

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“CULTURA CORPORATIVA, CLIMA Y DESEMPEÑO
LABORAL EN PERÚ CALL CENTER S.A.C”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

ANTÓN PALACIOS, JESÚS EDUARDO

MEDINA LEÓN, SUSANA LISBETH

PALAS PÉREZ, JONATHAN DAVID

Callao, diciembre, 2016

PERÚ

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN

MIEMBROS DEL JURADO:

- MG. CARLOS RICARDO ANTONIO PRESIDENTE
ALIAGA VALDEZ
- DR. LUIS ALBERTO CHUNGA OLIVARES SECRETARIO
- LIC. ANA MARÍA CHÁVEZ SUÁREZ VOCAL

ASESOR: DR. EGARD ALAN PINTADO PASAPERA

Nº DE LIBRO: 01

Nº DE ACTA:

- ANTÓN PALACIOS, JESÚS EDUARDO 007
- MEDINA LEÓN, SUSANA LISBETH 008
- PALAS PÉREZ, JONATHAN DAVID 009

FECHA DE APROBACIÓN DE TESIS: 17 DE ENERO DEL 2017

RESOLUCIÓN DE SUSTENTACIÓN DE LA TITULACIÓN PROFESIONAL
POR LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS Nº 583-2016-CF-
FCA-UNAC



TITULACIÓN PROFESIONAL POR LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS 2016 -I

Siendo las 4:00 p.m. del día 26 de abril del 2017, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador en mérito al cumplimiento de la Resolución N° 583-2016-CF-FCA, para analizar el cumplimiento de levantamiento de las observaciones a la tesis titulada:

**"CULTURA CORPORATIVA, CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERÚ CALL
CENTER S.A.C."**

Sustentada por el bachiller:

ANTÓN PALACIOS JESÚS EDUARDO

DICTAMINAN:

Que el citado bachiller ha cumplido con levantar las observaciones formuladas a su trabajo de tesis, las mismas que se especificaron en la Hoja de Observaciones.

En mérito de lo cual, se firma el presente Dictamen Colegiado, por lo que el bachiller queda expedito para realizar el empastado del trabajo y continuar con los trámites para su titulación.

Mg. Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez
PRESIDENTE

Dr. Luis Alberto Chunga Olivares
SECRETARIO

Lig. Ana María Chávez Suárez
VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

TITULACIÓN PROFESIONAL POR LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS 2016 -I

Siendo las 4:00 p.m. del día 26 de abril del 2017, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador en mérito al cumplimiento de la Resolución N° 583-2016-CF-FCA, para analizar el cumplimiento de levantamiento de las observaciones a la tesis titulada:

"CULTURA CORPORATIVA, CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERÚ CALL CENTER S.A.C."

Sustentada por la bachiller:

MEDINA LEÓN SUSANA LISBETH

DICTAMINAN:

Que el citado bachiller ha cumplido con levantar las observaciones formuladas a su trabajo de tesis, las mismas que se especificaron en la Hoja de Observaciones.

En mérito de lo cual, se firma el presente Dictamen Colegiado, por lo que el bachiller queda expedito para realizar el empastado del trabajo y continuar con los trámites para su titulación.

Mg. Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez
PRESIDENTE

Dr. Luis Alberto Chunga Olivares
SECRETARIO

Lic. Aña María Chávez Suárez
VOCAL



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

TITULACIÓN PROFESIONAL POR LA MODALIDAD DE TESIS CON CICLO DE TESIS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS 2016 -I

Siendo las 4:00 p.m. del día 26 de abril del 2017, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, se reunieron los miembros del Jurado Evaluador en mérito al cumplimiento de la Resolución N° 583-2016-CF-FCA, para analizar el cumplimiento de levantamiento de las observaciones a la tesis titulada:

"CULTURA CORPORATIVA, CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERÚ CALL CENTER S.A.C."

Sustentada por el bachiller:

PALAS PÉREZ JONATHAN DAVID

DICTAMINAN:

Que el citado bachiller ha cumplido con levantar las observaciones formuladas a su trabajo de tesis, las mismas que se especificaron en la Hoja de Observaciones.

En mérito de lo cual, se firma el presente Dictamen Colegiado, por lo que el bachiller queda expedito para realizar el empastado del trabajo y continuar con los trámites para su titulación.

Mg. Carlos Ricardo Antonio Aliaga Valdez
PRESIDENTE

Dr. Luis Alberto Chunga Olivares
SECRETARIO

Lic. Ana María Chávez Suárez
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios por permitirnos llegar a cumplir una nueva meta y darnos sabiduría. A nuestras madres, por el afecto, comprensión y apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores, y por brindarnos su compromiso en nuestra formación profesional. Y a nuestras familias, por la motivación constante que nos han permitido ser personas de bien en cada uno de nuestros procesos de aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro mayor reconocimiento y gratitud al Doctor Egard Alan Pintado Pasapera, por su acertada y orientación para la realización de esta investigación, además por habernos brindado un gran apoyo.

A Hernán Ávila, por su oportuna orientación metodológica para la realización de esta investigación.

A nuestro compañero, amigo y asesor técnico Guillermo Arce Alarcón, por su apoyo, orientación y por los conocimientos brindados en el transcurso de la realización de esta investigación.

Manifestamos nuestro profundo agradecimiento al Sr. German Cerro, por habernos brindado el apoyo para la aplicación de nuestros instrumentos; y a todos los colaboradores por haber participado favorablemente.

Finalmente nuestra gratitud a nuestros docentes, expertos, amigos y todas las personas que nos brindaron su apoyo, conocimientos y experiencias; el cual hizo posible la realización de esta investigación.

ÍNDICE

CARATULA.....	I
HOJA DE RESPETO.....	II
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXO.....	XIII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN	XVIII
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Determinación del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problema específicos.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación	6
1.4.1 Justificación legal.....	6
1.4.2 justificación teórica.....	6
1.4.3 justificación social.....	7
1.5 Importancia	7
CAPITULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Investigaciones Internacionales	8

2.1.2 Investigaciones nacionales	16
2.2 Bases Teóricas	19
2.2.1 Cultura Corporativa.....	19
2.2.2 Clima Laboral	43
2.2.3 Desempeño laboral.....	65
2.3 Marco referencial	76
2.4 Marco conceptual.....	84
CAPITULO III.....	86
VARIABLES E HIPÓTESIS.....	86
3.1 Variables de la investigación	86
3.2 Operacionalización de variables	86
3.3 Hipótesis	87
3.3.1 Hipótesis general.....	87
3.3.2 Hipótesis específicas.....	87
CAPITULO IV.....	89
METODOLOGÍA	89
4.1 Tipo de investigación.....	89
4.2 Diseño de la Investigación	89
4.3. Población.....	89
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	89
4.4.1 Técnicas	89
4.4.2 Instrumentos.....	89
4.5 Procedimientos de recolección de datos	96
4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos	96
4.6.1 Análisis estadístico descriptivo	96
4.6.2 Análisis del coeficiente de correlación de Spearman.....	97
CAPITULO V.....	98
RESULTADOS.....	98
5.1 Análisis cualitativo.....	98
5.2 Análisis descriptivos	101
5.2.1 Cultura Corporativa.....	101
5.2.2 Clima Laboral	111
5.2.3 Desempeño Laboral	127

5.3 Prueba de las hipótesis	135
CAPITULO VI.....	140
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	140
6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados.....	140
6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares	142
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES.....	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148
ANEXOS	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencia entre clima y cultura organizacional	29
Tabla 2 Característica de Cultura Organizacional	33
Tabla 3 Dimensiones de la cultura Corporativa según Ronnie Lessem	42
Tabla 4 Dimensiones de la Cultura Corporativa según Samuel Certo	42
Tabla 5 Tipología del Clima Organizacional	55
Tabla 6 Dimensiones de Clima desde una perspectiva específica	59
Tabla 7 Dimensiones de Clima Organizacional Brunet	61
Tabla 8 Dimensiones de Clima Organizacional Litwin y Stringer	62
Tabla 9 Componentes del Clima laboral	64
Tabla 10 Dimensiones de Desempeño Laboral según PÉREZ MANZANERA, Leandro	74
Tabla 11 Dimensiones de Desempeño Laboral para COELLO ALMEIDA Verónica del Roció (2014)	74
Tabla 12 Operacionalización de variables	86
Tabla 13 Cultura Corporativa y puntuaciones	93
Tabla 14 Análisis de confiabilidad de Cultura Corporativa	93
Tabla 15 Clima Laboral y puntuaciones	94
Tabla 16 Análisis de confiabilidad de Clima Laboral	94
Tabla 17 Desempeño Laboral y puntuaciones	95
Tabla 18 Análisis de confiabilidad de Desempeño Laboral	96
Tabla 19 Cuadro de procesamiento de la guía de observación no participante – Cultura Corporativa de Perú Call Center S.A.C	98
Tabla 20 Cuadro de procesamiento de la guía de observación no participante – Clima Laboral de Perú Call Center S.A.C.	99
Tabla 21 Cuadro de procesamiento de la guía de observación no participante – Desempeño Laboral de Perú Call Center S.A.C.	100
Tabla 22 Estadísticos descriptivos de Cultura corporativa	101

Tabla 23	Tabla de frecuencias de Cultura corporativa	101
Tabla 24	Estadísticos descriptivos de Direccionamiento Estratégico	103
Tabla 25	Tabla de frecuencias de Direccionamiento Estratégico	103
Tabla 26	Estadísticos descriptivos de Símbolo de Status	105
Tabla 27	Tabla de frecuencias de Símbolo de Status	105
Tabla 28	Estadísticos descriptivos de Tradición e Historia	107
Tabla 29	Tabla de frecuencias de Tradición e Historia	107
Tabla 30	Estadísticos descriptivos de Ambiente Físico	109
Tabla 31	Tabla de frecuencias de Ambiente Físico	109
Tabla 32	Estadísticos descriptivos de Clima Laboral	111
Tabla 33	Tabla de frecuencias de Clima Laboral	111
Tabla 34	Estadísticos descriptivos de Claridad Organizacional	113
Tabla 35	Tabla de frecuencias de Claridad Organizacional	113
Tabla 36	Estadísticos descriptivos de Trato Interpersonal	115
Tabla 37	Tabla de frecuencias de Trato Interpersonal	115
Tabla 38	Estadísticos descriptivos de Disponibilidad de Recursos	117
Tabla 39	Tabla de frecuencias de Disponibilidad de Recursos	117
Tabla 40	Estadísticos descriptivos de Sentido de Pertenencia	119
Tabla 41	Tabla de frecuencias de Sentido de Pertenencia	119
Tabla 42	Estadísticos descriptivos de Apoyo al Jefe	121
Tabla 43	Tabla de frecuencias de Apoyo al Jefe	121
Tabla 44	Estadísticos descriptivos de Retribución	123
Tabla 45	Tabla de frecuencias de Retribución	123
Tabla 46	Estadísticos descriptivos de Estabilidad	125
Tabla 47	Tabla de frecuencias de Estabilidad	125
Tabla 48	Estadísticos descriptivos de Desempeño Laboral	127
Tabla 49	Tabla de frecuencias de Desempeño Laboral	127
Tabla 50	Estadísticos descriptivos de Desempeño de Tareas	129
Tabla 51	Tabla de frecuencias de Desempeño de Tareas	129
Tabla 52	Estadísticos descriptivos de Desempeño Contextual	131
Tabla 53	Tabla de frecuencias de Desempeño Contextual	131

Tabla 54 Estadísticos descriptivos de Desempeño Organizacional	133
Tabla 55 Tabla de frecuencias de Desempeño Organizacional	133
Tabla 56 Relación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral	135
Tabla 57 Relación entre las dimensiones de Cultura Corporativa con Clima y Desempeño Laboral	137
Tabla 58 Relación entre las dimensiones de Clima Laboral con Cultura Corporativa y Desempeño Laboral	138
Tabla 59 Relación entre las dimensiones de Desempeño Laboral con Cultura Corporativa y Clima Laboral	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Histograma de cultura corporativa	102
Figura 2 Histograma de Direccionamiento Estratégico	104
Figura 3 Histograma de Símbolo de Status	106
Figura 4 Histograma de Tradición e Historia	108
Figura 5 Histograma de Ambiente Físico	110
Figura 6 Histograma de Clima Laboral	112
Figura 7 Histograma de Claridad Organizacional	114
Figura 8 Histograma de Claridad Organizacional	116
Figura 9 Histograma de Disponibilidad de Recursos	118
Figura 10 Histograma de Sentido de Pertenencia	120
Figura 11 Histograma de Apoyo al Jefe	122
Figura 12 Histograma de Retribución	124
Figura 13 Histograma de Estabilidad	126
Figura 14 Histograma de Desempeño Laboral	128
Figura 15 Histograma de Desempeño de Tareas	130
Figura 16 Histograma de Desempeño Contextual	132
Figura 17 Histograma de Desempeño Organizacional	134

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo N° 01: Matriz de consistencia	153
Anexo N° 02: Matriz de Elaboración de Ítems	154
Anexo N° 03: Guía de observación no participante – cultura corporativa De Perú Call Center S.A.C.	180
Anexo N° 04: Guía de observación no participante – clima laboral del Perú Call Center S.A.C.	181
Anexo N° 05: Guía de observación no participante – desempeño laboral Del Perú Call Center S.A.C.	182
Anexo N° 06: Encuesta de Cultura Corporativa en Perú Call Center S.A.C.	183
Anexo N° 07: Encuesta de clima laboral en Perú Call Center S.A.C.	184
Anexo N° 08: Encuesta de desempeño laboral para el personal de ventas De Perú Call Center S.A.C.	186

RESUMEN

La investigación establece la relación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C., es decir de una forma cualitativa se expondrá el problema a tratar mencionando los antecedentes buscando la relación entre las variables, y de una manera cuantitativa se propondrá un modelo de relación entre las variables; la población total fue de 171 colaboradores (personal de venta) de la sede San Borja.

Se aplicaron tres instrumentos: Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C., Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C. y Encuesta de Desempeño Laboral para el personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.

El coeficiente de correlación de Spearman, arrojó los siguientes resultados respecto a la correlación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.: Cultura Corporativa y Clima Laboral (Correlación de Spearman: 0.75 Sig.: 0.01), Cultura Corporativa y Desempeño Laboral (Correlación de Spearman: 0.56 Sig.: 0.01), y Clima Laboral y Desempeño Laboral (Correlación de Spearman: 0.60 Sig.: 0.01).

Al analizar los resultados obtenidos fueron muy favorables, es así que al evaluar las hipótesis generales y específicas a través de la correlación de Spearman, se probó que para Perú Call Center S.A.C. al tener una adecuada Cultura Corporativa, que va en pleno desarrollo, se fomenta un buen Clima Laboral lo que permite lograr un excelente Desempeño Laboral.

Palabras Claves: Cultura Corporativa, Clima Laboral y Desempeño Laboral

ABSTRACT

The research establishes the relationship between Corporate Culture, Climate and Work Performance in Peru Call Center SAC, that is to say, in a qualitative way, the problem to be treated will be explained, mentioning the background information seeking for the relationship between the variables, and in a quantitative way, a model will be proposed to set up the relation between the variables. The total population was 171 employees (sales staff) of the headquarters in San Borja.

Three instruments were applied: Corporate Culture Survey for Peru Call Center S.A.C., Labor Climate Survey for Peru Call Center S.A.C. And Labor Performance Survey for the sales personnel of Peru Call Center S.A.C.

Through Spearman's correlation coefficient, the following results were obtained regarding the correlation between Corporate Culture, Climate and Labor Performance in Peru Call Center SAC: Corporate Culture and Labor Climate (Spearman Correlation: 0.75 Sig: 0.01), Corporate Culture and Labor Performance (Spearman Correlation: 0.56 Sig: 0.01), and Labor Climate and Labor Performance (Spearman Correlation: 0.60 Sig: 0.01).

When analyzing the obtained results, these ones were very favorable, that is the reason why when we evaluated the general and specific hypotheses through the correlation of Spearman, it was proved that for Peru Call Center S.A.C. due to the fact that they have an adequate Corporate Culture, which is in full development,

the existence of a good Labor Climate will be displayed; which allows to achieve an Excellent Work Performance.

Key Words: Corporate Culture, Labor Climate and Labor Performance

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial desarrollar una Cultura Corporativa sólida es fundamental, pero muchos confunden los tipos de cultura que existen, en esta investigación plantearémos la diferencia entre cada una de ellas, y veremos la importancia de la misma.

La cultura corporativa tiene un gran impacto sobre la organización; fundamentalmente en dos aspectos, el primero es el Clima Laboral, el cual afecta a las percepciones que el colaborador tiene del ambiente generado por las percepciones, sentimientos y emociones de los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la presente investigación, incentivar una buena Cultura Corporativa permite la aparición de Clima Laboral y por ende el mejoramiento del buen Desempeño Laboral.

En concordancia al contexto y a la realidad problemática referida líneas anteriores, se desarrolló la investigación sobre “Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C ”; esta investigación constituyó un reto ya que se pretendió establecer una relación directa entre las variables con validación técnica y de campo.

Esta investigación se sustenta en evidencia teórica sobre la base de experiencia, investigaciones y estudios de varios investigadores, en especial al investigador

Colombiano Fernando Toro Álvarez, Egard Pintado Pasapera y Samuel Certo; quienes a través de sus estudios e investigaciones relacionados demuestran esta impactante correlación de variables y sus implicancias en el desarrollo organizacional.

La presente investigación se estructura en ocho (8) capítulos sistemáticamente, distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I, El Planteamiento de la investigación, describe la problemática además se formula los problemas de investigación, los objetivos, la justificación y destaca la importancia de la investigación.

En el capítulo II, En el Marco Teórico, se precisan los antecedentes del estudio, asimismo se presentan las bases teóricas científicas de las variables, la descripción de la organización donde se aplicó la investigación además de un marco conceptual.

En el capítulo III, de las Variables e Hipótesis, se precisan elementos fundamentales de la investigación como: las variables, su operacionalización y las hipótesis, y su respectiva contrastación.

En el capítulo IV, el Marco Metodológico, se describe el tipo, diseño, población y muestra de la investigación, las técnicas, los instrumentos, procedimientos y procesamiento de los datos de la investigación.

En el capítulo V, Resultados, se presentan los hallazgos expresados en tablas estadísticas, gráficas y medidas de resumen; el cual se complementa con el capítulo siguiente, Conclusión y discusión de resultados y contrastación de

hipótesis, destacando nuestra opinión sobre la validez de los resultados y estableciendo la relación con los antecedentes y las teorías de la investigación.

Finalmente se formulan las conclusiones, recomendaciones y sugerencias. Como podemos apreciar disponemos de suficiente material relevante para las entidades interesadas en la materia, así como para aquellas entidades quienes desean resolver algunos problemas parecidos a los presentados.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Determinación del problema

El factor humano es el cimiento y motor de cualquier organización con una influencia decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. Existe la necesidad incuestionable para la superación y desarrollo de esta, de crear un ambiente de trabajo que coadyuve al mejoramiento del recurso humano con objetivos correctamente delineados y establecidos.

Para toda organización es importante desarrollar una cultura sólida; la mayoría de estudios realizados enfocados en este tema estudian la cultura organizacional. Machuca (2009), “La cultura organizacional es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización [...]” (p. 204-206).

Pintado (2014), considera que:

La Cultura organizacional es el conjunto de modelos explícitos e implícitos, de respeto al comportamiento adquirido y transmitido por medio de símbolos, que constituyen el logro que distingue a los grupos humanos. Es una propiedad de todas las organizaciones mediante cual se expresa, al mismo tiempo, su individualidad y singularidad. (p. 323)

Los investigadores consideramos que Cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias, ideologías, lenguaje, rituales y mitos iniciados y consolidados a partir de la acción de líderes. Entonces si dentro de la cultura está brindar un servicio de calidad al cliente, se espera que el capital humano adopte este comportamiento.

En esta investigación no vamos a estudiar Cultura organizacional sino Cultura corporativa. Muchos autores confunden y plantean que significan lo mismo, aquí hemos planteado su diferencia sin perder su complementariedad. Thompson (2012), afirma que Cultura corporativa:

Se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidas que definen las normas de conducta, las actitudes arraigadas, prácticas de trabajo aceptadas y los estilos de operar. (p. 384)

Definitivamente, Cultura corporativa constituye el conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos. Es por ende, un instrumento que busca institucionalizarse.

Va a influir y ser influenciada a su vez de varios factores; fundamentalmente de dos. El primero de ellos es Clima laboral; existen varias investigaciones y teorías sobre lo que es, sus implicancias, características entre otros aspectos; entre algunos autores tenemos a Méndez (2006) el cual indica que clima laboral es:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variable que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 108)

Toro (2008), Clima organizacional: "... es el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva" (p. 68)

Precisamente, en esta investigación se planteó que Clima laboral y clima organizacional es lo mismo, ya que se refiere a las percepciones que el colaborador tiene del ambiente generado por las emociones de todos los miembros de una organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Al obtener un excelente Clima laboral va a desarrollar automáticamente un buen desempeño laboral; pero que es, Romero y Urdaneta (2009) "El desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador (...)" (p. 69).

Igualmente Pedraza, Amaya y Conde (2010) los cuales indican que "(...) Desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas (...)" (p. 496).

En conclusión el desempeño laboral son las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Los hallazgos encontrados, nos permiten expresar que existe una relación significativa entre Cultura corporativa, Clima y Desempeño laboral en Perú Call Center S.A.C., la cual tiene como finalidad ofrecer distintos servicios a través de una central telefónica. Para poder analizarlos se diseñó tres instrumentos que se aplicará a los colaboradores de ventas de Perú Call Center S.A.C., de la sede San Borja.

En esta nueva perspectiva, la presente investigación permite estudiar la relación que existe entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C. Formulando algunos problemas en las que tenemos contrastación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe correlación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C?

1.2.2 Problema específicos

- a. ¿Qué relación existe entre Cultura Corporativa y el Clima Laboral en Perú Call Center S.A.C?

- b. ¿Cómo se relaciona la Cultura Corporativa y el Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C?
- c. ¿De qué manera se la relaciona el Clima y el Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C?
- d. ¿Cuál de las dimensiones de la Cultura Corporativa presenta mayor vinculación con el Clima y Desempeño Laboral?
- e. ¿Cuál de las dimensiones del Clima Laboral presenta mayor vinculación con el Cultura Corporativa y Desempeño Laboral?
- f. ¿Cuál de las dimensiones del Desempeño Laboral presenta mayor vinculación con el Cultura Corporativa y Clima Laboral?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar si existe correlación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar si existe correlación entre Cultura Corporativa y Clima Laboral en Perú Call Center S.A.C.
- b. Determinar si existe correlación entre Cultura Corporativa y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.

- c. Determinar si existe correlación entre Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.
- d. Determinar que dimensiones de Cultura Corporativa presenta mayor vinculación con el Clima y Desempeño Laboral.
- e. Determinar cuál de las dimensiones de Clima Laboral presenta mayor vinculación con la Cultura Corporativa y el Desempeño Laboral.
- f. Determinar que dimensiones de Desempeño Laboral presenta mayor vinculación con la Cultura Corporativa y Clima Laboral.

1.4 Justificación

1.4.1 Justificación legal

De acuerdo a las normas legales y administrativas siguientes: Ley Universitaria N° 30220, Estatuto de la Universidad Nacional del Callao, Reglamento de Estudios de Pregrado de la Universidad Nacional del Callao, vigente y Reglamento de Grados y Títulos de Pregrado de la Universidad Nacional del Callao, vigente.

1.4.2 justificación teórica

El estudio permitió dotar de evidencia empírica a los supuestos teóricos desarrollados por Fernando Toro Álvarez, Egard Pintado Pasapera, Samuel Certo y el Principado de Asturias quienes explican la relación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral, siendo los beneficios evidentes para las ciencias

administrativas y el fortalecimiento de las empresas peruanas de telecomunicaciones.

1.4.3 justificación social

Identificar las características de la cultura corporativa, clima y desempeño laboral de Perú Call Center S.A.C para poder sugerir mejoras y lograr mejores desempeños en los colaboradores y lograr efectividad en las metas.

1.5 Importancia

El estudio de la cultura corporativa, clima y desempeño laboral, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su dirección estratégica, su entorno laboral, condiciones de trabajo y productividad de cantidad y calidad, con el fin de poder superar de manera priorizada los factores negativos que se detectan y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

El estudio fue un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo tanto muchas organizaciones reconocen y saben que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

Gracias a la investigación se pudo conocer la percepción del personal que tiene de la situación actual de las relaciones en la organización, así como las expectativas futuras.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones Internacionales

PRINCIPADO DE ASTURIAS (2016) en resoluciones de la Dirección Gerencia del Servicio de Salud del Principado de Asturias, aprobó los modelos normalizados a utilizar en la Evaluación del Desempeño y en la Fijación de Objetivos Colectivos dentro del sistema de la Carrera Horizontal de los funcionarios de la Administración del Principado de Asturias.

Estableció que la Consejería era competente en materia de función pública de dictar las normas para la elaboración de los modelos a utilizar en la evaluación del desempeño y en la fijación de objetivos colectivos, su custodia y utilización.

Se pudo aprobar y dar publicidad a los modelos que serán utilizados como soporte para llevar a cabo la evaluación del desempeño y para la fijación de los objetivos colectivos; estos modelos de evaluación de desempeño nos ayudó a poder elaborar nuestra encuesta de desempeño laboral por lo cual jugó un papel muy importante dentro de nuestra investigación.

TORO¹ (2008), tuvo como propósito examinar el comportamiento psicométrico de la encuesta ECO IV de Clima Organizacional en varios países del continente Americano. Para el efecto se utilizó una base de datos amplia

¹ (TORO ÁLVAREZ, 2008)

disponible en el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel). Se contó con información apropiada de Colombia, Venezuela, Ecuador, México, Costa Rica, Perú, Estados Unidos y Canadá. Se llevaron a cabo análisis de ítems, cálculo de la confiabilidad y examen de la Validez de Construcción mediante Análisis Factorial Confirmatorio. Se encontró que, en general el instrumento muestra unas características psico-métricas muy equivalentes. La muestra estuvo conformada por un conjunto de datos tomados en los países ya mencionados. Correspondió a sucursales u oficinas en el exterior de empresas colombianas y también a empresas del respectivo país adquiridas por organizaciones colombianas.

Los niveles de confiabilidad y de validez de construcción fueron buenos y bastante equivalentes. En relación con su validez de construcción se llevó a cabo análisis factorial confirmatorio con rotación varimax (Grimm y Yarnold, 1998).

En relación con el poder de discriminación de los ítems es preciso concluir que, a pesar de tratarse exactamente del mismo instrumento, este comportamiento de los ítems resultó variable de una muestra a otra. Fue claro que cuando los resultados generales de la encuesta tendieron a ser más positivos o más negativos se encontró un mayor número de ítems con bajo poder de discriminación. Por el contrario, cuando el resultado tendió a ser bajo o apenas aceptable se encontró una mejor discriminación, que se explicó por una mayor dispersión o bajo consenso en las respuestas dadas por los encuestados.

En conclusión, si bien la capacidad de discriminación de los ítems se puede calificar, en general, como variando entre satisfactoria y positiva, es claro que en cada muestra tiende a ser distinto el comportamiento de este indicador de calidad, dependiendo de la calidad percibida de la realidad por los encuestados.

En cuanto a la confiabilidad de la encuesta se hizo evidente que en todas las variables, en todos los grupos y en el total de las encuestas se alcanzaron niveles muy positivos, por los dos métodos utilizados, lo que constituye una importante garantía de calidad del instrumento.

Para nuestra investigación jugó un papel muy importante y trascendental; ya que el instrumento ECO IV nos sirvió de base para poder construir nuestro instrumento de Clima Laboral, ya que cuenta con un grado de validez y confiabilidad en nuestro país, donde además seguimos las recomendaciones dadas por parte del investigador como: realizar un control más riguroso de las muestras para utilizar datos obtenidos de modo aleatorio y, de ser posible, en organizaciones desvinculadas de las empresas colombianas. También es indispensable utilizar un método de rotación más acorde con las condiciones del instrumento y de sus variables y llevar a cabo un buen control de los aspectos culturales de las muestras, como educación, género, estrato socioeconómico o nivel jerárquico, para detectar qué tanto variables como estas determinan el comportamiento psicométrico del instrumento.

MARTOS² (2009), tuvo como objetivo analizar la coherencia entre los conceptos declarados, de carácter abstracto e intangible, como son la Misión, Visión y Valores y su realidad en los conceptos funcionales y operativos de la empresa. En definitiva, y de forma simple, se trataba de pasar de los principios a la práctica y era objetivo de este estudio el investigar y analizar de forma empírica la constatación real o no de esta coherencia, del análisis de los datos y las conclusiones que se desprendan. Una de las ventajas competitivas más definitivas en entornos económicos dinámicos y cambiantes radicaba en las capacidades y valores de las personas que conforman una organización, este es el elemento que presenta mayor dificultad para transmitir o copiar en comparación con la tecnología, que permite la rápida transmisión o copia. En este sentido, esta tesis guarda una relación importante con la teoría de los recursos y las capacidades que enfatiza la importancia de los aspectos internos de la empresa para la competitividad empresarial que considera al recurso humano como estratégico, valioso y difícil de sustituir y, aunque no pueden verse independientemente del entorno competitivo ya que las empresas siempre interaccionan con el mismo, este último puede ser abordado y analizado por todas las empresas, mientras el intangible interno es el que dispone y desarrolla cada empresa y que pueden determinar su capacidad diferenciadoras y por tanto competitiva y a la vez sostenible como, por ejemplo, el modelo de Toyota.

La población estuvo conformada por los primeros fabricantes del sector automovilístico y empresas proveedoras directas de los fabricantes. Se utilizó la

² (MARTOS CALPENA, 2009)

base de datos de ANFAC (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones), de SERNAUTO (La Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción) y, en casos concretos de forma complementaria, la base de datos del Comité de Automoción de la AEC (Asociación Española para la Calidad) para facilitar el acceso a los contactos de las empresas identificadas. El tamaño poblacional, una vez revisadas las bases de datos, quedó establecido, en 232 empresas.

Se enviaron las encuestas a los responsables designados como tales en las respectivas asociaciones. En ocasiones, ante la falta de localización de la persona, se enviaba a otra que sí era localizable usando listas de contactos alternativas. En algunos casos estos responsables pasaban la encuesta a su departamento de comunicación o de Recursos Humanos.

Se concluyó que la mayoría de las empresas del sector de la Automoción en España, de los fabricantes y los de primer nivel de fabricación y suministro, disponen de declaraciones explícitas de Cultura Corporativa y en ella se considera al conjunto de empleados y el compromiso con la sociedad. En este sentido, cabe señalar, que las empresas con capital extranjero que han contestado a esta investigación, el 100% de las mismas disponen de Cultura Corporativa declarada.

La presente investigación jugo un papel muy importante ya que nos sirvió de base teórica para nuestra variable Cultura Corporativa y poder analizar algunas referencias bibliográficas.

QUINTERO y MONTERO³ (2010); se dirigió a determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral en empleados de compañías de seguros del Municipio Maracaibo. El tipo de investigación fue Descriptiva a un nivel correlacional con un Diseño No Experimental Transaccional. El muestreo fue de Censo Poblacional, constituido por 66 trabajadores en Empresas de Seguro (Financiera de Seguros C.A. y Mapfre La Seguridad). Se recabó la información con la Escala de Clima Organizacional (2009) y Escala de Desempeño Laboral DVC (2009), cuyos datos fueron analizados con estadísticas descriptivas e inferenciales (Correlación de Pearson).

La siguiente investigación fue de tipo descriptivo y correlacional. La población que se empleó estuvo conformado por 66 trabajadores de ambos sexos y de diversas edades, de las empresas Financiera de Seguros C.A y MAPFRE la seguridad, que se encuentra ubicada en la ciudad de Maracaibo. Se realizara un censo poblacional, que es lo mismo a utilizar a todos los individuos que integran ambas empresas.

Luego del análisis de resultados se pudo determinar que existe una correlación positiva entre las variables, a pesar de que no se considere estadísticamente significativa. Por eso se recomendó realizar constante reuniones con los empleados y formación a los mismos, con tópicos relacionados a la Mejora de los Métodos De Trabajo. Además, emplear el Feedback, a fin de que el trabajador sea retroalimentado considerando la organización y en método que utiliza para realizar su trabajo además de organizar encuentros del personal empleado,

³ (José, 2009)

incluyendo gerentes, donde se trabaje desde la comunicación Asertiva, y su importancia en el trabajo en equipo, para lograr un mejor clima laboral y Premiar a los trabajadores con asistencia puntual al horario de trabajo y compromiso laboral, a fin de mantener esos indicadores en categoría satisfactoria.

