- Proporciona una identificación a los miembros de una institución.
- Facilita el compromiso de los empleados.
- Fomenta la estabilidad del sistema social.
- Facilita la coordinación a través de la conducta de las personas, proporcionando a los empleados normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir.

### **Tipos de cultura organizacional**

Según Cameron y Quinn (2006), propone cuatro tipos de cultura:

- **Cultura Clan:** La gran conexión entre el terreno personal y profesional provoca que los éxitos / fracasos del ámbito personal se trasladen al terreno laboral y viceversa. Existe un alto grado de emotividad en la gestión del clima laboral y la irracionalidad es capaz de dinamitar o fortalecer situaciones críticas entre los miembros de la comunidad laboral.
- **Cultura Adhocrática:** la cultura depende esencialmente de las oportunidades de negocio que existan o sean susceptibles de generarse en el corto plazo. De las posibilidades de aportar mucho, poco o nada, puede derivarse un buen, mal o pésimo clima laboral.
- **Cultura de Mercado:** la cultura guarda estrecha relación con el nivel de consecución de objetivos. Por otro lado, un elevado nivel en las expectativas creadas puede ser un importante generador de frustración colectiva.
- **Cultura Jerárquica:** la cultura depende en gran medida del cumplimiento o no de la normativa que regula la actividad de sus miembros. Cualquier elemento que genere incertidumbre sobre la actividad reglada y que pueda interferir en la tradicional

estabilidad de la organización puede convertirse en elemento de franco deterioro de sus formas de actuar.

Según Hellriegel y Slocum (2009), considera cuatro tipos:

- **Cultura burocrática:** organización cuyos empleados valoran la formalización, las reglas, los procedimientos estándar de operación y la coordinación jerárquica posee una cultura burocrática. Los intereses a largo plazo de una burocracia son la eficiencia y la estabilidad.
- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos principales. El compromiso y lealtad del individuo con la organización se intercambia por el compromiso y seguridad que siente el individuo acerca de la organización. La cultura del clan consigue la unidad mediante un largo y exhaustivo proceso de socialización.
- **Cultura emprendedora:** se cultivan altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos que caracterizan a la cultura emprendedora. En ella prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a cambios en el entorno, sino que además genera cambios.
- **Cultura de mercado:** El logro de metas mensuales y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado. En la organización se imponen una intensa competitividad y la orientación a las utilidades. La organización no promete ni siquiera implícitamente seguridad; el individuo no promete ni siquiera implícitamente lealtad. En lugar de promover un sentido de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a sus miembros a perseguir metas financieras propias y a ayudarse entre sí a conseguirlas.

Robbins (2009), da a conocer la siguiente clasificación:

- **Cultura fuerte:** en donde los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menor por establecerse reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

### **Etapas en la formación de la cultura organizacional**

Fincowsky y Krieger (2011), menciona las etapas en la formación de la cultura, las cuales son:

- a. **La cultura organizacional configurada por los fundadores:** Los fundadores suelen dar su impronta a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de estructurarla, y mediante la transmisión de sus valores, desvalores, juicios y perjuicios. Por lo general el fundador basa la cultura original en sus propias experiencias organizacionales, y traerá sus aprendizajes a la nueva organización: un dirigente obrero llevará a su sindicato la cultura organizacional de la empresa en donde fue obrero o empleado.
- b. **La cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos:** Los individuos se organizan en un intento de satisfacer sus necesidades. En el proceso aportan metas, valores y esperanzas, y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren. Los grupos evolucionan a través de una serie de etapas:
- La **PRIMERA** etapa gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quién será el líder del grupo, cuyos integrantes buscan a alguien que los guíe. El tipo de personas que sean seleccionadas para esta tarea representa una señal de los valores y normas de grupo.
  - La **SEGUNDA** etapa implica cuestiones de confrontación de intimidad, diferenciación de errores y relaciones entre iguales. Los primeros esfuerzos exitosos por tratar los temas de autoridad tal vez produzcan un sentimiento tanto de triunfo tanto de satisfacción por la pertenencia que, quizá perdurará un largo periodo de tiempo.
  - Durante la **TERCERA** etapa, deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad. El grupo empieza a enfrentarse con los enfoques innovadores que llevaron a su éxito inicial, a medida que la innovación y la creatividad se mezclan con las necesidades de orden y estabilidad.
- c. **La cultura organizacional implantada y transmitida por los líderes:** Las culturas organizacionales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y de ser necesario la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda y no pueden ser entendidas por separado.

### **Fases de la cultura organizacional**

Para Fincowsky y Krieger (2011), existen cuatro fases:

- a. **Fase estable:** En esta fase no se contempla cambio alguno, quizá por no existir la necesidad o el estímulo para cambiar.
- b. **Fase reactiva:** En esta fase se pueden mostrar dos aspectos:
- Se aceptan cambios o ajustes mínimos, sin que nada se modifique a fondo en realidad. En este caso hablamos de una cultura conservadora, defensora del statu quo, del orden organizacional vigente.

Se corre detrás de los hechos; los cambios y los ajustes se realizan para adaptar la organización al medio cuando ya es inevitable hacerlo, pues de lo contrario se sufrirían graves consecuencias, incluyendo la desaparición. Es una cultura oportunista e imitadora, que produce los cambios cuando las fuerzas del medio la obligan a ello de manera irremediable.

- c. **Fase anticipadora:** En este caso la organización busca anticiparse a los hechos para aprovechar las oportunidades y hacer a los desafíos o amenazas mediante la instauración de cambios a priori. Es proactiva y estratégica. Explora el contexto, realiza una búsqueda de nuevos valores y prácticas. Genera una cultura creativa que le posibilita encarar grandes cambios.
- d. **Fase de mantenimiento creativo:** Es cuando se genera una cultura que posibilita el aprendizaje, la innovación y el cambio continuo

### Niveles de cultura organizacional

Según Fincowsky y Krieger (2011), existen tres niveles:

- **Nivel 1: Producciones.** El nivel más visible de la cultura organizacional son sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones y la conducta expresa de sus miembros.

El análisis de tales aspectos implica recolectar suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite reducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, que significado hay que atribuir en las conductas manifiestas.

- **Nivel 2: Valores.** Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor solo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real.

Algún miembro de grupo por lo general el fundador tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución como si se tratara de una creencia o un principio vasado en hechos, pero el grupo no sentirá la misma convicción hasta que no lo admita la manera colectiva como una opción válida para enfrentar el problema. Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa de manera gradual por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y más adelante, presunción.

- **Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas.** Las presunciones básicas son distintas de lo que algunos antropólogos llaman orientaciones de valores dominantes. Las orientaciones dominantes reflejan la solución preferida entre varias alternativas básicas, si bien todas las



opciones siguen siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de la misma puede de manera ocasional, actuar de acuerdo con ellas o con las dominantes.

### **Indicadores de la cultura organizacional**

Fincowsky y Krieger (2011), citan los siguientes indicadores:

**Clima organizacional:** Es la manifestación más visible de la cultura y puede estudiarse a través de:

Análisis de las expectativas personales:

- **El contrato psicológico:** Es un convenio implícito que determina las expectativas mutuas entre individuos y organización. Suele renegociarse de manera periódica, y en su evolución se producen intercambios de valores que reflejan transformación de la cultura organizacional. La organización evoluciona y después de haber venido gestionándose por normas podría pasar a un modelo de gestión por resultados y por competencias de sus recursos humanos, lo cual la llevará a replantear el contrato psicológico con su personal.
- **Sistemas de remuneraciones, recompensas e incentivos:** Si a los miembros de una organización o a los integrantes de un equipo se los remunera igual, obtengan o no ciertos logros, mantendrán una cultura burocrática y limitarán su cooperación a dicho nivel salarial sin desarrollar mayor iniciativa; en contraste, si se los remunera o recompensa por lo logros desarrollarán una cultura orientada al cumplimiento de éstos, y se enfocarán a desarrollar iniciativas y obtener resultados. Si las recompensas son justas y equitativas, los miembros valorarán la ecuanimidad sistema de recompensas y se establecerá una cultura de esfuerzo; en cambio, si predomina la arbitrariedad y el amiguismo, se establecerá una cultura de favoritismo.
- **Desarrollo de carrera y competencias:** Si se establece un plan de carrera y se fomenta y se remunera el desarrollo de competencias con cierta tolerancia a los errores, las personas estarán más motivadas a capacitarse y progresar en la organización, y se establecerá una cultura de aprendizaje organizacional.

**Análisis de las perspectivas grupales:** Las expectativas de grupos, subgrupos, equipos e individuos, aunadas a la posibilidad de su satisfacción, también inciden en la cultura de la organización. Si existe una cultura competitiva se manifestarán conflictos entre individuos y grupos; en cambio, si se fomenta el trabajo en equipo la cultura será cooperativa.

Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo:

- **Organización autoritaria:** si las relaciones entre niveles son formales y burocráticas y el estilo de liderazgo es autoritario, se desarrollará una cultura de orden y control, regida por normas rígidas, con sanciones por el mal desempeño o por el desvío de reglas y órdenes. El clima será conservador y los integrantes no asumirán riesgos ni se comprometerán con la organización más allá del cumplimiento de las reglas formales.

- **Organización paternalista:** Si el sistema de relaciones es autoritario benévolo y el liderazgo es paternalista, la cultura resultante valorará cierta informalidad, con mayor comprensión de los problemas particulares. Se crearán relaciones cordiales y amistosas, se buscará evitar el conflicto creando cálidas relaciones personales con los subalternos, y el clima será permisivo.
- **Organización participativa:** Si la organización tiene una estructura horizontal en donde se adjudica cierto nivel de responsabilidad a las personas y se estimula un liderazgo participativo, la cultura resultante será de informalidad, pero con normas de alto rendimiento para individuos y equipos. Se premiarán el rendimiento y la cooperación en el trabajo; se alentará la competencia positiva, pero se censurará la negativa y el conflicto; se buscará la aceptación de riesgos pautados; se fomentará la creatividad, la innovación y la experimentación controlada, y se estimulará el orgullo de pertenencia a la organización.

**Los líderes:** Son quienes personifican los valores de la cultura y sirven como modelo que los empleados puedan seguir. El papel del líder moderno no se percibe como el de un autócrata ajeno a los valores y basado de manera exclusiva en la jerarquía; por el contrario, se concibe como un rol activamente dirigido a la búsqueda de valores genuinos, a su proyección, y a la constitución e identificaciones organizacionales en torno de ellos. Los administradores, en especial los de nivel superior, contribuye a crear el clima empresarial, y sus valores influyen en el proceso.

En este sentido, el término valor puede definirse como la creencia duradera sobre lo que es apropiado y lo que no lo es. Los valores guían las acciones y el comportamiento de los empleados, instándolos a cumplir los objetivos de la organización; además, conforman una ideología que se traduce en las decisiones diarias. En muchas organizaciones exitosas los líderes corporativos, impulsados por sus valores, sirven como modelo de los roles a desempeñar, establecen los estándares para el desempeño, y motivan a los empleados, fungiendo también como referentes en el entorno externo.