Con respecto a esta investigación el aporte que nos brindo fue la correlación que hay entre dos de nuestras variables; ayudándonos a poder concluir algunos indicadores más.

DÍAZ y MORÁN⁴ (2011), tuvo como finalidad contribuir con el mejoramiento continuo en los diferentes ambientes laborales, tomando en cuenta al psicólogo organizacional como eje primario para la identificación y diagnóstico de las situaciones, que ocurren en la empresa con sus empleados como la influencia de las distintas relaciones interpersonales que se manifiestan en el sitio de trabajo.

Esto las llevo a investigar y hacer un diagnóstico de los diferentes factores que influyen actualmente en el clima y cultura organizacional dentro de American Call Center, con el objetivo de obtener un plan de mejora tomando en cuenta la situación actual que presenta la Institución. La razón principal de este proyecto, estuvo basada en la observación de los hechos que ocurren dentro de la empresa, ya que la influencia de los reglamentos impuestos tanto por la Institución Matriz, como por los servicios que se otorgan a empresas clientes, no permitían el desarrollo de una identidad organizacional por parte de sus empleados.

⁴ (Carolina, 2011)

Participaron 48 personas divididos en subgrupos compuestos de 8 participantes. Se desarrolló dentro de la organización a todo el personal operativo, es decir Asesores Telefónicos, en el evento que realiza la empresa cada mes llamado Día de integración. El mes que se realizó dicha actividad fue agosto, en dos horarios.

La actividad realizada fue la técnica llamada grupos de sensibilización donde mediante el ejercicio “Poder y Afiliación” se pudo observar varios comportamientos de los empleados para poder identificar el clima laboral que la empresa mantiene.

Esta investigación nos dio un gran aporte en correspondencia al análisis de dos de nuestras variables en una empresa del mismo rubro de nuestra investigación.

En esta investigación se pudo concluir que la Cultura Organizacional es una parte esencial dentro de una empresa, ya que haciendo la comparación con la construcción de un edificio, sería las columnas que sostienen a la edificación, el cual si son realizadas con materiales de baja calidad este puede desplomarse en cualquier momento; de igual manera sucedería con este factor que si se la desarrolla de manera inadecuada, a largo plazo traería consecuencias como las presentadas en la institución analizada en el presente documento.

Además que el Clima Laboral depende en su gran mayoría por la cultura organizacional, es por ello que si presentan problemas en este factor, el clima inmediatamente se verá afectado; lo ocurrido en la empresa American Call Center es evidente, un clima laboral afectado tanto por la cultura de cada una de las

ciudades como la cultura de la organización enfocada en las necesidades de una sola sucursal.

Se recomendó mantener informado a todo el personal sobre el plan de mejora que se va a realizar, tomando en cuenta la correcta difusión de todas las actividades a realizarse para obtener los resultados esperados.

2.1.2 Investigaciones nacionales

DIOSES, LOMPARTE y SCUDERE⁵ (2004). En esta empresa de telecomunicaciones de origen español, que llegó al Perú en 1995. La investigación tuvo como objetivo, el estudio del tercer nivel de observación de la cultura organizacional, que corresponde a los supuestos que comparten los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones e identificar los rasgos más característicos de su cultura, validando las propuestas y creencias de su alta dirección, con las creencias y percepciones de los miembros de las diferentes áreas de la organización, para determinar su grado de alineamiento.

Los supuestos se agruparon por dimensiones que abarcaron la relación de la organización con el ambiente externo, la relación de la organización con el ambiente interno, los supuestos sobre la naturaleza de la realidad, verdad, tiempo y espacio; y los supuestos sobre la naturaleza del ser humano, su conducta apropiada y las relaciones interpersonales.

La situación que se presenta en esta empresa es variada. Hay supuestos muy profundos que comparte el personal y que además están alineados con lo que la

⁵ (DIOSES FARFÁN Silvia, 2004)

empresa desea y muestra; hay supuestos que comparte el personal pero que no están alineados con lo que la empresa desea y muestra; y hay supuestos compartidos por solo grupos de personas y que a veces tienen relación directa con lo que la empresa muestra, pero otras veces no.

Los supuestos no compartidos originan conflictos, sobretodo en temas de criterios de evaluación, criterios de rendimiento, división de trabajo, prioridad desarrollos informáticos entre las área, entre otros. Por otro lado, se originan conflictos por el distanciamiento entre el personal de mando medio para abajo y la plana directiva, sobre todo por falta de comunicación descendente.

Esta investigación nos aportó una gran base ya que estudio el impacto de una de nuestras variables en el mismo rubro de nuestra organización.

En esta investigación se pudo concluir que la capacidad de éxito y de permanencia de una organización, estará determinada por el conocimiento tanto del ambiente interno, como del ambiente externo en el que gira y la creación de una estructura y cultura organizacional que le permitan reaccionar rápidamente ante el cambio discontinuo y de alta volatilidad.

Se sugirió al Comité de Gerencia que adopte medidas concretas para resolver o minimizar los conflictos existentes y relacionarse más con el personal. Se le recomienda orientarse prioritariamente al logro de los siguientes objetivos estratégicos: Optimizar los procesos de toma de decisiones, Fortalecer la estructura organizativa y Vivir la Calidad.

DIRECCIÓN GENERAL DE SALUD⁶ (2009), establece que el clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, la elaboración de un Estudio del Clima Organizacional, tiene como objetivo principal el identificar las percepciones de los trabajadores, definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

Para lograr esto se diseñó, desarrollo, aplico un instrumento que permitió evaluar el clima organizacional; así mismo, el monitoreo y evaluación de los planes de mejora basados en los resultados encontrados.

Se pudo promover en las organizaciones de salud el estudio del Clima Organizacional, Capacitar en los aspectos técnicos que facilitan la implementación del estudio del Clima Organizacional, proporcionar la metodología e instrumentos para la implementación del estudio del Clima Organizacional y promover el uso práctico de los resultados, a través de la elaboración de proyectos de mejora del clima organizacional, basados en los mismos.

Gracias a este documento nosotros nos pudimos guiar para poder realizar nuestro instrumento ya que se basa en una variable que nosotros usamos para nuestra investigación, el cual no aportara confiabilidad y validez.

⁶ (Salud, 2009)

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Cultura Corporativa

A. Definiciones

Antes de analizar que significa Cultura, hay que conocer en primer lugar la etimología de la palabra. La palabra cultura proviene de “cultus, colere”, término agrario que significa cultivar, cuidar. Con respecto a la definición de la misma, a lo largo de los años se ha discutido sobre que es; La Real Academia Española de la Lengua define la cultura cómo: “Conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida cultural de un pueblo”⁷

Una definición que para nuestra investigación es importante incluirla es la de Goodenough (1971), quien afirma que cultura son:

(...) Las normas que de esta forma una persona atribuye a un determinado conjunto de otras constituye para él la cultura de este conjunto. Este conjunto es para él una entidad significativa en su medio ambiente humano, sin tener en cuenta si sus miembros también se perciben a sí mismos como entidad, o si están organizados de alguna forma como grupo que funciona. En la medida en que una persona encuentra que debe atribuir diferentes normas a distintos conjuntos de otros, percibe estos grupos como poseedores de distintas culturas. Por este sistema, cada individuo llega a incluir diversas culturas. Una persona no sólo puede atribuir distintos sistemas de normas a distintos conjuntos de otras personas, sino también puede ser competente en más de uno de ellos; es

⁷ (Española, 1992)

decir, ser competente en más de una cultura. La que escoge es la cultura operativa de esa ocasión⁸. (p. 228)

Rocher (1977), elabora una definición más cerca a la actual y la define como: “Un conjunto de maneras de pensar, sentir y obrar más o menos formalizadas que, aprendidas y compartidas por personas, sirven de modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta”⁹ (p. 25).

Thévenet (1992) refiere que la cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales compartidas por los miembros de una organización que operado de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aún los están resolviendo y deben ser transmitidas a los nuevos.¹⁰

La cultura de toda organización siempre ha sido, es y será algo importante para poder tener un gran manejo de la organización, de acuerdo con el autor Jorge Ruiz Carrillo (2002):

La cultura en general es la consecuencia de la actitud global de todos los individuos, en la cual es importante el estilo de dirección y la habilidad y aptitud de esta para comprometerse e involucrar a los gerentes, supervisores y personal en general, para que consideren a los productos y proyectos como propios. (p. 240)

⁸ (Goodenough, 1971, pág. 228)

⁹ (Rocher, 1977, pág. 25)

¹⁰ (Thévenet, 1992)

Hofstede (1997), considera la cultura como un conjunto de patrones colectivos de pensamiento, sentimiento y actuación, aprendidos y comprendidos. Si analizamos podemos ver que para él se trata de una programación que va a distinguir a un grupo de otro. Él propone varios niveles de análisis de la cultura: nacional, regional (étnico, religioso, de afinidad lingüística), genero, generación, clase social, organizacional o corporativo¹¹.

Para esta investigación hemos definido a la cultura como un conjunto de maneras de pensar, creencias, costumbres de sentir y de obrar que han sido formalizados, aprendidas y transmitidas dentro de un grupo de personas.

Luego de haber analizado lo que significa cultura, ahora hay que analizar que es cultura organizacional para ponernos a analizar y hallar la diferencia con cultura corporativa. Para saber que es cultura organizacional hay que tener en cuenta que nunca se ha tenido todo claro. A lo largo de la historia se ha tratado de definirla.

Fleury (1989) indica que:

La cultura organizacional debe ser entendida como el conjunto de valores y presupuestos básicos expresados en elementos simbólicos que con su capacidad de ordenar, atribuir significaciones y construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominación. (p. 22)

¹¹ (Toro , 2015, pàg.77)

Si analizamos el concepto con los objetivos y metas que tiene la organización nos daremos cuenta que todo gerente sienta y crea que es un empresario y actúe como debe ser un empresario, comprometiendo no solo a los de la alta gerencia sino también a todos los colaboradores.

De acuerdo al autor anteriormente mencionado, los empresarios actuaron en forma altamente centralizada y solamente consideraban a los gerentes o supervisores para controlar y al personal para hacer las cosas: pero a partir de 1970 comienzan a sentir que, para alcanzar resultados óptimos, era necesario que los gerentes, jefes, superiores y personal en general, estuvieran involucrados y comprometidos, haciendo y sintiendo como objetivos propios a la producción, la calidad, la eficiencia, la eficacia, la rentabilidad, etc.¹²

Schein (1992) Considera que la cultura organizacional es un patrón de presunciones básicas compartidas (principios inconscientes), que la empresa y el grupo han aprendido en la búsqueda de soluciones a sus problemas de adaptación externa y de integración interna.

Estos principios han funcionado suficientemente bien como para considerarlos válidos y, por tanto, para enseñarlos a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, sentir en relación con esos problemas.

En otras palabras, esos principios regulan y determinan, en alguna medida, las percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de las personas del grupo o la empresa. Además son elaborados colectivamente a partir de la experiencia.

¹² (Ruiz Carrillo, 2002, pág. 240)

Méndez (2000), Cultura organizacional:

Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.¹³ (p. 18)

Koontz y Weihrich (2001), Cultura organizacional es:

Lo que la gente hace, dice y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente.¹⁴ (p. 353)

Gibson (2006), Cultura Organizacional “Lo que los empleados perciben y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”¹⁵ (p. 31).

Berbel (2007) cultura organizacional es toda una red de elementos que identifican y diferencian a todos los miembros de un centro laboral; formando parte de este conjunto, los hábitos de comportamiento y las reglas internas.

¹³ (Mendez Alvarez, 2005, pág. 18)

¹⁴ (Harold Koontz y Heinz Weihrich, 2001, pág. 353)

¹⁵ (Gibson, Vancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, pág. 31)

Zapata (2007) define la cultura organizacional como:

Un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos".
(P. 145)

Es fundamental tomar en cuenta a Chiavenato (2007) quien en su libro de Administración de Recursos Humanos, nos explica que: "La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales"¹⁶ (p. 84). "Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización"¹⁷ (p. 418)

Luego de haber analizado las diferentes definiciones a lo largo de la historia de que es Cultura Organizacional podemos decir en conclusión que constituye el conjunto de normas, valores y pautas de conducta que comparten los integrantes de la empresa, que se ve reflejado en sus comportamientos. Es determinada por factores tales como: la personalidad de sus directivos y empleados, por la historia de la compañía, el entorno social donde se desarrolla, etc. La cultura

¹⁶ (Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 84)

¹⁷ (Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 418)

organizacional es un factor de integración, ya que los miembros del grupo, para sentirse parte, deben cumplir con las pautas establecidas. Se puede trabajar y gestionar sobre la misma para alinearla con la filosofía y lograr una identidad coherente en todos los sentidos.

Hemos analizado que es Cultura organizacional ahora iremos al punto más importante que fue de esta investigación, que es definir en qué consiste Cultura Corporativa que en parte ha sido consecuencia, de la aplicación al mundo de la empresa de los métodos y conceptos de la línea de investigación de antropólogos como Goodenough y Pettigrew (2009).

En dicha investigación, una de sus conclusiones más relevantes fue que todas las empresas "excelentes" disponían de una fuerte "cultura corporativa", entendiendo como tal el conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuían a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos. Igualmente, la existencia de modelos culturales permitía orientar la conducta ante situaciones para las que no existían normas expresas, con lo cual se contribuía a aumentar la coordinación dentro de la organización y su eficiencia global.¹⁸

En esta conclusión coinciden otros autores especialistas en cultura corporativa como Schein (1988), Deal y Kennedy (1982), Thevenet (1986), Garmendia (1990) y Lessem (1992).

¹⁸ (Ramón, 2009, págs. 45-46)

Bosche (1984) la entiende como: “un sistema de valores compartidos y de creencias en interacción con los integrantes de una organización, sus estructuras organizacionales y sus sistemas de control para producir normas de comportamiento: la manera de cómo se hacen las cosas aquí”¹⁹ (p. 99)

Lemaitre (1985) afirma que:

La cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa. Esto significa que cada uno dentro de la empresa comparte una serie de valores en función de su rol económico y social, del lugar que ocupa la empresa en relación a su competencia y de su misión respecto a los stakeholders.²⁰ (p. 54)

Schein (1988) nos ofrece una definición más aceptada por los teóricos de la cultura corporativa:

Un modelo de presunciones básicas - inventadas descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas.²¹ (p. 53)

Bertrand (1991) la plantea cómo: “un proceso socio dinámico y un conjunto de conocimientos utilizados por los grupos con el fin de dotarse de los mejores

¹⁹ (Bertrand, 1992, pág. 99)

²⁰ (Bertrand, 1992, pág. 54)

²¹ (Bertrand, 1992, pág. 53)

medios de supervivencia en un mundo caracterizado por las relaciones antagónicas entre las personas y los grupos”²² (p. 54).

Garmendia (1994), define a la cultura corporativa desde una visión de empresa abarcando todos los objetivos como: “sistema de valores y símbolos de la organización más o menos compartido, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno”²³ (p. 48).

Schein (1997) define que Cultura Organizacional:

Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (P. 12)

Entre otros investigadores tenemos a Strckland (2001), “Se refiere a los valores, creencias, tradiciones, estilo de operación y ambiente interno de trabajo en la compañía”²⁴ (p. 359).

De acuerdo a nuestro autor base, Certo (2001), define a la Cultura Corporativa como: “un conjunto de valores y creencias compartidas que tienen los miembros

²² (Bertrand, 1992, pág. 54)

²³ (Garmendia, 2004, pág. 48)

²⁴ (Strckland, 2001, pág. 359)

de una organización respecto al funcionamiento y a la existencia de su organización”²⁵ (p. 393)

Gamble y Strickland (2012), la definieron como “... carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidas que definen las normas de conducta, las actitudes arraigadas, prácticas de trabajo aceptadas y los estilos de operar”²⁶ (p. 384).

Esta investigación se planteó la necesidad de que Cultura Corporativa sea un instrumento de “transformación, diagnóstico y de acción”. De acuerdo a Lucas Marín, en su opinión sobre la Cultura Corporativa propone que la existencia de unos objetivos comunes necesita que sean compartidos por todos.

En general, se utiliza el término "cultura organizacional" cuando se quiere enfatizar una aproximación teórica y "cultura empresarial" cuando se alude a ese objeto de intervención presente en empresas en general y "cultura corporativa" cuando se alude, al conjunto de caracteres distintivos de una organización en particular.

La cultura corporativa está constituida de una parte por el conjunto de declaraciones de la Dirección de la organización, tendentes a la consecución de sus objetivos y, de otra, por los consensos sobre la experiencia compartida. La cultura corporativa es pues un instrumento que busca institucionalizarse.

²⁵ (Samuel, 2001, pág. 393)

²⁶ (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, pág. 384)

El núcleo de la cultura corporativa lo constituyen los valores operativos, aplicados a la resolución de situaciones concretas, por lo tanto a la hora de buscar constelaciones de valores que puedan ser identificados como cultura corporativa, es necesario atender a las declaraciones de la Dirección, de un lado y al planteamiento de situaciones concretas del otro. En este sentido, las declaraciones de Misión, Visión y Valores son un primer “corpus “de la cultura corporativa de una organización.²⁷

B. Diferencia entre cultura y clima

Tabla 1
Diferencia entre clima y cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).
Es duradera	Tiene carácter temporal
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa / observación de campo.	Medición cuantitativa / encuesta.
Disciplina: Sociología/ Antropología.	Disciplina: Psicología

Fuente: Minsa (2008:20)²⁸

²⁷ (Ramón, 2009, pág. 51)

²⁸ (Minsa, 2008)

C. Análisis de la cultura organizacional

A partir de las definiciones expuestas en los párrafos anteriores y lo expuesto por Davis y Newstrom, se puede decir que la cultura organizacional es:

- **Distintiva**, porque las organizaciones son únicas, ya que cada una está compuesta por personas con sus propios pensamientos, sus declaraciones de misión y visión, historia, patrones de comunicación, valores, supuestos, políticas, anécdotas y ritos.
- **Estable**, sentido relativo, ya que con el transcurso del tiempo cambia muy lentamente.
- **Simbólica**, la cultura de una empresa está escrita como puede estar su misión. La cultura se infiere ya sea leyendo su historia, conociendo a su personal, acudiendo a las ceremonias de fin de año o recogiendo sus ideales a largo plazo.
- **Implícita**, la cultura es más implícita que explícita. Sin embargo, muchas personas de la alta dirección se han dado cuenta que uno de sus roles fundamentales es hablar expresamente del tipo de entorno que les gustaría crear en sus empresas y han empezado a crear estrategias que permitan que los empleados interioricen su propuesta.
- **Reflejo de la alta dirección**, la mayoría de las veces, el discurso de la alta dirección ejerce una influencia sobre los empleados. Sin embargo, lo que importa es la acción. Suele suceder que las personas de la alta dirección tienen discursos motivadores pero su acción no va de la mano con dichos discursos.

- *Ninguna es “mejor”*, no tiene sentido comparar culturas entre empresas, y si se hace, debe ser con el propósito de conocimiento y entendimiento más no de imitación estricta.
- *De diversa “intensidad”*, de acuerdo al impacto que tiene la cultura sobre el comportamiento de las personas y el grado en que se profesan los valores básicos; ésta puede ser “fuerte” o “tenue”.²⁹

D. Análisis de la cultura corporativa

Como sabemos y hemos podido definir Cultura Corporativa; podemos referirnos que es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y las cuales sirven conducir a los miembros de una organización. Es un aspecto fundamental para la gestión estratégica de la identidad corporativa. En el análisis de la misma se debe de tener en cuenta una serie de factores que son inherentes a la misma y que fueron analizados por Capriotti (2009):

- *Toda organización posee una Cultura Corporativa*: al haber una interacción y relación entre los miembros de una organización, estas interacciones se van a plantear por determinadas formas, a la vez que las personas irá marcando cómo se deben hacer las mismas. Entonces NO existe ninguna organización que no tenga una Cultura Corporativa, pero si puede suceder que haya culturas con rasgos pocos definidos o contradictorios, pero ésa es una forma particular de Cultura Corporativa.
- *La Cultura Corporativa es una estructura “suprapersonal”*: la Cultura Corporativa está “más allá” de las personas, y se establece como un

²⁹ (Davis y Newstrom, 2000, pág. 7)

conjunto de pautas por encima de los miembros del grupo. Las pautas se imponen poco a poco y son asumidas por las personas. Este carácter suprapersonal hace que todas las personas de la organización acepten las pautas establecidas “porque son así y están allí”, además, se hacen las cosas de una determinada manera “porque se deben hacer así”, según las pautas establecidas, pero al mismo tiempo, al ir actuando de una determinada manera se van consolidando las normas establecidas.

- ***La Cultura Corporativa es un factor de integración:*** todos los miembros de la organización, deben aceptar y asumir las pautas culturales existentes en la organización. La aceptación implican su integración y reconocimiento como “uno más” del grupo, y la no aceptación o el incumplimiento de las normas establecidas implican, por el contrario, la separación y marginación de la persona. Así, la Cultura Corporativa se establece como un instrumento de socialización del individuo por parte del grupo en una entidad.
- ***La Cultura Corporativa supone la existencia de “subculturas”:*** en una organización puede existir una “cultura corporativa global”, pero no todos los miembros interaccionan entre sí, sino que el trabajo hace que las personas interactúen más con el grupo de individuos más próximos. En esos grupos se pueden llegar a desarrollar pautas específicas dentro del grupo, llamadas “subcultura corporativa”, estas pueden tener unas características particulares que definen y enmarcan las relaciones entre las personas de dicho grupo. (p. 145-147)

Fundamentalmente, todo trabajo sobre la Cultura Corporativa de una organización es un esfuerzo tendiente a actuar y ensamblar las diferentes subculturas existentes en una organización, para que cada una de ellas, en su especificidad, realice un aporte al logro de los objetivos y metas de la organización en general.³⁰

E. Características de cultura organizacional

Robbins en su libro Comportamiento Organizacional existen siete características básicas que forman y determinan una real cultura organizacional.

Tabla 2
Característica de Cultura Organizacional

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Innovación y correr riesgos	Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos
Minuciosidad	Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles
Orientación a los resultados	Grado en que la gerencia se centró en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlo
Orientación a las personas	Grado en las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización
Orientación a los equipos	Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente
Agresividad	Grado en las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas
Estabilidad	Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Fuente: P. Robbins³¹

³⁰ (Paul, 2009, págs. 45-47)

³¹ ³¹ (MINSa, 2008)

F. Características de la cultura corporativa

La cultura corporativa de una empresa se va a reflejar a través de la “personalidad” de su ambiente de trabajo, los factores y las conductas de cómo la empresa intenta realizar sus negociaciones. Entre los principales aspectos que se caracteriza la cultura corporativa son:

- Los valores, principios de negocios y normas éticas que la gerencias predica y práctica; ya que son clave para la cultura de la organización, ya que las acciones van hablar mejor que las palabras.
- El enfoque que el área de recursos humanos y las políticas, procedimientos y prácticas brindan pautas al comportamiento de los colaboradores.
- La atmósfera que permanece en el ambiente de trabajo; como por ejemplo divertido, metódico, formal, tenso competitivo, apremiado y politizado.
- La manera de cómo se relacionan e interactúan los colaboradores con la alta gerencia. Ahí veremos el trabajo en equipo, la comunicación abierta, la integración de los mismos, como también la vestimenta que usan.
- La intensidad de la presión de los compañeros para realizar las cosas de manera correcta y seguir las normas; es decir el aliento que da los compañeros.
- Las acciones que realiza la alta gerencia de manera explícita y recompensa en forma de promociones o prestaciones.
- Tradiciones que se repiten dentro de la organización como actos heroicos.

- Las organizaciones trata a sus proveedores y a sus comunidades como socios comerciales estratégicos.³²

G. Importancia de la cultura corporativa

Para toda organización la cultura corporativa influye sustancialmente en la conducta de todos sus colaboradores, y se maneja cuidadosamente para tener un efecto positivo. En la actualidad la literatura sobre administración está lleno de consejos sobre cómo mantener una buena cultura corporativa. En el libro de Schein, sugiere cinco mecanismos primordiales para desarrollar y poder fortalecer la cultura corporativa de toda organización:

- *A los que los líderes prestan atención, miden y controlan;* los líderes pueden comunicar eficazmente cual es la visión de la empresa y que se quiere que se realice, al hacer énfasis en los temas de las reuniones, y en las preguntas y análisis sobre estrategias.
- *Las reacciones de los líderes a los incidentes críticos y a las crisis de la empresa,* la manera de como los líderes manejan las crisis pueden formar creencias y valores sobre sus posiciones dentro de la organización.
- *Papeles modelos deliberados, enseñanza y entrenamiento,* las conductas de los líderes tanto de manera formal e informal puede tener efecto en los valores, conductas y en las creencias de los colaboradores.
- *Criterios para dar incentivos y estatus;* los líderes tienen que comunicar los valores, prioridades y conectarlos con la recompensa y los castigos a las conductas que les conciernen.

³² (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, pág. 384)

- ***Criterio para el reclutamiento, la selección, la promoción y el retiro de los empleados***, las personas que se contratan y tienen éxito dentro de la organización, son todos aquellos que aceptan los valores y lo comparten entre ellos.³³

H. La gestión de la cultura corporativa

Como lo hemos señalado anteriormente, la Cultura Corporativa es un elemento importante dentro de la gestión estratégica de la Identidad Corporativa de toda organización, ya que aquélla establece las pautas básicas de comportamiento de sus miembros.

Por esta razón, la alta gerencia de una entidad deben establecer los mecanismos necesarios de actuación sobre la Cultura Corporativa, para intentar que dicha cultura sean acordes con los planteamientos establecidos en la Filosofía Corporativa, para lograr que la organización tenga una actuación coherente, y que el comportamiento de sus miembros sea el adecuado para lograr los objetivos de la organización. Para la gestión de la Cultura Corporativa se pueden establecer tres etapas:

- a. ***La determinación de la Cultura Corporativa actual***, utilizando los instrumentos de investigación adecuados para averiguar cuáles son las características que definen la cultura de la organización.

³³ (Samuel, 2001)

- b. **La definición de la Cultura Corporativa deseada**, estableciendo el Perfil de Cultura deseado y comparando la Cultura deseada con la Cultura actual, para determinar cuál es el “gap” entre una y otra.
- c. **La actuación sobre la Cultura Corporativa**, que implica la puesta en marcha de una serie de acciones tendientes adecuar la cultura actual a la cultura deseada.³⁴

I. Tipos de cultura

Gibson (2006), define 4 tipos de cultura.

- a. **Cultura Burocrática**; Una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada tiene cultura burocrática. El gobierno, las agencias gubernamentales y las empresas iniciadas y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas. Algunos individuos prefieren la certidumbre, la jerarquía y la estricta organización propias de ese tipo de organizaciones.
- b. **Cultura de Clan**; Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de cultura del clan. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo. En una cultura de clan los empleados son socializados por otros miembros. Los miembros se ayudan entre si y festejan juntos el éxito. Las tiendas

³⁴ (Paul, 2009, pág. 147)

de departamentos Nordstrom se apoyan en “nordies” con experiencia para incluir a los nuevos empleados y mostrarles la forma de tratar a los clientes. Los nuevos empleados pueden observar el trabajo en equipo, la tradición y los rituales que perpetúan el compromiso de Nordstrom con el servicio a clientes. La cultura de Nordstrom es un ejemplo de como la cultura de clan puede influir en el comportamiento y desempeño de los empleados.

- c. ***Cultura Empresarial;*** La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y autonomía son prácticas estándar.
- d. ***Cultura de Mercado;*** Un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura.³⁵

J. Visión, misión y valores

Martos (2009), “La cultura corporativa está constituida de una parte por el conjunto de declaraciones de la alta gerencia, en concordancia con la consecución de sus objetivos y, por la experiencia compartida. La cultura corporativa es pues un instrumento que busca institucionalizarse” (p. 51).

³⁵ (Gibson, Vancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, pág. 31)

El núcleo de la cultura corporativa lo constituyen los valores operativos, aplicados a la resolución de situaciones concretas, por lo tanto a la hora de buscar constelaciones de valores que puedan ser identificados como cultura corporativa, es necesario atender a las declaraciones de la dirección, de un lado y al planteamiento de situaciones concretas del otro. En este sentido, las declaraciones de Misión, Visión y Valores son un primer “corpus “de la cultura corporativa de una organización.

De acuerdo a lo planteado por algunos autores como Campbell y Tawadey (1990), la Misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.³⁶

Harrison (1986), define:

La misión debe reflejar el objetivo final de la Organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la Organización. (...) La misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de empresa. Puede inferirse a través de las decisiones y sus prioridades. Las estrategias y estructuras están subordinadas a la misión³⁷. (p. 20)

Elorduy (1993), define el concepto de Misión como: “Identificación con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con

³⁶ (Campbell, 1990)

³⁷ (Ceferí, 1996, pág. 20)

carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad” (p. 445)

Morcillo y Salmador (2000):

La Misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.³⁸ (p. 448)

Luego de analizar las diferentes definiciones que se le da a la misión y a la visión; para esta investigación se tomara la siguiente definición. Misión es el motivo o una razón de ser de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado, la cual le otorga un sentido y rumbo a la organización; y la Visión es la imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro.

Si podemos analizar más profundamente la misión y la visión de toda empresa es el núcleo central de la cultura de toda organización; es ahí donde nacen los valores de la misma. Entonces son los patrones que guían el comportamiento de las mismas para poder lograr los objetivos trazados.

³⁸ (Mullane, 2000, pág. 448)

Los valores representan el cómo se hace o se deben hacer las cosas en una organización, para García S. Simón; Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien.

En conclusión podemos decir, que la misión, visión y los valores, cubren ámbitos importantes dentro de la organización.

K. Dimensiones

Diversos autores han catalogado de algunas dimensiones para Cultura Corporativa, entre algunos de ellos tenemos Schein quien habla de dimensiones en la cultura. Estos corresponden a grados en los que los fenómenos culturales son visibles al observador. Propone tres en la cultura organizacional:

- **Artefactos**, se refiere a estructuras y procesos organizacionales visibles, al manejo del espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado, las producciones artísticas, la conducta expresa.
- **Valores**, incluye estrategias, metas, filosofías, justificaciones, que inspiran y promueven los artefactos.
- **Presunciones básicas** subyacentes, constituidas por creencias, pensamientos y sentimientos inconscientes. Son la fuente última de los valores y de la acción³⁹

³⁹ (Toro, 2015)

Lessem, las dimensiones de Cultura Corporativa son las siguientes:

Tabla 3
Dimensiones de la cultura Corporativa según Ronnie Lessem

DIMENSIONES	CONCEPTO
Costumbres y Valores	Las costumbres son aquellas acciones e interacciones que han sido aprobadas durante un período de tiempo suficiente como para que se hayan convertido en hábitos sociales dentro de la comunidad. Los valores proporcionan criterios de evaluación que a lo largo del tiempo definen las costumbres de la comunidad.
Acciones e Interacciones	Las comunidades están también compuestas por agentes, es decir, por individuos y grupos que actúan y entran en interacción con los demás

Fuente: Ronnie Lessem

Está investigación se basó en las dimensiones de Certo, quien indico que las dimensiones de la Cultura Corporativa son las siguientes:

Tabla 4
Dimensiones de la Cultura Corporativa según Samuel Certo

DIMENSIONES	CONCEPTO
Símbolo de Estatus	Cuando un observador mira los símbolos de estatus de una organización, las señales visibles externas de la posición social asociada con los diferentes cargos de la firma, logra un sentido de la jerarquía social de la empresa. El tamaño y la ubicación de las oficinas de los miembros de la empresa, así como el acceso de los miembros a clubes ejecutivos y a parqueadero reservado, indican el nivel de estatus que tiene el cargo de ese empleado.
Tradición e Historia	La historia y la tradición de una empresa pueden determinar cómo los empleados de una firma en particular actúan a diario. Típicamente, las tradiciones desarrolladas con el tiempo les permiten a los trabajadores saber exactamente qué se espera de ellos. Al desarrollar las tradiciones,

	entonces los gerentes pueden dirigir la conducta diaria que se siguen en una organización.
Ambiente Físico	El ambiente físico de una empresa es una declaración de su cultura corporativa. Por ejemplo, las oficinas cerradas y con muy pocas áreas comunes en las que los miembros de una empresa pueden encontrarse indican un tipo de cultura cerrada.

Fuente: Samuel Certo (2001)⁴⁰

2.2.2 Clima Laboral

A. Definición

Para una organización es importante desarrollar un ambiente donde se reúnan personas comprometidas, felices y motivadas; ya que la calidad de vida de todo colaborador dentro de esta es fundamental para el crecimiento de la misma.

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios sobre el factor humano en empresas y organizaciones. Por ende es un indicador fundamental de la vida de la empresa condicionado por múltiples indicadores; desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza.⁴¹

Pintado (2014), “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, quienes debido a su naturaleza se transforman en elementos de la misma.” (p. 319)

⁴⁰ (Samuel, 2001, pág. 31)

⁴¹ (Jaume Triginé, 2012, pág. 275)

Forehand y Gilmer (1964), el clima:

Es un conjunto de características que describen una organización las cuales: a) distinguen a una organización de otras, b) son relativamente duraderas en el tiempo, c) influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones. En relación con esta concepción está la visión de Tagiuri (1968), que indica que el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente.⁴² (p. 167)

Es ahí la importancia del concepto de clima la cual radica en que es una realidad psicosocial, además que de que es una realidad en el mundo de todas las empresas así sea pequeña, mediana o grande; la cual va a surgir de las relaciones existente entre los diversos subsistemas y que constituyen una relación entre los individuos y el ambiente.

La primera vez que se introdujo el constructor de clima organizacional fue en la psicología organizacional, citado por Brunet Gellerman en 1960 (1992). No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros, al parecer este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y la escuela Funcionalista.

La escuela de la Gestalt, explica que este se centra en la organización de la percepción mientras que la escuela funcionalista dice que el pensamiento y el

⁴² (Guillén, 2000, pág. 167)

comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Los gestalistas plantean que el individuo se adapta en su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este.⁴³

Brunet (1992), Estas dos escuelas concuerdan en que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.⁴⁴ (p. 98)

Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argyris (1958), citados por Toro (2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de un ambiente interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo. (p. 248)

⁴³ (Quintero V. Lourdes; Montero M. José], 2010, pág. 16)

⁴⁴ (ALBERTO, 2004, pág. 98)

Pace (1968), entiende el clima organizacional como: “Un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes” (p. 185)

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como: “Un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente” (p. 99). Según estos autores, el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.⁴⁵

Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992), postula que cada organización tiene propiedades o características; pero cada organización tiene sus propias propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) citados por Álvarez (1992) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una

⁴⁵ (ALBERTO, 2004, pág. 99)

organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. Entonces el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. ⁴⁶ (p. 190)

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional;

Es la expresión de las percepciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.⁴⁷ (p. 51-79)

Toro (1998), lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa o como efecto y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

En el 2001, teniendo en cuenta las formas cognoscitivas afirmo que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la realidad objetiva. Encontrar los

⁴⁶ (Álvarez, 1992)

⁴⁷ (Álvarez, 1992, págs. 51-79)

aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional.

Toro (2001), el clima organizacional para algunos unos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.⁴⁸

Entre otros conceptos adicionales tenemos a Chiavenato quien afirma que:

El clima organizacional está íntimamente relacionada con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando está es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estado de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estaos de agresividad, tumulto, inconformidad, etc.,

⁴⁸ (Toro Álvarez, 2001)

típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización.⁴⁹

MINSA (2008), define al Clima Organizacional: “Como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente físico, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo”⁵⁰ (p. 16)

Pintado (2014), clima organizacional, “Se refiere al grado en el que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización” (p. 319).

Luego de ver los diferentes conceptos y apreciaciones de diferentes autores sobre clima organizacional; podemos concluir de la siguiente forma: Clima organizacional es un conjunto de características que distinguen a unas de otras, la cual va a influir dentro del comportamiento del colaborador. Estas características que presentan pueden ser de naturaleza física o estructural.

En la investigación usamos el termino Clima Laboral; pero es diferente o igual que Clima Organizacional para eso revisaremos algunos conceptos de Clima laboral.

Méndez (2006) clima laboral es:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social

⁴⁹ (Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 2007)

⁵⁰ (Aragonés Alosilla Luz , Del Carmen Sara José, Soto Montejos Elizabeth Yovanny et al, 2008, pág. 16)

y en la estructura organizacional que se expresa por variable que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinado su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p. 108)

Poole (1985) el clima laboral es: "... conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en las organizaciones, se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización, refleja la cultura" (p. 69)

Pumpin (1988) se refiere al clima laboral como el: "... conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día; enfoque y forma de abordar incidencias e imprevistos, así como la solución de problemas y conflictos" (p. 35)

Baguer (2005) el clima laboral es: "... el ambiente humano en el que se desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influye en su conducta" (p. 77)

B. Importancia del clima organizacional

Guillen (2000), en un proceso de evolución y desarrollo de toda organización se debe considerar el estudio del clima laboral.

Una valoración del clima laboral nos permite: a) obtener información sobre reacciones, disposiciones y valoraciones de los colaboradores en relación con la organización (supervisión, metodologías, estructuras, entre otros), b) poder disponer de información sobre las condiciones laborales, c) incentivar la

participación en las diversas actividades del sistema, d) potenciar los mecanismos de comunicación y de relación, y e) obtener una visión integradora de la organización.⁵¹ (p. 98)

El estudio de clima laboral realizado de una manera adecuada junto con el análisis de otros indicadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad, entre otros.) se convierte en una herramienta importante para el desarrollo de la organización. Existen tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima laboral, que son los siguientes:

- a) implicación y participación de los miembros de la organización, a través de las percepciones que llevan a cabo los individuos,
- b) recurso de solución de problemas, con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se puede estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes,
- c) integración en el proceso de dirección, es necesario que los resultados de los estudios de clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas pertinentes para un mejor desarrollo.⁵²

En conclusión podemos decir que el estudio del Clima Laboral nos permite conocer las opiniones y percepciones que tienen los colaboradores sobre su entorno laboral, condiciones de trabajo, beneficios, entre otros. En estos estudios

⁵¹ (Guillén, 2000)

⁵² (Chávez Ferrer Jessica, Villalobos de Valdez Johana, 2009, pág. 23)

se conoce la situación actual y las expectativas futuras, lo cual permitirá desarrollar diferentes estrategias de mejora.

C. Características del clima organizacional

Taguiri (1968, citado por Brunet 2007), plantea ciertas características del concepto de clima organizacional, a continuación se presentaran algunas de ellas:

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad
- El clima es un configuración particular de las variables situacionales
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario puede sentirse como un agente contribuyente a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar climas diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras.

- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.⁵³ (p. 34)

Pintado (2014) el clima organizacional se caracteriza por:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la institución.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despido, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Así mismo, la incapacidad e inoperancia para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control así como las tardanzas e inasistencias, el abandono personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato

⁵³ (Quintero V. Lourdes; Montero M. José], 2010, pág. 34)

interpersonal, la falta de creatividad e innovación, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades, el conflicto, el auto conflicto.

- Existe directa relación entre el buen o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.⁵⁴ (p. 317)

D. Consecuencias del clima organizacional

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.⁵⁵

E. Tipologías de clima organizacional

Las tipologías nos van ayuda a identificar y caracterizar diferentes climas, viajaremos en el tiempo y veremos otras tipologías:

⁵⁴ (Egard, 2014, pág. 317)

⁵⁵ (Aragón Alosilla Luz, Del Carmen Sara José, Soto Montejos Elizabeth Yovanny et al, 2008, pág. 20)

Tabla 5
Tipología del Clima Organizacional

AÑO	AUTOR	TIPOLOGÍA	COMENTARIO
1939	Lewin, Lippintt y White	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima democrático 2. Clima autocrático 3. Clima laissez faire 	Los tres tipos de clima social corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del grupo.
1961	Gibb	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima de apoyo: descriptivos, orientados a los problemas, espontáneos, empáticos y provisionales en el tiempo. 2. Climas defensivos: evaluativos, controladores, estratégicos, neutrales, superiores y ciertos. 	Las mismas características reúne la clasificación de Deutsch (1973) referida igualmente a los climas de comunicación y a la conducta de negociación.
1963	Halpin y Croft	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima abierto 2. Clima autónomo 3. Clima controlado 4. Clima familiar 5. Clima paternal 6. Clima cerrado 	Basándose en las percepciones del director y los profesores de los patrones interactivos de la conducta de ambas partes, cada tipo de clima es visto como tipo ideal, puro, que después en la realidad revestirá características distintivas de cada organización. La tipología va en un continuo desde abierto a cerrado.
1967	Likert	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima autoritario <ul style="list-style-type: none"> - Explorador - Paternalista 2. Clima participativo <ul style="list-style-type: none"> - Consultivo - Participación en grupo 	Según Likert, hay tres tipos de variables que determina las características propias de una organización: causales, intermedias y finales. La combinación y la interacción de las tres variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdimensiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.
1968	Litwin y Stringer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima de afiliación 2. Clima de poder 3. Clima de logro 	Se simulan tres organizaciones con tres estilos distintos de liderazgo: una con un presidente democrático-amistoso que estimularía el

			sentimiento de afiliación, otra con uno autocrático que estimularía la necesidad de poder y una tercera orientada al logro que estimularía la alta productividad y la necesidad de logro. Cada una genera un tipo de clima.
1970	Sinclair	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima prácticos 2. Climas comunitarios 3. Clima de consciencia y conocimiento 4. Clima de propiedad 5. Clima de erudición 	Se clasifica el clima de las escuelas, mediante las percepciones que los alumnos tienen de sus profesores y de los valores t actitudes de sus mismos compañeros, en cinco tipos.
1973	Deutsch	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima de apoyo 2. Clima defensivos 	Clasificación referida a los climas de comunicación y a la conducta de negociación, con iguales características que Gibb
1974	Hellriegel y Slocum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima ideal: sentimientos de satisfacción y motivación para realizar una ejecución elevada. 2. Clima de injusticia: sensación de que no reciben el salario justo y equitativo que se merecen. 3. Clima de apatía: el trabajo se vive como repetitivo, el aprendizaje se hace con prisas, y se percibe poca promoción en los puestos. 4. Clima explosivo: existe una alta estructuración de las tareas y los individuos no tiene ningún tipo de control sobre las mismas. 	Una instrumentalización de la teoría de Herzberg sobre la motivación es llevada a cabo por Hellriegel y Slocum para definir cuatro tipos de climas motivacionales que son el producto de la mezcla de la satisfacción y la insatisfacción.
1975	Willover y Licata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Climas robustos: alto control de la ideología y de la conducta, una disciplina estricta y claros requerimientos estructurales que producen tensión entre los estudiantes. 2. Climas no robustos: organizaciones más abiertas, caracterizadas por estructuras menos rígidas 	Distinguen dos tipos de clima en sus estudios de los elementos ambientales de la escuela, considerando esta clasificación como una manera de diferenciar los entornos escolares.

		que reducen el contenido dramático, con sistemas de disciplina más abiertos y humanistas.	
1976	Johnston	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima orgánico – adaptativo de apoyo, no burocrático y que permite ser creativos. 2. Clima burocrático no permite a los individuos desarrollar sus capacidades innovadoras. 	Así es clasificado el clima que se produce a partir de una situación en que en una empresa, al producirse un progreso continuado, se hace necesario introducir nuevos empleados.
1980 1981	Wynne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Climas coherentes: <ul style="list-style-type: none"> - Claridad - Propósitos y objetivos - Buena comunicación - Consenso - Consistencia 2. Climas no coherentes 	El continuo de coherencia versus no coherencia se obtiene mediante un sistema a través del cual se definen los puntos particulares de cada clima en el continuo.
1986	De Witte De cock	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco control, poca dinamismo. 2. Poco control, mucho dinamismo 3. Mucho control, poca dinamismo 4. Mucho control, mucho dinamismo 	Distinguen cuatro tipos de clima, a los cuales no aplican un nombre específico para evitar malas interpretaciones y por la dificultad de aplicar nombres neutrales. Están basados en las dos dimensiones que consideran fundamentales: control y dinamismo organizacional.
1987	Brunet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima autoritario explotador 2. Clima autoritario paternalista 3. Clima participativo consultivo 4. Clima participativo de grupo 	Los climas participativos dan más lugar a que la motivación inicial se traduzca en un mayor rendimiento, tanto individual como organizacional, pues convergen las aspiraciones y expectativas de los trabajadores con las de la empresa.
1900	Victor y Gullen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalismo: la gente espera que se cumpla con la ley y con los estándares profesionales. 2. Cuidado: la principal consideración es qué es mejor para todos en la organización. 3. Reglas: se espera que todos adhieran a las reglas y procedimientos organizacionales. 	El clima ético de una organización es definido por la opinión compartida de como los temas éticos deben ser tratados y de cuál es el comportamiento ético correcto.

		<p>4. Instrumental: en esta organización, la gente protege su propio interés antes que todo.</p> <p>5. Eficiencia: la manera más eficiente es la manera correcta en esta organización.</p>	
1996	Sparrow y Gastón	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración y sistemas de organización de escasa comunicación; prácticas de trabajo ineficientes. 2. Baja nivel de investigación y del análisis de las actividades propias; baja atención al mundo empresarial externo. 3. Trabajo poco exigente; bajo hincapié en la calidad de los procesos y resultados. 4. Investigación y desarrollo; gran orientación científica y técnica. 5. Flexibilidad de acción y pensamiento; altos niveles de esfuerzo y actividad laboral; rápida toma de decisiones; autonomía en el trabajo. 6. El futuro es calidad, pero hazlo a tu modo. 7. Clima indefinido y difícil de caracterizar 8. Baja orientación de equipo y énfasis en el trabajo individual. 	Los autores desarrollaron un mapa de ocho tipos de clima dentro de la industria británica.

Fuente: Chiang Margarita et al (2010)⁵⁶

F. Dimensiones del clima según algunos autores

A lo largo del tiempo después de investigaciones realizadas se ha podido visualizar diferentes dimensiones que abarca el Clima, de esta manera se ha

⁵⁶ (Chiang Vega Margarita, Martín Rodrigo José, Nuñez Partido Antonio, 2010, pág. 58-65)

recopilado a lo largo del tiempo algunas dimensiones por cada autor a lo largo de la historia y la perspectiva específica de cada uno:

Tabla 6
Dimensiones de Clima desde una perspectiva específica

AÑO	AUTOR	PERSPECTIVA	DIMENSIONES
1975	Taylor y Ellison	Creatividad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disfrute de la escuela 2. Participación de la clase 3. Instrucción individualizada 4. Desarrollo de la carrera 5. Desarrollo de la independencia 6. Control democrático de la clase 7. Auto-conceptos 8. Experiencias múltiples de talento
1978	Siegel y Kaemmerer	Innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo: presta apoyo a la iniciativa 2. Pertenencia: compromiso y participación 3. Normas para la diversidad: la diversidad no se considera desviante 4. Desarrollo continuado: cuestionamiento y búsqueda de soluciones 5. Consistencia: entre procesos innovadores y los productos deseados.
1980	Zohar	Seguridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad. 2. Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad 3. Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción 4. Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo 5. Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad 6. Estatus percibido del oficial de seguridad 7. Efectos percibidos de la conducta de la seguridad sobre el estatus social. 8. Estatus percibido del comité de seguridad
1978	Falcione	Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptividad de la comunicación 2. Toma de decisiones 3. Compromiso organizacional 4. Coordinación 5. Satisfacción / expectativas de comunicación

1979	Daly, Falcione y Damhorst	Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo. 2. La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida, percibida y su implementación por las fuentes emisoras 3. La oportunidad de las respuestas 4. El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles de personal
1987	Kozlowski y Hults	Actualización Técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1. La comunicación y el intercambio de información 2. Políticas de innovación organizacional 3. Ayuda organizacional para la actualización 4. Ayuda del supervisor para el desarrollo profesional 5. Asignaciones desafiantes de trabajo 6. Presión mínima del tiempo 7. Clima general de actualización
2000	Schneider, Bowen, Ehrhart y Holcombe	Servicio	<p>Para los empleados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamiento humano 2. Orientación al cliente 3. Apoyo de sistemas 4. Apoyo logístico <p>Para los clientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La administración de la sucursal 2. La cortesía/la competencia del personal 3. La adecuación de los niveles de personal 4. La moral de los empleados (las percepciones de satisfacción laboral por parte de los empleados)

Fuente: Chiang Margarita et al (2010)⁵⁷

⁵⁷ (Chiang Vega Margarita; Martín Rodrigo José; Nuñez Partido Antonio, 2010, págs.66-70)

Brunet, las dimensiones de clima organizacional son:

Tabla 7
Dimensiones de Clima Organizacional Brunet

DIMENSIONES	CONCEPTOS
Autonomía	Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
Conflicto y Cooperación	Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
Relaciones Sociales	Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
Estructura	Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
Remuneración	Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
Rendimiento	Aquí se trata de la contingencia rendimiento/ remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
Motivación	Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
Estatus	Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
Flexibilidad e Innovación	Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
Centralización de la toma de decisiones	Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
Apoyo	Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Fuente: Brunet (1987)

Litwin y Stringer propone la existencia de nueve dimensiones para poder medir el clima que existe en una organización, en la siguiente tabla las detallamos:

Tabla 8
Dimensiones de Clima Organizacional Litwin y Stringer

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad (Empowerment)	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones es relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general u no estrecha, o vigilante, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. Se puede resumir en la existencia de supervisión.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o viceversa.
Desafío	Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas o malas relaciones sociales, tanto entre iguales entre jefes y subordinados.
Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, o "ir cada uno a los suyos".
Estándares	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas.
Conflictos	Es el sentimiento de que los miembros de la organización, tanto empleada como superior, aceptan o niegan las opiniones discrepantes u no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, o de ser ajeno a los mismos.

Fuente: Litwin y Stringer⁵⁸

⁵⁸ (Gaspar Berbel, 2007, pàgs.196-197)

Para nuestra investigación se tomó en cuenta principalmente a dos autores, Toro Álvarez, quien ha realizado varias investigaciones sobre nuestra investigación, de acuerdo a sus investigaciones él cuenta con 12 dimensiones para el Clima organizacional, los cuales son:

1. **Trato interpersonal:** percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
2. **Apoyo del jefe:** percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
3. **Sentido de pertenencia:** percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. **Retribución:** grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
5. **Disponibilidad de recursos:** percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. **Estabilidad:** percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. **Claridad Organizacional:** grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.

8. **Coherencia:** percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
9. **Trabajo en Equipo:** grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.
10. **Valores Colectivos:** grado en que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad, cumplimiento y respeto.
11. **Disposición al esfuerzo:** interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central de la vida de la persona.
12. **Apoyo Organizacional:** percibido, creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la empresa y de sus jefes.⁵⁹

Para nuestro autor peruano Pintado Pasapera (2014)

Tabla 9
Componentes del Clima laboral

DIMENSIONES		
COMPONENTES	ESTRUCTURA	PROCESOS
Aspecto Individual:	Organizacional:	Organizacionales:
- Actitudes	- Macro dimensión	- Evaluación del
- Percepciones	- Micro dimensión	rendimiento
- Estrés		- Sistema de remuneraciones,

⁵⁹ (Álvarez Toro, 2008, pág. 47)

<ul style="list-style-type: none"> - Valores - Aprendizajes <p>Grupo e Inter grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Procesos - Cohesión - Normas y papeles <p>Motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivos - Necesidades - Esfuerzo - Resultados <p>Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder - Políticos - Influencias - Estilos 		<ul style="list-style-type: none"> incentivos y compensaciones - Comunicación - Toma de decisiones
	RESULTADOS	
	<p>Aspecto Individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcance de objetivos - Satisfacción en el trabajo - Satisfacción en la carrera - Calidad de trabajo <p>Rendimiento Aspecto grupal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcance de los objetivos - Moral - Resultados - Cohesión 	<p>Aspecto Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción - Eficacia - Satisfacción - Adaptación - Desarrollo - Supervivencia - Tasa de rotación - Tasa de conflictos - Ausentismo - Necesidades

Fuente: Pintado Pasapera, Egard (2014)⁶⁰

2.2.3 Desempeño laboral

A. Definiciones

Consideramos de vital importancia comenzar analizar el término que significa Desempeño Laboral; ya que desde los orígenes del hombre, hemos observado el análisis, la medición de su trabajo y la evaluación del mismo siempre han estado presentes. Para algunos psicólogos (Campbell, 1990; McCloy y Cudeck, 1994) afirman que la psicología industrial organizacional ha invertido gran cantidad de tiempo para descubrir los diversos atributos de los trabajadores que causan o que

⁶⁰ (Egard, 2014, pág. 223)

se relacionan con el desempeño, pero muy poco para describir el desempeño real a nivel individual.

Arias (1999), El desempeño laboral:

Son aquellas acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de la organización, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y las sociedades en general.⁶¹ (p. 265)

Werther (2002); “es la manera en que se cumplen las actividades, derivado del análisis de labores y que se pueden expresar por medio de resultados” (p. 295).⁶²

Aliende (1993), El desempeño laboral: “es la medida que suma la cantidad y calidad de las aportaciones laborales de un individuo o grupo a su unidad de trabajo o a la organización” (p. 189).⁶³

Chiavenato (2000), El Desempeño Laboral es el “Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados (...)” (p. 359).

Chiavenato (2000), El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:
Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad,

⁶¹ (Arias Galicia, 1999)

⁶² (Werther & Davis, 2002, pág. 295)

⁶³ (Aliende Canales, 1993, pág. 189)

capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo. (p. 367)

Benavides (2002):

El desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas. (p. 72)

Muchinsky (2002), “indica que es aquello que las personas hacen y que puede observarse, se incluyen todas las acciones que son importantes para las metas de la organización, que se pueden medir en tiempos del nivel de contribución de cada individuo” (p. 206).⁶⁴

Machado (2004) el desempeño es:

(...) el resultado de los cambios- coyunturales y estructurales- políticos, económicos y sociales que ocurren en estas tres esferas, en un período y dentro de un modelo y estilo de desarrollo. Estos cambios se deben analizar desde diferentes perspectivas teóricas, y el desempeño sólo es positivo si los

⁶⁴ (Muchinsky, 2002, pág. 206)

indicadores sociales mejoran junto con los económicos. Puesto que la valoración del desempeño está determinada por el papel que el modelo y el estilo de desarrollo asignan al sector, su análisis no se limita al examen del cumplimiento de las metas iniciales, sino que incluye el cuestionamiento de esas metas. (p. 13)

D'Vicente (2004), define el desempeño laboral como "(...) el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir."

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de esta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos. Además afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. (p. 54)

Chiavenato (2004), plantea que: "El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados" (p. 359)

Palaci (2005), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo” (p. 155).

Landy (2011) el desempeño es algo que la gente hace y puede observarse. En muchos trabajos la conducta es pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse; en su lugar, solo puede describirse con la ayuda del trabajador. En el escenario laboral, el desempeño solo incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la empresa y puede medirse en términos del rendimiento del trabajador. Ella misma años después indicaría que se conforma por la sumatoria de conocimientos (integrados por conocimientos aprendidos tanto a través de estudios formales como informales), la experiencia práctica, y las competencias.⁶⁵ (p. 126)

El desempeño laboral según Romero y Urdaneta (2009) “El desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador (...)” (p. 69).

Pedraza, Amaya y Conde (2010) “(...) Desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas (...)” (p. 496).

La Revista de Ciencias Sociales (2010); “El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los

⁶⁵ (Alles, Diccionario de términos Recursos Humanos, 2011, pág. 126)

objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.”

Arriagada (2002) indica que: “el desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos dentro de una organización y al lineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de los logros de una organización”⁶⁶ (p. 25)

Salgado y Carbajal en *La Evaluación del Desempeño en la administración Publica del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas*, menciona tres (03) dimensiones del Desempeño Laboral, los cuales son: Desempeño de Tareas, Desempeño Contextual y Desempeño organizacional.

En conclusión el desempeño laboral son las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

B. Evaluación del desempeño

En las organizaciones es fundamental calificar el trabajo realizado por sus empleados. Es por esto que es importante el evaluar el desempeño de cada uno de ellos, la cual es fundamental para la toma de decisiones relativas al personal, ya que van a influir en la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos. Entonces la

⁶⁶ (Arriagada, 2002, pág. 25)

evaluación de desempeño debe ser y constituirse un instrumento fundamental para validar si el nivel de ejecución de los trabajadores permite alcanzar los objetivos que maneja la organización.

La preocupación por evaluar los desempeños de los individuos dentro de una organización, es una técnica tan antigua como el ser humano mismo. Curie (1979) asegura que el primer profesional de la medición de trabajo así como la evaluación del trabajador fue Walter of Henley, a primera mitad del siglo XIII en Inglaterra, quien en un libro de 1919, informa que alrededor del año 1240, Walter escribió un trabajo para el beneficio de su hijo, el cual le indicaba que vigilara sus tierras, su ganado, sus siembras y sus trabajadores. Indicaba que los sirvientes eficientes deberían seleccionarse y enseñarles sus funciones, y que al labrador se le deberían dar instrucciones para pueda arar las tierras con un número de bueyes.

Grados (1984), indica que la evaluación de desempeño son el conjunto de técnicas que evalúan sistemáticamente la utilidad actual de los empleados según sus aptitudes y otras cualidades necesarias para la correcta ejecución de sus tareas.⁶⁷

Wayne (2005), La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.⁶⁸

La Asociación española para la calidad define o trata a la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las

⁶⁷ (Grados, 1984, pág. 9)

⁶⁸ (R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, 2005, pág. 252)

actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Su finalidad es juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.

Uno de los autores más importantes dentro de la administración es Idalberto Chiavenato, quien dicta que la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.⁶⁹

En conclusión podemos decir que evaluación del desempeño laboral es el conjunto de técnicas e instrumentos que evalúan el desempeño de cada colaborador según sus aptitudes y cualidades necesarias para la ejecución de sus tareas.

C. ¿Cómo lograr buenos desempeños?

En realidad es difícil pero no imposible. La gerencia debe integrar y trabajar directamente con sus trabajadores. Lo que debe hacerse en primera instancia es determinar la visión meta respecto de la actividad que se pretende, luego, definir con claridad y objetividad que fines o que se persigue con ella pero fundamentalmente, describir y explicar las bondades de la actividad y cuán interesante resultara su participación para ellos mismos y para la organización. El

⁶⁹ (Chiavenato, 2007, pág. 243)

desafío, lograr que los trabajadores sientan que vale la pena hacer más y mejor.

Por ello, se recomienda asumir las estrategias siguientes:

- Liderazgo general conductivo, actitud proactiva, de apoyo permanente, de responsabilidad compartida, de trato asertivo, que la actividad este en relación con el talento.
- Detectar, estimular, fortalecer y desarrollar el talento humano (capacidades, habilidades y destrezas) para razón de ello, ubicar al trabajador en una determinada actividad. El reto, convertir el trabajo en una satisfacción.
- Comprometer al trabajador con la realidad institucional. Convertirlos en “socios estratégicos”.
- Definir y enriquecer sus expectativas dentro y fuera de la organización.
- Desarrollar el talento de los recursos humanos, elaborando programas de desarrollo integral (perfil científico o tecnológico y humanístico para el buen desempeño y la buena imagen institucional). Previo diagnóstico, determinar las necesidades de capacitación, entrenamiento y habilitación.
- Fortalecer la confianza y la seguridad por medio del empoderamiento y la responsabilidad compartida.
- Comunicación estratégica y asertiva.
- Estrategias para la retroalimentación y/o reforzamiento equitativo y permanente no solo para el buen desempeño sino también para el proceso de adaptación y buen comportamiento laboral.

D. Dimensiones

Diversos autores han encontrado diferentes variables para evaluar el desempeño de las personas en sus trabajos, tal es el caso de Davis y Newtrons, quienes aseguran que el desempeño laboral se ve afectado por factores como: capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño. (Citado en Araujo y Guerra, 2007). Pérez define tres tipos de variables y son:

Tabla 10

Dimensiones de Desempeño Laboral según PÉREZ MANZANERA, Leandro

Dimensión	Descripción
Time to Market	La rapidez en lanzar nuevos productos, atraer nuevos clientes y crear nuevo valor de mercado, determina el volumen de los beneficios.
Capacidad de aprendizaje	La disposición para experimentar, realizar prototipos y evaluar aproximaciones, quizás imperfectas, de nuevos diseños es clave para el éxito.
Velocidad	Los tiempos de ciclo desde la idea a la generación de valor en negocios de pocos meses

Fuente: PEREZ MANZANERA, Leandro (2001: 106)

Coello Almeida, identifica dos variables para desempeño laboral:

Tabla 11

Dimensiones de Desempeño Laboral para COELLO ALMEIDA Verónica del Rocío (2014)

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Desempeño laboral	Habilidades y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina general que se manifiesta en el cumplimiento de sus obligaciones. - Niveles de conocimiento de las tareas - Aplicación de los conocimientos - Responsabilidad demostrada en sus labores
	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Liderazgo - Influencia que ejerce

Fuente: Verónica del Rocío Coello Almeida (2014)

Para la presente investigación se tuvo en cuenta tres tipos de dimensiones las cuales a su vez abarcaron otros tipos de indicadores; basándonos en la investigación del Principado de Asturias, la investigación de Chávez Ferrer Jessica y Quintero Lourdes decidimos las siguientes dimensiones;

a. Desempeño de Tareas; por lo regular se hace en el contexto de una o más tareas que definen un empleo. Estas tareas se encuentran mayormente en la descripción del puesto que va a realizar cada colaborador. En el análisis podemos ver siempre que dos tipos de trabajadores; los que hacen exactamente lo que deben, y no más, es decir se resisten a colaborar o realizar un esfuerzo extra para la organización. El segundo tipo de colaborador es el que hace exactamente todo lo contrario. (F. Landy y J. Conte, 2005).

Campbell (1990) define al desempeño de tareas como el rendimiento con el que el ejecutante del puesto realiza las actividades reconocidas como parte de su trabajo.

b. Desempeño Contextual; Borman y Motowidlo (1983), establecieron que la conducta cívica organizacional, es una conducta mucho más allá de lo esperado. El desempeño contextual representa las actividades que apoyan a la organización pero que necesariamente tienen que ser las de los puestos.

Apoya el ambiente organizacional, social y psicológico en el que se ejecutan las tareas, el cual es común para la mayoría de ellos.

c. Desempeño Adaptivo; este tipo de componente incluye la flexibilidad y la capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Como toda

empresa tiene una naturaleza cambiante este va a requerir trabajadores flexibles y capaces de adaptarse a dichas circunstancias.

2.3 Marco referencial

Perú Call Center S.A.C. es una compañía con una filosofía central, dar y otorgar una solución integral de servicios de manera especializada a cada usuario, sus procesos tecnológicos permiten cumplir un seguimiento acabado de cada presentación garantizando la satisfacción de sus clientes como un aliado sólido en la comercialización de los mismos, ya que poseen la experiencia y el desarrollo adecuado para lograr los resultados que planifican de manera conjunta.

Son apasionados de las experiencias de sus clientes. Día a día, conectan a millones de consumidores con marcas líderes. De esta forma, contribuyen a que importantes empresas atiendan las crecientes demandas de sus clientes al tiempo que mejoran su eficiencia.

Eso lo pueden lograr por medio de experiencias que generan valor a los clientes y las compañías. Estas experiencias se logran a través de una combinación de personas, soluciones y canales.

Están desarrollando excelentes relaciones con los clientes gracias al profundo entendimiento que tienen de los sectores y ambientes culturales en los que operan. Como resultado de esto, aportan inteligencia y análisis de alto valor, consecuencia de su operación e interacción con los consumidores. Esto les permite afianzar la relación de negocios y transformarla en una de socios estratégicos lo cual permite

cumplir de mejor forma con las crecientes expectativas de los consumidores a nivel mundial.

Nuestro equipo, altamente motivado, conformado por más de 200 empleados, es el motor fundamental que habilita nuestro modelo de negocios, siendo nuestra mayor ventaja competitiva.

Cuentan con tres sedes a nivel nacional: San Borja, Lince y San isidro siendo dentro de una de ellas donde se aplicó el estudio.

A. Características

- **Su cliente es primero**, por ello deben brindar una experiencia de servicio que permite solucionar la consulta y la asesoría requerida, así como recomendar el servicio que se le brindo. Porque la satisfacción de cada cliente final es motivo de su trabajo.
- **Su equipo es ganador**, poseen un equipo de asesores, emprendedores, talentosos y apasionados en lo que hacen. Su enfoque de trabajo se centra en ventas, asistencia y solución de problemas. Cuentan con una vocación por el servicio y por una atención de excelencia a nuestros clientes.
- **Lo que hacen lo hacen bien**, sus asesores, son conscientes de su gran valor y de su aporte dentro la organización para el desarrollo y crecimiento de esta, dentro de un mercado altamente competitivo y cambiante. No se trata de trabajar bien sino ser cada día mejor.