**Características de la función puesto – tarea:** Es la manera en que se organiza el trabajo y se asume la tarea determina una cultura y una productividad organizacional particulares. Si el trabajo se organiza individualmente o se agrupa por área afines mediante un patrón de relaciones y deberes especificados en diagramas organizacionales y manuales de procedimientos, se tendrá una organización con cultura burocrática orientada más a cumplir con las normas que preocupada por los resultados; si se le organiza en función de objetivos estratégicos que se desgranar en unidades de objetivos y resultados estructurados como equipos de trabajo, se tendrá una organización con una cultura adhocrática abierta al aprendizaje y a la innovación, orientada a obtener logros significativos.

**Resolución de conflictos:** Se manifiesta en la manera como la organización aborda sus conflictos internos, ya sea de discriminación (sexual, racial, religioso o hacia las minorías), jerárquicos, entre las áreas, intergrupales, interpersonales, según sea el proceso de

resolución de los mismos, se genera una cultura de negociación y mediación, o de resolución autoritaria e imposición.

### **Los valores organizacionales:**

**Moral y ética organizacional:** justicia, reciprocidad, confianza: El orden impuesto por las organizaciones puede calificarse como perverso cuando promueve una desviación de los principios de la ética social (justicia, libertad, bondad, dignidad humana, solidaridad, etc.) y de los derechos humanos. La ética está presente en todas las formas de relación social: entre los miembros de la organización. De hecho, lo ético y lo no ético forman parte de la cultura organizacional. En cuanto a los valores, en el ámbito organizacional podemos afirmar que tienen las representaciones siguientes:

- **Justicia:** Igualdad de trato, de oportunidades y recompensas para todos los integrantes de la organización.
- **Reciprocidad:** Justicia y lealtad en las relaciones sociales; es un valor cimentado en la solidaridad y en la igualdad de trato entre individuos y grupos (entre lo que se da y se recibe).
- **Confianza:** Se basa en la creencia que el otro, o los otros, se comportarán con igual eficiencia, efectividad, diligencia, lealtad, en las relaciones sociales y en el desarrollo de la tarea, que uno mismo.

**Valores organizacionales relevantes:** Para llegar a una definición en este tema, lo mejor que puede hacer la dirigencia organizacional es formularse las preguntas siguientes:

¿cuáles son los valores organizacionales más relevantes o de mayor incidencia entre los empleados o subgrupos de empleados? ¿qué relación guardan estos valores con los de la organización? ¿existen subculturas dentro de la organización? ¿son contestatarias, encarnan un proyecto alternativo?

**Perfiles socioculturales:** Constituyen la representación de las pautas de formación del individuo, y relación con sus antecedentes culturales y el entorno social en donde se desarrolla. Para crear el perfil sociocultural de una organización se requiere un proceso de investigación sobre las preferencias y opiniones de todos los integrantes.

**Expresión o ausencia de valores estratégicos en el plan estratégico de la organización:** La existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos, interiorizados y compartidos por todas las personas que componen la empresa, es fundamental para la conformación de la cultura organizacional. Entre ellos debe contemplarse los valores finales (a donde vamos, cual es nuestra razón de ser como institución) y los instrumentales, que están asociados a la forma de enunciar e discurso, de hacer las cosas, de relacionarse con el entorno y de encarar los conflictos.

**La ideología de la organización:** Es el conjunto de creencias compartidas por los agentes internos, el cual distingue a cada organización y determina su actuación, a veces se le denomina también filosofía organizacional, nuestros valores o nuestra concepción. Su valor

está dado no tanto por su expresión como por su grado de interiorización entre los integrantes, pues de ello depende que funcione como pauta de conductas, estilos y comportamientos.

**Presunciones básicas:**

Compromiso - no compromiso, con los valores y normas y los objetivos estratégicos de la organización.

Certeza – incertidumbre, tendencia a manejarse más confortablemente en situaciones de certeza, o a enfrentar de manera constante la incertidumbre y el riesgo, ambas posiciones representan un factor cultural.

Ritualismo, burocratismo, creatividad, innovación, aprendizaje, la cultura organizacional también estará determinada por las tendencias dominante respecto de cómo se realiza las actividades en la institución; con apego a normas y formulismos; teniendo como prioridad la defensa de posiciones; con una gestión basada en el sistema o en los objetivos; con inclinación a enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades, o a desarrollar la creatividad y estar abiertos al aprendizaje y al entorno.

Importancia del estatus y el nivel socioeconómico, se refiere al valor que se otorga en la organización a las manifestaciones de estatus.

Distancia jerárquica, es la separación virtual que se establece entre los dueños de la organización, la coalición dominante, sus directivos, gerentes y participantes menores.

Individualismo o cultura de trabajo en equipo, es el grado en el que se fomenta la competencia individual frente a la cooperación y el trabajo en equipo.

Atención a las relaciones interpersonales, igualdad de oportunidades y respeto entre trabajadores de diferentes sexos, raza y/o religión y fomento de relaciones respetuosas y afectivas entre distintos estratos de la organización.

Cuidado del ambiente de trabajo, hace referencia a la conservación y mejoramiento constante del entorno laboras físico, y de los espacios comunes que denotan respeto por el otro.

**Normas:** Es el marco normativo con base en el cual actúa tanto la organización como sus integrantes, determina también en gran medida la cultura imperante en ella:

**Las normas recrean comportamientos:** Si se pretende modificar la cultura organizacional como una tarea fundamental será cambiar las normas que sustentan el modelo cultural existente ¿Cuál es ese modelo? Depende de cuáles son las normas formales que pautan las conductas de sus integrantes, y los comportamientos permisibles en su estructura.

**Las normas contribuyen a determinar las interrelaciones en la organización:** Nos referimos a las normas consuetudinarias que sustentan la interacción y la comunicación de la mayoría de los empleados y los grupos.

**Prácticas sindicales:** ¿se autoriza la sindicalización? ¿se alienta o desalienta? ¿cuáles con las relaciones con las comisiones internas?, delegados líderes sindicales, todo ello influye en las formas de trabajo vigentes en la organización y, por lo tanto, tiene un impacto importante en la construcción de la cultura de la misma.

**Las interacciones:** El tiempo, frecuencia y consecuencias de la relación entre todos los actores de la vida organizacional (diferentes, empleados, socios de negocios), es un reflejo inequívoco de la cultura que priva en la empresa. Por ello resulta fundamental conocer:

- ¿Cómo interactúan y se relacionan los miembros de la organización, cuáles son las prácticas usuales, cómo interactúan los grupos y equipos en sus distintos estratos y de qué manera actúan las personas frente a la autoridad?
- ¿Qué tipo de relación existe entre los empleados especialmente en cuanto a confianza, nivel de cooperación, poder, liderazgo?
- ¿Qué tipo de relaciones existen entre subgrupos informales, y cuál es su interacción con el poder formal?
- ¿Cómo son las comunicaciones en la organización?, ¿formales o informales?, ¿existe el rumor de la cultura de información solapada en los pasillos?
- ¿Cuál es el grado de distancia psicológica que ponen los jefes respecto a sus subordinados?
- ¿En qué medida existe, se tolera o son bien vistas desviaciones culturales hacia el machismo, el feminismo o el trato discriminatorio, hacia las minorías sexuales?
- ¿Cuál es la actitud organizacional en torno del clasismo y la estratificación?, ¿existen manifestaciones de lucha de clases de la organización?, ¿se manifiesta una estratificación muy marcada, o por el contrario existen estructuras planas y un alto grado de integración?
- ¿Cuál es grado de conflictividad armonía en las relaciones (presencia o ausencia de conflictos, huelgas, horas no trabajadas, trabajos mal hechos, rechazos, disconformidad de clientes o proveedores)?
- ¿Cómo es el ambiente sociotécnico de la organización, como han evolucionado las interacciones entre la tecnología y las personas en el pasado?, ¿qué cambios se prevén para el futuro inmediato en función de las nuevas actividades o de los cambios tecnológicos?, ¿existen ambientes sociotécnicos que favorecen la participación y la integración entre las personas y el trabajo en equipo? ¿existen estructuras que las dificultan o imposibilitan?

**Los símbolos:** Aun cuando se trata de un nivel implícito y subjetivo de la vida organizacional, los símbolos contribuyen en la construcción de la construcción de la cultura y fungen como reflejo de la misma.

- **Ritos, rituales y ceremonias:** Son las rutinas programadas que cotidiana y sistemáticamente se da en las organizaciones, a través de juegos, costumbres y ceremonias.
- **Símbolos y lemas:** Las empresas invierten gran cantidad de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de medios que hagan posible el reconocimiento de la organización y sus productos, y buscan que sus empleados se identifiquen y sean identificados por ellos.
- **Mitos e historias:** Los grupos y las organizaciones desarrollan una historia de operaciones y sucesos de lo largo del tiempo, dándoles la forma de mitos e historias que se transmiten de generación en generación.

**El entorno físico:** Muchas veces el contexto físico en que se desarrolla una actividad predispone el surgimiento de un tipo de cultura u otro. Los individuos trabajan en organizaciones que tienen una presencia física concreta, compuesta de tres elementos básicos:

- Estructura física, la forma o estructura de las instalaciones de la organización determinan el tamaño y la ubicación de las distintas oficinas, al tiempo que nos proporciona importantes muestras sobre la cultura vigente en ella. El diseño de los edificios y la ubicación personal en ellos pueden tener un efecto poderoso en las actitudes y en la conducta.
- Estímulos físicos son parte del entorno y terminan por formar parte de la conciencia de los miembros de la organización. La existencia de salas de reuniones facilita el encuentro de equipos, lo cual resulta más complicado en organizaciones que no poseen dichas facilidades.
- Objetos simbólicos son los aspectos del escenario físico que denotan una cultura. La presencia o ausencia de puestos de estacionamiento reservados para los ejecutivos, muebles y cuadros caros, o, por el contrario, la falta de lujos como, despachos abiertos, contribuyen cada uno a su manera a la cultura específica de la organización.

**Cultura material:** Son todos los recursos tangibles como máquinas y edificios, así como los intangibles como los conocimientos científicos y sistemas presupuestarios que utilizan en el desempeño de su labor, interactúan con los miembros de la organización para producir lo que los antropólogos denominan cultura material.

### **Desempeño laboral**

Chiavenato (2000), define el desempeño laboral como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Bitel (2000), plantea que el desempeño está influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

Respecto al contenido, cuando un trabajador tiene un desempeño adecuado en su trabajo, quiere decir que hay factores que le motivan a trabajar, con más esmero llegando así a consolidar los objetivos institucionales. Por lo tanto, el desempeño del trabajador está estrechamente vinculado con las actitudes habilidades y conocimientos que ayudan a una persona alcanzar los objetivos de la organización.