- **Son responsables**, conocen el valor que aporta el compromiso y la vinculación de sus asesores con su empresa. Por eso se desea que todos compartan la misma visión y los mismos valores.

B. Misión

Contribuir al éxito de las empresas garantizando la mejor experiencia para sus clientes.

C. Valores

- Compromiso
- Pasión
- Integridad
- Confianza

D. Cifras importantes

Perú Call Center en Perú	Número de clientes	Número de empleados
3 centros de contacto Lince San Borja San Isidro	Más de 1 millón de personas en todo el Perú	Más de 200 empleados.

E. Clientes

- Sura
- La positiva

- Interseguro
- Seguros Falabella
- Amercia Brokers
- Interbank
- Banco Falabella
- Rímac

F. Servicios

- **Gestión de Televentas.-** La empresa ha diseñado este servicio especialmente para aquellas empresas que deseen comercializar productos y/o servicios, a través de una plataforma compuesta por asesores con habilidades comerciales.
- **Gestión de Atención al cliente.-** Consiste en el servicio de llamadas e interacciones entrantes, el mismo que está orientado a aquellas empresas que deseen ofrecer una atención integral y personalizada a sus usuarios finales.

G. Evaluación de Desempeño

1. Objetivos:

- a. Establecer lineamientos homogéneos para evaluar, retroalimentar y mejorar el desempeño del personal de ventas Perú Call Center SAC reforzando simultáneamente la cultura organizacional y el clima laboral.
- b. Contar de manera formal con información relevante sobre el desempeño laboral que facilite la toma de decisiones en los diversos procesos de gestión humana.

2. Alcance:

Todo personal de ventas que cumpla las siguientes condiciones:

- a. Personal empleado con un mínimo de 3 meses de antigüedad en el momento de la evaluación.

3. Evaluación:

- a. Evaluar y retroalimentar al personal sobre su desempeño es una forma efectiva de contribuir con su desarrollo, en la medida que el proceso sea asumido de forma seria y objetiva, basado en una relación de confianza entre evaluadores y evaluados.

4. Evaluación del personal de ventas:**a. De la oportunidad:**

La evaluación se realizará en 4 oportunidades durante el año:

1. Evaluación de Enero por el período octubre, noviembre y diciembre.
2. Evaluación de Abril por el período enero, febrero y marzo.
3. Evaluación de Julio por el periodo abril, mayo y junio.
4. Evaluación de Octubre por el periodo julio, agosto y setiembre.

b. De los aspectos a evaluar:

- i. Se evaluarán las competencias generales y competencias vinculadas a indicadores generales de producción (eficiencia, calidad, colaboración, compromiso, etc.). El reglamento fijará los criterios específicos.

ii. La calificación deberá estar sustentada con ejemplos concretos (incidentes críticos).

c. Del proceso a seguir:

i. Difusión.

ii. Capacitación para evaluadores y evaluados.

iii. Evaluación.

iv. Retroalimentación.

v. Fijación de compromisos de mejora.

d. De la difusión del proceso:

i. Gestión Humana recordará al personal el inicio de cada proceso, su importancia y los resultados a lograr.

ii. El procedimiento fijará la forma más efectiva, sencilla y administrativamente manejable de cada proceso de evaluación.

e. De la capacitación para el personal:

La capacitación del personal considerará principalmente lo siguiente:

1. Explicación del proceso.

2. Plazos.

3. Recomendaciones para evaluadores y evaluados.

4. Explicación sobre los errores más frecuentes en que se puede incurrir.

5. Técnicas y habilidades para desarrollar una adecuada reunión de retroalimentación.

f. De la evaluación:

La evaluación estará a cargo del jefe directo y la revisión a cargo del jefe del evaluador.

g. De la reunión de retroalimentación:

El jefe se reunirá con el colaborador y brindará retroalimentación en base a los comentarios estándar brindados por la herramienta de la evaluación, ya que estos han sido cuidadosamente revisados para esta etapa.

h. De la auditoría del proceso de la Evaluación de Desempeño:

i. Terminado el proceso de Evaluación, Gestión Humana realizará auditoría al proceso en general, reportando el nivel de cumplimiento del proceso y el desarrollo de la retroalimentación, este reporte será entregado a la Gerencia General de la compañía.

6. Uso de los resultados:

La información proveniente de la evaluación de desempeño podrá ser utilizada para los siguientes procesos de Gestión Humana:

i. Revisión de remuneraciones.

ii. Capacitación.

iii. Desvinculaciones.

7. Responsabilidades del jefe:

- i. Evaluar al colaborador de la forma más objetiva posible.
- ii. Explicar al colaborador las razones de su evaluación.
- iii. Cumplir los plazos fijados en el cronograma de evaluación.
- iv. Proporcionar retroalimentación al colaborador siguiendo las pautas indicadas.

8. Responsabilidades del evaluado:

Participar activamente en el proceso de Evaluación de Desempeño.

- i. Solicitar ser evaluado y recibir retroalimentación de parte de su jefe.
- ii. Informar a su jefe inmediato, al superior y/o GH en el caso no haya sido evaluado o recibido retroalimentación.

10. Responsabilidades de Gestión Humana:

- i. Liderar el proceso.
- ii. Asesorar a los evaluadores.
- iii. Acompañar en casos puntuales.
- iv. Realizar el control de calidad del proceso.
- v. Acopiar y consolidar resultados.

2.4 Marco conceptual

1. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un

- patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
8. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
 9. **Documento Técnico:** Metodología para el Estudio del Clima Organizacional.
 10. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
 11. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
 12. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.
 13. **Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

CAPITULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1 Variables de la investigación

a. Cultura Corporativa

b. Clima Laboral

c. Desempeño Laboral

3.2 Operacionalización de variables

Tabla 12
Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Definiciones operacionales
<u>Variables</u>		
V ₁ : Cultura corporativa	V1.1: Direccionamiento estratégico V1.2: Símbolo de estatus V1.3: Tradición e historia V1.4: Ambiente físico	<u>Cultura corporativa</u> Conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos.
V ₂ : Clima laboral	V2.1: Claridad Organizacional V2.2: Trato Interpersonal V2.3: Disponibilidad de recursos V2.4: Sentido de pertenencia V2.5: Apoyo del jefe V2.6: Retribución V2.7: Estabilidad	<u>Clima laboral</u> Percepción que los trabajadores tienen en común sobre la claridad organizacional, trato interpersonal, la disponibilidad de recursos, sentido de pertenencia hacia la organización, el apoyo que reciben de su jefe, la retribución y la estabilidad laboral ejercidas por la organización en el ambiente laboral.
V ₃ : Desempeño laboral	V3.1: Desempeño de tareas	<u>Desempeño laboral</u>

	V3.2: Desempeño contextual	Es una acción o conjunto de acciones de una persona, dirigida a la obtención de algún resultado específico o conjunto de resultados que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que conforman el contexto.
	V3.3: Desempeño organizacional	
<u>Variables Mediadoras</u>		
Z ₁ : Género	Z1.1.: Femenino	Al género masculino se le asigna el código 1 y el femenino el 2
	Z1.2.: Masculino	

Fuente: Elaboración propia

3.3 Hipótesis

3.3.1 Hipótesis general

H_g: Existe correlación significativa entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.

H₀: No existe correlación significativa entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral y en Perú Call Center S.A.C.

3.3.2 Hipótesis específicas

H₁: Existe correlación significativa entre Cultura Corporativa y Clima Laboral en Perú Call Center S.A.C.

H₀: No existe correlación significativa entre Cultura Corporativa y Clima Laboral en Perú Call Center S.A.C.

H₂: Existe correlación significativa entre Cultura Corporativa y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.

H₀: No Existe correlación significativa entre Cultura Corporativa y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.

H₃: Existe correlación significativa entre Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.

H₀: No existe correlación significativa entre Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

Aplicada, Descriptiva y Correlativo

4.2 Diseño de la Investigación

No experimental, transversal

4.3. Población

Todos los colaboradores de las diferentes edades pertenecientes a la empresa objeto de estudio, dedicados a las ventas de seguros de vida, seguro dental, seguro vehicular y asistencias vía telefónica, que laboran desde Enero de este año y que se encuentran ubicados en la sede de San Borja, Calle Mercator 325. Se deja constancia que el total de la población participo del estudio por lo cual no corresponde realizar el cálculo de la muestra.

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1 Técnicas

Encuestas auto administrado y Guías de observación no participante.

4.4.2 Instrumentos

- Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C.
- Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.

- Encuesta de Desempeño Laboral para el personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.
- Guía de observación no participante – Cultura Corporativa de Perú Call Center S.A.C.
- Guía de observación no participante – Clima Laboral de Perú Call Center S.A.C.
- Guía de observación no participante – Desempeño Laboral de Perú Call Center S.A.C.

Ficha Técnica 1

Nombre	Guía de Observación no Participante – Cultura Corporativa de Perú Call Center S.A.C., Anexo 6.
Autor (es)	Antón Palacios, Jesús Eduardo Pablo Et. Al.
Año	2016
Procedencia	Lima, Perú
Bases teóricas	Según el autor Samuel Certo.
Versiones	Primera.
Sujetos de aplicación	Colaboradores de venta de seguros en general de la empresa Perú Call Center S.A.C.
Tipo de administración	Administrado.
Edad de aplicación	No es relevante.
Duración	Visitas inopinadas de frecuencia semanal.
Significación	Exploración y observación del nivel de Cultura Corporativa para la empresa Perú Call Center S.A.C.
Campo de aplicación	Administración de Recursos Humanos
Dependencia	El investigador realizó diferentes observaciones y las tabulo de acuerdo a las dimensiones, basádonos en el autor Samuel Certo. Esta observación se realizó en la sede de San Borja dentro del horario laboral, algunas veces de 8.30 a.m. a 5 p.m. y otras de 3 p.m. a 9 p.m. tratando de ocupar todos los horarios y de conocer todo lo posible.
Procedimiento de aplicación	Se realizaron visitas inopinadas de frecuencia semanal donde se levantaron observaciones de la cultura corporativa que se vive dentro de la organización, estas observaciones se realizaron dentro de cada campaña con la que cuenta la empresa además de que se pudo

	participar como observador de algunas reuniones de gerencia, coordinaciones, supervisiones y entre compañeros.
--	--

Ficha Técnica 2

Nombre	Guía de Observación no Participante – Clima Laboral de Perú Call Center S.A.C., Anexo 7.
Autor (es)	Antón Palacios, Jesús Eduardo Pablo Et. Al.
Año	2016
Procedencia	Lima, Perú
Bases teóricas	Según los autores Egard Pintado y Fernando Toro.
Versiones	Primera.
Sujetos de aplicación	Colaboradores de venta de seguros en general de la empresa Perú Call Center S.A.C.
Tipo de administración	Administrado.
Edad de aplicación	No es relevante.
Duración	Visitas inopinadas de frecuencia semanal.
Significación	Exploración y observación del nivel del Clima Laboral para la empresa Perú Call Center S.A.C.
Campo de aplicación	Administración de Recursos Humanos
Dependencia	El investigador realizó diferentes observaciones y las tabuló de acuerdo a las dimensiones, basándose en los autores Egard Pintado y Fernando Toro. Esta observación se realizó en la sede de San Borja dentro del horario laboral, algunas veces de 8.30 a.m. a 5 p.m. y otras de 3 p.m. a 9 p.m. tratando de ocupar todos los horarios y de conocer todo lo posible.
Procedimiento de aplicación	Se realizaron visitas inopinadas de frecuencia semanal donde se levantaron observaciones del clima laboral que se vive dentro de la organización, estas observaciones se realizaron dentro de cada campaña con la que cuenta la empresa además de que se pudo participar como observador de algunas reuniones de gerencia, coordinaciones, supervisiones y entre compañeros.

Ficha Técnica 3

Nombre	Guía de Observación no Participante – Desempeño Laboral de Perú Call Center S.A.C., Anexo 8.
Autor (es)	Antón Palacios, Jesús Eduardo Pablo Et. Al.
Año	2016
Procedencia	Lima, Perú
Bases teóricas	Según el Principado de Asturias.
Versiones	Primera.
Sujetos de	Colaboradores de venta de seguros en general de la empresa Perú Call

aplicación	Center S.A.C.
Tipo de administración	Administrado.
Edad de aplicación	No es relevante.
Duración	Visitas inopinadas de frecuencia semanal.
Significación	Exploración y observación del nivel del Desempeño Laboral para la empresa Perú Call Center S.A.C.
Campo de aplicación	Administración de Recursos Humanos
Dependencia	El investigador realizó diferentes observaciones y las tabuló de acuerdo a las dimensiones, basándose en la investigación del Principado de Asturias. Esta observación se realizó en la sede de San Borja dentro del horario laboral, algunas veces de 8.30 a.m. a 5 p.m. y otras de 3 p.m. a 9 p.m. tratando de ocupar todos los horarios y de conocer todo lo posible.
Procedimiento de aplicación	Se realizaron visitas inopinadas de frecuencia semanal donde se levantaron observaciones del desempeño laboral que tiene y desarrolla cada uno de los colaboradores de la organización, estas observaciones se realizaron dentro de cada campaña con la que cuenta la empresa además de que se pudo participar como observador directo del trabajo que cada uno de los colaboradores desempeñaba.

Ficha Técnica 4

Nombre	Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C., Anexo 6.
Autor (es)	Antón Palacios, Jesús Eduardo Pablo Et. Al.
Año	2016
Procedencia	Lima, Perú
Bases teóricas	Según el autor Samuel Certo.
Versiones	Primera.
Sujetos de aplicación	Colaboradores de venta de seguros en general de la empresa Perú Call Center S.A.C.
Tipo de administración	Autoadministrado.
Edad de aplicación	No es relevante.
Duración	Aproximadamente 5 minutos.
Normas de puntuación	Específica por cada una de las subdimensiones, con escala de Likert del 1 al 5.
Significación	Exploración, medición y determinación del nivel de Cultura Corporativa para la empresa Perú Call Center S.A.C.
Campo de aplicación	Administración de Recursos Humanos

Validez	Validez de contenido.- Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores la variable Cultura Corporativa, además cuenta con la validez por opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales de 88.78% e indicadores: Claridad 87.8%, Objetividad 87.8%, Actualidad 87.8%, Organización 90.0%, Suficiencia 85.2%, Intencionalidad 90.4%, Consistencia 90%, Coherencia 90%, Metodología 90%, correspondiéndole un nivel de validez muy alto.
Confiabilidad	Alfa de Cronbach.- Del respectivo análisis de fiabilidad se obtuvo una con alfa de Cronbach de 80.1% lo cual señala la alta confiabilidad del instrumento.
Procedimiento de aplicación	Distribuir la escala, dar las instrucciones, señalar el tiempo, recoger las mismas y verificar que este bien llenado.
Normas interpretativas	1= Muy malo; 2= Malo; 3= Regular; 4= Bueno; 5= Muy bueno. De esta manera queda el instrumento listo para la evaluación general, el análisis descriptivo y posterior prueba de hipótesis

Tabla 13
Cultura Corporativa y puntuaciones

Gestión de calidad	Frecuencia
1 - 1.99	Muy malo
2 - 2.99	Malo
3 - 3.99	Regular
4 - 4.99	Bueno
5	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

- Escala de Cultura corporativa constituida por 10 ítems.

Tabla 14
Análisis de confiabilidad de Cultura Corporativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
,801	10

Fuente: Elaboración propia

Ficha Técnica 5

Nombre	Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C., Anexo 7.
Autor (es)	Antón Palacios, Jesús Eduardo Pablo Et. Al.
Año	2016
Procedencia	Lima, Perú
Bases teóricas	Según los autores Egard Pintado Pasapera y Fernando Toro Álvarez.
Versiones	Primera.

Sujetos de aplicación	Colaboradores de venta de seguros en general de la empresa Perú Call Center S.A.C.
Tipo de administración	Autoadministrado.
Edad de aplicación	No es relevante.
Duración	Aproximadamente 5 minutos.
Normas de puntuación	Especifica por cada una de las subdimensiones, con escala de Likert del 1 al 5.
Significación	Exploración, medición y determinación del nivel de Clima Laboral para la empresa Perú Call Center S.A.C.
Campo de aplicación	Administración de Recursos Humanos
Validez	Validez de contenido.- Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores la variable Clima Laboral, además cuenta con la validez por opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales de 89.33% e indicadores: Claridad 89.4%, Objetividad 89.4%, Actualidad 89.4%, Organización 88.0%, Suficiencia 89.8%, Intencionalidad 89.8%, Consistencia 89.4%, Coherencia 89.4%, Metodología 89.4%, correspondiéndole un nivel de validez muy alto.
Confiabilidad	Alfa de Cronbach.- Del respectivo análisis de fiabilidad se obtuvo una con alfa de Cronbach de 87.3% lo cual señala la alta confiabilidad del instrumento.
Procedimiento de aplicación	Distribuir la escala, dar las instrucciones, señalar el tiempo, recoger las mismas y verificar que este bien llenado.
Normas interpretativas	1= Muy malo; 2= Malo; 3= Regular; 4= Bueno; 5= Muy bueno. De esta manera queda el instrumento listo para la evaluación general, el análisis descriptivo y posterior prueba de hipótesis

Tabla 15
Clima Laboral y puntuaciones

Gestión de calidad	Frecuencia
1 - 1.99	Muy malo
2 - 2.99	Malo
3 - 3.99	Regular
4 - 4.99	Bueno
5	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

- Escala de Clima laboral constituida por 17 ítems.

Tabla 16
Análisis de confiabilidad de Clima Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,873	17

Fuente: Elaboración propia

Ficha Técnica 6

Nombre	Encuesta de Desempeño Laboral para Perú Call Center S.A.C., Anexo 8.
Autor (es)	Antón Palacios, Jesús Eduardo Pablo Et. Al.
Año	2016
Procedencia	Lima, Perú
Bases teóricas	Según la investigación del Principado de Asturias.
Versiones	Primera.
Sujetos de aplicación	Colaboradores de venta de seguros en general de la empresa Perú Call Center S.A.C.
Tipo de administración	Autoadministrado.
Edad de aplicación	No es relevante.
Duración	Aproximadamente 5 minutos.
Normas de puntuación	Específica por cada una de las subdimensiones, con escala de Likert del 1 al 5.
Significación	Exploración, medición y determinación del nivel de Desempeño Laboral para la empresa Perú Call Center S.A.C.
Campo de aplicación	Administración de Recursos Humanos
Validez	Validez de contenido.- Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores la variable Desempeño Laboral, además cuenta con la validez por opinión de expertos quienes analizaron los ítems con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales de 86.4% e indicadores: Claridad 87.8%, Objetividad 87.8%, Actualidad 87.8%, Organización 85.0%, Suficiencia 85.4%, Intencionalidad 85.4%, Consistencia 85.0%, Coherencia 85.0%, Metodología 85.0%, correspondiéndole un nivel de validez muy alto.
Confiabilidad	Alfa de Cronbach.- Del respectivo análisis de fiabilidad se obtuvo una con alfa de Cronbach de 88.2% lo cual señala la alta confiabilidad del instrumento.
Procedimiento de aplicación	Distribuir la escala, dar las instrucciones, señalar el tiempo, recoger las mismas y verificar que este bien llenado.
Normas interpretativas	1= Muy malo; 2= Malo; 3= Regular; 4= Bueno; 5= Muy bueno. De esta manera queda el instrumento listo para la evaluación general, el análisis descriptivo y posterior prueba de hipótesis

Tabla 17
Desempeño Laboral y puntuaciones

Gestión de calidad	Frecuencia
1 - 1.99	Muy malo
2 - 2.99	Malo
3 - 3.99	Regular
4 - 4.99	Bueno
5	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

- Escala de Desempeño laboral constituida por 19 ítems.

Tabla 18
Análisis de confiabilidad de Desempeño Laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,882	19

Fuente: Elaboración propia

4.5 Procedimientos de recolección de datos

Previamente se coordinó con el Gerente Operativo German Cerro y posteriormente con los coordinadores de las campañas de la sede de San Borja la fecha y hora en que se aplicaría la encuesta de Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral, asumiendo ambos el compromiso para tal efecto. En la fecha pactada se procedió a dar las instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir las encuestas, hacer precisiones y aclaraciones cuando fue necesario, recoger los mismos verificando que estén correctamente llenados, agradeciendo a los colaboradores, el gerente y los coordinadores por el apoyo brindado.

4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos

4.6.1 Análisis estadístico descriptivo

	MEDIANA	Permite conocer el valor que se encuentra exactamente en la mitad del conjunto de datos.	$Me = L_{i-1} + \frac{\frac{N}{2} - F_{i-1}}{f_i} \cdot a_i$
--	----------------	--	--

Tendencia central	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	Nos permite medir el grado de dispersión o variabilidad	$S_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X)^2}{n - 1}$
	RANGO	Permite saber cuál es el intervalo entre el valor máximo y el valor mínimo.	$Rango = X_{max} - X_{min}$

4.6.2 Análisis del coeficiente de correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s : Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d : Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n : Número de datos

CAPITULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis cualitativo

Tabla 19

Cuadro de procesamiento de la guía de observación no participante – Cultura Corporativa de Perú Call Center S.A.C

CULTURA CORPORATIVA	OBSERVACIONES
Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una buena difusión sobre la misión, visión y valores de la organización. • La mayoría de los colaboradores no sabe cuál es la historia de la organización. • Se difunde los objetivos en las reuniones mensuales de cada campaña a fin de concientizar a los colaboradores con respecto a su trabajo. • Los coordinadores de cada campaña difunden y fortalecen los valores que ellos crean correctos y pertinentes para el desarrollo de un buen trabajo en grupo y lograr alcanzar los objetivos mensuales y anuales dados por la jefatura.
Símbolo de estatus	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente de operaciones cuenta con una oficina preferencial en el segundo piso, una laptop, internet de libre de acceso para él, estacionamiento preferencial y no cuenta con horario de ingreso y de salida. • Los coordinadores cuentan con laptop, internet de libre acceso y no cuentan con horarios de ingreso ni de salida. • Los supervisores cuentan con una posición estratégica para el control de sus campañas además de una máquina especial para poder realizar sus informes y evaluaciones de sus campañas que tienen a su cargo, además que cuentan con permisos especiales para asuntos personales como estudios. • Los Back office cuentan también con una máquina especial parecida a los supervisores, para poder dar soporte a estos mismos.
Tradición e historia	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa trata de compartir y unir a sus colaboradores organizando concursos entre campañas, como decoración del ambiente para Halloween, competencia de baile o competencia de canto. • La empresa trata de homenajear fechas especiales a sus colaboradores, como dando chocolates con el logo de la empresa por el Día del teleoperador y un mensaje especial difundido por sus computadoras.
Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no difunde sus colores representativos en su ambiente físico. • La empresa no difunde su logo, ni su misión y visión a través de sus ambientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20

*Cuadro de procesamiento de la guía de observación no participante – Clima Laboral de Perú
Call Center S.A.C.*

CLIMA LABORAL	OBSERVACIONES
Claridad organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores pueden expresar sus puntos de vista libremente a sus supervisores, los cuales luego se los trasmite a su coordinador. • Los coordinadores comunican a sus colaboradores de los cambios que realiza la empresa para poder informar las opiniones de cada uno de ellos. • La empresa tiene muchos rubros por lo cual a veces confunde a los colaboradores cual es la razón de ser de la misma.
Trato interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores siempre están atentos a todas las situaciones de conflictos y poder solucionarlos en el momento, si es de mayor envergadura se recurre al coordinador. • Existe una buena cooperación entre los colaboradores. • No se aprecia mucho una colaboración entre las campañas de los coordinadores, cada uno maneja sus problemas directamente con el gerente de operaciones.
Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre los equipos necesarios para el desarrollo del trabajo se encuentran en buen estado o disponibles. • No todas las áreas cuentan con aire acondicionado o con un ambiente agradable. • Manifestado por algunos de los colaboradores indicaron que se sospecha que existe presencia de plagas.
Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores presentan un compromiso no hacia su organización sino hacia sus jefes directos, ya sea a su supervisor o a su coordinador. • Los supervisores conjuntamente con sus coordinadores les transmiten a sus colaboradores la importancia que juega cada uno de sus labores para poder llegar a la meta u objetivo planteado.
Apoyo del jefe	<ul style="list-style-type: none"> • Los coordinadores se reúnen semanalmente con sus supervisores para poder analizar el avance de los objetivos, problemas que se hayan presentado o para informar nuevos asuntos. • Los supervisores se reúnen con sus colaboradores semanal y mensualmente para poder analizar no solo el avance de los objetivos sino que también para poder analizar los problemas presentados o informar nuevas cosas. • El coordinador se reúne con los colaboradores cada vez que lo vea conveniente para poder corregir los problemas presentados o para premiar la labor realizada.
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> • Cada coordinador busca premios o incentivos nuevos para sus mejores colaboradores, por lo cual se reúne con sus clientes y les exige premios como vales de cine, de compras, merchandising entre otras cosas. • Los coordinadores conjuntamente con el gerente de operaciones compran dulces, galletas, gaseosas, etc para poder tener otro tipo de premios a sus mejores colaboradores. • Los coordinadores les plantean a sus supervisores concursos diarios para motivar a sus colaboradores, los cuales puede ser

	<p>premiados por estos premios que otorgan los clientes o por dulces, galletas, etc que compran los coordinadores con colaboración del jefe de operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe buenos beneficios para los colaboradores, por lo cual genera molestia en ellos. Esto se debe a la informalidad de la organización. • El sueldo básico es muy malo, pero las comisiones compensan; por lo cual la mayor motivación de los colaboradores son las comisiones.
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento dentro de la organización es casi nula, ya que de teleoperador se puede ascender a Back office, el cual podría crecer a supervisor pero es casi imposible ya que esos puestos ya están ocupados, por lo cual ascender a coordinador es más difícil; la única forma de ascender sería que estos renuncien a sus puestos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21

Cuadro de procesamiento de la guía de observación no participante – Desempeño Laboral de Perú Call Center S.A.C.

DESEMPEÑO LABORAL	OBSERVACIONES
Desempeño de tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los supervisores imprimen a sus colaboradores el Speech y las cláusulas de venta para que puedan cumplir la calidad exigida, ya que cada venta al final pasa un filtro. • El sistema vicidial es muy práctico, por lo cual su manejo no es complicado y es muy amigable. • Los colaboradores a la hora de realizar una venta, o dar una solución al cliente citan muchas experiencias personales para poder darse a entender con el cliente. • Todos los colaboradores tratan de cumplir las pautas de calidad y validar la información del cliente para que esa venta sea válida y no se anule. • Todos son constantes con el objetivo planteado ya que las comisiones son la mejor motivación.
Desempeño contextual	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores se comprometen mucho con el cumplimiento de los objetivos no por su organización sino por sus jefes directos. • Todos los colaboradores se ayudan entre sí para poder lograr el objetivo mensual y así poder obtener los premios grupales.
Desempeño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos colaboradores no necesitan supervisión a cada momento, mientras que otros necesitan una supervisión exhaustiva ya que tienden a perder el tiempo entre llamadas. • Los colaboradores cumplen la calidad de cada venta no por el compromiso que se tenga con su labor sino para que esa venta realizada no se baje. • La mayoría no cumple los horarios de entradas y salidas, además que pierden el tiempo en ir a los servicios higiénicos o a veces en comer. • Tratan de mantener un nivel de ventas constante para poder lograr las comisiones deseadas por ellos.

Fuente: Elaboración propia

5.2 Análisis descriptivos

5.2.1 Cultura Corporativa

Tabla 22

Estadísticos descriptivos de Cultura corporativa

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	3,9000	2,00	5,00	3,00
Masculino	42	3,8000	2,40	4,40	2,00
Total	171	3,9000	2,00	5,00	3,00

Fuente: Elaboración propia

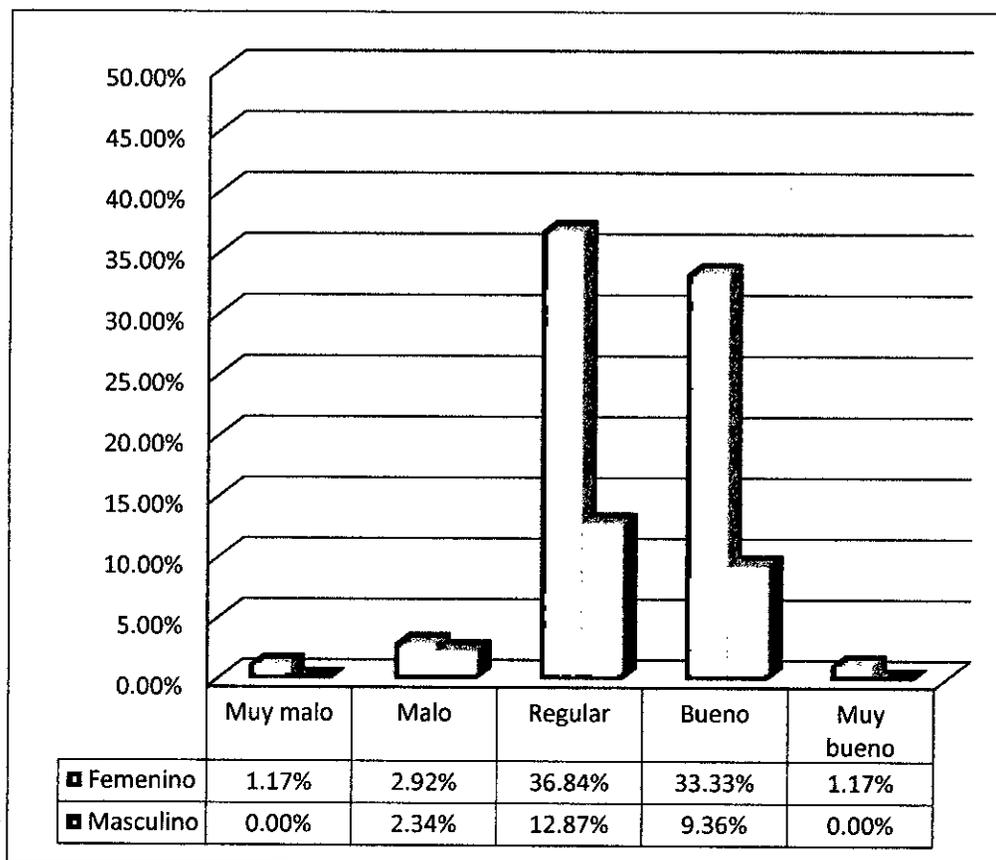
Tabla 23

Tabla de frecuencias de Cultura corporativa

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		N°	%	N°	%	N°	%
Cultura Corporativa	Muy malo	2	1,17%	0	0,00%	2	1,17%
	Malo	5	2,92%	4	2,34%	9	5,26%
	Regular	63	36,84%	22	12,87%	85	49,71%
	Bueno	57	33,33%	16	9,36%	73	42,69%
	Muy bueno	2	1,17%	0	0,00%	2	1,17%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 1
Histograma de cultura corporativa



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.4, la mediana obtenida para la variable Cultura corporativa fue de 3,90 correspondiente a un nivel Regular (3,00-3,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.5; por lo que se desprende que el 49,71% de los participantes del estudio perciben la Cultura corporativa de la empresa en un nivel Regular (Gráfico 5.1), en tanto que el 42,69% indicó que el nivel es Bueno.

Por ende se concluye que la Cultura Corporativa, des pues de lo observado y analizado después de los datos estadísticos corresponde a un nivel regular por la

poca difusión de la misma con los colaboradores, lo que tocaría reforzarlo a través de la recomendaciones dadas.

a. Direccionamiento estratégico

Tabla 24

Estadísticos descriptivos de Direccionamiento Estratégico

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	2,00	5,00	3,00
Masculino	42	4,0000	1,86	4,57	2,71
Total	171	4,0000	1,86	5,00	3,14

Fuente: Elaboración propia

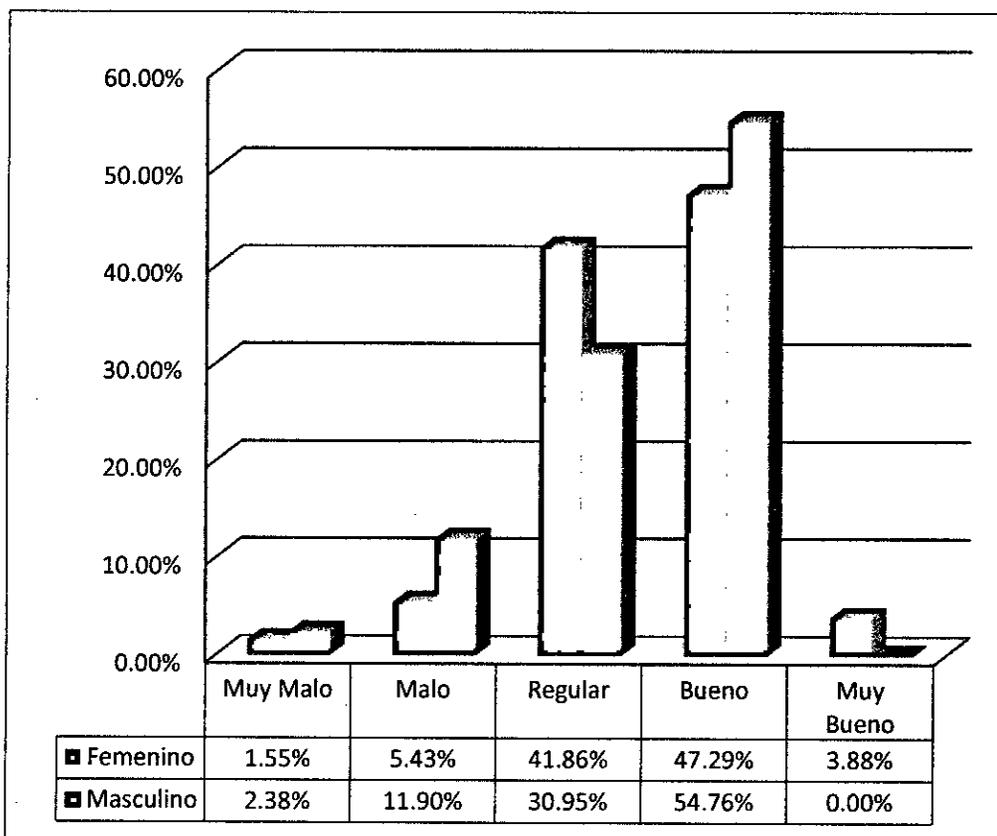
Tabla 25

Tabla de frecuencias de Direccionamiento Estratégico

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Direccionamiento Estratégico	Muy Malo	2	1,55%	1	2,38%	3	1,75%
	Malo	7	5,43%	5	11,90%	12	7,02%
	Regular	54	41,86%	13	30,95%	67	39,18%
	Bueno	61	47,29%	23	54,76%	84	49,12%
	Muy Bueno	5	3,88%	0	0,00%	5	2,92%
Total		129	100%	42	100%	171	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2
Histograma de Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.6, la mediana obtenida para la dimensión Direccionamiento estratégico fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.7; por lo que se desprende que el 49,12% de los participantes del estudio perciben un Direccionamiento estratégico de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.2), en tanto que el 39,18% indicó que el nivel es Regular.

Por cuanto, el Direccionamiento Estratégico obtiene un nivel de bueno gracias a las reuniones mensuales donde se difunde solamente los objetivos de la

organización, siendo estas incompletas ya que no se trasmite la misión, visión y valores de la organización.

b. Símbolo de estatus

Tabla 26
Estadísticos descriptivos de Símbolo de Status

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Masculino	129	4,0000	1,00	5,00	4,00
Femenino	42	4,0000	1,00	4,00	3,00
Total	171	4,0000	1,00	5,00	4,00

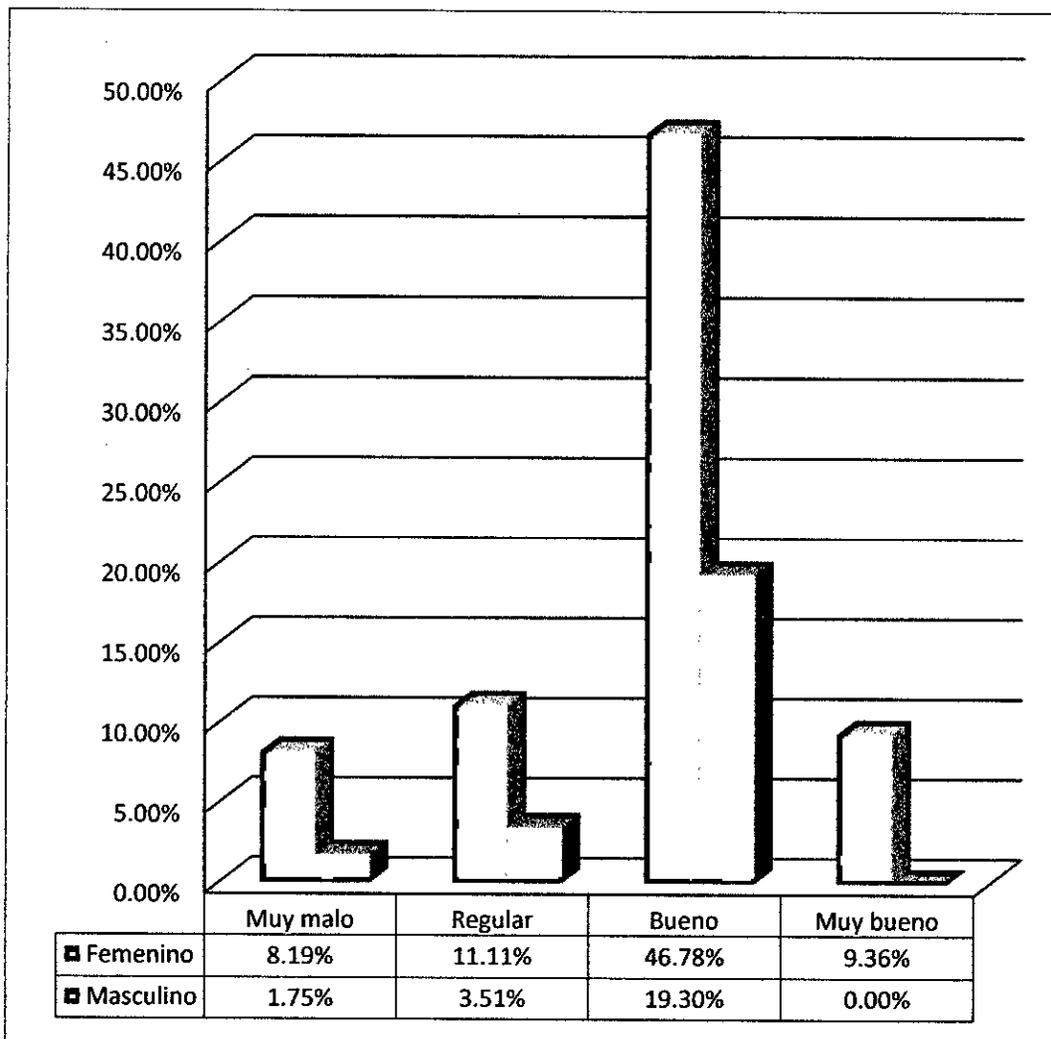
Fuente: Elaboración propia

Tabla 27
Tabla de frecuencias de Símbolo de Status

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Símbolo de Status	Muy malo	14	8,19%	3	1,75%	17	9,94%
	Regular	19	11,11%	6	3,51%	25	14,62%
	Bueno	80	46,78%	33	19,30%	113	66,08%
	Muy bueno	16	9,36%	0	0,00%	16	9,36%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3
Histograma de Símbolo de Status



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.8, la mediana obtenida para la dimensión Símbolo de status fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.9; por lo que se desprende que el 66.08% de los participantes del estudio perciben un Símbolo de status de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.3), en tanto que el 14.62% indicó que el nivel es Regular.

Por ende se infiere que los beneficios que brinda la organización de acuerdo al puesto que se ocupa son los adecuados, ya que obtienen un nivel de bueno.

c. Tradición e historia

Tabla 28
Estadísticos descriptivos de Tradición e Historia

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	1,00	5,00	4,00
Masculino	42	4,0000	1,00	5,00	4,00
Total	171	4,0000	1,00	5,00	4,00

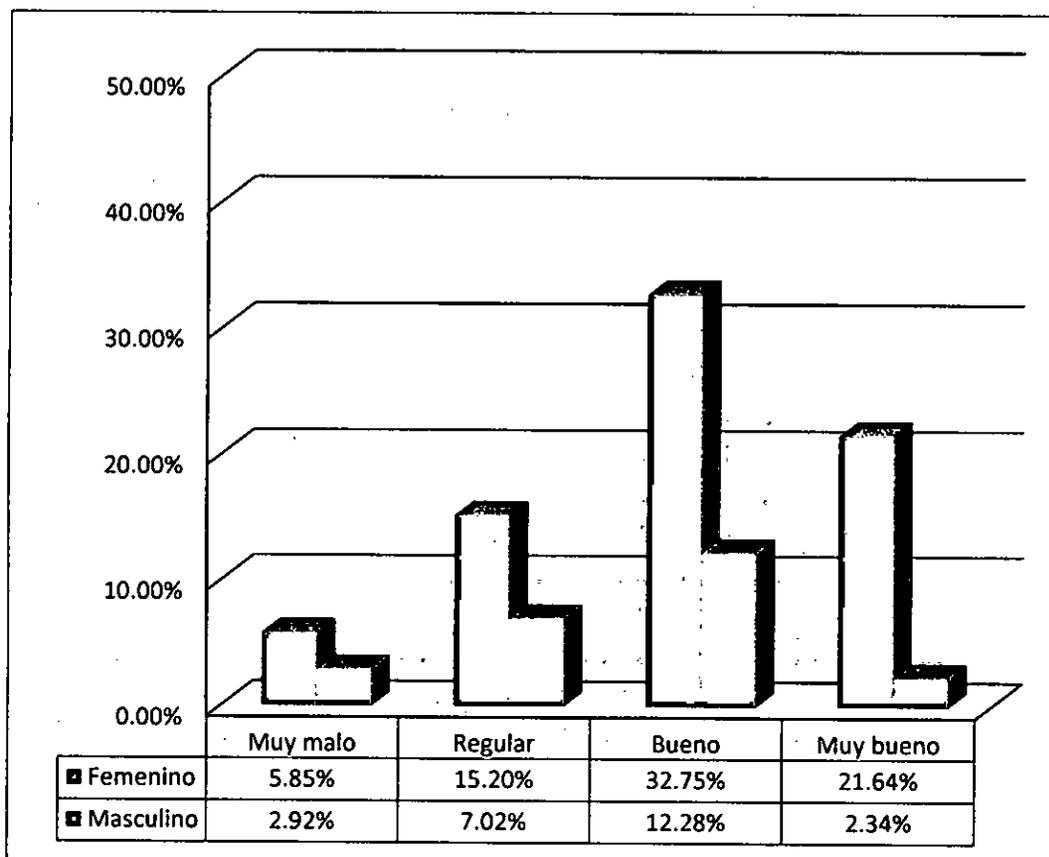
Fuente: Elaboración propia

Tabla 29
Tabla de frecuencias de Tradición e Historia

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Tradición e Historia	Muy malo	10	5,85%	5	2,92%	15	8,77%
	Regular	26	15,20%	12	7,02%	38	22,22%
	Bueno	56	32,75%	21	12,28%	77	45,03%
	Muy bueno	37	21,64%	4	2,34%	41	23,98%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4
Histograma de Tradición e Historia



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.10, la mediana obtenida para la dimensión Tradición e historia fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.11; por lo que se desprende que el 45.03% de los participantes del estudio perciben una Tradición e historia de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.4), en tanto que el 23.98% indicó que el nivel es Muy bueno.

En consecuencia, los eventos organizados por la organización para transmitir la Tradición e Historia de la misma es y ha sido aceptada por los colaboradores, faltando reforzarla aun para poder llegar a un nivel superior.

d. Ambiente físico

Tabla 30
Estadísticos descriptivos de Ambiente Físico

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	1,00	5,00	4,00
Masculino	42	3,0000	2,00	5,00	3,00
Total	171	4,0000	1,00	5,00	4,00

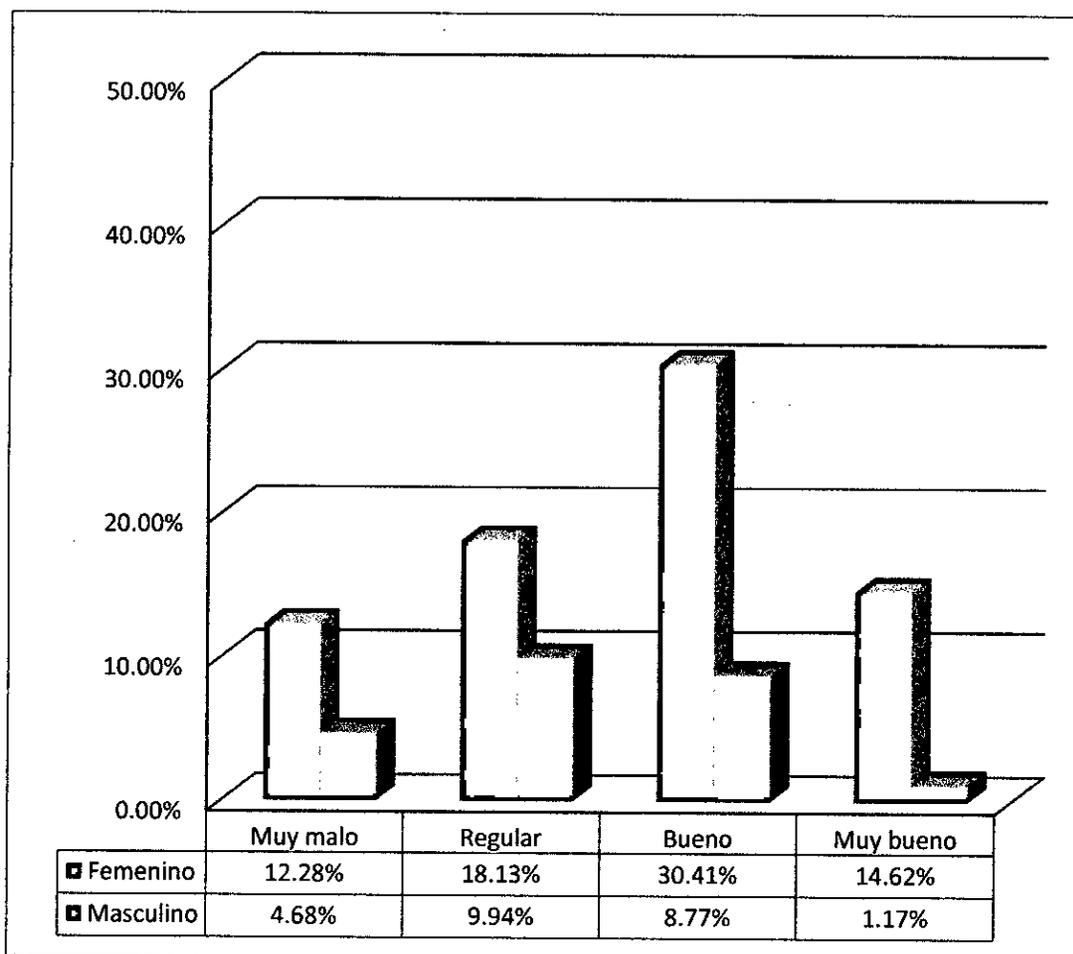
Fuente: Elaboración propia

Tabla 31
Tabla de frecuencias de Ambiente Físico

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino		N°	%
		N°	%	N°	%		
Ambiente físico	Muy malo	21	12,28%	8	4,68%	29	16,96%
	Regular	31	18,13%	17	9,94%	48	28,07%
	Bueno	52	30,41%	15	8,77%	67	39,18%
	Muy bueno	25	14,62%	2	1,17%	27	15,79%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5
Histograma de Ambiente Físico



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.12, la mediana obtenida para la dimensión Ambiente físico fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.13; por lo que se desprende que el 39.18% de los participantes del estudio perciben un Ambiente físico de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.5), en tanto que el 28.07% indicó que el nivel es Regular.

Por ende, los cambios realizados sobre el ambiente físico han sido aceptados, pero no refuerzan aun los colores institucionales ni tampoco el direccionamiento estratégico a través de su ambiente físico.

5.2.2 Clima Laboral

Tabla 32
Estadísticos descriptivos de Clima Laboral

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	3,8824	1,41	5,00	3,59
Masculino	42	3,8235	2,35	4,35	2,00
Total	171	3,8824	1,41	5,00	3,59

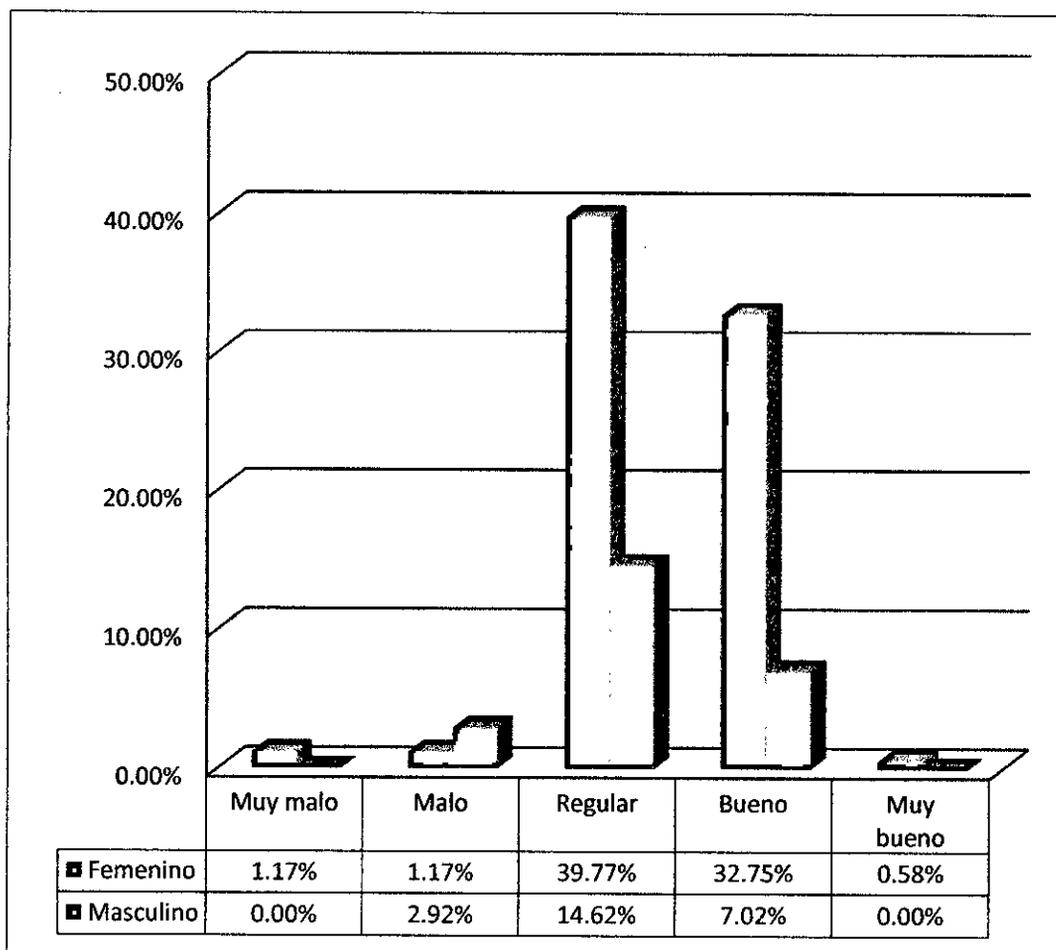
Fuente: Elaboración propia

Tabla 33
Tabla de frecuencias de Clima Laboral

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Clima Laboral	Muy malo	2	1,17%	0	0,00%	2	1,17%
	Malo	2	1,17%	5	2,92%	7	4,09%
	Regular	68	39,77%	25	14,62%	93	54,39%
	Bueno	56	32,75%	12	7,02%	68	39,77%
	Muy bueno	1	0,58%	0	0,00%	1	0,58%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6
Histograma de Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.14, la mediana obtenida para la variable Clima Laboral fue de 3,88 correspondiente a un nivel Regular (3,00-3,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.15; por lo que se desprende que el 54.39% de los participantes del estudio perciben un Clima laboral de la empresa en un nivel Regular (Gráfico 5.6), en tanto que el 39.77% indicó que el nivel es Bueno.

Se concluye por los diferentes factores que se van a analizar a continuación se obtiene que el clima laboral en la organización es regular.

a. Claridad organizacional

Tabla 34
Estadísticos descriptivos de Claridad Organizacional

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	1,00	5,00	4,00
Masculino	42	4,0000	2,00	4,67	2,67
Total	171	4,0000	1,00	5,00	4,00

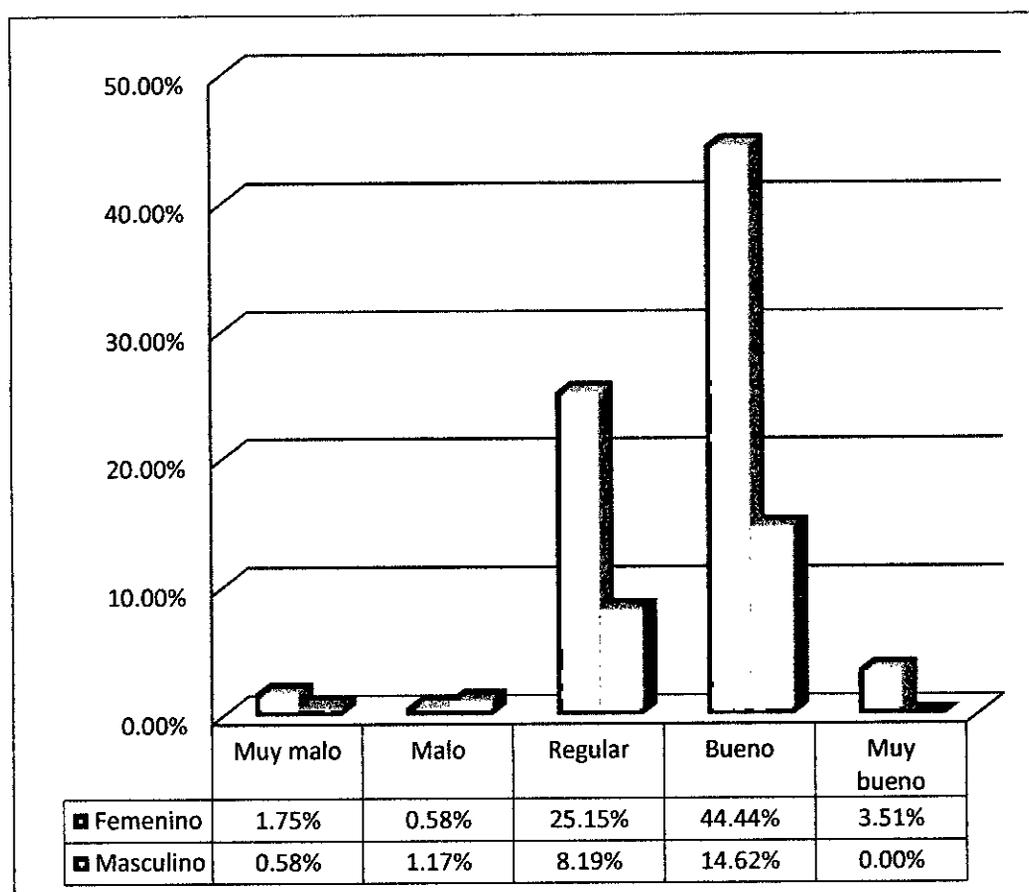
Fuente: Elaboración propia

Tabla 35
Tabla de frecuencias de Claridad Organizacional

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		N°	%	N°	%	N°	%
Claridad Organizacional	Muy malo	3	1,75%	1	0,58%	4	2,34%
	Malo	1	0,58%	2	1,17%	3	1,75%
	Regular	43	25,15%	14	8,19%	57	33,33%
	Bueno	76	44,44%	25	14,62%	101	59,06%
	Muy bueno	6	3,51%	0	0,00%	6	3,51%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7
Histograma de Claridad Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.16, la mediana obtenida para la dimensión Claridad Organizacional fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.17; por lo que se desprende que el 59.06% de los participantes del estudio perciben una Claridad Organizacional de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.7), en tanto que el 33.33% indicó que el nivel es Regular.

Por ende los colaboradores se sienten a gusto y tranquilos en poder comunicar y expresar sus opiniones.

b. Trato interpersonal

Tabla 36
Estadísticos descriptivos de Trato Interpersonal

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	1,00	5,00	4,00
Masculino	42	4,0000	2,67	5,00	2,33
Total	171	4,0000	1,00	5,00	4,00

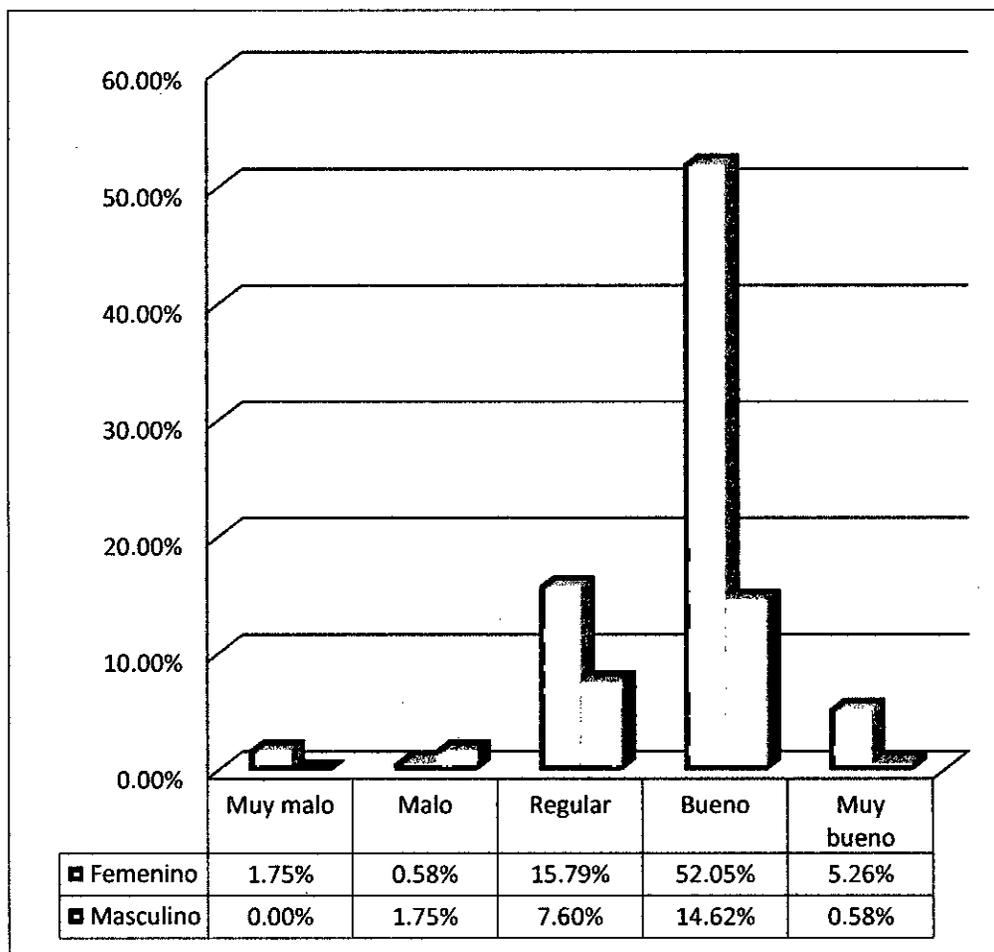
Fuente: Elaboración propia

Tabla 37
Tabla de frecuencias de Trato Interpersonal

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Trato Interpersonal	Muy malo	3	1,75%	0	0,00%	3	1,75%
	Malo	1	0,58%	3	1,75%	4	2,34%
	Regular	27	15,79%	13	7,60%	40	23,39%
	Bueno	89	52,05%	25	14,62%	114	66,67%
	Muy bueno	9	5,26%	1	0,58%	10	5,85%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8
Histograma de Claridad Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.18, la mediana obtenida para la dimensión Trato interpersonal fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.19; por lo que se desprende que el 66.67% de los participantes del estudio perciben un Trato interpersonal de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.8), en tanto que el 23.39% indicó que el nivel es Regular.

Se concluye que los colaboradores tienen un buen trato con sus supervisores, es decir con sus jefes directo, por lo cual se ve reflejado en ese trato interpersonal con un nivel bueno.

c. Disponibilidad de recursos

Tabla 38
Estadísticos descriptivos de Disponibilidad de Recursos

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	3,5000	1,00	5,00	4,00
Masculino	42	3,0000	2,00	4,50	2,50
Total	171	3,5000	1,00	5,00	4,00

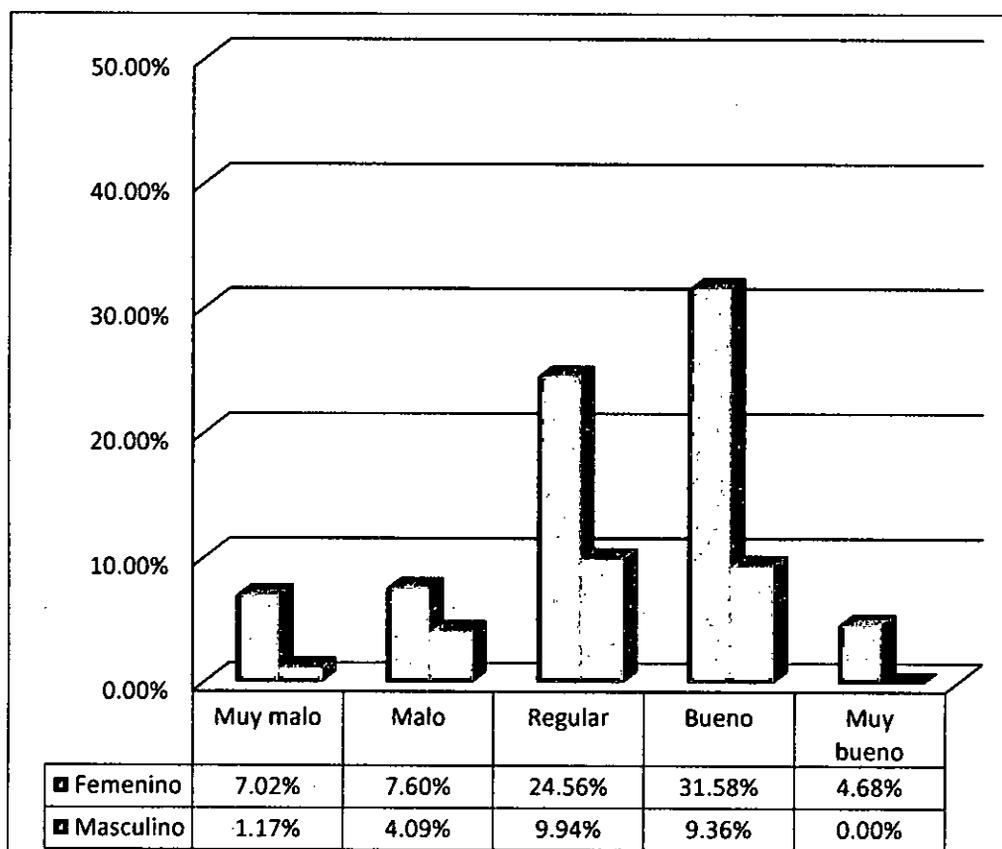
Fuente: Elaboración propia

Tabla 39
Tabla de frecuencias de Disponibilidad de Recursos

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		N°	%	N°	%	N°	%
Disponibilidad de Recursos	Muy malo	12	7,02%	2	1,17%	14	8,19%
	Malo	13	7,60%	7	4,09%	20	11,70%
	Regular	42	24,56%	17	9,94%	59	34,50%
	Bueno	54	31,58%	16	9,36%	70	40,94%
	Muy bueno	8	4,68%	0	0,00%	8	4,68%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9
Histograma de Disponibilidad de Recursos



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.20, la mediana obtenida para la dimensión Disponibilidad de recursos fue de 3,50 correspondiente a un nivel Regular (3,00-3,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.21; por lo que se desprende que el 34.50% de los participantes del estudio perciben una Disponibilidad de recursos de la empresa en un nivel Regular (Gráfico 5.9), en tanto que el 40.94% indicó que el nivel es Bueno.