García (2001), define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización.

Muchinsky (2002) define el desempeño laboral como el conjunto de acciones importantes para alcanzar las metas de la institución y puede ser medido a través de lo que realmente lleva a cabo la persona en su labor cotidiana. Menciona que la efectividad va relacionada con el desempeño laboral, puesto que, a través de la medición de esta, se pueden encontrar factores por los cuales muchas veces se ven influidos los trabajadores y que repercuten en su desempeño.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas, normas, visión y misión de la organización.

### **Características del desempeño laboral**

#### **a. Desempeño de la tarea:**

El nivel de desempeño de la tarea es el reflejo de la combinación de la eficacia y la eficiencia en la realización de las principales tareas laborales. Si pensamos en el trabajo de un obrero, el desempeño de la tarea podría medirse por el número y la calidad de los artículos fabricados en una hora. El desempeño de la tarea de un profesor sería el nivel de educación adquirido por los estudiantes. El desempeño de la tarea de un consultor podría medirse usando cronologías y la calidad de las presentaciones que ofrece a sus clientes. Todos estos tipos de desempeño se relacionan con las obligaciones y responsabilidades fundamentales de un puesto de trabajo, y con frecuencia están directamente relacionadas con las funciones que se incluyen en la descripción formal del puesto (Robbins, 2013).

#### **b. Civismo:**

Aplicable en todo sentido por ser un requerimiento de tipo social que vincula rápidamente con los aspectos morales y normas de conducta, es importante desde sus cuatro costados, es parte de la responsabilidad civil en individuo debe aportar lo necesario para fortalecer el vínculo social y establecer una estructura sólida que pertenece a los valores como la ética, el decoro, el orden y otros que propicien la paz y la armonía (Salguero, 2011).

### c. **Productividad:**

Es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto". La productividad es toda actividad realizada con compromiso y conocimiento, para lograr el mejor resultado de un producto o servicio de calidad optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa (Robbins, 2000).

### **Elementos del desempeño laboral**

**Satisfacción laboral:** conjunto de sentimientos y emociones favorables con que los empleados ven su trabajo. Está relacionada con una actitud afectiva, o un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo (Newstrom, 2000). El grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo (Schermerhorn, 2005)

**Motivación laboral:** Motivación definida como aquellos procesos que dan cuenta a la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta (Robbins y Judge, 2013). Esta definición posee tres elementos, la intensidad, que consta en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo, este esfuerzo deberá canalizarse en dirección de la meta deseada, la persistencia se refiere a la medida tiempo a la que una persona sostiene dicho esfuerzo.

**Autoestima:** en el aspecto psicológico es amarnos incondicionalmente y confiar en nosotros para lograr objetivos, independientemente de las limitaciones que podamos tener (Yagosesky, 2008). La apreciación del propio valor e importancia, caracterizada por la posibilidad de responsabilizarse de uno mismo y de actuar de manera responsable hacia los demás (Raffini, 2008).

**Trabajo en equipo:** La labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad (Lussier, 2005). un equipo de trabajo es algo más que un grupo de personas que laboran para una misma organización, ya que cada persona es un componente que puede aportar conocimientos, fortalezas sus habilidades, depende sea la situación en que el equipo se encuentre, y así lograr un desempeño óptimo, que les permite beneficiar a la institución u organización y así mismos porque son parte de un solo equipo.

**Capacitación del trabajador:** proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

### **Factores del desempeño laboral:**

**Calidad de Trabajo:** Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud,



seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

**Cantidad de Trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.

**Conocimiento del Puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos, necesarios para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados, innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.

**Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar de forma independiente.

**Planificación:** Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

**Control de Costos:** Controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio, es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costos, etc.

**Relaciones con los Compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.

**Relaciones con el Supervisor:** Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.

**Relaciones con el Público:** Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa.

**Dirección y Desarrollo de los Subordinados:** Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación.

**Sensible a Problemas de los Empleados y Trata de Encontrar Soluciones:** Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.

**Responsabilidades:** En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios.

**Relaciones Interpersonales:** Son el conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa. Soporte social institucional, eje y sustento del sistema organizativo. La organización no es otra cosa que la trama de relaciones establecidas entre sus miembros. Destacan las actitudes y el trato personal que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa, así como las vinculaciones y la comunicación técnico profesional ligada a los desempeños, destacando los nexos funcionales y la relación propiamente educativa. Por consiguiente, sus componentes sustantivos son las personas o agentes.

### **Evaluación del desempeño**

De acuerdo con Puchol (2007) la evaluación del desempeño (EDD) es el procedimiento sistemático y continuo, que a través de la expresión de juicios objetivos acerca del personal mide el desempeño de éstos. Dicha evaluación tiene como propósito integrar los objetivos institucionales con los individuales.

Lado (2013) menciona que la evaluación del desempeño laboral aparte de ser un procedimiento sistemático y periódico, es cuantitativo y cualitativo ya que mide la manera de actuar y la ejecución de tareas de un individuo en su puesto de trabajo en un período de tiempo determinado; con el propósito de conocer si sus comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización, o bien si debería mejorarlos. Establece que la evaluación del desempeño busca diferentes objetivos, tanto para la institución como para los jefes y empleados; los mismos se definen a continuación:

### **Objetivos para la organización:**

- Mejorar la transparencia y equidad de las decisiones que se tomarán en la institución.
- Promover las políticas del departamento de Recursos Humanos
- Estimar las necesidades de desarrollo, así como detectar potencialidades en diferentes competencias, con el propósito de implementar nuevos planes de desarrollo adecuados.
- Comprobar el grado de adecuación de cada persona a su puesto de trabajo.
- Validar procesos de selección, formación y desarrollo.
- Valorar de forma objetiva las habilidades de cada persona.

- Motivar y promover en las personas el logro de metas y resultados efectivos

**Objetivos para los jefes:**

- Fomentar canales de comunicación verticales.
- Dar retroalimentación a las personas acerca de su último desempeño.
- Obtener el compromiso de mejora por parte de las personas.

**Objetivos para los colaboradores:**

- Facilitar el canal de comunicación ascendente.
- Conocer el objetivo de la evaluación del desempeño y la manera en que esta, le beneficiará.
- Conocer la valoración de su desempeño actual.
- Participar en la definición de los próximos objetivos institucionales.

**Beneficios de la evaluación de desempeño:**

Alles (2006) indica que una evaluación del desempeño facilita:

- La detección de necesidades de capacitación
- Descubrir personas claves
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Encontrar la persona idónea para un puesto
- Motivar a las personas a través de la comunicación de su desempeño, involucrándolos en la definición de los objetivos de la organización.
- Reuniones clave para que jefes y empleados expongan cómo están realizando las labores.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.

**Dimensiones del desempeño laboral:**

**Productividad laboral**

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

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

producido y lo consumido. Por consiguiente, la productividad es el uso óptimo de los recursos con el menor desperdicio, esto quiere decir con la menor pérdida posible (Velazco, 2007).

### **Eficacia laboral**

Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos" (Robbins & Coulter, 2005).

La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado (Da Silva, 2002).

La eficacia es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva; es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. La eficacia es una medida del logro de resultados" (Chiavenato, 2008), es el cumplimiento de objetivos.

### **Eficiencia laboral**

Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato, 2009). La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Robbins & Coulter, 2005). La eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

## **2.3 Marco conceptual**

1. **Actitud:** Juicios evaluativos positivos o negativos, sobre objetos, personas o acontecimientos. (Robbins, 2004).
2. **Clima organizacional:** Es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. (Goncalves, 1997).
3. **Comportamiento organizacional:** es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. (Robbins, 2004).
4. **Cultura:** es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar, sentir y actuar (es decir, su conducta). (Marvin Harris, 2001).
5. **Cultura organizacional:** Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad de que predomina en la

organización. (Chiavenato, 2007).

6. **Desempeño laboral:** Conjunto de habilidades físicas e intelectuales que se requieren para desarrollarse en un puesto de trabajo. Es favorecido cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden a su puesto. (Robbins, 2004).
7. **Motivación laboral:** Tradicionalmente la motivación en el trabajo ha constituido un proceso de medular importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional como desde la perspectiva de la investigación (c.f. Peiró, 1990; Steer, Mowday & Saphiro, 2004; Thierry, 1998).
8. **Productividad laboral:** Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor. (Chiavenato, 2000).
9. **Valores:** son lo que suele mover la conducta y el comportamiento de las personas; orientan la vida y marcan la personalidad. (García, 1998).

### **III. HIPÓTESIS**

#### **3.1 Declaración de Hipótesis**

Si existe relación entre la cultura organizacional percibida y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo.

#### **3.2 Variables**

##### **3.2.1 Variable independiente**

Cultura organizacional

###### **Definición conceptual**

Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización. (Dubrin, 2004).

###### **Definición operacional**

Representación de cómo son las cosas en una empresa y reflejo de la ideología que prevalece en las personas que la conforman; también comprende diferentes elementos (valores, supuestos, expectativas, memorias colectivas y definiciones) que facilitan la adaptación del colaborador al entorno (Cameron y Quinn, 2006).

##### **3.2.2 Variable dependiente**

Desempeño laboral

###### **Definición conceptual**

Conjunto de habilidades físicas e intelectuales que se requieren para desarrollarse en un puesto de trabajo. Es favorecido cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden a su puesto. (Robbins, 2004).

###### **Definición operacional**

Capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento (Gómez & Tamayo, 2009).

### Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Cultura organizacional	Clan Adhocracia Mercado Jerarquizada	Características dominantes Liderazgo organizacional Estilo gerencial Unión de la organización Énfasis estratégico Criterio de éxito	Ordinal
Desempeño laboral	Productividad laboral	Eficiencia del trabajador. Eficacia del trabajador. Nivel de producción personal. Cumplimiento de las metas.	Ordinal
	Eficacia laboral	Percepción del nivel de calidad de trabajo. Metas logradas. Cumplimiento de tareas asignadas. Conocimiento dentro del puesto de trabajo.	Ordinal
	Eficiencia laboral	Responsabilidad del personal. Nivel de conocimientos técnicos. Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo. Nivel de adaptabilidad del trabajador.	Ordinal

### 3.3 Propuesta de solución

Propuesta de mejora de políticas de Cultura Organizacional que ayuden al desempeño laboral

<b>Empresa:</b> La Frontera SAC	
<b>Objetivos</b> Consolidar las bases de una cultura organizacional Desarrollar y fortalecer la cultura organizacional y que esta impacte e inspire al personal. Tener un personal de mayor valor cultural y con valores que se traduzcan en un desempeño extraordinario.	
<b>Metodología</b> Expositiva Focus grupo Marketing interno	
<b>Actividades</b>  <b>Alta dirección mandos medios</b>	
<b>Definición de política y compromiso</b>	Exposición Focus grupo. Proceso de Inducción

<b>Toda la empresa</b>	
<b>Endomarketing</b>	<p>Base cultural (Política de la empresa, Inclusión, visión, misión)</p> <p>La empresa somos todos: Valores, unión, valor</p> <p>Desarrollo personal</p> <p>Proyección</p>
<b>Clima social</b>	<p>Relaciones interpersonales</p> <p>Canales de comunicación</p> <p>Canales de supervisión</p> <p>Desarrollo empático y asertivo</p>
<b>Capacitación y comunicación</b>	<p>Coordinando comunicación interna y externa</p> <p>El valor que nos da la empresa</p>
<b>Imagen corporativa</b>	<p>El valor que damos nosotros a la empresa</p>

<p><b>Recursos</b></p> <p>Presupuesto</p> <p>Merchandising</p> <p>Imagen corporativa</p> <p>Capacitación</p> <p>Actividades</p>
<p><b>Cronograma</b></p> <p>Actividades de alta dirección y mandos medios: 15 días.</p> <p>Fase de endomarketing: 1 mes</p> <p>Fase de clima social 1 semana</p> <p>Fase de capacitación comunicación e imagen corporativa 1 semana</p>
<p><b>Evaluación</b></p> <p>Ficha de observación implementación material</p> <p>Ficha de observación de entendimiento cognitivo</p> <p>Ficha de observación "Reporte cliente misterioso"</p>



### **Actividad 1: Definición de políticas de la alta dirección**

La alta dirección, consciente de que hay que ser auténtico para ser líderes (no solo parecer, sino ser) renueva su compromiso en el código de ética, valores, misión y visión de la empresa y deciden hacer de ello una cultura sólida a todos los miembros de la empresa.

Dos herramientas son elegidas, para este propósito: el Endomarketing (marketing interno) e imagen corporativa.

### **Actividad 2: Reunión con directores y mandos medios**

La alta dirección transmite su decisión a los mandos medios, tras su consentimiento hacen un focus group para optimizar las acciones. Los mandos medios transmiten la realidad de sus áreas y de qué manera se sería eficiente con el mayor esfuerzo. Quedando comprometidos a dar un informe en 5 días.

### **Actividad 3: Reunión con mandos medios**

Se realiza reunión con los mandos medios y se elabora un diagnóstico situacional del estado cultural, cronograma de actividades entre muchos parámetros.

Se realiza acciones de imagen corporativa (pintado, uniformes, merchandising)

Se detalla la estrategia con los mandos medios y alta dirección.

## **Campaña de endomarketing**

Se hará en 2 sesiones (por motivos de horario que no todos pueden participar)

### **Sesión 1**

El personal y un Coaching Contratado darán inicio a un taller de renovación el mismo que tiene por finalidad dar inicio a una nueva etapa de “vivencia de valores y cultura”

Se hará una renovación de la visión, misión y valores.

Luego se procederá al taller de valores, enfocándose en que todos valemos, que uno más uno es mucho más que dos, si la empresa es grande nosotros también somos grandes, la empresa nos da valor al personal y el personal le da valor a la empresa en una relación sinérgica.

Y se hará una introducción de desarrollo personal.

### **Sesión 2 (2 grupos, días diferentes)**

Taller de desarrollo personal.

Disciplina- Orden-automotivación, técnicas psicolingüísticas.

La proyección personal, la imagen personal, el lenguaje verbal, no verbal y paralingüístico.

### **Sesión 3 (2 grupos días diferentes)**

Taller de clima social.

Desarrollo de empatía, asertividad, que mejorar que desterrar, eliminando prejuicios.

Abriendo canales de comunicación, asentándonos.

La supervisión y el supervisor como aliado de nuestro perfeccionamiento.

Nuestro objetivo, ser felices, hacer feliz a los demás.

### **Sesión 4**

#### **“La Nueva” Frontera SAC**

Protocolos de comportamiento interno.

Protocolos de comportamiento externo.

Protocolos de imagen externa.

Imagen interna.

El valor de nuestra empresa.

El valor de nosotros.

Nuestra simbiosis y sinergia nosotros-empresa.

### **Sesión 5 (Cierre)**

Renovación y liderazgo de la dirección.

Renovación y liderazgo de los mandos medios.

Compromiso de apoyo de todos.

Talent show (participación de todas las áreas-actividad de desarrollo e integración social).

### Fichas de evaluación

Ficha de observación implementación material	Sí	a medias	No
Se aprecia por lo menos en un 60% de las instalaciones la imagen corporativa (es decir tiene elementos que lo diferencian de otro o que definen que no es cualquiera)			
Se aprecia en el personal una imagen corporativa (uniforme o distintivo)			
Se aprecia orden limpieza y organización			
Existen elementos tangibles de que impresión de una cultura, identidad			
Existe merchandising			
El logo, y distintivos de la empresa son evidentes			
existe protocolo de trato al cliente			
Existe protocolo de imagen personal de los empleados			
Existe protocolo de imagen en las empresas			

### Presupuesto

Personal	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Sub Total
Capacitador	unidad	1	2,000.0	2,000.0
Asistentes	unidad	2	600.0	1,200.0
<b>Materiales de consumo</b>				
Alquiler de ambiente	días	9	150.0	1,350.0
Material impreso	Mínimo	25	5.0	125.0
Merchandising (gorro, uniformes, etc.)	kit	25	45.0	1,125.0
Alquiler de multimedia	hora	8	35.0	280.0
Catering	Mínimo económico	100	6.0	600.0
Material de oficina	kit	1	50.0	50.0
<b>Servicios</b>				
Telefonía	Recarga 5 soles	5	5.0	25.0
Internet	Recarga 5 soles	5	5.0	25.0
Transporte	Carrera	10	5.0	50.0
	<b>Total</b>			<b>6,830.0</b>

## IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

### 4.1 Tipo de Investigación

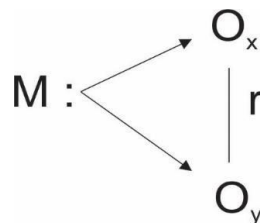
La presente investigación, es de tipo cuantitativo, porque usa magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística (Hernández et. al, 2010).

Por su nivel, la presente investigación es descriptiva porque implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera.

### 4.2 Diseño de Investigación

Se utilizó el tipo de diseño correlacional, porque determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable (Hernández et. al, 2010).

Para el presente estudio se representó de la siguiente manera:



En donde:

**M:** Muestra (Trabajadores de una empresa de seguridad)

**Ox:** Cultura Organizacional

**Oy:** Desempeño Laboral

**r:** Representa la correlación entre las variables  $X \rightarrow Y$ , es decir, establece la relación entre la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

### 4.3 Población y muestra

**Población-Muestra:** Está conformada por los 70 trabajadores que constituyen todo el personal que se encontraban laborando en la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo.

#### **Criterios de inclusión:**

- Ser trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo.
- Trabajadores estén orientados en tiempo y espacio.
- Trabajadores acepten y posibiliten la aplicación de la encuesta con veracidad.

## **Unidad de Análisis**

Es cada uno de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera de la ciudad de Trujillo, a quienes se aplicaron los cuestionarios.

## **4.4 Técnicas e Instrumentos**

### **4.4.1 Técnicas de recolección de datos**

En la presente investigación se utilizaron dos técnicas la revisión bibliográfica documentaria y la encuesta.

La técnica revisión bibliográfica documentada se utilizó para sustentar el marco teórico y los cuestionarios que será empleado para recolectar la información de cada variable.

La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realizará al personal de la Empresa de Seguridad con el fin de obtener la información que se necesita para la investigación.

### **4.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento de la variable cultura organizacional es un cuestionario creado a partir del Marco de Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 2006), el cual permitió diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en cuatro tipos: clan, adhocrática, mercado, jerarquizada. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización.

La variable cultura organizacional estuvo conformada por seis dimensiones: características dominantes, líderes de la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito que están incluidas en cada uno de los tipos de cultura organizacional. Dicho instrumento consta de 6 preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente, (A) es clan, (B) es adhocracia, (C) es mercado, (D) es jerarquizada. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen 100 puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que es más similar a la organización en estudio. Las dimensiones o tipo de cultura organizacional creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

Para calcular los resultados se sumaron todas las puntuaciones de una opción de respuesta, por ejemplo, todas las puntuaciones otorgadas a la letra A y se dividen entre 6 y así con las demás letras (B, C y D) para obtener los promedios por cada letra.

Del mismo modo, el **instrumento para la variable desempeño laboral es un cuestionario** creado a partir de estudios de Chiavenato, 2000. Estuvo conformada por tres dimensiones: productividad laboral (5 ítems), eficacia laboral (5 ítems), eficiencia laboral (5 ítems). Esta variable tuvo un total de 15 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable tienen la siguiente valoración: Siempre (5), Casi siempre (4), Algunas veces (3), Muy pocas veces (2), y Nunca (1). La calificación es dada en base los puntos obtenidos en total por cada dimensión, se obtienen tres categorías: Buena (55 – 75 puntos), Regular (35 – 54 puntos) y Mala (15 – 34 puntos).

#### 4.4.3 Validación y confiabilidad del instrumento

##### Prueba piloto

Se realizó con la finalidad de que el instrumento sea claro, preciso y entendible, así como válido y confiable. Los instrumentos se aplicaron en 15 trabajadores de seguridad con características semejantes a la muestra o población objetivo de la investigación (Martínez & Céspedes, 2008) quienes cumplieron con los criterios de inclusión, pero no fueron incluidos en la población de estudio.

##### Validez Interna

Para la validez del instrumento, que evaluó la cultura organizacional y el desempeño laboral, se realizó mediante el juicio de expertos para lo cual participaron un Administrador y un Economista y también fueron validados según la prueba Inter-ítem con un valor de correlación igual a 0.86 considerado altamente significativo.

##### Confiabilidad

La confiabilidad de los instrumentos se verificó a través de la prueba del coeficiente de alfa de Crombach. Obteniéndose valores de alfa = 0.71 para la variable Cultura Organizacional y de alfa = 0.88 para Desempeño laboral valores que pueden considerarse satisfactorios quedando los instrumentos confiables. Aptos para su aplicación.

#### 4.5 Procedimiento

El procedimiento consistió, en la aplicación de dos cuestionarios sobre Cultura organizacional y la de Desempeño laboral a los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera en el año 2018, que reúnan los requisitos de inclusión; se utilizará la técnica de la encuesta, indicando que es anónima y confidencial con la finalidad de recolectar la información e identificar el tipo de cultura organizacional y el nivel de desempeño laboral.

Los resultados de las encuestas se procesaron por medio de la herramienta Predictive Analytics Software and Solutions (SPSS) Versión 23.

Para la recolección de datos se coordinó anticipadamente con el gerente de la empresa de seguridad La Frontera SAC y con los supervisores de seguridad, a fin de que faciliten la aplicación del instrumento; una vez identificados a los trabajadores, que reúnan los criterios de inclusión, se explicará el propósito del estudio, solicitando su libre participación. La aplicación de la encuesta se realizó en forma individual con un tiempo máximo de 20 minutos, lo cuales estuvieron a cargo del investigador.



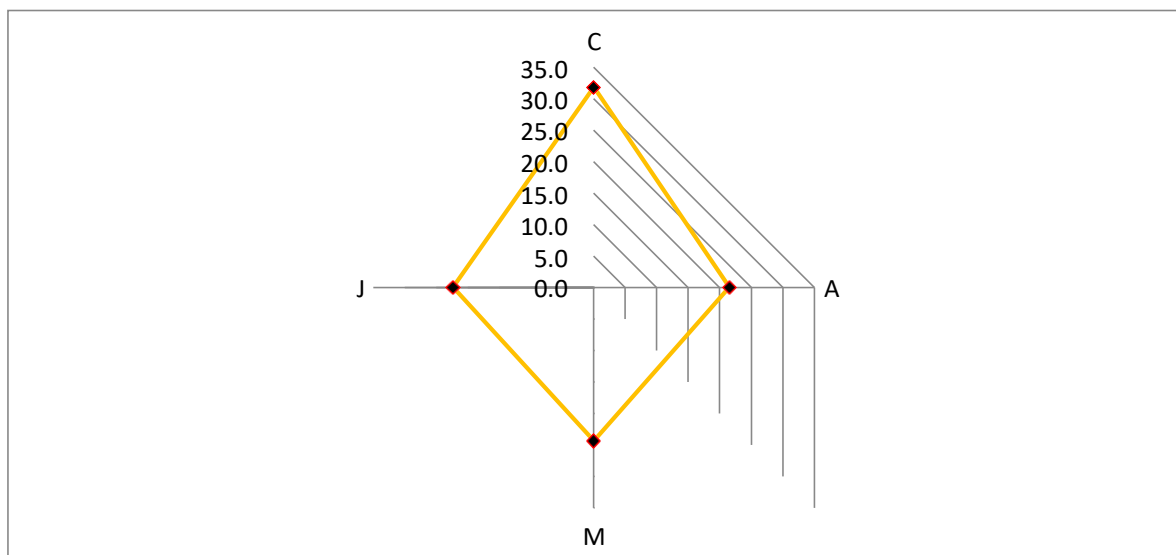
## V. RESULTADOS

Tabla n.º 1. Percepción de los trabajadores sobre el tipo de cultura organizacional de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018.

Tipo de cultura organizacional	Puntuación media
Clan	31,8
Adhocracia	21,5
Mercado	24,4
Jerarquizada	22,3

Fuente: Cuestionario de cultura organizacional aplicado a los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo

El tipo de cultura de la organización según la percepción de los colaboradores corresponde a la cultura Clan, en la que se registra la mayor puntuación promedio que corresponde a 31.8. Evidenciando también que la puntuación promedio registrada por los referidos trabajadores en su percepción acerca de los tipos de cultura: Adhocracia, Mercado y Jerarquizada fueron de 21.5; 24.4 y 23.3 respectivamente.

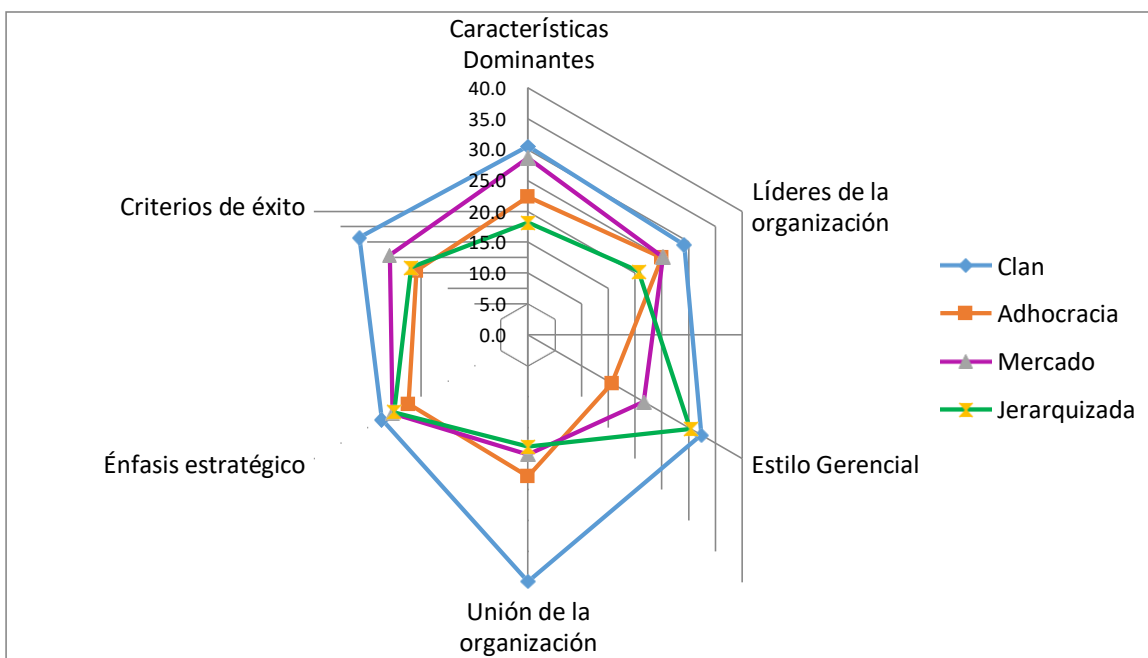


**Figura n.º 1.** Percepción de los trabajadores de seguridad de los cuatro tipos de cultura organizacional en la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo

Tabla n.º 2. Puntuaciones promedio por factores de medición sobre el tipo de cultura organizacional según la percepción de trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018.

Factores de medición	Cultura organizacional				Total
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada	
Características Dominantes	30,5	22,3	28,7	18,2	100,0
Líderes de la organización	29,2	25,0	25,2	20,7	100,0
Estilo Gerencial	32,3	15,7	21,7	30,3	100,0
Unión de la organización	39,8	22,8	19,3	18,0	100,0
Énfasis estratégico	27,3	22,3	25,3	25,0	100,0
Criterios de éxito	31,5	20,8	25,8	21,8	100,0

En la tabla 2, se visualiza que según la percepción de trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, sobre los factores de medición de cada tipo de cultura organizacional: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquizada, apreciando que en todos los factores de medición la mayor puntuación promedio se evidencia en la cultura Clan; Así, en características dominantes la puntuación promedio fue de 30.5, en el factor líderes de la organización la puntuación media fue de 29.2, en los factores: Estilo Gerencial, Unión de la organización, Énfasis estratégico y Criterios de éxito las puntuaciones promedio fueron: 32.3, 39.8, 27.3 y 31.5 respectivamente.



**Figura n.º 2.** Puntuaciones promedio por factores de medición sobre el tipo de cultura organizacional según la percepción de trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo

**Tabla n.º 3.** Medición de desempeño laboral según percepción de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018.

Nivel de desempeño laboral	Nº	%
Bajo	9	13,3
Medio	28	40,0
Alto	33	46,7
Total	70	100.0

Fuente: Cuestionario de desempeño laboral aplicado a los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo

En la tabla 3, se evidencia que en el desempeño laboral predomina el nivel alto en el que se identifica al 46.7% de los colaboradores, seguido por el nivel medio con el 40.0%, observando también que con nivel bajo de desempeño laboral se identificó al 13.3% de los referidos trabajadores.

Tabla n.º 4. Medición de desempeño laboral por dimensión según percepción de los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, 2018.

<b>Nivel de desempeño laboral</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>Productividad</b>		
Bajo	5	6,7
Medio	28	40,0
Alto	37	53,3
<b>Eficacia</b>		
Bajo	9	13,3
Medio	26	36,7
Alto	35	50,0
<b>Eficiencia</b>		
Bajo	9	13,3
Medio	33	46,7
Alto	28	40,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100.0</b>

En la tabla 4, se muestran los resultados correspondientes al nivel de desempeño laboral según dimensión en los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, evidenciando que en las dimensiones: Productividad y eficacia hay predominancia del nivel alto con porcentajes de trabajadores que presentaron este nivel de 53.3% y 50.0% respectivamente, mientras que en la dimensión eficiencia predomina el nivel medio; Asimismo, se aprecia que el porcentaje de trabajadores con nivel bajo de desempeño laboral en las tres dimensiones oscila entre 6.7% y 13.3%.

**Relación entre cultura organizacional Clan con el desempeño laboral en los trabajadores.**

Tabla n.º 5. Correlación de la Cultura Clan con el desempeño laboral en trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo

Variables		r	TE
	<b>Desempeño laboral</b>	.498	Mediano
<b>Cultura Clan</b>	Productividad	.488	Mediano
	Eficacia	.425	Mediano
	Eficiencia	.421	Mediano

Nota:

r: Coeficiente de correlación; TE: Tamaño de efecto de la correlación

En la tabla 5, se presentan los coeficientes de correlación entre las variables en trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC de la ciudad de Trujillo, que formaron parte del estudio; encontrando evidencia que la cultura organizacional Clan correlaciona directamente y con tamaño del efecto de la correlación de magnitud mediana, con el desempeño laboral de los referidos trabajadores, tanto a nivel general como en las dimensiones: productividad, eficacia y eficiencia.

## VI. DISCUSIÓN

El estudio de investigación fue realizado para conocer el tipo de cultura organizacional de la empresa de seguridad La Frontera SAC y el desempeño laboral de sus trabajadores.

En base a los resultados encontrados, se observa que, en relación a los **tipos de cultura organizacional**, el 31.8% de los trabajadores la considera del tipo clan. Es decir, la cultura organizacional enfocada en la lealtad, la cual a nivel práctico, es importante pero debido a aspectos funcionales de la empresa requiere de componente jerárquico, pues en el sector en que se desarrolla, el sector de seguridad privada, no solamente se encuentra altamente regulado por el Estado, sino que también por el riesgo al desempeñar cada una de sus funciones los agentes de seguridad así como el uso de armas de fuego en los diferentes ambientes donde se desarrollan (eventos, casas, empresas y demás). Este resultado concuerda con el estudio realizado por Cruz (2016), el cual muestra que la empresa P&D Andina posee un tipo de cultura clan, debido a que la empresa valora la lealtad, el compromiso personal, el trabajo en equipo, donde los miembros se sienten identificados con la empresa.

Cada tipo de cultura diferencia claramente las estrategias tomadas por las empresas en segmentación, competencia y forma de trabajo; es un recurso intangible que influye en la gestión estratégica de las empresas notablemente. La cultura organizacional se ha convertido últimamente en algo básico para el desarrollo de ventajas competitivas y la conservación de la organización en un entorno muy cambiante, logrando con esto que la organización no pierda viabilidad ni eficacia en sus procesos de comunicación; considerando a la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y consolidación de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización.