Se concluye que la organización aún no tiene una buena disponibilidad de recursos, ya sean tecnológicos, ambientales, entre otros, para poder realizar un buen trabajo, lo cual se ve reflejado con nivel regular.

d. Sentido de pertenencia

Tabla 40

Estadísticos descriptivos de Sentido de Pertenencia

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	1,67	5,00	3,33
Masculino	42	4,0000	2,00	5,00	3,00
Total	171	4,0000	1,67	5,00	3,33

Fuente: Elaboración propia

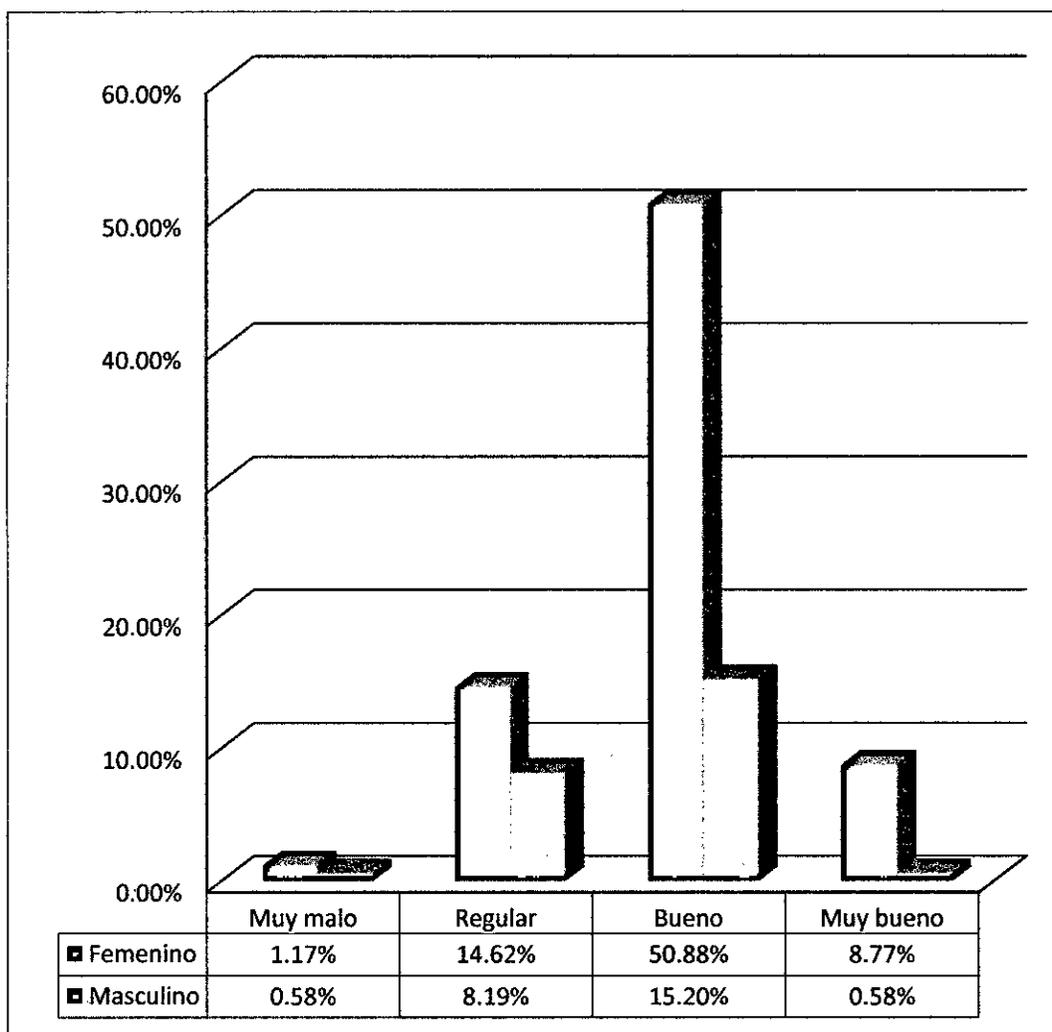
Tabla 41

Tabla de frecuencias de Sentido de Pertenencia

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		N°	%	N°	%	N°	%
Sentido de pertenencia	Muy malo	2	1,17%	1	0,58%	3	1,75%
	Regular	25	14,62%	14	8,19%	39	22,81%
	Bueno	87	50,88%	26	15,20%	113	66,08%
	Muy bueno	15	8,77%	1	0,58%	16	9,36%
Total		129	75%	42	25%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10
Histograma de Sentido de Pertenencia



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.22, la mediana obtenida para la dimensión Sentido de pertenencia fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.23; por lo que se desprende que el 66.08% de los participantes del estudio perciben un Sentido de pertenencia de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.10), en tanto que el 22.81% indicó que el nivel es Regular.

Se concluye que los colaboradores presentan un buen compromiso hacia la organización, lo cual es reforzado por los supervisores y coordinadores de la organización.

e. Apoyo del jefe

Tabla 42
Estadísticos descriptivos de Apoyo al Jefe

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	1,50	5,00	3,50
Masculino	42	4,2500	2,00	5,00	3,00
Total	171	4,0000	1,50	5,00	3,50

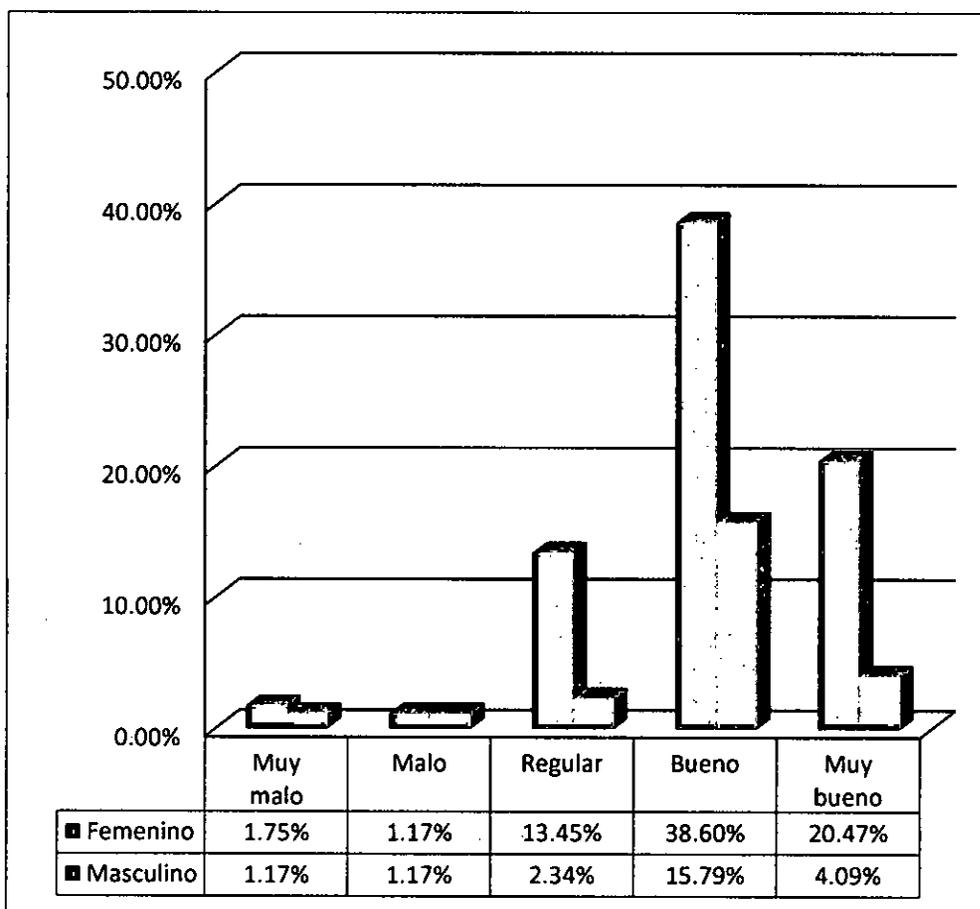
Fuente: Elaboración propia

Tabla 43
Tabla de frecuencias de Apoyo al Jefe

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		N°	%	N°	%	N°	%
Apoyo del jefe	Muy malo	3	1,75%	2	1,17%	5	2,92%
	Malo	2	1,17%	2	1,17%	4	2,34%
	Regular	23	13,45%	4	2,34%	27	15,79%
	Bueno	66	38,60%	27	15,79%	93	54,39%
	Muy bueno	35	20,47%	7	4,09%	42	24,56%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11
Histograma de Apoyo al Jefe



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.24, la mediana obtenida para la dimensión Apoyo del jefe fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.25; por lo que se desprende que el 54.39% de los participantes del estudio perciben un Apoyo al jefe de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.11), en tanto que el 24.56% indicó que el nivel es Muy bueno.

Por ende que los colaboradores cuentan con el apoyo de su jefe para poder realizar actividades dentro del trabajo., lo cual se ve reflejado con un nivel bueno.

f. Retribución

Tabla 44
Estadísticos descriptivos de Retribución

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	3,6667	1,00	5,00	4,00
Masculino	42	3,3333	1,67	4,67	3,00
Total	171	3,3333	1,00	5,00	4,00

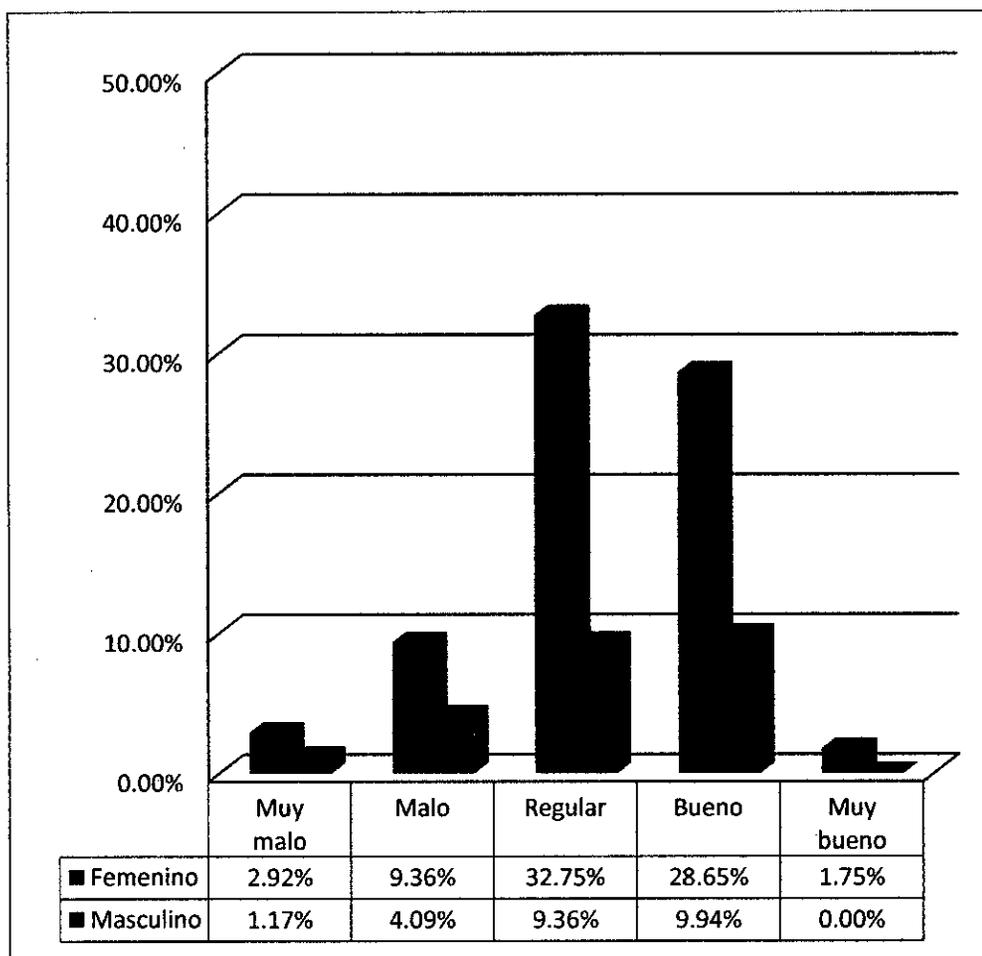
Fuente: Elaboración propia

Tabla 45
Tabla de frecuencias de Retribución

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Retribucion	Muy malo	5	2,92%	2	1,17%	7	4,09%
	Malo	16	9,36%	7	4,09%	23	13,45%
	Regular	56	32,75%	16	9,36%	72	42,11%
	Bueno	49	28,65%	17	9,94%	66	38,60%
	Muy bueno	3	1,75%	0	0,00%	3	1,75%
Total		129	75,44%	42	24,56%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12
Histograma de Retribución



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.26, la mediana obtenida para la dimensión Retribución fue de 3,33 correspondiente a un nivel Regular (3,00-3,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.27; por lo que se desprende que el 42.11% de los participantes del estudio perciben una Retribución de la empresa en un nivel Regular (Gráfico 5.12), en tanto que el 38.60% indicó que el nivel es Bueno.

Se concluye que los colaboradores no se sienten muy a gusto con la retribución percibida por parte de la organización, lo cual afecta directamente al buen clima laboral dentro de la organización.

g. Estabilidad

Tabla 46
Estadísticos descriptivos de Estabilidad

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	1,00	5,00	4,00
Masculino	42	4,0000	1,00	5,00	4,00
Total	171	4,0000	1,00	5,00	4,00

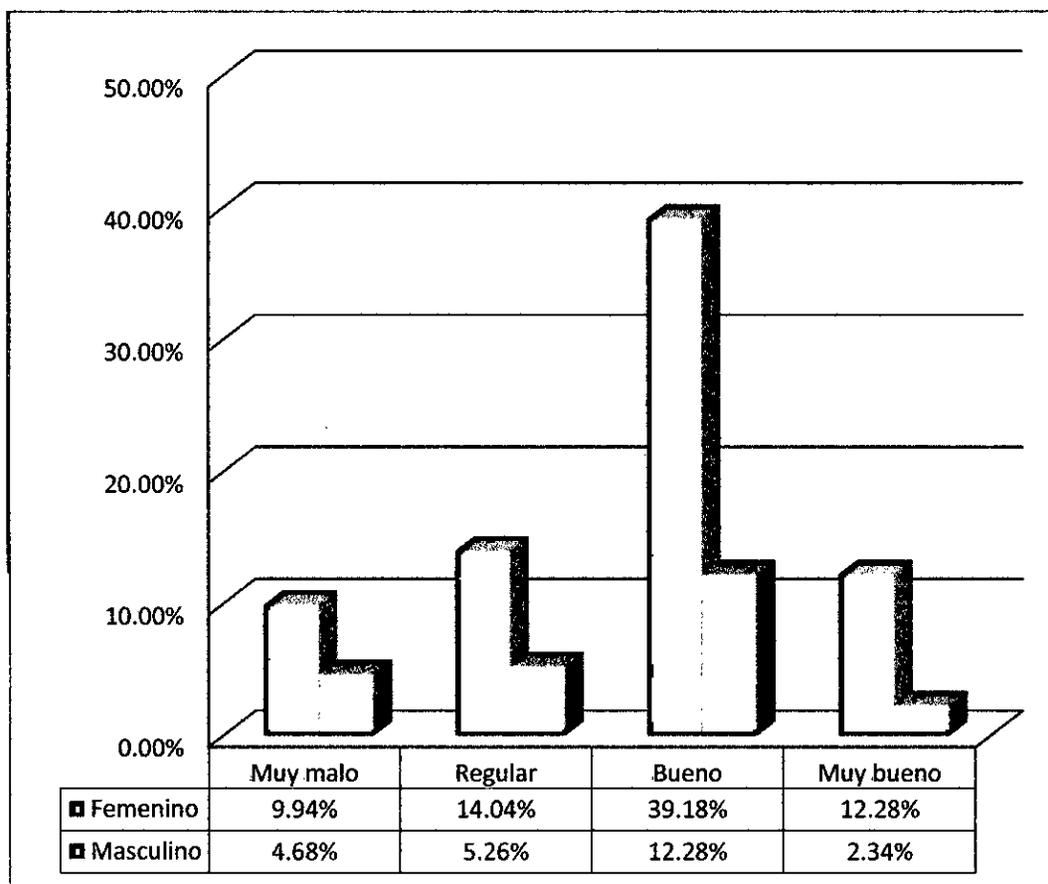
Fuente: Elaboración propia

Tabla 47
Tabla de frecuencias de Estabilidad

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Estabilidad	Muy malo	17	9,94%	8	4,68%	25	14,62%
	Regular	24	14,04%	9	5,26%	33	19,30%
	Bueno	67	39,18%	21	12,28%	88	51,46%
	Muy bueno	21	12,28%	4	2,34%	25	14,62%
Total		129	75%	42	25%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13
Histograma de Estabilidad



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.28, la mediana obtenida para la dimensión Estabilidad fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.29; por lo que se desprende que el 51.46% de los participantes del estudio perciben una Estabilidad de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.13), en tanto que el 19.30% indicó que el nivel es Regular.

En ese momento se verifica que los colaboradores se sienten estables al trabajar en esta organización lo cual se ve reflejado en el nivel bueno obtenido.

5.2.3 Desempeño Laboral

Tabla 48

Estadísticos descriptivos de Desempeño Laboral

Genero	N	Mediana	Minimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,1053	3,00	5,00	2,00
Masculino	42	4,0526	2,95	4,89	1,95
Total	171	4,1053	2,95	5,00	2,05

Fuente: Elaboración propia

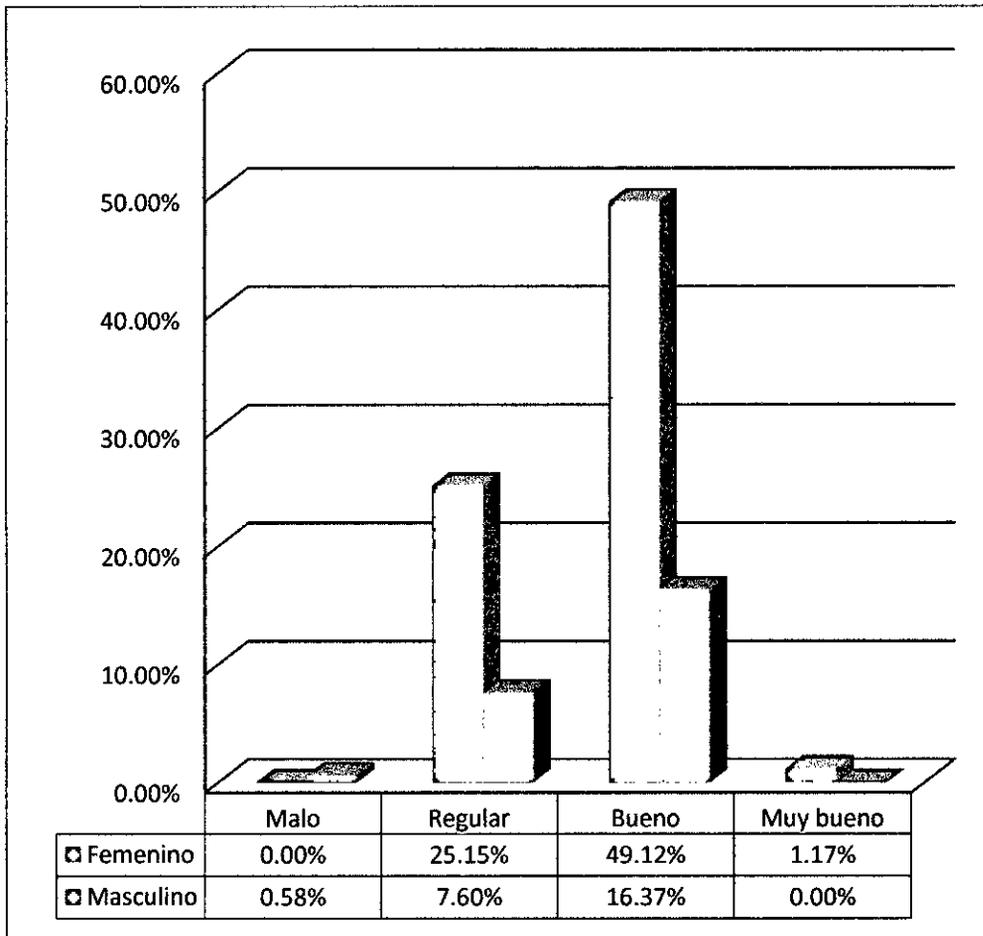
Tabla 49

Tabla de frecuencias de Desempeño Laboral

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		N°	%	N°	%	N°	%
Desempeño Laboral	Malo	0	0,00%	1	0,58%	1	0,58%
	Regular	43	25,15%	13	7,60%	56	32,75%
	Bueno	84	49,12%	28	16,37%	112	65,50%
	Muy bueno	2	1,17%	0	0,00%	2	1,17%
Total		129	75%	42	25%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14
Histograma de Desempeño Laboral



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.30, la mediana obtenida para la variable Desempeño Laboral fue de 4,10 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.31; por lo que se desprende que el 66.50% de los participantes del estudio perciben un Desempeño laboral de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.14), en tanto que el 32.75% indicó que el nivel es Regular.

Por lo tanto la organización Perú Call Center S.A.C. mantiene un buen nivel de desempeño laboral, lo cual se analizara en sus siguientes dimensiones.

a. Desempeño de tareas

Tabla 50
Estadísticos descriptivos de Desempeño de Tareas

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,1111	3,00	5,00	2,00
Masculino	42	4,0556	3,00	4,78	1,78
Total	171	4,1111	3,00	5,00	2,00

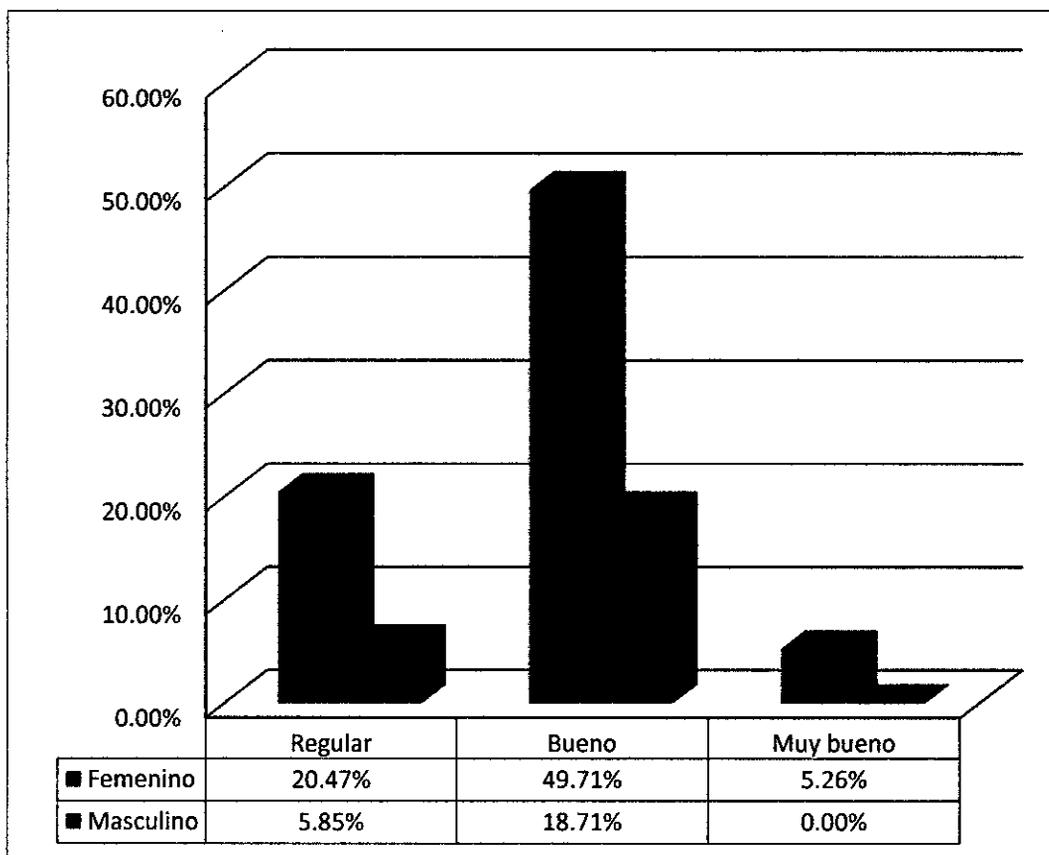
Fuente: Elaboración propia

Tabla 51
Tabla de frecuencias de Desempeño de Tareas

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Desempeño de Tareas	Regular	35	20%	10	6%	45	26,3%
	Bueno	85	50%	32	19%	117	68,4%
	Muybueno	9	5%	0	0%	9	5,3%
Total		129	75%	42	25%	171	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15
Histograma de Desempeño de Tareas



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.32, la mediana obtenida para la dimensión Desempeño de tareas fue de 4,11 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.33; por lo que se desprende que el 68.40% de los participantes del estudio perciben un Desempeño de tareas de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.15), en tanto que el 26.30% indicó que el nivel es Regular.

Se obtuvo un buen nivel de desempeño de tareas en los colaboradores de Peru Call Center S.A.C. y esto se debe no solo a la participación de ellos sino al apoyo que tiene por parte de sus superiores.

b. Desempeño contextual

Tabla 52
Estadísticos descriptivos de Desempeño Contextual

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	2,80	5,00	2,20
Masculino	42	4,0000	2,80	5,00	2,20
Total	171	4,0000	2,80	5,00	2,20

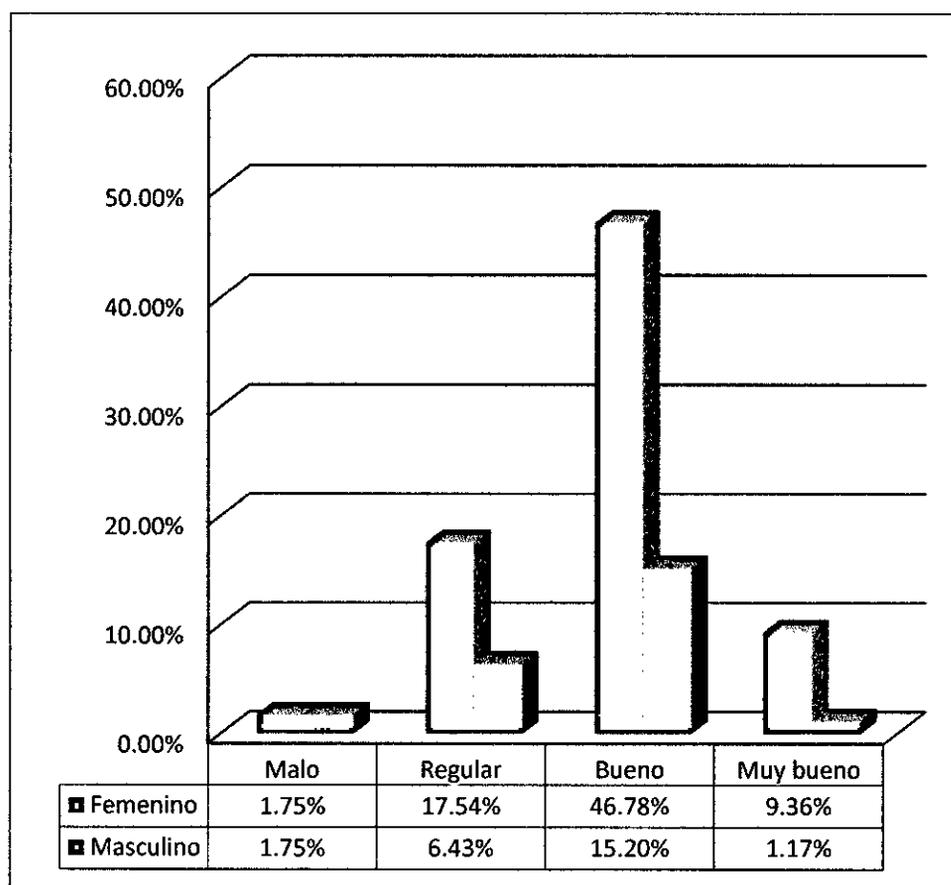
Fuente: Elaboración propia

Tabla 53
Tabla de frecuencias de Desempeño Contextual

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		N°	%	N°	%	N°	%
Desempeño Contextual	Malo	3	1,75%	3	1,75%	6	3,51%
	Regular	30	17,54%	11	6,43%	41	23,98%
	Bueno	80	46,78%	26	15,20%	106	61,99%
	Muy bueno	16	9,36%	2	1,17%	18	10,53%
Total		129	75%	42	25%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16
Histograma de Desempeño Contextual



Fuente:
e: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.34, la mediana obtenida para la dimensión Desempeño contextual fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.35; por lo que se desprende que el 61.99% de los participantes del estudio perciben un Desempeño contextual de la empresa en un nivel Bueno (Gráfico 5.16), en tanto que el 23.98% indicó que el nivel es Regular.

El desempeño Contextual de los colaboradores está desarrollado a un buen nivel, lo cual debe ser reforzado por sus superiores.

c. Desempeño organizacional

Tabla 54
Estadísticos descriptivos de Desempeño Organizacional

Genero	N	Mediana	Mínimo	Máximo	Rango
Femenino	129	4,0000	2,80	5,00	2,20
Masculino	42	4,0000	3,00	5,00	2,00
Total	171	4,0000	2,80	5,00	2,20

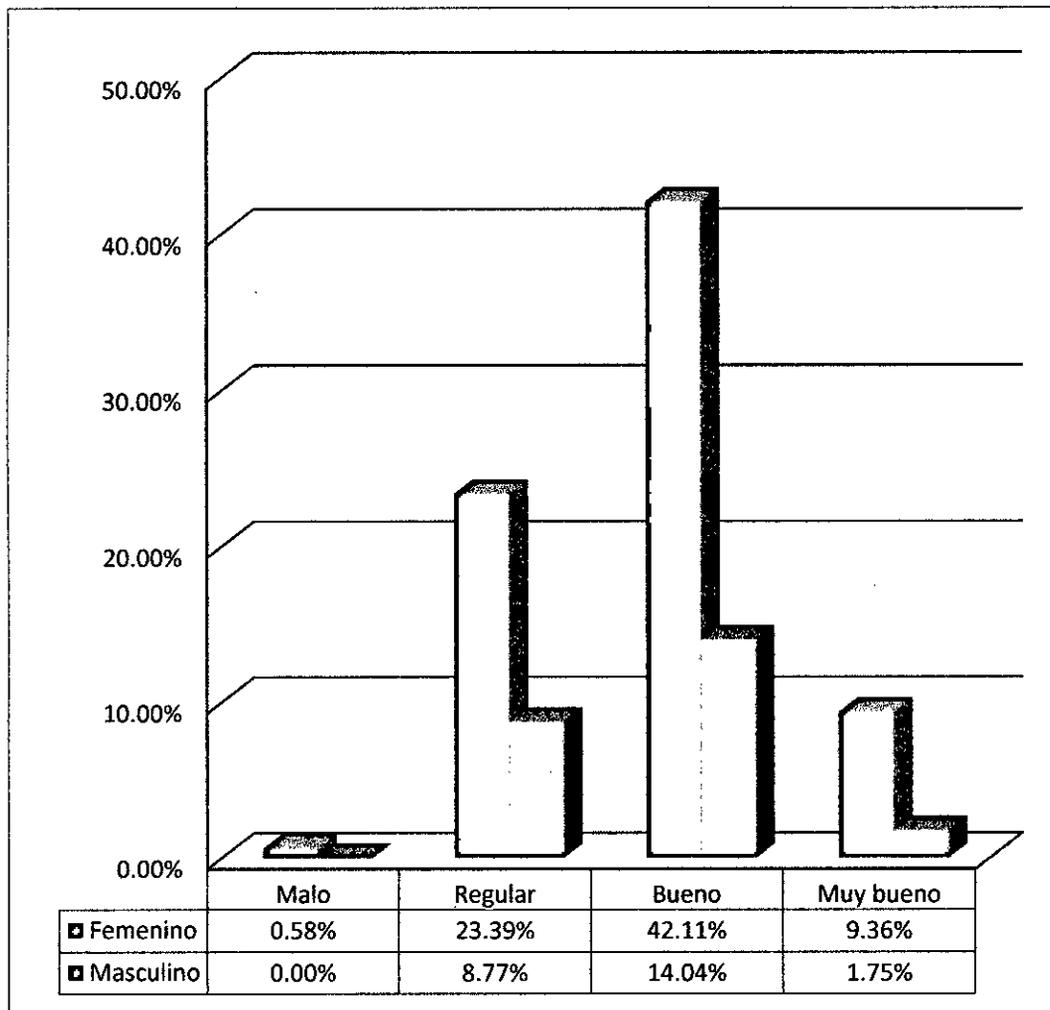
Fuente: Elaboración propia

Tabla 55
Tabla de frecuencias de Desempeño Organizacional

		Genero				Total	
		Femenino		Masculino			
		Nº	%	Nº	%	Nº	%
Desempeño Organizacional	Malo	1	0,58%	0	0,00%	1	0,58%
	Regular	40	23,39%	15	8,77%	55	32,16%
	Bueno	72	42,11%	24	14,04%	96	56,14%
	Muybueno	16	9,36%	3	1,75%	19	11,11%
Total		129	75%	42	25%	171	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17
Histograma de Desempeño Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De acuerdo a lo señalado en la tabla 5.36, la mediana obtenida para la dimensión Desempeño organizacional fue de 4,00 correspondiente a un nivel Bueno (4,00-4,99), en correspondencia con el porcentaje de frecuencia relativa que figura en la tabla 5.37; por lo que se desprende que el 56.14% de los participantes del estudio perciben un Desempeño organizacional de la empresa en

un nivel Bueno (Gráfico 5.17), en tanto que el 32.16% indicó que el nivel es Regular.