Estos resultados difieren al estudio realizado por Quevedo (2015), en la empresa Molinera Inca S.A.- Planta Galletas, donde el 44% de los trabajadores percibe una cultura organizacional fuerte, siendo las dimensiones con puntajes más altos estabilidad y atención al cliente. En nuestro estudio, los trabajadores si perciben una cultura organizacional definida, aunque no todos están de acuerdo predominando la cultura de clan, seguido de mercado y jerárquica, todos perciben una orientación.

Estos resultados coinciden con Chotón (2011) quien señala que una cultura organizacional alineada con las estrategias de la empresa aporta y genera resultados consistentes en la empresa; las estrategias soportadas en la cultura organizacional repercuten en las creencias de los demás subordinados y en el afianzamiento de la cultura en la empresa. Cuando los líderes son los impulsores en el cambio, el impacto tiene mayor fuerza y genera

transformación, pero el cambio de cultura organizacional es un proceso a largo plazo. En efecto, cuatro indicadores (características dominantes, estilo gerencial, unión de la organización, criterio de éxito), se encuentran en el tipo jerarquizada, y solo dos indicadores (liderazgo organizacional y énfasis estratégico), se ubican en el tipo clan.

En la presente investigación, también se encontró que el **nivel de desempeño laboral** de todos los trabajadores de la empresa de seguridad La Frontera SAC es en un 46.7% alto, seguido del 40% considerado medio y el 13.3% calificó bajo. Estos resultados difieren del estudio realizado por Rabanal (2016), en la empresa Líder Security S.A.C., el cual muestra un desempeño laboral bajo en el 50% de los agentes. La evaluación constante del desempeño laboral, permite a los gerentes alinear las labores de los empleados con los objetivos de la empresa, así permitiéndoles determinar si son satisfactorias, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños y medir la relación con la productividad. Por ello, es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

En la Tabla N°4, se observa el **nivel de desempeño laboral por indicadores** de la empresa de seguridad La Frontera SAC, donde el 53.3% de los trabajadores señala una alta productividad laboral, en la dimensión eficacia un 50% calificó alta, y en eficiencia un 46.7% calificó media. Estos resultados difieren al estudio realizado por Cabrera (2017), el cual muestra que el 73% de los trabajadores tienen un nivel de desempeño regular.

En la Tabla N°5, se observa la correlación mediana entre el desempeño laboral y la cultura de clan. Los resultados difieren al estudio realizado por De la Cruz (2016), donde revela que la cultura organizacional de la empresa de Transportes Sagitauró SAC de Trujillo impacta en el desempeño laboral de sus trabajadores a través del tipo de cultura jerarquizada. La empresa no cuenta con una cultura dominante única, sino que subsiste con 3 subculturas bajo su influencia como la cultura de mercado y adhocrática, sin embargo, la cultura de clan se manifiesta en un menor número de trabajadores.

Cada cultura tiene sus puntos fuertes y débiles y son acordes a la realidad de la empresa, sin embargo, en una empresa organizada y con paralelos castrenses debe tener un fuerte componente de cultura jerárquica ya que una adecuada cultura organizacional en la empresa se desarrollará un mejor desempeño laboral de los agentes de seguridad. Asimismo, como la cultura jerárquica es la más predominante, esta contribuye al adecuado desempeño laboral a fin de cumplir con las metas propuestas en los diversos ámbitos donde ofrecen sus servicios de seguridad privada.

Nuestros resultados también coinciden con los hallados por Bueno, Mamani & Zapata (Lima, 2016) quien señala que como no se trabaja en una fábrica sino en diferentes locaciones (lugares donde se da servicios de seguridad) la ventaja de una estructura jerárquica, es que los miembros saben a quién responden y quién les reporta a ellos. Esto significa que la comunicación se canaliza a lo largo de rutas definidas y predecibles, lo que permite a las personas con puestos más elevados en la organización dirigir las preguntas directamente al sector que corresponda. También significa que los individuos tienden a saber quién posee o no la autoridad para asignar o cambiar las tareas. Una cadena de mando clara también genera conjuntos de responsabilidades claramente definidos. Las estructuras militares se basan en gran medida en esta división y asignación de responsabilidad y en la autoridad para mantener la disciplina.

En esta línea de ideas, Reyna, Campos & Martínez (Guadalajara, 2015) señala que la mayoría de los empleados quiere avanzar en sus carreras. Las estructuras jerárquicas ofrecen de forma muy clara, aunque no siempre fácil, las rutas de ascenso. En las organizaciones empresariales, por ejemplo, el progreso con frecuencia significa la sustitución de un superior que es despedido o al que superas. Alternativamente, puede significar pasar de una empresa a otra para tener una mejor posición en una organización de estructura similar. En cualquier caso, los que buscan avance conocen en qué consiste el siguiente paso, esto es un motivo para mejor desempeño. Sin embargo, Las estructuras jerárquicas tienden a adaptarse de forma lenta a las nuevas necesidades. Las organizaciones gubernamentales, por ejemplo, son frecuentemente criticadas por mantener capas de burocracia que impiden el cambio. Las organizaciones que no puedan adaptarse a las nuevas demandas del mercado o a las nuevas tecnologías al mismo ritmo o por delante de otras organizaciones, a menudo terminan marginadas. Este problema afecta tanto a las organizaciones que se ha desarrollado un nuevo campo de estudio, llamado gestión del cambio.



## VII. PROPUESTA

### 1. Compromiso de la alta dirección con la política de cultura organizacional.

La organización en base a su misión, visión, valores y análisis de FODA que se detalla a continuación.

#### **Visión**

“En 10 años, ser considerada por los clientes como una de las 3 mejores empresas proveedoras de servicio de seguridad, en cuanto a calidad de servicio”.

#### **Misión**

“Velar por la seguridad de las personas y empresas, monitoreando en tiempo real sus dependencias con servicios de seguridad, adecuándonos a las necesidades o preferencias de nuestros clientes”.

#### **Valores:**

*Vocación de servicio:* Entregamos un servicio enfocado en la seguridad de las personas, por lo tanto, intentamos velar por su seguridad; como parte de nuestro propio patrimonio, generando una relación de largo plazo.

*Excelencia:* Creemos que nuestro trabajo siempre se puede hacer mejor en todo su contexto, por muy pequeña que se la mejora en el corto plazo puede ser acumulativos y optimizados en el tiempo.

*Eficiencia:* Entendemos que a medida que generamos experiencia podemos realizar lo mismo o mejor con menos recursos, otorgándoles rentabilidad a nuestros accionistas sin descuidar en lo absoluto a nuestros clientes.

*Integridad:* Es más que rectitud y honestidad, tiene que ver en forma plena con nuestro actuar. Nos encargamos de cuidar las dependencias y hogares de nuestros clientes con la mayor probidad en todo momento.

Tabla n.º 8. Resumen de análisis FODA

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Aumento de la delincuencia	Fuerte Competencia especializada en Seguridad
Imposición de medidas de seguridad. Por las compañías de seguros	“Comoditización” de los productos
Clientes insatisfechos de la competencia	Empresas con alta inversión en tecnología que mejora la calidad y reduce Costos
Aumento del uso de la tecnología (Smartphone)	Alto nivel de delincuencia informática que hace vulnerable al Smartphone
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Alta capacidad instalada	Bajo posicionamiento de marcas
Know How en seguridad integral	Inadecuada técnica de comunicación con el entorno sobre las ventajas de la empresa
Equipo técnico altamente competitivo	Uso de lenguaje técnico no entendido por el público
Operarios multifuncionales	Alta rotación del personal

En base a lo anterior, la empresa reafirma que, por la naturaleza de su actividad, el modelo de cultura de clan debe tener componente jerarquizado, basada en Liderazgo, no en tradición, ni lealtad como es característico en el clan, y énfasis estratégico. Debe tratar de evitar estilos gerenciales dañinos y basados en el éxito inmediato y en la mala interpretación de lealtad.

La empresa para este motivo, ha desarrollado un decálogo de ética, estrategia de comunicación interna y actividades sociales y de reconocimiento.

## **2. La empresa insta una política de cultura organizacional mediante:**

- Decálogo de ética del supervisor y personal jerárquico
- Decálogo de ética
- Protocolo de comunicaciones
- Proceso basado en satisfacción del empleado (Gestión de turnos, destinos, sobretiempos, méritos)
- Ranking de supervisores por voto secreto.

## **3. Se implementa indicadores y herramientas para el mantenimiento de una cultura organizacional deseado.**

Entre las herramientas tenemos:

- Entrenamiento anual o según requerimiento para supervisores y empleados.
- Capacitación sobre desarrollo humano y personal

- Mejor evaluación, selección e inducción de personal nuevo.
- Empleado misterioso, supervisor misterios, cliente misterioso.

Entre los indicadores tenemos:

De Desempeño

- Desempeño del personal, grupos y supervisor (uso de herramientas estadísticas)
- Evaluación del cliente

De Cultura Organizacional

- Calificación de los subordinados
- Calificación por los clientes
- Logro de resultados.

#### 4. Refinamiento de la cultura organizacional.

La mejora continua o refinamiento de la cultura es a través de capacitaciones continuas. Cuyo modelo se detalla a continuación.

<b>Empresa:</b> La Frontera S.A.C <b>CAPACITACIÓN DE MEJORA CONTÍNUA</b>
<p><b>Descripción breve:</b></p> <p>La presente propuesta tiene por objeto mejorar las políticas de cultura organizacional que ayuden al desempeño laboral.</p> <p>La cultura organizacional hay que reforzarla, crearla, desarrollarla y sobre todo mantenerla, convirtiéndolo en lo que es “cultura”. No importa sobre el estado en que esta esta cultura, el objetivo es desarrollarla y mantener activa.</p> <p>El desempeño laboral, entendido como un desempeño extraordinario, depende de los valores y cultura, por ello que se busca desarrollar la cultura.</p> <p>La propuesta se basa en una coordinación entre la alta dirección y los mandos medios sobre la nueva política y su objetivo.</p> <p>La alta dirección en conjunto con los mandos medios guíase la propuesta en 3 frentes: Endomarketing, Clima social y Capacitación y comunicación</p> <p>Imagen corporativa.</p>
<p><b>Objetivos</b></p> <p>Consolidar las bases de una cultura organizacional</p> <p>Desarrollar y fortalecer la cultura organizacional y que esta impacte e inspire al personal.</p> <p>Tener un personal de mayor valor cultural y con valores que se traduzcan en un desempeño extraordinario.</p>
<p><b>Metodología</b></p> <p>Expositiva</p> <p>Focus group</p>

Marketing interno	
Actividades	
Alta dirección mandos medios	
Definición de política y compromiso	Exposición Focus grupo. Proceso de Inducción
Toda la empresa	
Endomarketing	Base cultural (Política de la empresa, Inclusión, visión, misión) La empresa somos todos: Valores, unión, valor Desarrollo personal Proyección
Clima social	Relaciones interpersonales Canales de comunicación Canales de supervisión Desarrollo empático y asertivo
Capacitación y comunicación	Coordinando comunicación interna y externa El valor que nos da la empresa
Imagen corporativa	El valor que damos nosotros a la empresa

<p><b>Recursos</b></p> <p>Presupuesto Merchandising Imagen corporativa Capacitación Actividades</p>
<p><b>Cronograma</b></p> <p>Actividades de alta dirección y mandos medios: 15 días. Fase de endomarketing: 1 mes Fase de clima social 1 semana Fase de capacitación comunicación e imagen corporativa 1 semana</p>
<p><b>Evaluación</b></p> <p>Ficha de observación implementación material Ficha de observación de entendimiento cognitivo Ficha de observación "Reporte cliente misterioso"</p>

### **Actividad 1: Definición de políticas de la alta dirección.**

La alta dirección, consciente de que hay que ser auténtico para ser líderes (no solo parecer, sino ser) renueva su compromiso en el código de ética, valores misión y visión de la empresa y deciden hacer de ello una cultura sólida a todos los miembros de la empresa.