Podemos concluir que los colaboradores no siempre necesitan la supervisión de sus superiores para poder desarrollar sus tareas de manera óptima.

5.3 Prueba de las hipótesis

Tabla 56
Relación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral

Correlaciones	Rho de Spearman
Cultura - Clima	0.75
Cultura - Desempeño	0.56
Clima - Desempeño	0.60

****.** *La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Fuente: Elaboración propia

H₁: Existe correlación entre Cultura corporativa, Clima y Desempeño laboral en Perú Call Center S.A.C.

H₀: No existe correlación entre Cultura corporativa, Clima y Desempeño laboral en Perú Call Center S.A.C.

Efectuada la prueba de correlación de Spearman, se acepta la hipótesis 1 con un nivel de significancia de 0,01. Habiéndose obtenido niveles de correlación considerables y positivos tal como se presenta en la tabla 5.38.

H₂: Existe correlación entre Cultura corporativa y Clima en Perú Call Center S.A.C.

H₀: No existe correlación entre Cultura corporativa y Clima en Perú en Perú Call Center S.A.C.

Efectuada la prueba de correlación de Spearman, se acepta la hipótesis 2 con un nivel de significancia de 0,01. Habiéndose obtenido un nivel de correlación positivo del 0.75.

H₃: Existe correlación entre Cultura corporativa y desempeño en Perú Call Center SAC.

H₀: No existe correlación entre Cultura corporativa y desempeño en Perú en Perú Call Center SAC.

Efectuada la prueba de correlación de Spearman, se acepta la hipótesis 3 con un nivel de significancia de 0,01. Habiéndose obtenido un nivel de correlación positivo del 0.56.

H₄: Existe correlación entre Clima y desempeño en Perú Call Center SAC.

H₀: No existe correlación entre Clima y desempeño en Perú en Perú Call Center SAC.

Efectuada la prueba de correlación de Spearman, se acepta la hipótesis 4 con un nivel de significancia de 0,01. Habiéndose obtenido un nivel de correlación positivo del 0.60

Por lo tanto se ve reflejado que la correlación entre Cultura y Clima es más significativa que entre las otras relaciones, es decir Cultura-Desempeño Laboral y Clima-Desempeño Laboral y eso se debe a otros factores que han sido analizadas

Tabla 57

Relación entre las dimensiones de Cultura Corporativa con Clima y Desempeño Laboral

Correlaciones	Rho de Spearman
Símbolo de status – Clima Laboral	0.46
Tradición e historia – Clima Laboral	0.53
Ambiente físico – Clima Laboral	0.46
Direccionamiento estratégico – Clima Laboral	0.68
Símbolo de status – Desempeño Laboral	0.30
Tradición e historia – Desempeño Laboral	0.36
Ambiente físico – Desempeño Laboral	0.28
Direccionamiento estratégico – Desempeño Laboral	0.56

****.** *La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Fuente: Elaboración propia

Efectuada la prueba de correlación de Spearman con un nivel de significancia de 0,01 se obtuvo un nivel de correlación positivo del 0.68 entre

Direccionamiento estratégico y Clima Laboral, y un 0.56 entre Direccionamiento estratégico y Desempeño Laboral.

Tabla 58
Relación entre las dimensiones de Clima Laboral con Cultura Corporativa y Desempeño Laboral

Correlaciones	Rho de Spearman
Claridad Organizacional – Cultura Corporativa	0.44
Trato interpersonal – Cultura Corporativa	0.33
Disponibilidad de recursos – Cultura Corporativa	0.42
Sentido de pertenencia – Cultura Corporativa	0.48
Apoyo del jefe – Cultura Corporativa	0.36
Retribución – Cultura Corporativa	0.52
Estabilidad – Cultura Corporativa	0.59
Claridad Organizacional – Desempeño Laboral	0.34
Trato interpersonal – Desempeño Laboral	0.31
Disponibilidad de recursos – Desempeño Laboral	0.31
Sentido de pertenencia – Desempeño Laboral	0.39
Apoyo del jefe – Desempeño Laboral	0.45
Retribución – Desempeño Laboral	0.31
Estabilidad – Desempeño Laboral	0.38

***.* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Efectuada la prueba de correlación de Spearman con un nivel de significancia de 0,01 se obtuvo un nivel de correlación positivo del 0.59 entre Estabilidad y Cultura corporativa, y un 0.45 entre Apoyo del jefe y Desempeño laboral.

Se concluye que la Estabilidad laboral juega un rol importante para la percepción que tiene el colaborador para con la Cultura Corporativa y el apoyo del jefe, como en cualquier organización, juega un rol importante para el desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores.

Tabla 59

Relación entre las dimensiones de Desempeño Laboral con Cultura Corporativa y Clima Laboral

Correlaciones	Rho de Spearman
Desempeño de tareas - Clima laboral	0.38
Desempeño contextual - Clima Laboral	0.42
Desempeño Organizacional - Clima laboral	0.30
Desempeño de tareas - Cultura corporativa	0.49
Desempeño contextual - Cultura corporativa	0.39
Desempeño Organizacional - Cultura corporativa	0.43

****.** *La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).*

Fuente: **Elaboración propia**

Efectuada la prueba de correlación de Spearman con un nivel de significancia de 0,01 se obtuvo un nivel de correlación positivo del 0.49 entre Desempeño de tareas y Cultura corporativa, y un 0.42 entre Desempeño contextual y Clima laboral

CAPITULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados

Se aporta evidencia empírica a favor de la **hipótesis principal** de la investigación, al establecer una correlación al 0.01 del nivel de significancia entre las variables Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C.

Acorde con Samuel Certo, Egard Pintado y Fernando Toro, constatamos que existe una correlación significativa entre la Cultura Corporativa y Clima Laboral con un 0.75, aceptándose la **primera hipótesis específica**; verificándose con un Variables Cultura análisis más detallado, al nivel de 0.01 de significancia; el factor de Direccionamiento Estratégico de la variable Cultura Corporativa obtuvo un 0.68 de vinculación con Clima Laboral frente a los demás factores de la misma variable, concluyéndose que este factor juega un papel determinante para el desarrollo de un buen Clima Laboral, sin importar el género, en la empresa Perú Call Center S.A.C.

Con respecto a lo observado, el factor de Direccionamiento estratégico no está bien difundido, por cual nos sorprendió los resultados; si nos ponemos analizar más detalladamente porque se obtuvo tales resultados no daremos cuenta que los colaboradores se identifican con una clase de valores que sus jefes directos se los tramiten además de que se sienten a gusto de que se realicen reuniones mensuales

y semanales para informar los objetivos que se tiene; este fenómeno explicaría los resultados.

Con respecto a los factores de Clima Laboral, se logró constatar que el factor Estabilidad presenta una mayor vinculación con Cultura Corporativa con un 0.59 con respecto a los demás factores.

Con respecto a la estabilidad en la empresa se debe a que los coordinadores tratan de fomentar entre sus colaboradores un ambiente justo, cómodo y que ofrezca los mayores beneficios posibles haciendo que los estos se queden en la empresa y no renuncien.

Con respecto a la correlación con Cultura Corporativa y Desempeño Laboral se constató que existe una correlación media de un 0.56 aceptándose la **segunda hipótesis específica**, donde también se verificó que el factor de Direccionamiento Estratégico de la variable Cultura Corporativa presenta una mayor vinculación de un 0.56 con Desempeño Laboral frente a los demás factores de la misma variable. Con respecto a los factores de Desempeño Laboral, se logró constatar que el factor de Desempeño de tareas presenta una mayor vinculación con Cultura Corporativa con un 0.49 con respecto a los demás factores.

Si verificamos igualmente en esta parte, el trabajo que realiza los coordinadores de cada campaña para poder difundir el Direccionamiento estratégico fortaleciendo así el Desempeño laboral de sus colaboradores; en especial el Desempeño de tareas.

Al analizar la correlación entre Clima y Desempeño Laboral se constató que existe una correlación media de un 0.60 aceptándose la **tercera hipótesis específica**, al analizar detalladamente se verifica que el factor Apoyo del Jefe, con un 0.45, juega un rol importante para alcanzar un buen Desempeño Laboral, el cual al analizarlo de forma viceversa el factor Desempeño de tareas también presenta mayor vinculación con Clima Laboral demostrándose con un 0.49 esta vinculación.

Con respecto el Apoyo que recibe los colaboradores por parte de sus jefes directo está bien constituido y fortalecido por lo cual ayuda a desarrollar y alcanzar un buen desempeño laboral.

6.2 Contratación de resultados con otros estudios similares

En la tesis de grado intitulada **Clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores de empresas de seguros**, realizada por Quintero y Montero, se rechazó la hipótesis de investigación con un nivel de significancia del 0.64. Según lo explicado en la discusión de resultados de dicha tesis, indican que “ambas variables de estudio dieron puntajes que las ubicaron en categoría (sic) Poco satisfactoria” (Pág. 80). Asimismo, al analizar estudios anteriores señalan otros casos en los que “no se detectaron diferencias estadísticamente significativas” (Pág. 81)

Consideramos pertinente señalar algunas de las diferencias en la ejecución respecto del presente estudio. En la precitada investigación se analizó las variables de clima y desempeño al interior de una empresa de seguros. En ese sentido la

muestra se compuso por diferentes niveles de personal al interior de la misma, entre miembros de gerencia, consultores, personal de caja, administrativo y otros.

Al igual que en el presente estudio la técnica de recolección de datos fue la encuesta, sin embargo se diferencia el escalamiento tipo Likert utilizado, que en el caso antes citado fue del 1 al 4. Además, al revisar la matriz de ítems de dicho estudio se observa que existen diferencias considerables entre los modelos utilizados.

En cuanto a clima organizacional, Quintero y Montero consideraron cuatro dimensiones en contraste con las siete en nuestra investigación; y dos para el desempeño laboral en contraste con las tres utilizadas. En ese sentido, lo señalado en párrafos anteriores, explica las diferencias que se presentan al momento de realizar la prueba de hipótesis, entendiéndose que la posible razón por la que Quintero y Montero no hayan podido establecer correlaciones entre las mismas variables, sea que estas no fueron operacionalizadas con la misma rigurosidad que consideró en la presente investigación.

En la tesis de grado Clima organizacional, desempeño y satisfacción laboral en el grupo comunicacional Teleuno desarrollada por Chávez y Villalobos, se pudo establecer una correlación de 0.47 entre las variables de clima y desempeño, al nivel de significancia del 0.01.

Los autores explican el nivel de correlación obtenida de la siguiente manera:

“La correlación más alta está representada en esta investigación por algunos indicadores de la variable clima organizacional, como es el caso del indicador estímulo de la dimensión consideración y agradecimiento.” (Pág. 110)

De acuerdo a lo citado por los autores, se define dicho indicador como “el estímulo y el apoyo que un empleado recibe en la organización, y la consideración que se le otorga como ser humano”. (Pág. 111)

Se encuentra similitud con lo obtenido en el presente estudio en cuanto a la correlación entre clima y desempeño laboral, que en este caso fue del 0.60 significativa al 0.01. Si bien el nivel de correlación que obtuvimos fue mayor, en ambos estudios el nivel de correlación resultante fue medio. Asimismo, la dimensión del clima que más se vinculó al desempeño laboral fue el “Apoyo del jefe”, y si bien por definición no es exactamente la misma dimensión encontrada en el estudio precitado, considera no el respaldo de la organización, sino específicamente el respaldo que obtienen los colaboradores por parte de su jefe inmediato.

CONCLUSIONES

- A) Se aporta evidencia empírica a favor de la hipótesis general, por lo tanto se concluye que existe correlación media positiva entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.
- B) Posterior a la realización de la prueba de hipótesis se pudo afirmar que el nivel de correlación del Desempeño Laboral con el Clima Laboral y Cultura Corporativa fue medio, para ambos casos. En contraste, el nivel de correlación encontrado entre Cultura Corporativa y Clima fue alto, debido que se trabaja en todo momento la estabilidad de un clima laboral positivo a nivel de Supervisores son sus subordinados y mediante esta se fomenta y cultiva la Cultura corporativa de la empresa.
- C) De las dimensiones de Cultura Corporativa se demostró que el Direccionamiento Estratégico fue la que obtuvo el mayor nivel de correlación con las variables de Clima y Desempeño Laboral, siendo el nivel de correlación alto (0.68) y medio (0.56) respectivamente, debido a que en cada evento de clima esta predominando la visión y misión de la empresa, elementos básico del direccionamiento estratégico, logrando así afianzar cada vez más la Cultura Corporativa en los colaboradores; el cual se ve reflejado luego en su desempeño.
- D) Se identificó que de las dimensiones de Clima Laboral que presenta mayor correlación con Cultura Corporativa y Desempeño Laboral fueron Estabilidad y Apoyo del jefe, siendo el nivel de correlación medio para

- ambos casos (0.59 y 0.45 respectivamente). Esto se debe a que los colaboradores ven una permanencia en la empresa debido a su cultura; uno de eso es por el apoyo que reciben de su superior el cual se va a relacionar directamente con su desempeño.
- E) Las dimensiones de Desempeño Laboral que presenta mayor correlación con Cultura Corporativa y Clima Laboral fueron el Desempeño de tareas y Desempeño Contextual, siendo el nivel de correlación medio para ambos casos (0.49 y 0.42 respectivamente), debido a que es el desempeño laboral, expresado en la productividad diaria que tienen los colaboradores es la que contribuye a la consolidación de la visión y misión que tiene la empresa; mientras que en la relación con Clima es el Desempeño contextual demarcado por las actitudes que tienen los colaboradores ayudándose entre sí para contribuir al logro de los objetivos, la cual crea un ambiente de camaradería contribuyendo positivamente al clima laboral.

RECOMENDACIONES

- A) Tomar en cuenta que en el contexto organizacional de la empresa Perú Call Center S.A.C existe relación entre la Cultura Corporativa, Clima y Desempeño laboral, por lo que se recomienda trabajar las tres variables en simultáneo a nivel de políticas de recursos humanos.
- B) Priorizar la gestión del desempeño teniendo en cuenta el grado de correlación medio que se encontró respecto de las otras dos variables. Se requiere trabajar a nivel las subdimensiones del desempeño organizacional, específicamente.
- C) Reforzar la variable de cultura corporativa no solo a través de su direccionamiento estratégico, sino también considerando las demás dimensiones del mismo (Símbolos de status, tradición e historia y ambiente físico).
- D) Fortalecer el clima laboral a través de dimensiones como el ambiente físico, claridad organizacional, retribuciones, tomando en cuenta que la estabilidad y el apoyo del jefe son los aspectos más relevantes de la variable señalada, de manera que el resto de factores se encuentran pendientes ser potenciados.
- E) Mantener el nivel de calidad y exigencia que asegura el desempeño de tarea, sin descuidar el seguimiento de las relaciones humanas del cual se desprende un adecuado desempeño contextual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- b. Jhonson, F. y Acholes, K. . (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Edición Pearson Educación.
- c. ALBERTO, G. R. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- d. Aliende Canales, J. M. (1993). *Lecciones de Administración y gestión pública*. Universidad de Alicane.
- e. Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Comportamientos La Trilogía*. Buenos Aires.
- f. Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos Recursos Humanos*. Buenos Aires.
- g. Álvarez Toro, F. (2008). *Análisis Psicométrico de la Encuesta ECO IV de Clima Organizacional por países*. Colombia: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.
- h. Alvarez, F. T. (2008). *Clima Organizacional y Productividad laboral*. Colombia.
- i. Álvarez, g. (1992). *El clima organizacional en entidades educativas conceptualización investigaciones y resultados*. Colombia: Revista interamericana de psicología ocupacional. .
- j. Aragonés Alosilla Luz , Del Carmen Sara José, Soto Montejos Elizabeth Yovanny et al. (2008). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Lima: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L. .
- k. Arias Galicia, F. (1999). *Administracion de recursos humanos para el alto desempeño*. Mexico: Trillas.
- l. Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: Una propuesta metodológica*. Chile.
- m. Bertrand. (1992). *Cultura Organizacional*. Canadá: Universidad de Canadá.
- n. Bolivariana, U. P. (2005). *Clima Organizacional*. Medellin.
- o. Brunet, L. (2007). *El clima en las Organizaciones: definición, diagnostico y consecuencias*. México.

- p. *Asociación española para la calidad*. Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- q. Campbell, A. (1990). *Mission & Bussines philosophy*. Oxford.
- r. Carolina, D. S. (2011). *Análisis del Clima Laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora en la empresa American Call Center en la ciudad de Quito*. Quito.
- s. Ceferí, S. V. (1996). *La Cultura Organizativa y las estrategias de RR.HH. Una visión Directiva*. Barcelona.
- t. Chávez Ferrer Jessica, Villalobos de Valdez Johana. (2009). *Clima organizacional, desempeño y satisfacción laboral en el Grupo Comunicacional Teleuno*. Maracaibo.
- u. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- v. Davis y Newstrom. (2000). *Estudio de la Cultura organizacional en una Empresa peruana de Telecomunicaciones*. Lima.
- w. Dennison, D. (1991). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Colombia: LEGIS.
- x. DIOSES FARFÁN Silvia, L. A. (2004). *Estudio de la Cultura Organizacional en una empresa peruana de telecomunicaciones*. Lima.
- y. Egard, P. P. (2014). *Paradigma de la calidad total: implicancia en el desarrollo organizacional*. Lima.
- z. Española, R. A. (1992). *Diccionario de lengua española*. Madrid.
- aa. Gan Federico y Trigine Jaime. (2006). *Manual de instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santo.
- bb. Garmendia, J. A. (2004). *The impact of Corporate Culture on Company*. EE.UU.
- cc. Gibson, Vancevich, Donnelly y Konopaske. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Lima: EDAMSA Impresiones SA.
- dd. Gibson, Vancevich, Donnelly y Konopaske. (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. EDAMSA.
- ee. Grados, J. (1984). *Temas y técnicas de Psicología de trabajo*. Facultad de Psicología UNAM.

- ff. Guillén, C. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- gg. Harold Koontz y Heinz Weihrich. (2001). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Compañía Editorial Ultra SA.
- hh. Idalberto, C. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- ii. Jaume Triginé, F. G. (2012). *CLIMA LABORAL*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- jj. Jorge, R. C. (2002). *Gestión Gerencial*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- kk. José, Q. V. (2009). *Clima Organizacional y el Desempeño Laboral en trabajadores de empresas de Seguros*. Maracaibo.
- ll. Martínez, G. R. (2004). *Desempeño Organizacional*. México.
- mm. MARTOS CALPENA, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Barcelona.
- nn. Maza, R. M. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI*. Piura, PIURA, PERU: Universidad de Piura.
- oo. Mendez Alvarez, C. E. (2005). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia*. Colombia.
- pp. MINSA. (2008). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Perú: MINSA.
- qq. Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. México: Edición Australia.
- rr. Mullane, J. (2000). *"The mission statements is a strategic tool :when use properly"*. Estados Unidos.
- ss. Pasapera, E. P. (2014). *Paradigma de la calidad total: implicancia en el desarrollo organizacional*. Lima.
- tt. Paul, C. P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Andros Impresores.
- uu. Quintero V. Lourdes; Montero M. José|. (2010). *Clima organizacional y el Desempeño laboral en trabajadores de Empresas de seguros*. Maracaibo.

- vv. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación de México.
- ww. Ramón, M. C. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Barcelona.
- xx. Reis, P. (2007). *Evaluación de Desempeño*. España: Ediciones Profesionales SLU.
- yy. Rocher. (1977). *Introducción a la Sociología General*. Barcelona.
- zz. Rodríguez Mansilla, D. (1997). *Gestión Organizacional*.
- aaa. Ruiz Carrillo, J. (2002). *Gestión Gerencial*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- bbb. Salud, D. G. (2009). *Metodología para el Estudio del Clima Organizacional*. Perú.
- ccc. Samuel, C. (2001). *Administración Moderna*. Bogota: Quebecor World Bogota SA.
- ddd. Strckland, T. (2001). *Administración Estratégica: conceptos y casos*. Diagráficos Unión SA.
- eee. Thévenet. (1992). *Auditoría de la Cultura Empresarial*.
- fff. Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland. (2012). *Administracion Estratégica teoría y casos*. Programas Educativos SA.
- ggg. Toro Álvarez, F. (2001). *El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas*. Colombia: Cincel.
- hhh. TORO ÁLVAREZ, F. (2008). *Análisis psicométrico de la encuesta ECO IV de Clima Organizacional por países*. Colombia.
- iii. Weihrich, H. K. (2001). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Compañía editorial Ultra SA.
- jjj. Werther, W., & Davis, K. (2002). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA
AUTOR: ANTON PALACIOS JESUS EDUARDO, ET. AL

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	METODOLOGÍA
CULTURA CORPORATIVA, CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL EN PERÚ CALL CENTER S.A.C	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES			TIPO DE INVESTIGACIÓN
	¿Existe correlación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C?	Determinar si existe correlación entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.	H ₀ : Existe correlación significativa entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C. H ₁ : No existe correlación significativa entre Cultura Corporativa, Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.	V ₁ : Cultura corporativa	V _{1.1} : Direccionamiento estratégico V _{1.2} : Símbolo de estatus V _{1.3} : Tradición e historia V _{1.4} : Ambiente físico	V _{1.1.1} : Misión V _{1.1.2} : Visión V _{1.1.3} : Valores V _{1.1.4} : Objetivos	Aplicada, Descriptiva y Correlativo
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	V ₂ : Clima laboral	V _{2.1} : Claridad Organizacional V _{2.2} : Trato Interpersonal V _{2.3} : Disponibilidad de recursos V _{2.4} : Sentido de pertenencia V _{2.5} : Apoyo del jefe V _{2.6} : Retribución V _{2.7} : Estabilidad	V _{2.1.1} : Comunicación V _{2.1.2} : Coherencia con la dirección V _{2.2.1} : Manejo de conflicto V _{2.2.2} : Cooperación V _{2.3.1} : Suministros V _{2.3.2} : Ambientes físicos V _{2.4.1} : Compromiso V _{2.4.2} : Orgullo V _{2.4.3} : Identidad V _{2.5.1} : Participación V _{2.5.2} : Esfuerzo V _{2.6.1} : Incentivo V _{2.6.2} : Beneficio V _{2.6.3} : Salario	ENFOQUE / MÉTODO Mixto, predominantemente cuantitativa, Método deductivo e inductivo.
	a. ¿Cuál es la relación entre Cultura Corporativa y el Clima Laboral en Perú Call Center S.A.C? b. ¿Cómo se relaciona la Cultura Corporativa y el Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C? c. ¿De qué manera se la relaciona el Clima y el Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C? d. ¿Qué dimensiones de la Cultura Corporativa presenta mayor vinculación con el Clima y Desempeño Laboral? e. ¿Qué dimensiones del Clima Laboral presenta mayor vinculación con el Cultura Corporativa y Desempeño Laboral? f. ¿Qué dimensiones del Desempeño Laboral presenta mayor vinculación con el Cultura Corporativa y Clima Laboral?	a. Determinar si existe correlación entre Cultura Corporativa y Clima Laboral en Perú Call Center S.A.C. b. Determinar si existe correlación entre Cultura Corporativa y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C. c. Determinar si existe correlación entre Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C. d. Determinar que dimensiones de Cultura Corporativa presenta mayor vinculación con el Clima y Desempeño Laboral. e. Determinar que dimensiones de Clima Laboral presenta mayor vinculación con la Cultura Corporativa y Desempeño Laboral. f. Determinar que dimensiones de Desempeño Laboral presenta mayor vinculación con la Cultura Corporativa y Clima Laboral.	H ₁ : Existe correlación significativa entre Cultura Corporativa y Clima Laboral en Perú Call Center S.A.C. H ₂ : Existe correlación significativa entre Cultura Corporativa y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C. H ₃ : Existe correlación significativa entre Clima y Desempeño Laboral en Perú Call Center S.A.C.	V ₃ : Desempeño laboral	V _{3.1} : Desempeño de tareas V _{3.2} : Desempeño contextual V _{3.3} : Desempeño organizacional	V _{3.1.1} : Conocimientos técnicos V _{3.1.2} : Productividad V _{3.1.3} : Capacidad de aprendizaje V _{3.1.4} : Responsabilidad V _{3.1.5} : Esfuerzo y perseverancia V _{3.2.1} : Orientación a objetivos y resultados V _{3.2.2} : Iniciativa V _{3.2.3} : Compromiso con la organización V _{3.2.4} : Colaboración y cooperación con sus compañeros V _{3.2.5} : Compartir y transmitir conocimiento V _{3.3.1} : Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral V _{3.3.2} : Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo V _{3.3.3} : uso adecuado de los recursos V _{3.3.4} : Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo V _{3.3.5} : Ritmo voluntario eficiente del trabajo	DISEÑO No experimental, transversal
				VARIABLE MEDIADORA	Z ₁ : Género	Z _{1.1} : Femenino Z _{1.2} : Masculino	POBLACIÓN La población está constituida por todos los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. de la sede San Borja.
							TÉCNICAS Encuestas auto administrado y Guías de observación no participante.
							INSTRUMENTOS
							<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C. • Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C. • Encuesta de Desempeño Laboral para el personal de ventas de Perú Call Center S.A.C. • Guía de observación no participante – Cultura Corporativa de Perú Call Center S.A.C. • Guía de observación no participante – Clima Laboral de Perú Call Center S.A.C. • Guía de observación no participante – Desempeño Laboral de Perú Call Center S.A.C.

VARIABLES	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	PESO	ÍNDICE	NIVEL	INSTRUMENTOS
<p>V₁: Cultura Corporativa</p> <p>DC: Conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos.</p> <p>DO: Conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuyen a la identificación e implicación de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. y sus objetivos. Para poder saber y medir el tipo de cultura corporativa presenta se debe estudiar el direccionamiento estratégico, los símbolos de estatus, su tradición e historia y el ambiente físico de esta.</p>	<p>V_{1.1}: Direccionamiento Estratégico</p> <p>DC: Las organizaciones exitosas tiene una misión, un propósito, un conjunto de valores y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos precisos, al mismo tiempo que cuentan con una visión clara. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y constituya una cultura que apoye dicha visión.</p> <p>DO: Perú Call Center S.A.C. tiene una misión, un propósito, un conjunto de valores y una dirección precisa que define las metas y los objetivos precisos a los cuales desean llegar, al mismo tiempo que cuentan con una visión clara. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y constituya una cultura que apoye dicha visión.</p>	<p>V_{1.1.1}: Misión</p> <p>DC: Motivo o una razón de ser de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado, la cual le otorga un sentido y rumbo a la organización.</p> <p>DO: Motivo o una razón de ser de Perú Call Center S.A.C. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo y los colaboradores están haciendo en un momento dado, la cual le otorga un sentido y rumbo a la organización.</p>	<p>V_{1.1.1.1}: Misión clara y con sentido.</p> <p>V_{1.1.1.2}: Conocimiento de la misión.</p>	<p>La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.</p> <p>Se conoce la razón de ser de la organización.</p>	<p>4.35%</p> <p>(2 ítems)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C.</p>

		<p>V_{1.1.2}: Visión</p> <p>DC: La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro.</p> <p>DO: Perú Call Center S.A.C. tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro.</p>	<p>V_{1.1.2.1}: Conocimiento de la visión.</p>	<p>Se conoce la visión de la organización.</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C.</p>
		<p>V_{1.1.3}: Valores</p> <p>DC: Los miembros de la organización comparten y practican una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.</p> <p>DO: Los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. comparten y practican una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.</p>	<p>V_{1.1.3.1}: Existencia de valores</p> <p>V_{1.1.3.2}: Practica de valores</p>	<p>Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.</p> <p>Se practican los valores de la organización.</p>	<p>4.35% (2 ítems)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C.</p>

	<p>V_{1.1.4}: Metas y Objetivos</p> <p>DC: Una meta, es lo que conduce a lograr un objetivo, las cuales deben ser ambiciosas pero a la vez realistas, y en consecuencia tiene que existir una cooperación y un apoyo de parte de los superiores.</p> <p>DO: Una meta, es lo que conduce a lograr los objetivos que tiene Perú Call Center S.A.C., las cuales deben ser ambiciosas pero a la vez realistas, y en consecuencia tiene que existir una cooperación y un apoyo de parte de los superiores.</p>	<p>V_{1.1.4.1}: Cooperación del superior para logro de metas.</p> <p>V_{1.1.4.2}: Metas realistas.</p>	<p>Los jefes conducen hacia los objetivos que trata de alcanzar la organización.</p> <p>Los directores fijan metas ambiciosas pero realistas.</p>	<p>4.35%</p> <p>(2 ítems)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C.</p>
	<p>V_{1.2}: Símbolo de Estatus</p> <p>DC: Señales visibles externas de la posición social asociada con los cargos.</p> <p>DO: Señales visibles externas de la posición social asociada con los cargos que ocupas en Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V_{1.2.1}: Beneficios de acuerdo al cargo.</p>	<p>Los beneficios y la distribución física preferencial del ambiente está de acuerdo al cargo que se ocupa.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C.</p>

	<p>V_{1.3}: Tradición e Historia</p> <p>DC: La tradición historia de una organización puede determinar cómo los empleados actúan en forma diaria. Estas se expresan a través de actividades.</p> <p>DO: La tradición e historia de Perú Call Center S.A.C. puede determinar cómo los empleados actúan en forma diaria. Estas se expresan a través de actividades que realizan para sus colaboradores.</p>		<p>V_{1.3.1}: Difusión de tradición e historia.</p>	<p>La organización promueve su tradición e historia a través de actividades de integración (festejo de aniversario, día de la madre, entre otros).</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C.</p>
	<p>V_{1.4}: Ambiente Físico</p> <p>DC: El ambiente físico de una organización es una declaración de su cultura corporativa a través de señales externas.</p> <p>DO: El ambiente físico de Perú Call Center S.A.C. es una declaración de su cultura corporativa a través de señales externas que usan.</p>		<p>V_{1.4.1}: Difusión de la cultura</p>	<p>La organización difunde su cultura a través de señales externas visibles (colores de los ambientes, banners, imágenes, entre otros).</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Cultura Corporativa para Perú Call Center S.A.C.</p>

<p>V₂: Clima laboral</p> <p>DC: Percepción que los trabajadores tienen en común sobre la claridad organizacional, trato interpersonal, la disponibilidad de recursos, sentido de pertenencia hacia la organización, el apoyo que reciben de su jefe, la retribución y la estabilidad laboral ejercidas por la organización en el ambiente laboral.</p> <p>DO: Percepción que los colaboradores tienen en común sobre la claridad organizacional, trato interpersonal, la disponibilidad de recursos, sentido de pertenencia hacia la organización, el apoyo que reciben de su jefe, la retribución y la estabilidad laboral ejercidas por toda Perú Call Center S.A.C. en el ambiente laboral.</p>	<p>V_{2.1}: Claridad Organizacional</p> <p>DC: Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa por parte de sus supervisores.</p> <p>DO: Grado en que los colaboradores de toda Perú Call Center S.A.C. percibe que ha recibido la información completa y necesaria sobre el funcionamiento de su la misma mediante una buena comunicación y coherencia en la dirección.</p>	<p>V_{2.1.1}: Comunicación</p> <p>DC: Redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los trabajadores de hacer que se escuchen sus sugerencias ante sus compañeros de trabajo y supervisores.</p> <p>DO: Redes de comunicación que existen dentro de Perú Call Center S.A.C., así como la facilidad que tienen sus trabajadores de hacer que se escuchen sus sugerencias ante sus compañeros de trabajo y supervisores, a través de reuniones y conversaciones.</p>	<p>V_{2.1.1.1}: Facilidad de expresar puntos de vista</p> <p>V_{2.1.1.2}: Acceso a información útil</p>	<p>Se puede expresar mis puntos de vista y la organización es respetuosa con ellos.</p> <p>Se brinda información útil y de manera oportuna.</p>	<p>4.35%</p> <p>(2 ítems)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>
--	---	--	---	---	-------------------------------	--	----------------	---

		<p>V_{2.1.2}: Coherencia con la dirección</p> <p>DC: Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas.</p> <p>DO: Grado de claridad que tiene toda alta dirección de Perú Call Center S.A.C. sobre el futuro de la misma. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas.</p>	<p>V_{2.1.2.1}: Relación del trabajo con los fines de la empresa</p>	<p>El trabajo que se realiza a diario guarda relación con los fines y objetivos de la organización.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>
	<p>V_{2.2}: Trato Interpersonal</p> <p>DC: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí, sus relaciones de cooperación y respeto y el manejo de conflicto.</p> <p>DO: Percepción del grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, sus relaciones de cooperación y respeto y el manejo de conflicto dentro de Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V_{2.2.1}: Manejo de Conflicto</p> <p>DC: Conjunto de estrategias y actividades que aplica un superior para prevenir una de tensiones o relaciones de confrontación.</p> <p>DO: Conjunto de estrategias y actividades que aplica un superior de Perú Call Center S.A.C. para prevenir una de tensiones o relaciones de confrontación.</p>	<p>V_{2.2.1.1}: Intervención de un superior ante una situación de conflicto</p>	<p>En una situación de conflicto, el jefe inmediato interviene para poder hallar una solución justa.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>

		<p>V_{2.2.2}: Cooperación</p> <p>DC: Nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y también entre las diferentes unidades.</p> <p>DO: Nivel de colaboración que se observa entre los colaboradores en el ejercicio de su trabajo de manera diaria y también entre las diferentes unidades, ya que el apoyo de los mismos es base para la superación de Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V_{2.2.1.1}: Apoyo de los compañeros en el trabajo</p> <p>V_{2.2.1.2}: Cooperación entre unidades</p>	<p>Se puede contar con el apoyo de los compañeros de trabajo cuando se les necesita.</p> <p>Se aprecia una cooperación entre las unidades.</p>	<p>4.35%</p> <p>(2 ítems)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>
		<p>V_{2.3.1}: Suministro</p> <p>DC: Provisión o abastecimiento material, de algo que es útil o necesario para quien la recibe.</p> <p>DO: Abastecimiento de equipo tecnológico, de algo que es útil para los colaboradores de Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V_{2.3.1.1}: La empresa cuenta con equipos tecnológicos</p>	<p>El equipo tecnológico necesario esta siempre disponible para realizar el trabajo.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>

	<p>V_{2.3}: Disponibilidad de Recursos</p> <p>DC: Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el ambiente requerido para la realización de su trabajo.</p> <p>DO: Percepción del grado en que el personal de Perú Call Center S.A.C. cuenta con los equipos, los implementos y el ambiente requerido para la realización de su trabajo.</p>	<p>V_{2.3.2}: Ambiente Físico</p> <p>DC: Condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone los espacios, la distribución física, la ventilación entre otros.</p> <p>DO: Condiciones que se viven dentro de Perú Call Center S.A.C. El ambiente de trabajo se compone los espacios, la distribución física, la ventilación entre otros.</p>	<p>V_{2.3.2.1}: La empresa cuenta con las condiciones y el ambiente físico</p>	<p>La distribución física y las condiciones (ventilación, t°, etc) del área permiten trabajar cómodamente.</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>
	<p>V_{2.4}: Sentido de Pertenencia</p> <p>DC: Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso, orgullo y identidad en relación con sus objetivos y programas.</p> <p>DO: Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y metas</p>	<p>V_{2.4.1}: Compromiso</p> <p>DC: Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado.</p> <p>DO: Capacidad del colaborador de Perú Call Center S.A.C. para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el</p>	<p>V_{2.4.1.1}: Compromiso con el crecimiento de la organización.</p>	<p>Se aprecia un compromiso por parte de los colaboradores con el crecimiento de la organización.</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>

designados por la gerencia de Perú Call Center S.A.C.	desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes						
	<p>V_{2.4.2}: Orgullo</p> <p>DC: Sentimiento de satisfacción por pertenecer a una organización.</p> <p>DO: Sentimiento de satisfacción por pertenecer a Perú Call Center S.A.C.</p>	V _{2.4.2.1} : Afinidad por la empresa	Da gusto formar parte de esta organización.	2.17% (1 ítem)	1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)	Ordinal	Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.
	<p>V_{2.4.3}: Identidad</p> <p>DC: Sentimiento de pertenencia a la organización y que su trabajo es importante y valioso dentro de la misma.</p>	V _{2.4.3.1} : Importancia del trabajo	La labor de todos juega un papel importante en el éxito de la organización.	2.17% (1 ítem)	1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo	Ordinal	Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.