Dos herramientas son elegidas, para este propósito: el Endomarketing (marketing interno) e imagen corporativa.

### **Actividad 2: Reunión con directores y mandos medios.**

La alta dirección transmite su decisión a los mandos medios, tras su consentimiento hacen un focus group para optimizar las acciones. Los mandos medios transmiten la realidad de sus áreas y de qué manera se sería eficiente con el mayor esfuerzo. Quedando comprometidos a dar un informe en 5 días.

### **Actividad 3: Reunión con mandos medios.**

Se realiza reunión con los mandos medios y se elabora un diagnóstico situacional del estado cultural, cronograma de actividades entre muchos parámetros.

Se realiza acciones de imagen corporativa (pintado, uniformes merchandising)

Se detalla la estrategia con los mandos medios y alta dirección.

## **Campaña de endomarketing**

Se hará en 2 sesiones (por motivos de horario que todos no pueden participar)

### **Sesión 1**

El personal y un Coaching Contratado darán inicio a un taller de renovación el mismo que tiene por finalidad dar inicio a una nueva etapa de “vivencia de valores y cultura”

Se hará una renovación de la visión, misión y valores.

Luego se procederá al taller de valores, enfocándose en que todos valemos, que uno más uno es mucho más que dos, si la empresa es grande nosotros también somos grandes, la empresa nos da valor al personal y el personal le da valor a la empresa en una relación sinérgica.

Y se hará una introducción de desarrollo personal.

### **Sesión 2 (2 grupos, días diferentes)**

Taller de desarrollo personal

Disciplina- Orden-automotivación, técnicas psicolingüísticas,

La proyección personal, la imagen personal, el lenguaje verbal, no verbal y paralingüístico.

### **Sesión 3 (2 grupos días diferentes)**

Taller de clima social.

Desarrollo de empatía, asertividad, que mejorar que desterrar, eliminando prejuicios.

Abriendo canales de comunicación, asentándonos.

La supervisión y el supervisor como aliado de nuestro perfeccionamiento.

Nuestro objetivo, ser felices, hacer feliz a los demás.

### **Sesión 4**

#### **“La Nueva” Frontera SAC**

Protocolos de comportamiento interno.

Protocolos de comportamiento externo.

Protocolos de imagen externa.

Imagen interna.

El valor de nuestra empresa.

El valor de nosotros.

Nuestra simbiosis y sinergia nosotros-empresa.

### **Sesión 5 (Cierre)**

Renovación y liderazgo de la dirección.

Renovación y liderazgo de los mandos medios.

Compromiso de apoyo de todos.

Talent show (participación de todas las áreas-actividad de desarrollo e integración social).

**Fichas de evaluación**

<b>Ficha de observación implementación material</b>	<b>Sí</b>	<b>a medias</b>	<b>No</b>
Se aprecia por lo menos en un 60% de las instalaciones la imagen corporativa (es decir tiene elementos que lo diferencian de otro o que definen que no es cualquiera)			
Se aprecia en el personal una imagen corporativa (uniforme o distintivo)			
Se aprecia orden limpieza y organización			
Existen elementos tangibles de que impresión de una cultura, identidad			
Existe merchandising			
El logo, y distintivos de la empresa son evidentes			
existe protocolo de trato al cliente			
Existe protocolo de imagen personal de los empleados			
Existe protocolo de imagen en la empresa			

**Presupuesto**

<b>Personal</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Sub Total</b>
Capacitador	unidad	1	2,000.0	2,000.0
Asistentes	unidad	2	600.0	1,200.0
<b>Materiales de consumo</b>				
Alquiler de ambiente	días	9	150.0	1,350.0
Material impreso	Mínimo	25	5.0	125.0
Merchandising (gorro, uniformes, etc.)	kit	25	45.0	1,125.0
Alquiler de multimedia	hora	8	35.0	280.0
Catering	Mínimo económico	100	6.0	600.0
Material de oficina	kit	1	50.0	50.0
<b>Servicios</b>				
Telefonía	Recarga 5 soles	5	5.0	25.0
Internet	Recarga 5 soles	5	5.0	25.0
Transporte	Carrera	10	5.0	50.0
	<b>Total</b>			<b>6,830.0</b>

<b>Ficha de observación de entendimiento cognitivo</b>	<b>Sí</b>	<b>a medias</b>	<b>No</b>
Conoce la visión y misión de la empresa			
Puede explicar la visión y misión de la empresa en otros términos			
Conoce los valores de la empresa			
es capaz de expresar los valores de la empresa en otras circunstancias			
Puede enumerar y describir situaciones correspondientes a 5 acciones que van contra la empatía			
Puede enumerar y describir situaciones correspondientes a 5 acciones que promueven la asertividad y empatía			
Puede enumerar y describir situaciones correspondientes a 5 que muestren que se valora y tiene una gran autoconfianza			
su imagen, su lenguaje verbal, no verbal y paralingüístico reflejan una cultura (se diferencia de otros)			

<b>Reporte de cliente misterioso</b>	<b>Sí</b>	<b>a medias</b>	<b>No</b>
Su aspecto externo lo diferencia y está acorde a lo deseado por la empresa			
Su lenguaje verbal, no verbal y paralingüístico reflejan una cultura denotan una identidad			
IMPORTANTE Da muestra de ser un empleado feliz			
Muestra que conoce su trabajo			
Supo resolver o actuar en lo que respecta a su función			
La interacción con el dejó una sensación agradable y de confianza			



## VIII. CONCLUSIONES

- El tipo de cultura organizacional predominante es la cultura de tipo clan la cual logró mayor puntuación dentro de los trabajadores en un 31.8%, seguido del estilo de mercado con 24.4%, cultura jerarquizada 22.3%, y la cultura tipo Adhocracia con un 21.5%.
  
- El nivel de desempeño laboral predominante es la categoría alto (46.7%), seguido de categoría media con 40.0% y bajo con un 13.3%.
  
- Existe correlación media entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral ( $r=0.498$ ).

## IX. RECOMENDACIONES

- Según el tipo de cultura organizacional predominante tipo Clan, se recomienda a la empresa promover la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización y el trabajo. El compromiso y lealtad del individuo con la organización se intercambia por el compromiso y seguridad que siente el individuo acerca de la organización.
  
- Para mantener y mejorar el desempeño alto se recomienda instaurar los valores dentro de la organización como la vocación de servicio, la excelencia, la eficiencia, la integridad, a través de encuentros motivacionales.
  
- En razón a la relación significativa entre cultura organizacional y desempeño laboral se recomienda implementar la propuesta de mejora señalada en el capítulo VII.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2006). El diagnóstico de “La cultura organizacional o las culturas de la cultura”: Universidad Autónoma de Coahuila. Global Media Journal. Vol. 3, núm. 6.
- Alcántara, R. (2015). Estrategia integral de gestión de personas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad Zeus Security and Service SAC. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/956/alcantaramendoza\\_rosibell.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/956/alcantaramendoza_rosibell.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, R. (2000). eChange. El lado humano de la economía digital. Las nuevas reglas del cambio. Ed. Andersen Consulting. Edición Granica. Barcelona.
- Arias, P. Seguridad privada en América Latina: el lucro y los dilemas de una regulación deficitaria. Ed. FLACSO. 1° ed. Santiago de Chile. Recuperado de: <http://flacsochile.org/biblioteca/pub/publicos/2009/libro/030857.pdf>
- Báez, E. (2017). Evaluación del clima organizacional en la empresa Delta Seguridad – DESEGRI- CÍA.LTDA, del cantón San Miguel de Ibarra, Provincia de Imbabura. Tesis para optar el grado de Ingeniera Comercial. Universidad Nacional de Loja Recuperado de: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19339/1/Erika%20Paulina%20B%C3%A1ez%20Carranza.pdf>
- Bitel, L. (2000). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez. Madrid McGraw- Hill.
- Boas, F. (2008) Textos de Antropología, Cuestiones Fundamentales de Antropología Cultural. Madrid. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Bueno, S.; Mamani, K. & Zapata, D. (2016). El desempeño laboral de los agentes de vigilancia privada y su influencia en la calidad del servicio de la empresa Corporación de Seguridad Latina S.A.C. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado de: [http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1711/TESIS\\_%20SUSANA%20ANG%C3%89LICA\\_Y\\_KARINA%20MAMANI\\_Y\\_%20DAVID%20FERNANDO.pdf?sequence=4](http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1711/TESIS_%20SUSANA%20ANG%C3%89LICA_Y_KARINA%20MAMANI_Y_%20DAVID%20FERNANDO.pdf?sequence=4)
- Bustos, P. y Miranda, M. (2001). Clima Organizacional. Santiago - Chile: Editorial Lautaro.
- Cabrera, I. (2017). Factores laborales y su efecto en el desempeño de los agentes de seguridad ciudadana de la municipalidad distrital de Casa Grande. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública. Universidad César Vallejo. Recuperado de:

- [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11794/cabrera\\_pi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11794/cabrera_pi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Business & Management Series. Jossey-Bass. San Francisco, Estados Unidos.
  - Campos, H. y Malca, F. (2015). Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores en la Institución Educativa Pública Pedro Abel Labarthe Durand. Tesis para optar el título de profesional de Licenciado en Administración Pública. Chiclayo. Universidad Señor de Sipán. Disponible en: [http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3076/5/Campos\\_Aguilar\\_Hermelinda.pdf](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3076/5/Campos_Aguilar_Hermelinda.pdf)
  - Cantero, Y.; Velásquez, S. & Borlot, R. (2007). Estrategia para el cambio de la Cultura Organizacional en la Dirección Territorial de ETECSA. Santiago de Cuba. Universidad de Oriente. Recuperado de: [http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p\\_15.pdf](http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/p_15.pdf)
  - Carrión, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (2ª. ed.) España: ESIC
  - Cava, L. (2010). El clima organizacional y el desempeño laboral del personal operativo de la empresa Danper Trujillo S.A.C. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3719/cava\\_luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3719/cava_luis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  - Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
  - Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.U.
  - Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Distrito Federal – México: Editorial McGraw-Hill educación.
  - Chotón, D. (2011). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en el desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín S.A. Tesis para optar el grado de Licenciada en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3775/choton\\_c.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3775/choton_c.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  - Cruz, A. (2016). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa P&D Andina S.A. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8041/cruzmiranda\\_alicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8041/cruzmiranda_alicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
  - Da Silva, R. (2002). Teorías de la Administración. International Thomson Editores, pp.20.

- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas* (1edición ed.). México: Pearson.
- De la Cruz, E. (2016). *Impacto de la cultura organizacional de la empresa de transportes Sagitauru SAC de Trujillo en el desempeño laboral de sus trabajadores*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1964/1/RE\\_ADMI\\_ELMIS.DELACRUZ\\_CULTURA.ORGANIZACIONALEMPRESA.SAGITAURO%20SAC\\_DATOS\\_T046\\_46872219T.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1964/1/RE_ADMI_ELMIS.DELACRUZ_CULTURA.ORGANIZACIONALEMPRESA.SAGITAURO%20SAC_DATOS_T046_46872219T.PDF)
- Domínguez, I.; Rodríguez, B. & Navarro, J. (2009). *La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud*. *Revista Médica Electrónica*. Vol. 31, núm. 6. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1684-18242009000600012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012)
- Espinoza, V. & Acuña, Y. (2015). *Influencia del subsistema de Aprovisionamiento de Recursos Humanos en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa de Vigilancia y Seguridad Privada S.A. (VYSPSA) del Municipio de Matagalpa*. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado de: <http://repositorio.unan.edu.ni/2983/1/5602.pdf>
- Figueroa, L. (2015). *Relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental*. Tesis para optar el grado de Licenciado en Psicología Organizacional. Guatemala de la Asunción. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>
- Fincowsky, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. Senafé - Bogotá Colombia: Editorial Prentice Hall.
- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. *Revista proyecciones*.
- Garzón, S. & Niño, M. (2013). *Percepción del clima organizacional en una empresa de vigilancia y seguridad privada de Bogotá*. Tesis para optar el grado de Licenciatura en Psicología Organizacional. Recuperado de:  
<http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3594/Garzonsindy2014.pdf?sequence=1>
- Gasalla, J. (2008). *La Nueva Dirección de Personas la Dirección por Confianza – Madrid – España*: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).
- Giraldo, W.; Reales, I.; Vizcaíno, C. & Ceballos, G. (2011). *Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada*. Investigación científica. *Revista Clío América*. Año6, n°. 11, pp.99-122. Recuperado de:  
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/427/391>

- Gubman, E. (2000). Talento como Solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Hellriegel, J. y Slocum, W. (2009). Comportamiento Organizacional. Distrito Federal - México: Editorial Gengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010) Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México: McGraw Hill Educación
- Hernández, Z. (2016). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de Cirugía del Hospital I Naylamp, Chiclayo. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Pimentel. Universidad Señor de Sipán. Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2284/1/Tesis%20de%20Hern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz%20Zhenia%20Magaly.pdf>
- Herrera, N. (2016). El Clima Organizacional y la Resolución de Conflictos. Caso: Cuerpo de Seguridad Privada, Compañía Limitada. Tesis para optar el grado de Licenciada en Asistencia Ejecutiva de Gerencia. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10996/1/T-UCE-0018-AG003-2016.pdf>
- Idalberto, C. (2002). Gestión del talento humano. Ed. Mc-GRAW. Bogotá.
- Ivancevich J., Konopaske R. y Matteson M. (2006). Comportamiento Organizacional. Distrito Federal – México: Editorial McGraw-Hill.
- Keith, D. y Newstrom, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Lado, M. (2013). Introducción a la auditoría sociolaboral. España: Bubok Publishing S.L.
- Lussier, R. (2005). El liderazgo. Equipos de trabajo. Editorial UOC. Barcelona. 4º edición p. 26
- Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional. Distrito Federal - México: Editorial McGraw-Hill.
- Martínez, R.; Vera, M. & Vera, J. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. Universidad Autónoma de Puebla. Vol. 7, núm. 4. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v7n4-2014/RIAF-V7N4-2014-6.pdf>
- Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo (6ª. ed.) México: International Thomson Editores S.A.
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana editores, S.A.
- Palací, F. (2005). Psicología de la Organización. Madrid, España: Editorial Pearson Prentice Hal. 5ª edición.

- Paz, C., & Gonzales, D. (2013). Productividad y competitividad. Alfa & Omega, 1.  
Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar>
- Prietosilva, J. (2015). Alcances de la seguridad laboral en el desempeño de los trabajadores de las empresas de vigilancia de Bogotá, D.C. Tesis para optar el grado de Especialista Administración de la Seguridad. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7799/1/TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos (7ª. ed.) España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pulido, L. (2016). Importancia de la cultura organizacional en las empresas del siglo XXI. Tesis para optar el grado de Especialista en Administración y Finanzas Públicas. Bogotá D.C. Universidad Militar Nueva Granada.
- Quintero, N.; Africano, N. & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago, Venezuela. Universidad del Zulia. Revista Negotium. Ciencias Gerenciales, año 3, n°9. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2573481.pdf>
- Rabanal, A. (2016). Evaluación de la gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral de los agentes de seguridad de la empresa Líder Security S.A.C. de la ciudad de Tarapoto. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad César Vallejo. Recuperado de:  
[http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/956/alcantaramendoza\\_rosibell.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/956/alcantaramendoza_rosibell.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Raffini, W. (2008). Compendio de Psicología. Madrid: Editorial Muralla. p.19.
- Reyna, L.; Campos, E. & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. Universidad de Guadalajara. Revista RAITES, año 1, n°1. Recuperado de:  
<http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/download/117/115>
- Rivas, M. & Samra, A. (2006). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración Industrial. Venezuela, Maturín. Universidad de Oriente.
- Robbins, S. (2000) Administración. México. Editorial Pearson educación. 6° edición, p. 23.
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall. 13° edición.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración. Pearson Educación. 8° edición.

- Robbins S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Pearson Educación. 15° edición
- Salguero, V. (2011). Eres: ¿decisión o destino? México Veracruz D.F. p. 30
- Schermerhorn, H. (2005) Comportamiento Organizacional. México: Limusa. p. 118.
- Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil - SUCAMEC. (2011). Decreto Supremo Reglamento de Ley N° 28879 – Ley de Servicios de Seguridad Privada. Recuperado de: <https://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/descargas/finish/6-seguridad/57-decreto-supremo-n-003-2011-in>
- Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil - SUCAMEC. (2016). Recuperado de: <http://www.sucamec.gob.pe/web/index.php/organizacion-ini/17-informacion-institucional/institucion/22-03-funciones>
- Velazco, J. (2007). Organización de la Producción: Distribución de planta y mejora de los métodos y los tiempos. Madrid, España: Pirámide.
- Vizcaíno, J. (2015). Identificar como el Estrés Laboral influye en el Desempeño del personal operativo (Guardias de Seguridad) de la empresa G4S SECURE SOLUTIONS CIA LTDA, trabajadores de los proyectos de Holcim Dine S.A. y Café Minerva. Tesis para optar el grado de Licenciado en Psicología Industrial. Universidad Central de Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7633/1/T-UCE-0007-249i.pdf>
- Yagosesky, R. (2008). Autoestima en palabras sencillas Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### CUESTIONARIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

##### INSTRUCCIONES:

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre aspectos importantes del trabajo, basadas en su propia experiencia, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Sus respuestas son de carácter anónimo y confidencial. Lea cada enunciado y responda marcando con una (X) aquella casilla que refleja su opinión personal.

Las alternativas de respuesta son:

**MF: muy fuerte      F: fuerte      R: regular      D: débil      MD: muy débil**

N°	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	MF	F	R	D	MD
1	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
2	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. Le gusta tomar riesgos.					
3	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien. Las personas son competitivas entre sí.					
4	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer.					
	<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	<b>MF</b>	<b>F</b>	<b>R</b>	<b>D</b>	<b>MD</b>
5	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
6	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
7	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.					
8	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					
	<b>ESTILO GERENCIAL</b>	<b>MF</b>	<b>F</b>	<b>R</b>	<b>D</b>	<b>MD</b>
9	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
10	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.					

11	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
12	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					
	<b>UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>MF</b>	<b>F</b>	<b>R</b>	<b>D</b>	<b>MD</b>
13	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua.					
14	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo.					
15	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener son temas comunes.					
16	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					
	<b>ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>	<b>MF</b>	<b>F</b>	<b>R</b>	<b>D</b>	<b>MD</b>
17	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación.					
18	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
19	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en el mercado.					
20	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
	<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>	<b>MF</b>	<b>F</b>	<b>R</b>	<b>D</b>	<b>MD</b>
21	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.					
22	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.					
23	La organización define el éxito sobre la participación del mercado y el desplazamiento de la competencia.					
24	La organización define el éxito sobre la base de su eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					

**Fuente: Marco de Valores en Competencia (Cameron y Quinn, 2006).**

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

#### INSTRUCCIONES:

El propósito de este cuestionario es conocer sus opiniones e ideas sobre el desempeño laboral, basadas en su propia experiencia, no hay respuestas correctas o incorrectas. Es totalmente confidencial y anónimo. Lea atentamente y marque con una (X) en el casillero de su preferencia de cada enunciado.

Las alternativas de respuesta son:       **S: siempre**                               **CS: casi siempre**  
**AV: algunas veces**                           **PV: pocas veces**                               **N: nunca**

N°	PRODUCTIVIDAD LABORAL	S	CS	AV	PV	N
1	Logro eficientemente las tareas asignadas.					
2	Cumplo con eficacia mi trabajo dentro de la organización					
3	Mi nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la organización.					
4	Llego a cumplir con las metas establecidas de la organización.					
5	Contribuyo con el cumplimiento de los objetivos de la organización.					
	<b>EFICACIA LABORAL</b>					
6	Cumplo con las metas dentro de los cronogramas establecidos.					
7	Cumplo con tareas asignadas.					
8	Conozco las funciones que se desarrollan en mi puesto de trabajo.					
9	Logro desarrollar mi trabajo con calidad.					
10	Logro realizar las actividades que me han asignado.					
	<b>EFICIENCIA LABORAL</b>					
11	Mi grado de responsabilidad está acorde a mi capacidad profesional.					
12	El nivel de conocimiento técnico que poseo me permite desenvolverme en mi puesto de trabajo.					
13	Logro desarrollarme con liderazgo y cooperación en mi trabajo.					
14	Logro adaptarme con rapidez a los cambios que se generan en mi entorno.					
15	El tiempo de realización de las actividades que realizo es lo óptimo.					

**Fuente: Cuestionario Desempeño Laboral (Chiavenato, 2000).**