		<p>DO: Sentimiento de pertenencia que tiene todo colaboradores de Perú Call Center S.A.C. y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales y grupales generando un vínculo de fortalecimiento con la empresa.</p>				<p>(ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>		
	<p>V2.5. Apoyo del Jefe</p> <p>DC: Percepción del grado en que el jefe respalda la participación y el esfuerzo de sus colaboradores</p> <p>DO: Percepción del grado en que el jefe respalda la participación y el esfuerzo de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C., brindándole la confianza que ameritan por el trabajo que realizan.</p>	<p>V2.5.1. Participación</p> <p>DC: Acción que realiza un superior para involucrarse en cualquier tipo de actividad creado por los trabajadores o la gerencia de la empresa.</p> <p>DO: Acción que realiza un superior para involucrarse en cualquier tipo de actividad creado por los trabajadores o la gerencia de Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V2.5.1.1: Disponibilidad de mi jefe directo</p>	<p>El jefe inmediato se reúne regularmente con los colaboradores para coordinar aspectos de trabajo.</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	Ordinal	Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.

		<p>V2.5.2: Esfuerzo</p> <p>DC: Energía que se pone en la realización de algo, se considera una virtud del ánimo, relacionada con la fuerza o el empeño con que se afronta una dificultad.</p> <p>DO: Energía que se pone en la realización para cumplir los objetivos, se considera una virtud del ánimo, relacionada con la fuerza o el empeño con que se afronta una dificultad en Perú Call Center S.A.C., el cual es reconocido por un superior se observa día a día logrando alcanzar un objetivo en común.</p>	<p>V2.5.2.1: Esfuerzo reconocido.</p>	<p>Los esfuerzos realizados en el trabajo son reconocidos por el jefe inmediato.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>
	<p>V2.6: Retribución</p> <p>DC: Grado de equidad percibida por los trabajadores en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.</p> <p>DO: Grado de equidad percibida por los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. en la remuneración y los</p>	<p>V2.6.1: Incentivo</p> <p>DC: Es la medida en que la organización utiliza el premio, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a</p>	<p>V2.6.1.1: Incentivo Laboral</p>	<p>Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa y coherente.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>

	beneficios de los trabajadores.	<p>hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.</p> <p>DO: Es la medida en que Perú Call Center S.A.C. utiliza el premio, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar esto se verá reflejado en su jornada laboral, logrando sus metas y objetivos.</p>				(DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)		
		<p>V_{2.6.2}: Beneficios</p> <p>DC: Acción de recibir algún bien, satisfaciendo alguna necesidad del trabajador que labora en la empresa</p> <p>DO: Acción de recibir algún bien, satisfaciendo las necesidades de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. siendo positivo ya que aumentará su desempeño laboral de manera progresiva.</p>	V _{2.6.2.1} : Beneficios Laborales	Los beneficios (CTS, vacaciones y Gratificación) que ofrecen en el trabajo son los adecuados.	2.17% (1 ítem)	1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (ED) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TDA)	Ordinal	Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.

		<p>V_{2.6.3}: Salario</p> <p>DC: Es la relación que existe entre el salario y el esfuerzo que se realiza en el cargo.</p> <p>DO: Es la relación que existe entre el salario y el esfuerzo que se realiza en el cargo que desempeñan en Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V_{2.6.3.1}: Relación entre salario y desempeño</p>	<p>Existe relación entre el salario y el desempeño laboral realizado.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>
	<p>V_{2.7}: Estabilidad</p> <p>DC: Percepción del grado en que los colaboradores ven claras posibilidades de permanencia en la organización y estiman un crecimiento personal y laboral.</p> <p>DO: Percepción del grado en que los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. ven claras posibilidades de permanencia en la organización y estiman un crecimiento personal y laboral.</p>		<p>V_{2.7.1}: Crecimiento personal y laboral</p>	<p>La organización cumple las expectativas de crecimiento personal y laboral.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>

		<p>V_{2.6.3}: Salario</p> <p>DC: Es la relación que existe entre el salario y el esfuerzo que se realiza en el cargo.</p> <p>DO: Es la relación que existe entre el salario y el esfuerzo que se realiza en el cargo que desempeñan en Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V_{2.6.3.1}: Relación entre salario y desempeño</p>	<p>Existe relación entre el salario y el desempeño laboral realizado.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>
	<p>V_{2.7}: Estabilidad</p> <p>DC: Percepción del grado en que los colaboradores ven claras posibilidades de permanencia en la organización y estiman un crecimiento personal y laboral.</p> <p>DO: Percepción del grado en que los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. ven claras posibilidades de permanencia en la organización y estiman un crecimiento personal y laboral.</p>		<p>V_{2.7.1}: Crecimiento personal y laboral</p>	<p>La organización cumple las expectativas de crecimiento personal y laboral.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (ED)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TDA)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Clima Laboral para Perú Call Center S.A.C.</p>

<p>V₃: Desempeño Laboral</p> <p>DC: Es una acción o conjunto de acciones de una persona, dirigida a la obtención de algún resultado específico o conjunto de resultados que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que conforman el contexto. Este desempeño se divide en 3: Desempeño de Tareas, Desempeño Contextual y Desempeño Organizacional.</p> <p>DO: Es una acción o conjunto de acciones de los colaboradores, dirigida a la obtención de algún resultado específico o conjunto de resultados que tiene lugar en un momento particular y está condicionada por un conjunto de factores que se dan en Perú Call Center S.A.C. Este desempeño se divide en 3: Desempeño de Tareas, Desempeño Contextual y Desempeño Organizacional.</p>	<p>V_{3.1}: Desempeño de tareas</p> <p>DC: Es el rendimiento con el que el trabajador realiza las actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo aplicando con esfuerzo sus conocimientos técnicos, sus capacidades, teniendo así una productividad en todos los sentidos.</p> <p>DO: Es el rendimiento con el que los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. realizan sus actividades formalmente reconocidas como parte de su trabajo aplicando con esfuerzo sus conocimientos técnicos, sus capacidades, teniendo así una productividad en todos los sentidos.</p>	<p>V_{3.1.1}: Conocimientos técnicos</p> <p>DC: Comprensión y aplicación de los conocimientos del puesto y técnicos necesarios para realizar correctamente el trabajo. Esto incluye el conocimiento de procedimientos, técnicas, métodos, requisitos, sistemas, características del producto, y cualquier otro conocimiento necesario para desempeñar los cometidos del puesto con eficacia y eficiencia.</p> <p>DO: Comprensión y aplicación de los conocimientos que tiene el colaborador de Perú Call Center S.A.C. del puesto y técnicos necesarios para realizar correctamente el trabajo. Esto incluye el conocimiento de procedimientos, técnicas, métodos,</p>	<p>V_{3.1.1.1}: Conocimiento y explicación de speech y técnicas</p> <p>V_{3.1.1.2}: Conocimiento y explicación de las cláusulas del servicio.</p> <p>V_{3.1.1.3}: Se usa el sistema Vicial de manera óptima.</p>	<p>Se conoce y aplica el Speech y las técnicas de venta de manera eficiente.</p> <p>Se conoce y comunica al afiliado las cláusulas del servicio.</p> <p>Uso el sistema Vicial de manera óptima.</p>	<p>5.88% (3 ítems)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (TA)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>
---	--	---	---	---	----------------------------	---	----------------	---

		requisitos, sistemas, características del producto, y cualquier otro conocimiento necesario para desempeñar los cometidos del puesto con eficacia y eficiencia.						
		<p>V_{3.1.2}: Productividad</p> <p>DC: Resultados del trabajo en términos de y cantidad de lo realizado, así como ventas de calidad del mismo, lo que indica unos servicios excelentes, eficaces y eficientes.</p> <p>DO: Resultados del trabajo de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. en términos de y cantidad de lo realizado, así como ventas de calidad del mismo, lo que indica unos servicios excelentes, eficaces y eficientes.</p>	V _{3.1.2.1} : Ventas de calidad	Se realizan ventas con calidad cumpliendo la cuota establecida.	2.17% (1 ítem)	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (TA)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	Ordinal	Encuesta de Desempeño para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.

		<p>V_{3.1.3}: Capacidad de aprendizaje</p> <p>DC: Capacidad para desarrollar estrategias de aprendizaje, adquirir nuevos conocimientos de modo rápido y eficiente y aprender de la experiencia para dar respuestas correctas y ajustadas a los problemas que se presentan en el trabajo y que puedan solucionarse mediante conocimientos.</p> <p>DO: Capacidad de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. para desarrollar estrategias de aprendizaje, adquirir nuevos conocimientos de modo rápido y eficiente y aprender de la experiencia para dar respuestas correctas y ajustadas a los problemas que se presentan en el trabajo y que puedan solucionarse mediante conocimientos.</p>	<p>V_{3.1.3.1}: Experiencia para solucionar problemas.</p>	<p>Se aplica la experiencia para solucionar problemas.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (TA)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>
--	--	---	---	--	------------------------------	---	----------------	---

		<p>V_{3.1.4}: Responsabilidad</p> <p>DC: Precisión en la realización de las funciones del puesto, utilizando todos los medios y procedimientos tanto materiales como personales, para optimizar los resultados del trabajo propio. Esto incluye realizar el trabajo cuidadosamente, prestar atención a los detalles y tener en cuenta las posibles condiciones del servicio.</p> <p>DO: Precisión de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. en la realización de las funciones del puesto, utilizando todos los medios y procedimientos tanto materiales como personales, para optimizar los resultados del trabajo propio. Esto incluye realizar el trabajo cuidadosamente, prestar atención a los detalles y tener en cuenta las posibles condiciones del servicio.</p>	<p>V_{3.1.4.1}: Cumplimiento de responsabilidades y tareas.</p> <p>V_{3.1.4.2}: Validación de información.</p>	<p>Se realiza el trabajo cuidadosamente asumiendo las responsabilidades y tareas.</p> <p>Se valida la información del afiliado y de sus beneficiarios.</p>	<p>4.35%</p> <p>(2 ítems)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (TA)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>
--	--	--	--	--	-------------------------------	---	----------------	---

		<p>V_{3.1.5}: Esfuerzo y perseverancia</p> <p>DC: Insistencia y constancia en la consecución de las tareas u objetivos asignados, poniendo empeño y energía en la realización de los mismos, independientemente de la dificultad de las tareas y objetivos.</p> <p>DO: Insistencia y constancia de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. en la consecución de las tareas u objetivos asignados, poniendo empeño y energía en la realización de los mismos, independientemente de la dificultad de las tareas y objetivos.</p>	<p>V_{3.1.5.1}: Uso de técnicas para cierre de ventas.</p> <p>V_{3.1.5.2}: Constancia en los objetivos.</p>	<p>Ante una negativa de venta se aplica las técnicas necesarias para cerrar la misma.</p> <p>Hay constancia en la consecución de los objetivos.</p>	<p>4.35%</p> <p>(2 ítems)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (TA) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>
		<p>V_{3.2.1}: Orientación a objetivos y resultados</p> <p>DC: Actuación laboral basada en el establecimiento de objetivos y metas realistas, tanto parciales como finales, para orientar la actividad</p>	<p>V_{3.2.1.1}: Compromiso con las metas establecidas.</p>	<p>Hay cumplimiento de las metas establecidas.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (TA) 3: Indiferente (I)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>

		<p>laboral, mostrando un interés explícito por la consecución de los objetivos y metas planteados y llevando un registro o anotación de los avances parciales hacia el logro de dichos objetivos.</p> <p>DO: Actuación laboral de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. basada en el establecimiento de objetivos y metas realistas, para orientar la actividad laboral, mostrando un interés explícito por la consecución de los objetivos y metas planteados y llevando un registro de los avances hacia el logro de dichos objetivos.</p>				<p>4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>		
		<p>V_{3.2.2}: Iniciativa</p> <p>DC: Adoptar una actitud activa, proactiva, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo, asumir nuevas responsabilidades y mostrar ingenio ante las situaciones laborales.</p> <p>DO: Adoptar una actitud activa,</p>	<p>V_{3.2.2.1}: Actitud Proactiva.</p>	<p>Existe actitud proactiva en todo el equipo.</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (TA) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>

		proactiva, emprendedora y orientada hacia las actividades del trabajo, asumir nuevas responsabilidades y mostrar ingenio ante las situaciones laborales que se presentan en Perú Call Center S.A.C.						
	<p>V_{3.2}: Desempeño Contextual</p> <p>DC: Representa a las actividades que no forman parte de las descripciones del puesto, donde se verá reflejado la iniciativa, el compromiso, la cooperación del trabajador orientado hacia el cumplimiento de objetivos de la organización.</p> <p>DO: Representa a las actividades que no forman parte de las descripciones del puesto de los colaboradores, donde se verá reflejado la iniciativa, el compromiso, la cooperación del trabajador orientado hacia el cumplimiento de objetivos de Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V_{3.2.3}: Compromiso con la organización</p> <p>DC: Identificación del empleado con los objetivos de la organización, caracterizada por implicarse en tratar de beneficiarla, por mostrar un sentimiento de lealtad y sentir y desear permanecer en la misma aunque haya alternativas y posibilidades más atractivas.</p> <p>DO: Identificación de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. con los objetivos de la organización, caracterizada por implicarse en tratar de beneficiarla, por</p>	V_{3.2.3.1}: Compromiso con los objetivos	Existe compromiso con los objetivos de la organización.	2.17% (1 ítem)	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (TA)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	Ordinal	Encuesta de Desempeño para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.

		mostrar un sentimiento de lealtad y sentir y desear permanecer en la misma aunque haya alternativas y posibilidades más atractivas.						
		<p>V3.2.4. Colaboración y cooperación con sus compañeros</p> <p>DC: Consideración hacia las personas, apoyo y respeto a los otros (colaboradores, compañeros, usuarios). Capacidad para escuchar activamente a las personas y manifestarles su estima y colaboración a pesar de puntos de vista contrarios.</p> <p>DO: Consideración que tienen los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. hacia las personas, apoyo y respeto a los otros (colaboradores, compañeros, usuarios). Capacidad para escuchar activamente a las personas y manifestarles su estima y colaboración a pesar de puntos de vista contrarios.</p>	V3.2.4.1: Apoyo entre compañeros.	Existe una colaboración entre los compañeros demostrando una actitud de estima y respeto a pesar de puntos de vista contrarios.	2.17% (1 ítem)	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (TA)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	Ordinal	Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.

		<p>V_{3.2.5}: Compartir y transmitir conocimiento</p> <p>DC: Poner por propia iniciativa a disposición de mis demás compañeros el conocimiento personalmente adquirido, formándolos, enseñándolos o asesorándolos en el mejor modo de realización de las tareas y responsabilidades que tienen encomendadas.</p> <p>DO: Poner por propia iniciativa a disposición de mis demás compañeros el conocimiento personalmente adquirido, formándolos, enseñándolos o asesorándolos en el mejor modo de realización de las tareas y responsabilidades que tienen encomendadas en Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V_{3.2.5.1}: Transmitir experiencias para el logro de las metas de equipo.</p>	<p>Se comparten las experiencias de ventas entre compañeros para el cumplimiento de las metas del equipo.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (TA)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>
--	--	--	--	---	------------------------------	---	----------------	---

	<p>V_{3.3}: Desempeño Organizacional</p> <p>DC: Medida voluntaria de la eficiencia y la eficacia con que los trabajadores aprovechan los recursos para obtener un trabajo de calidad y alcanzar las metas de la organización.</p> <p>DO: Medida voluntaria de la eficiencia y la eficacia con que los colaboradores aprovechan los recursos para obtener un trabajo de calidad y alcanzar las metas de Perú Call Center S.A.C.</p>	<p>V_{3.3.1}: Mantenimiento voluntario del rendimiento laboral</p> <p>DC: Cumplimiento de las actividades, tareas y funciones propias del puesto en términos de la ejecución de lo que le ha sido encomendado, sin requerir una supervisión continua y haciendo por propia iniciativa las adaptaciones y ajustes necesarios cuando el rendimiento puede verse afectado.</p> <p>DO: Cumplimiento de las actividades, y funciones propias del puesto en Perú Call Center S.A.C. en términos de la ejecución de lo que le ha sido encomendado, sin requerir una supervisión continua y haciendo por propia iniciativa las adaptaciones y ajustes necesarios cuando el rendimiento puede verse afectado.</p>	<p>V_{3.3.1.1}: Cumplimiento voluntario de mi trabajo.</p>	<p>Se cumple con el trabajo sin necesidad de una supervisión constante.</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (TA) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>
--	---	---	---	---	--------------------------------	---	----------------	---

		<p>V_{3.3.2}: Mantenimiento voluntario de la calidad del trabajo</p> <p>DC: Interés, constancia y continuidad voluntarios en las acciones y actividades laborales desarrolladas, para lograr que el trabajo encomendado resulte de calidad.</p> <p>DO: Interés, constancia y continuidad voluntarios de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. en las acciones y actividades laborales desarrolladas, para lograr que el trabajo encomendado resulte de calidad.</p>	<p>V_{3.3.2.1}: Cumplimiento voluntario de la calidad.</p>	<p>Se muestran interesados en el cumplimiento de las pautas de calidad por iniciativa propia.</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (TA) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>
		<p>V_{3.3.3}: Uso adecuado de los recursos</p> <p>DC: Mantener en buen estado todo el material, instrumental y recursos (máquinas, herramientas, mobiliario, ordenadores, etc.) puestos a su disposición para la realización de las tareas del puesto de trabajo.</p>	<p>V_{3.3.3.1}: Uso correcto de los equipos asignados.</p>	<p>Se mantienen en buen estado los equipos asignados (computadora, headphone y mobiliario).</p>	<p>2.17% (1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD) 2: En desacuerdo (TA) 3: Indiferente (I) 4: De acuerdo (DA) 5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>

		<p>DO: Mantener en buen estado todo el material, instrumental y recursos (máquinas, herramientas, mobiliario, ordenadores, etc.) puestos a disposición del colaborador de Perú Call Center S.A.C. para la realización de las tareas del puesto de trabajo.</p>						
		<p>V_{3.3.4}: Asistencia al trabajo y uso eficiente del tiempo</p> <p>DC: Asistencia y utilización del tiempo de la jornada laboral, no mostrando un abandono voluntario de las responsabilidades, tareas y deberes del puesto y siendo puntual a la llegada y salida.</p> <p>DO: Asistencia y utilización del tiempo de la jornada laboral de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C., no mostrando un abandono voluntario de las responsabilidades, tareas y deberes del puesto y siendo puntual a la llegada y salida.</p>	<p>V_{3.3.4.1}: Cumplimiento del horario de trabajo.</p>	<p>Existe cumplimiento de los horarios de entrada y salida.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (TA)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>

		<p>V_{3.3.5}: Ritmo voluntario eficiente del trabajo</p> <p>DC: Ritmo de trabajo adecuado, mostrando consistencia en dicho ritmo a lo largo de los periodos evaluados.</p> <p>DO: Ritmo de trabajo de los colaboradores de Perú Call Center S.A.C. adecuado, mostrando consistencia en dicho ritmo a lo largo de los periodos evaluados.</p>	<p>V_{3.3.5.1}: Esfuerzo voluntario para el nivel de ventas constantes.</p>	<p>Existe un esfuerzo por mantener un nivel de ventas constantes.</p>	<p>2.17%</p> <p>(1 ítem)</p>	<p>1: Totalmente en desacuerdo (TD)</p> <p>2: En desacuerdo (TA)</p> <p>3: Indiferente (I)</p> <p>4: De acuerdo (DA)</p> <p>5: Totalmente de acuerdo (TD)</p>	<p>Ordinal</p>	<p>Encuesta de Desempeño Laboral para personal de ventas de Perú Call Center S.A.C.</p>
--	--	---	--	---	------------------------------	---	----------------	---

Anexo 3

**GUÍA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE –
CULTURA CORPORATIVA DE PERÚ CALL
CENTER S.A.C.**

El investigador tendrá que tomar nota de todas las observaciones que realice sobre la cultura corporativa de la organización. Observar y anotar cuidadosamente cada una de las acciones o situaciones que trate de la cultura corporativa de la misma. Recuerde realizar las mayores anotaciones que pueda, luego pasar a rellenar el cuadro de procesamiento de observación no participante de forma ordenada y cuidadosa. Realizar sus anotaciones en el siguiente espacio:

CULTURA CORPORATIVA	OBSERVACIONES
Direccionamiento estratégico	
Símbolo de estatus	
Tradición e historia	
Ambiente físico	

Anexo 4

**GUÍA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE –
CLIMA LABORAL DE PERÚ CALL CENTER
S.A.C.**

El investigador tendrá que tomar nota de todas las observaciones que realice sobre el clima laboral de la organización. Observar y anotar cuidadosamente cada una de las acciones o situaciones que trate del clima laboral de la misma. Recuerde realizar las mayores anotaciones que pueda, luego pasar a rellenar el cuadro de procesamiento de observación no participante de forma ordenada y cuidadosa.

Realizar sus anotaciones en el siguiente espacio:

CLIMA LABORAL	OBSERVACIONES
Claridad organizacional	
Trato interpersonal	
Disponibilidad de recursos	
Sentido de pertenencia	
Apoyo del jefe	
Retribución	
Estabilidad	

Anexo 5

**GUÍA DE OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE –
DESEMPEÑO LABORAL DE PERÚ CALL CENTER
S.A.C.**

El investigador tendrá que tomar nota de todas las observaciones que realice sobre el desempeño laboral de la organización. Observar y anotar cuidadosamente cada una de las acciones o situaciones que trate del desempeño laboral de la misma. Recuerde realizar las mayores anotaciones que pueda, luego pasar a rellenar el cuadro de procesamiento de observación no participante de forma ordenada y cuidadosa. Realizar sus anotaciones en el siguiente espacio:

DESEMPEÑO LABORAL	OBSERVACIONES
Desempeño de tareas	
Desempeño contextual	
Desempeño organizacional	

Anexo 6

ENCUESTA DE CULTURA CORPORATIVA EN PERU CALL
CENTER SAC

A continuación encontrará una serie de enunciados que expresan la cultura corporativa de su organización. Lea cuidadosamente e indique cuán de acuerdo está usted con cada una de las afirmaciones descritas. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, y que solo deberá marcar una alternativa antes de pasar al siguiente enunciado.

Al responder, tenga en cuenta la siguiente escala de respuestas:

TD: Totalmente en desacuerdo

ED: En desacuerdo

I: Indiferente

DA: De acuerdo

TDA: Totalmente de acuerdo

GÉNERO

F: Femenino

M: Masculino

		<i>TD</i>	<i>ED</i>	<i>I</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
1.	La organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.	<input type="radio"/>				
2.	Se conoce la razón de ser de la organización.	<input type="radio"/>				
3.	Se conoce la visión de la organización.	<input type="radio"/>				
4.	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma en que nos conducimos.	<input type="radio"/>				
5.	Se practican los valores de la organización.	<input type="radio"/>				
6.	Los jefes conducen hacia los objetivos que trata de alcanzar la organización.	<input type="radio"/>				
7.	Los directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	<input type="radio"/>				
8.	Los beneficios y la distribución física preferencial del ambiente está de acuerdo al cargo que se ocupa.	<input type="radio"/>				
9.	La organización promueve su tradición e historia a través de actividades de integración (festejo de aniversario, día de la madre, entre otros).	<input type="radio"/>				
10.	La organización difunde su cultura a través de señales externas visibles (colores de los ambientes, banners, imágenes, entre otros).	<input type="radio"/>				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 7

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL EN PERU CALL CENTER
SAC

A continuación encontrará una serie de enunciados que expresan el clima laboral de su organización. Lea cuidadosamente e indique cuán de acuerdo está usted con cada una de las afirmaciones descritas. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, y que solo deberá marcar una alternativa antes de pasar al siguiente enunciado.

Al responder, tenga en cuenta la siguiente escala de respuestas:

TD: Totalmente en desacuerdo

ED: En desacuerdo

I: Indiferente

DA: De acuerdo

TDA: Totalmente de acuerdo

GÉNERO

F: Femenino

M: Masculino

		<i>TD</i>	<i>ED</i>	<i>I</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
1.	Se puede expresar mis puntos de vista y la organización es respetuosa con ellos.	<input type="radio"/>				
2.	Se brinda información útil y de manera oportuna.	<input type="radio"/>				
3.	El trabajo que se realiza a diario guarda relación con los fines y objetivos de la organización.	<input type="radio"/>				
4.	En una situación de conflicto, el jefe inmediato interviene para poder hallar una solución justa.	<input type="radio"/>				
5.	Se puede contar con el apoyo de los compañeros de trabajo cuando se les necesita.	<input type="radio"/>				
6.	Se aprecia una cooperación entre las unidades.	<input type="radio"/>				
7.	El equipo tecnológico necesario esta siempre disponible para realizar el trabajo.	<input type="radio"/>				
8.	La distribución física y las condiciones (ventilación, tº, etc) del área permiten trabajar cómodamente.	<input type="radio"/>				
9.	Se aprecia un compromiso por parte de los colaboradores con el crecimiento de la organización.	<input type="radio"/>				
10.	Da gusto formar parte de esta organización.	<input type="radio"/>				
11.	La labor de todos juega un papel importante en el éxito de la organización.	<input type="radio"/>				
12.	El jefe inmediato se reúne regularmente con los colaboradores para coordinar aspectos de trabajo.	<input type="radio"/>				
13.	Los esfuerzos realizados en el trabajo son reconocidos por el jefe inmediato.	<input type="radio"/>				

- | | | | | | | |
|-----|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 14. | Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa y coherente. | <input type="radio"/> |
| 15. | Los beneficios (CTS, vacaciones y Gratificación) que ofrecen en el trabajo son los adecuados. | <input type="radio"/> |
| 16. | Existe relación entre el salario y el desempeño laboral realizado. | <input type="radio"/> |
| 17. | La organización cumple las expectativas de crecimiento personal y laboral. | <input type="radio"/> |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8

**ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL PARA EL
PERSONAL DE VENTAS DE PERÚ CALL CENTER S.A.C.**

A continuación encontrará una serie de enunciados que expresan el desempeño laboral de su labor. Lea cuidadosamente e indique cuán de acuerdo está usted con cada una de las afirmaciones descritas. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas, y que solo deberá marcar una alternativa antes de pasar al siguiente enunciado.

Al responder, tenga en cuenta la siguiente escala de respuestas:

- TD:** Totalmente en desacuerdo
ED: En desacuerdo
I: Indiferente
DA: De acuerdo
TDA: Totalmente de acuerdo

GÉNERO

- F:** Femenino
M: Masculino

		<i>TD</i>	<i>ED</i>	<i>I</i>	<i>DA</i>	<i>TDA</i>
1.	Se conoce y aplica el Speech y las técnicas de venta de manera eficiente.	<input type="radio"/>				
2.	Se conoce y comunica al afiliado las cláusulas del servicio.	<input type="radio"/>				
3.	Se usa el sistema vicidial de manera óptima.	<input type="radio"/>				
4.	Se realizan ventas con calidad cumpliendo la cuota establecida.	<input type="radio"/>				
5.	Se aplica la experiencia para solucionar problemas.	<input type="radio"/>				
6.	Se realiza el trabajo cuidadosamente asumiendo las responsabilidades y tareas.	<input type="radio"/>				
7.	Se valida la información del afiliado y de sus beneficiarios.	<input type="radio"/>				
8.	Ante una negativa de venta se aplica las técnicas necesarias para cerrar la misma.	<input type="radio"/>				
9.	Hay constancia en la consecución de los objetivos.	<input type="radio"/>				
10.	Hay cumplimiento de las metas establecidas.	<input type="radio"/>				
11.	Existe actitud proactiva en todo el equipo.	<input type="radio"/>				
12.	Existe compromiso con los objetivos de la organización.	<input type="radio"/>				
13.	Existe una colaboración entre los compañeros demostrando una actitud de estima y respeto a pesar de puntos de vista contrarios.	<input type="radio"/>				
14.	Se comparten las experiencias de ventas entre compañeros para el cumplimiento de las metas del equipo.	<input type="radio"/>				

- | | | | | | | |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 15. | Se cumple con el trabajo sin necesidad de una supervisión constante. | <input type="radio"/> |
| 16. | Se muestran interesados en el cumplimiento de las pautas de calidad por iniciativa propia. | <input type="radio"/> |
| 17. | Se mantienen en buen estado los equipos asignados (computadora, headphone y mobiliario). | <input type="radio"/> |
| 18. | Existe cumplimiento de los horarios de entrada y salida. | <input type="radio"/> |
| 19. | Existe un esfuerzo por mantener un nivel de ventas constantes. | <input type="radio"/> |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN