



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Cultura organizacional en el performance management de los
colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa
Anita, 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano**

AUTORA:

Canchari Mina, Norka Brigitte (ORCID: 0000-0002-4057-053X)

ASESORA:

Dra. Villanueva Figueroa, Rosa Elvira (ORCID: 0000-0002-3919-0185)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres Rubén y Nelly, pero en especial a mi hijo Kiefer, de quienes recibo su apoyo incondicional para lograr cumplir cada reto trazado en mi vida profesional.

Agradecimiento

A Dios, por ser esa luz en mi camino,
dándome fuerzas constantes para seguir
adelante.

A la Virgen, por ser aquel ser incondicional
que me consuela en momentos de flaqueza
y me incentiva a continuar constantemente.

A mi familia por estar siempre conmigo y
motivándome a cumplir las metas que
continuamente me propongo.

A los profesores en particular a la Dra.
Villanueva quienes me apoyaron a través de
la transmisión de sus conocimientos y
sabiduría.

Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	13
III. MARCO METODOLÓGICO	21
3.1. Tipo y diseño de investigación	21
3.2. Variables y operacionalización.....	21
3.3. Población, muestra y muestreo.....	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
3.5. Procedimientos	27
3.6. Método de análisis de datos	27
3.7. Aspectos éticos.....	28
IV. RESULTADOS	29
V. DISCUSIÓN	41
VI. CONCLUSIONES.....	47
VII. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS	55
Anexo 01. Matriz de consistencia	55

Anexo 02. Matriz de operacionalización de variables	58
Anexo 04. Validación de juicios de experto.....	62

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Validadores de los instrumentos	27
Tabla 2 Baremos para las variables	29
Tabla 3 Resultados del análisis descriptivo de las dimensiones de la variable cultura organizacional	30
Tabla 4 Resultados del análisis descriptivo de las dimensiones de la variable performance management	32
Tabla 5 Resumen de procesamiento de casos	33
Tabla 6 Información de ajuste de los modelos	34
Tabla 7 Pseudo R cuadrado	34
Tabla 8 Estimaciones de parámetro	35
Tabla 9 Ajuste de los modelos	36
Tabla 10 Pseudo R cuadrado	36
Tabla 11 Estimaciones de parámetro	36
Tabla 12 Ajuste de los modelos	37
Tabla 13 Pseudo R cuadrado	37
Tabla 14 Estimaciones de parámetro	38
Tabla 15 Ajuste de los modelos	39
Tabla 16 Pseudo R cuadrado	39
Tabla 17 Estimaciones de parámetro	39

Índice de figuras

Figura 1 Resultados del análisis descriptivo de la variable cultura organizacional	29
Figura 2 Resultados de análisis descriptivo de la variable performance management	32
Figura 3 Diagrama de dispersión de las variables cultura organizacional y performance management	35

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia de la cultura organizacional en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, de tipo aplicada y de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 150 colaboradores de la jefatura de retenciones de una empresa de telecomunicaciones, a ellos se les aplicó un cuestionario para medir el nivel de cultura organizacional y de performance management, estos resultados se analizaron a través de estadística descriptiva e inferencial a través de la regresión. En los resultados se demostró que, la cultura organizacional influye de forma significativa en el rendimiento en la tarea (Nagelkerke = 23,3%) y en el rendimiento en el contexto (Nagelkerke = 31,7%); sin embargo, influye de manera baja en el comportamiento laboral contraproducente (Nagelkerke = 3,4%). Se concluye que, la cultura organizacional influye de manera moderada en el performance management de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita.

Palabras clave: cultura organizacional, performance management, rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto, comportamiento laboral contraproducente

Abstract

The objective of the research was to determine the influence of organizational culture on the performance management of employees of a telecommunications company, Santa Anita. The research approach was quantitative, applied type and non-experimental design. The sample consisted of 150 collaborators from the withholding department of a telecommunications company, to whom a questionnaire was applied to measure the level of organizational culture and performance management, these results were analyzed through descriptive and inferential statistics through of the regression. The results showed that the organizational culture significantly influences performance on the task (Nagelkerke = 23.3%) and performance in the context (Nagelkerke = 31.7%); however, it has a low influence on counterproductive work behavior (Nagelkerke = 3.4%). It is concluded that the organizational culture moderately influences the performance management of a telecommunications company, Santa Anita.

Keywords: organizational culture, performance management, task performance, performance in context, counterproductive work behavior

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente tienen que adaptarse de forma continua y rápida a cambios de ambiente en los negocios que, a menudo, son impredecibles, esto para que puedan seguir sobresaliendo en el mercado, por ello deben formular, adoptar e implementar estrategias apropiadas que les permita lograr objetivos a largo plazo. Así, en O'Connell (2020), se explica que en un estudio realizado el 2019 en Estados Unidos, el 55% de los colaboradores consideraron que las revisiones o evaluaciones anuales no permiten mejorar su rendimiento, por lo que en lugar de ser evaluados de forma drástica señalaron que se debería tomar más importancia a la retroalimentación. Osmani & Maliqi (2012), detalla además que se debe considerar un énfasis especial al desempeño individual, considerando metas, indicadores y desafíos que atraviesan las organizaciones. Salas-Arbeláez et al. (2017) detalla que existe una necesidad de investigar el rendimiento laboral en base a la cultura organizacional; en tanto el 28% cree que no hay una propagación y difusión sobre su cultura organizacional. También en Latinoamérica, las evaluaciones de desempeño laboral en el sector público pretenden responder a la identificación de brechas en las competencias de los colaboradores debido a que es más difícil conseguir empleados que estén dispuestos a transformar el clima organizacional (Pashanasi Amasifuen et al., 2021).

A nivel nacional, Iglesias (2021) explica que en las organizaciones surge la necesidad de optimizarlas de forma interna, para que puedan defender sus valores y se adapten a nuevos contextos, como la virtualidad, eso repercute de forma directa en el clima organizacional. A inicios de la pandemia, el 91% de las personas encargadas de tomar decisiones en las empresas, afirmaron que el año 2020 fue de cambios extremos con respecto al clima organizacional; por lo que las organizaciones deben aprender a percibir su evolución, ya que la transformación involucra una crisis entre lo antiguo y lo nuevo. Para las empresas es muy importante la rentabilidad, sin embargo, no terminan de concebir que ello depende netamente del rendimiento laboral de sus colaboradores y no les dan la importancia y el valor que deberían; las organizaciones de cierta forma se obsesionan con el volumen y la cantidad de producción, pensando que allí tendrán éxito, sin embargo, el éxito de una empresa está en su capital humano (Cuba Carbajal et al., 2020), en

el Perú, por ejemplo, existe una baja calidad en el empleo, ya que a los colaboradores no se les brinda los seguros básicos (no cuentan con seguro de salud ni sistema de pensiones), el hecho de contar con trabajos temporales y donde los derechos básicos se ven vulnerados, hace que el rendimiento de los empleados tenga tendencia a la baja (Poquioma, 2016).

En una empresa de telecomunicaciones, de Contact Center que tiene participación en 14 países a nivel mundial; en el Perú cuenta con más de 100 centros de atención especializada, en los cuales laboran más de 10 mil trabajadores que brindan servicios CRM y BPO a través de las plataformas multicanal, y todos los servicios relacionados al manejo de negocios similares. La empresa considera a personas, soluciones y canales y ejecuta sus labores dentro de los lineamientos de prioridad que se tiene por el usuario. La jefatura de retenciones es una gestión dentro de Atento que se encarga de brindar servicios a Movistar, cuando el cliente desea gestionar baja o migración de su servicio; de manera estructural la empresa se encuentra capacitada para brindar un buen servicio a los clientes, sin embargo, en los últimos años, la jefatura de retenciones viene atravesando por diversas problemáticas, debido a que se han presentado numerosas quejas de los clientes con respecto a la atención de los colaboradores, puesto que mencionan que no son amables en el trato y que no brindan las alternativas adecuadas para solucionar los problemas por los que se comunican con la empresa, esto es debido a que los colaboradores no se sienten identificados con la empresa, se encuentran desanimados y desconocen de los valores de la organización, afectando de forma directa a la rentabilidad de la empresa.

Para la presente investigación se formuló el siguiente problema, ¿cómo influye la cultura organizacional en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones., Santa Anita 2022? Asimismo, se formularon como problemas específicos: ¿Cómo influye la cultura organizacional en el rendimiento en la tarea de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022? ¿Cómo influye la cultura organizacional en el rendimiento en el contexto de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022? ¿Cómo influye la cultura organizacional en

el comportamiento laboral contraproducente de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022?

La presente investigación se justificó porque el performance management es una pieza clave para una empresa, ya que hace que esta sea competitiva y pueda crecer y desarrollarse en el mercado laboral; esta gestión del rendimiento hace parte de la cultura organizacional, ya que, al existir una cultura adecuada y favorable, los colaboradores podrán desarrollar todo su potencial, beneficiando de forma directa a la empresa. Por otro lado, con los resultados de la presente investigación, los directivos de la jefatura de retenciones de una empresa de telecomunicaciones, podrán tomar mejores decisiones y plantear estrategias que permitan optimizar el clima organizacional para que pueda obtenerse mejores resultados en las evaluaciones de desempeño laboral.

Como objetivo general de la investigación se planteó, determinar la influencia de la cultura organizacional en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022. De este objetivo se desprenden los objetivos específicos: determinar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento de la tarea de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022; determinar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento en el contexto de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022 y; determinar la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento laboral contraproducente de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022.

La hipótesis general de la investigación se formuló: La cultura organizacional influye de forma significativa en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022. Las hipótesis específicas se formularon de la siguiente forma: La cultura organizacional influye de forma significativa en el rendimiento en la tarea de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022; la cultura organizacional influye de forma significativa en el rendimiento en el contexto de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022; la cultura organizacional influye de forma significativa en el comportamiento laboral contraproducente de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, se encontraron las investigaciones de Foncubierta (2022), encontraron entre sus hallazgos dos valores personales de orden superior que contienen los elementos que facilitan la convivencia organizacional. Concluyó que, se logra un desarrollo empresarial significativo cuando existe satisfacción en los empleados y se estimula su productividad.

Kamaroellah y Mubarak (2019), a través del método de ecuaciones estructurales obtuvieron como resultados que la motivación tiene buen rendimiento en el desempeño, asimismo mencionaron que este correcto performance del colaborador puede llevarse a cabo a través de la toma de decisiones conforme a la visión y misiones que conducen a la eficiencia, la eficacia de los resultados del logro de la meta; dando libertad para innovar en la realización de las tareas con el fin. Concluyeron que, la cultura organizacional tiene una influencia y/o poder significativo en la satisfacción laboral.

Soomro y Shah (2019) de acuerdo a sus diversos estudios realizados en medianas empresas de Pakistán revelaron que una orientación emprendedora basados en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la cultura organizacional tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de los empleados. Concluyeron que, la cultura organizacional se ve influenciada de forma directa por la satisfacción laboral, la cual se tiene que manejar correctamente en pro de los empleados.

Según Salas et al. (2017), encontraron que existen diversos tipos de cultura las cuales pueden impactar de forma positiva o negativa dentro del rendimiento de los empleados de una organización destacando así las culturas adhocrática y la de clan, mencionando que estas permitirán que las organizaciones sobrevivan en el mercado ya que estas tienen como cimiento la innovación la cual contribuye en el óptimo rendimiento del colaborador. Concluyeron que, la cultura adhocrática y la cultura clan tiene un efecto positivo sobre el rendimiento en el primer tipo de cultura y negativo para el segundo.

En relación a su investigación Chaoyang (2021) utilizando el coeficiente de correlación de Spearman presentó resultados diferentes en la productividad y

rendimiento, estos enfocados de acuerdo a la nacionalidad que tenían, donde el valor de la cultura impacta en los resultados finales del empleado, recomendando profundizar y dar más foco a la dimensión de la cultura del valor dentro de la organización. Concluyó que, existe una alta relación entre la Cultura Organizacional y el desempeño laboral (performance).

Por lo estudiado e investigado por Valencia y Calla (2019), denotaron que hay una relación directa entre la gestión del rendimiento enfocado en ley del servicio civil y la cultura organizacional de los empleados de la institución del Gobierno Regional de Madre de Dios, considerar las dimensiones de Gestión de Capacitación por lo cual se recomienda realizar en pro del crecimiento personal y laboral del trabajador, talleres con implementación de programas centrado en mejorar los indicadores y metas institucionales los cuales serán evaluados constantemente con la finalidad de crear retroalimentación constante y pertinente en caso se requiera, asimismo que el personal pueda lograr bonificaciones logrando así un beneficio económico, a su vez aportando a la motivación del personal.

Basados en el estudio de Rafael (2019) identificó a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, que la cultura burocrática, emprendedora y de clan gestionadas de forma adecuada mejora el desempeño en la organización, además recomienda fomentar una Cultura Organizacional idónea basado en los valores del establecimiento ya que esto impulsará a que sus miembros se impulsen a conseguir sus resultados de forma rápida y eficaz, adicionalmente insta a impulsar ciertos puntos que aportan a impulsar la cultura organizacional, tales como : liderazgo, correcto programa de incentivos, generar equipos de trabajo y realizar actividad recreacionales para el personal. Concluyó que, hay un alto grado de relación proporcional entre la cultura organizacional y el desempeño del trabajador.

Calderón (2018) obtuvo como resultado que, la cultura debe ser la adecuada y debe estar alineada a los objetivos institucionales, ubicándose con un 71% de nivel de satisfacción, a su vez que las políticas institucionales fomenten y promuevan una cultura organizacional propicia como parte de apoyo a la gestión académica de la institución universitaria. Concluyó que, existe una relación y conexión significativa entre el tipo de Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral y rendimiento de personal (performance).

Considerando el estudio de Apaza (2017) en sus resultados demostró la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, con un coeficiente $r = 0.566$. Concluyó que, existe una correlación importante y significativa entre las variables cultura organizacional y el desempeño laboral.

Robbins y Judge (2017) definen a la cultura organizacional como un método relevante e importante para los individuos dentro de una organización, tal que esto genera diferencias entre diversas empresas, pero todas enfocadas en lo mismo, el logro de objetivos y metas.

La cultura organizacional se fundamenta en la teoría de la cultura fuerte, en donde se especifica que las organizaciones con culturas fuertes poseen un mejor desempeño que las de culturas débiles; una organización fuerte es aquella donde existe comunicación efectiva, existe jerarquización, los colaboradores entienden cómo actúan (Folch y Gomez, 2009).

De esta manera Chiavenato (2015), conceptualiza a la cultura organizacional considerándolo como un método o norma de conocimiento y valores diversos, tales que se ejecutan en las entidades y estas desencadenan en un impacto positivo en el comportamiento y conducta de las personas que conforman la organización, esperando tener los resultados esperados por la compañía. Por otro lado, Jones (2013) precisó que la cultura organizacional está integrada por las normas y valores distribuidos dentro de una organización, verificando las interacciones de integrantes de cada área, así mismo entre los miembros y demás integrantes de la empresa.

De acuerdo a Jones y George (2006) los valores considerando como base con la que la sociedad hace referencia a lo que es malo, bueno, correcto o incorrecto, etc. Esto es el cimiento para tener democracia, justicia, lealtad, autonomía y libertad. Asimismo, Gross (2008) expresa que el valor de una empresa tiene como base la moral, esta vendría a ser la estructura de la cultura organizacional, sin embargo, Vicente (2007) en su reseña indica que las creencias implican los modos de cada cultura, y estos afectan en la apreciación de la realidad. Por su parte Jones y George (2006) expresan como normas, a los códigos tácticos (conductual), según Chiavenato (2009) refiere a patrones conductuales, que existen dentro de una organización como políticas exclusivas de trabajo, tales como

normas, reglamentos y lineamientos que se tienen que hacer para trabajar de forma correcta, adicionalmente refiere que esto ayuda a mejorar la conducta del colaborador en cuanto a sus funciones para el logro de sus objetivos. Para símbolos: Robbins y Coulter (2004) de acuerdo a su teoría indica que los símbolos son una porción muy importante ya que ayuda a tener una comunicación entre los colaboradores; son consideradas como diversas formas de expresión cultural, pero Hellriegel (2009) citó que es una técnica compuesta por diversos puntos tales como: ritos, logos, fiestas, ceremonias, etc.

La variable Performance Management, se sustenta bajo la teoría del desempeño laboral, la cual está sustentada por Chiavenato (2011), donde afirma que el desempeño laboral es el comportamiento de un colaborador basado en el cumplimiento de objetivos y está caracterizada por capacidades, habilidades y cualidades. De acuerdo a esta teoría, los factores que influyen en el desempeño de los colaboradores son: la percepción sobre la equidad, el grado de importancia del trabajo, la autoestima, la capacitación y los recursos que se les brinda a los colaboradores, incluyendo las remuneraciones.

De acuerdo a Ping (2017) el rendimiento o performance es el resultado que se espera obtener dentro de su labor en una organización el cual se tiene que dar en un tiempo determinado.

La cultura organizacional y el performance management son dos variables presentes en las empresas y en los colaboradores. Por lo cual el desempeño, eficiencia y rendimiento en general el performance de un trabajador y colaborador dependerá del conocimiento de la cultura de su organización.

De acuerdo a los estudios obtenidos sobre la cultura Organizacional se puede definir como:

Según Ahn (2019), de acuerdo a la historia que cuenta menciona que hay diversos puntos que afectan la cultura organizacional tales como reclutamiento, innovación y espacio, los cuales impactan sobre todo en la relación de la cultura y la 4ta Revolución industrial que aparentemente sucede en Corea del Sur, hace hincapié de que la cultura Organizacional es una moda dentro de las

organizaciones coreanas ya que puede reflejar cuan a la moda y versátil se encuentra una organización.

García et al. (2006) mencionaron que a raíz de la globalización las organizaciones han tenido la necesidad de cambiar su perspectiva Cultural dentro del contexto en la que se encuentre la organización, es decir que valores y conceptos son necesarios y fundamentales para dicha empresa de acuerdo al rubro en el que se encuentre e identificar qué procesos son necesarios para cumplir con los estándares solicitados.

González et al. (2018) definieron a la cultura organizacional cómo una unión e interacción de creencias, lemas, suposiciones, ritos y valores los cuales fueron obtenidos y distribuidos por los integrantes de una organización, estos a su vez generan un tipo de comportamiento exclusivo dentro de los colaboradores de dicha empresa, sostienen que la cultura es sumamente relevante porque brinda salud y bienestar a sus integrantes, ya que perciben que la organización reconoce sus habilidades, actitudes y competencias, generando así alcanzar un crecimiento personal (individual) y organizacional.

Bateman y Snell (2009) precisaron que la cultura organizacional lo componen e integran las ideas esenciales y necesarias de cada entidad, teniendo en cuenta sus objetivos propuestos, considerando así las labores que las personas realizan para el alcance de estos, que estas pueden variar de acuerdo al área donde el personal realiza sus funciones, por lo cual es necesario una cultura que abarque todas las necesidades tanto del colaborador como de la organización.

De acuerdo a lo ya mencionado por diversos autores se puede considerar que la Cultura Organizacional es propio de cada empresa, basados en lo que es fundamental para dicha entidad y cuán importante es su colaborador, teniendo en cuenta que estos son los valores, creencia, mitos, etc., percibidos por los miembros de la organización, sobre todo considerar que este es un indicador principal para mantener la organización dentro de un mercado competitivo donde constantemente varían las necesidades de los colaboradores, por lo cual siempre se tiene que mantener activo la relación Organización – colaborador y esto plasmarlo en la cultura Organizacional.

De acuerdo a los estudios obtenidos sobre el rendimiento se puede definir como:

Whitfield y Poole (1997) mencionaron que el desempeño del personal da como resultado una buena productividad, pero está vinculado al compromiso ofrecido a los trabajadores en cuanto a las buenas prácticas de trabajo orientadas a un resultado eficiente y que está a su vez tienen que tener congruencia con las estrategias de la organización.

Carro y Gonzales (2012) mencionaron que el rendimiento del personal se considera como un grado de uso de la mano de obra que se asocia con los tiempos y cantidad que se produce constantemente, detallando como una medición constante la cual puede variar de acuerdo al requerimiento del área o a la coyuntura actual de la organización.

Por otro lado, Álvarez (2013), manifestó que el proceso se identifican nuevos términos como son eficiencia de escala y técnica. Destaca la técnica, con la que se determina el uso de los recursos en una menor escala, asimismo menciona que se debe tener en cuenta que para la medición del desempeño del colaborador se deben usar métodos que sean claros y confiables y alineados a la actualidad es decir que se vayan actualizando constantemente de ser necesario.

De acuerdo Montejo (2001), citó que hay diferentes formas de medir el desempeño o rendimiento del colaborador, que en muchas ocasiones esta es subjetiva por lo cual es necesario plantear políticas que permita realizar una correcta evaluación de dicho rendimiento la cual tiene que estar alineada a los indicadores u objetivos solicitados por cada área de la organización y que estas tienen que ser monitoreadas constantemente, para determinar cuáles con los indicadores que presenten quiebres sobre el cual se requiera trabajar y generar estrategias para el alcance de este.

Según Costales (2009), alegó que toda organización pretende alcanzar y llegar a sus objetivos con el menor coste posible (mayor eficiencia, menor tiempo, menos costo), de acuerdo a su estudio mencionan que originalmente las empresas generaban alta rotación debido al movimiento del personal poco eficiente, en la actualidad lo que buscan es generar estrategias donde permitan generar mayor

rendimiento en el personal mediante ciertas estrategias las cuales tienen que estar enfocados en el colaborador cuya finalidad sea evitar rotaciones futuras con personal adecuado cuyo rendimiento cumpla con lo requerido por la organización.

Asimismo, se tiene como definición el performance management como:

Considerando lo mencionado por Lebas (1995), indicó que el performance management crea un contexto, políticas y las medidas del job performance, definiéndolo como el potencial para una exitosa futura implementación de acciones cuya finalidad es lograr conseguir llegar a los objetivos y metas de la organización, considera que el performance management y los altos mandos construyen el performance del colaborador.

En su artículo Otley (1999), propuso un marco para analizar el funcionamiento del performance management el cual está estructurado en relación a los objetivos, estrategias y planes para su consecución, teniendo en cuenta políticas de incentivos, recompensas y ciclos de retroalimentación de información. Asimismo, menciona que hay tres sistemas principales de control organizacional: la elaboración de presupuestos, el valor económico agregado y el cuadro de mando integral, en cada caso, se exponen áreas de desarrollo desatendidas y se identifican temas fructíferos para la investigación; cree que el marco puede desarrollarse de manera útil mediante su uso en el análisis de otras instancias de la práctica de los sistemas de control de gestión.

Para Franco Otley (2018), mencionaron que las diferentes opciones de diseño en los controles que se utilizan para gestionar el rendimiento a menudo conducen a una variedad de consecuencias no deseadas, que tienen efectos los colaboradores y las organizaciones, explica cómo y por qué ocurren, detalla que las consecuencias no deseadas más destacadas son el juego, la manipulación de la información, la atención selectiva, la ilusión de control y la transformación de las relaciones; también argumenta que esto existe como resultado de factores limitantes tales como la ignorancia, el error, las preocupaciones a corto plazo y los cambios en las relaciones sociales, lo cual conduce a malos resultados organizacionales.

Robbins y Coulter (2010), identificaron siete dimensiones relacionadas a la cultura organizacional: innovación y aceptación del riesgo, la cual determina el nivel de adaptación a los cambios y la forma en cómo la organización tiene ideas innovadoras, esta dimensión se medirá por el nivel de innovación y el nivel de riesgo; atención al detalle, que es la capacidad de analizar las situaciones de forma minuciosa para beneficio de la organización, será medida por la precisión y la capacidad de análisis; orientación a los resultados, busca que la organización enfoque todas sus acciones en los resultados esperados que deberán responder a los objetivos organizacionales, será medida por el cumplimiento y la creación de cambios; orientación a la gente, involucra pensar en el cliente y en el colaborador, ya que ambos son unidades básicas y primordiales para el funcionamiento de la empresa, será medida por el enfoque en el cliente y el enfoque en el colaborador; orientación a los equipos, fomenta el trabajo en equipo, en lugar del trabajo en grupo, por ende, se buscará la comunicación efectiva de forma constante, esta dimensión se medirá por el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional; agresividad, es el nivel de competitividad y empoderamiento que poseerán los colaboradores dentro de una organización y; estabilidad, que busca fomentar el sentido de responsabilidad a través de la toma de decisiones y futuras acciones con respecto a una situación específica.

Gabini (2018), identificó tres dimensiones que responden al performance management: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral contraproducente. El rendimiento de la tarea pretende evaluar el compromiso y responsabilidades que involucra para un colaborador su puesto de trabajo, esta dimensión se medirá por el conocimiento, las capacidades y las habilidades; el rendimiento en el contexto, involucra la capacidad del colaborador de relacionarse con sus compañeros de trabajo y la capacidad de responder de forma eficiente a situaciones que puedan surgir en el entorno laboral, se medirá por el nivel interpersonal y el nivel organizacional; el comportamiento contraproducente, son todas aquellas acciones que un colaborador realiza y que afecten a sus compañeros de trabajo o a la organización, esta variable será medida por la intencionalidad y la afectación a la armonía de la empresa.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación fue aplicada, debido a que se partió del conocimiento ya existente para utilizarlo con fines prácticos (Lozada, 2014). Además, el enfoque de la investigación fue cuantitativo, porque se hizo la recopilación de datos para demostrar la hipótesis, a través de análisis estadísticos (Hernández Sampieri et al., 2014).

El nivel de investigación fue explicativo, debido a que se estudió cómo influye la variable independiente por sobre la variable dependiente, asociando las variables trabajadas (Hernández-Sampieri et al., 2010).

3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: Cultura organizacional

Definición operacional

De acuerdo a Robbins y Judge (2013), es un sistema o técnica que tiene un significado compartido por los integrantes, así, Robbins y Coulter (2010) identificaron siete dimensiones de la cultura organizacional: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Dimensiones

Innovación y aceptación del riesgo, la que permite que la organización se plantee nuevas decisiones, fue medido por los indicadores, innovación y riesgo.

La atención al detalle, es la capacidad de procesar las situaciones relevantes, se mide por la precisión y la capacidad de análisis.

La orientación a los resultados es una habilidad que permite cumplir con objetivos, fue medido por el cumplimiento y la creación de cambios.

La orientación a la gente presta importancia a la persona como ente individual, fue medido por enfoque en el cliente y enfoque en el colaborador.

La orientación a los equipos concentra sus esfuerzos en el trabajo colaborativo para obtener beneficios, se mide por trabajo en equipo y aprendizaje organizacional.

La agresividad es la decisión para enfrentar una situación, fue medida por competitividad y empoderamiento.

La estabilidad es la capacidad de soportar situaciones adversas, fue medida por toma de decisiones y acciones.

Indicadores

Innovación: es la modificación a un estado natural.

Riesgo: posible contratiempo.

Precisión: refleja la exactitud de algo.

Capacidad de análisis: refleja la capacidad de analizar situaciones diversas.

Cumplimiento: es el nivel alcanzado de los requerimientos.

Creación de cambios: se orienta a las nuevas oportunidades de acuerdo al contexto.

Enfoque en el cliente: representa la orientación y el grado de satisfacción por el lado del cliente.

Enfoque en el colaborador: refleja el grado de bienestar de los colaboradores, quienes son el principal activo.

Trabajo en equipo: representa el conjunto de personas como tal.

Aprendizaje organizacional: representa el nivel de aprendizaje de una organización a través del trabajo en equipo.

Competitividad: mide la capacidad de competir.

Empoderamiento: se centra en qué tan importante y responsable se siente un colaborador.

Toma de decisiones: capacidad de tomar decisiones.

Acciones: representa la ejecución de una decisión.

Escala de medición

La escala utilizada fue la escala ordinal, con valores del 1 al 5, donde 5 fue “totalmente de acuerdo” y 1, “totalmente en desacuerdo”.

Variable dependiente: Performance management

Definición operacional

Por lo mencionado por Gonzales (2015), es un proceso y/o sistema que permite a las instituciones entender que tan bien o mal se están desempeñando sus colaboradores. En Gabini (2018) se identificaron las dimensiones del performance management: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral contraproducente; asimismo, para cada dimensión se identificaron tres indicadores.

Dimensiones

La dimensión del rendimiento de la tarea es el grado en el que un colaborador demuestra capacidad para desarrollar sus labores, fue medida por el conocimiento, capacidades y las habilidades.

La dimensión del rendimiento en el contexto es la capacidad de adaptarse de forma completa a diversos entornos fue medida por el nivel interpersonal y el nivel organizacional.

La dimensión del comportamiento laboral contraproducente son aquellas acciones que pueden ir en contra a las normas del empleo, fue medida por la intencionalidad y la afectación a la armonía de la empresa.

Indicadores

Conocimiento: es la capacidad de conocer algo.

Capacidades: aptitudes con las que cuenta un colaborador.

Habilidades: capacidad de hacer bien algo.

Nivel interpersonal: tiene relación directa con el desarrollo emocional del colaborador.

Nivel organizacional: representa el desarrollo del colaborador dentro de la empresa.

Intencionalidad: grado de conciencia para hacer algo.

Afectación a la armonía de la empresa: son las consecuencias adversas.

Escala de medición

La escala utilizada fue la escala ordinal, con valores del 1 al 5, donde 5 fue “totalmente de acuerdo” y 1, “totalmente en desacuerdo”.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Para Hernández Sampieri et al. (2014) indica que la población parte de situaciones o sucesos que coinciden con ciertas especificaciones.

Para hallar los resultados de la investigación, la población universal estuvo constituida por 150 trabajadores que laboran en la jefatura de retenciones de una empresa de telecomunicaciones.

3.3.2. Muestra

La muestra según Hernández Sampieri et al. (2014) nos indica que es un componente de la muestra la cual es analizada rigurosa y detalladamente para lograr un único modelo de respuesta. Para la presente investigación, la muestra estuvo conformada por el total de la población, es decir por 150 trabajadores de una empresa de telecomunicaciones

3.3.3. Muestreo

El tipo de muestreo fue censal, el cual según Hayes (1999), la muestra se conforma por toda la población; en esta investigación debido a que el tamaño de la población fue una cantidad manejable y accesible para la investigadora, se consideró el uso del muestreo censal.

3.3.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis fueron los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnicas

Hernández Sampieri & Mendoza (2018) explica que la manera más importante para explicar el estudio de una variable es mediante encuestas. Se empleó como herramienta la encuesta para la sinopsis de información en el avance de la indagación, la cual facilitó la recopilación de datos mediante respuestas dadas por los empleados encuestados y sondeados mediante las preguntas estipuladas por el investigador.

Ficha técnica de instrumento 1:

Nombre: Cuestionario para evaluar la cultura organizacional de una empresa de telecomunicaciones

Autor: Canchari Mina, Norka Brigitte

Dimensiones: Innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Escala de medición: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1).

Ficha técnica de instrumento 2:

Nombre: Cuestionario para evaluar el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones

Autor: Canchari Mina, Norka Brigitte

Dimensiones: Rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral contraproducente.

Escala de medición: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1).

3.4.2. Instrumentos

El instrumento a utilizar fue el cuestionario, el cual, es un procedimiento que permite obtener resultados y datos de manera eficaz y rápida, a través de algunos procedimientos estandarizados logra analizar una muestra representativa de lo que se desea investigar (Casas Anguita et al., 2003).

Se diseñó un instrumento para evaluar la cultura organizacional, conformado por 14 ítems, los cuales respondieron a las dimensiones: innovación, riesgo, precisión, capacidad de análisis, cumplimiento, creación de cambios, enfoque en el cliente, enfoque en el colaborador, trabajo en equipo, aprendizaje organizacional, competitividad, empoderamiento, toma de decisiones. Para cada dimensión se identificaron dos indicadores, los cuales fueron medidos por 1 ítem cada uno.

Se diseñó un instrumento para evaluar el performance management, conformado por 14 ítems, que respondieron a los indicadores: conocimiento, capacidades, habilidades, nivel interpersonal, nivel organizacional, intencionalidad, afectación a la armonía de la empresa. Para cada indicador se diseñaron 2 ítems.

3.4.3. Validez y confiabilidad

Los instrumentos atravesaron por un proceso de validez de contenido a través del juicio de expertos (Tabla 1) quienes aprobaron los instrumentos por unanimidad.

Posteriormente, se realizó el cálculo de la confiabilidad a través del coeficiente del Alfa de Cronbach, para ello se aplicó una prueba piloto a 40 colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, el coeficiente de la variable cultura organizacional fue 0,906 y el coeficiente de la variable performance management fue de 0.947; esto quiere decir que el instrumento cuenta con validez interna y puede ser aplicado.

Tabla 1
Validadores de los instrumentos

Validadores
Dra. Villanueva Figueroa Rosa Elvira
Dr. Farfán Flores Moisés Oswaldo
Mg. Valdivia Caparachin Maria Jose

3.5. Procedimientos

Se diseñaron los instrumentos de recolección de datos, que fueron validados mediante juicio de expertos y prueba de confiabilidad.

El instrumento de recolección de datos fue digitalizado a través de un formulario de Google, posteriormente el enlace fue compartido con los colaboradores de la jefatura de retenciones de la empresa en estudio, el cual estuvo habilitado por 10 días; en el cuestionario no se solicitaron datos personales, como nombres o correos electrónicos, por lo tanto, la aplicación del cuestionario fue de forma anónima.

Cuando se terminó la recolección de datos, se realizó el análisis descriptivo, a través de tablas y gráficos; este análisis se hizo a nivel de dimensiones y variables, utilizando baremación en base a la cantidad de ítems.

3.6. Método de análisis de datos

Se utilizó la estadística descriptiva, la cual permitió representar a través de tablas y gráficos los resultados que se obtuvieron de la recolección de datos a través del instrumento.

Se utilizó el análisis inferencial, que permitió determinar la influencia de la cultura organizacional en el performance management, esto se logró a través de pruebas estadísticas que fueron procesadas en el software SPSS versión 25. Para este análisis se aplicó la regresión logística ordinal, hallando los coeficientes de Nagelkerke que permitieron determinar cómo varía una dimensión de la variable dependiente cuando se ve expuesta por la variable independiente y las pruebas

paramétricas, donde a través del nivel de significancia se determinó la influencia de la cultura organizacional en el performance management.

Finalmente, se realizó el análisis inferencial, a través de pruebas de regresión logística ordinal, para determinar la influencia de la cultura organizacional en el performance management y la influencia de la cultura organizacional en cada una de las dimensiones del performance management.

3.7. Aspectos éticos

Los aspectos éticos a considerar en la presente investigación fueron:

El respeto a la propiedad intelectual, ya que la investigación fue citada en base a las normas APA en su versión séptima.

Consentimiento informado, a los participantes de la muestra se les envió un consentimiento informado, a fin de respetar su dignidad.

No divulgación de sus datos personales; finalmente, se manejaron de forma transparente los resultados obtenidos y se utilizaron solo con la finalidad de alcanzar el objetivo de la investigación.

Justicia, puesto que todos los participantes del estudio fueron tratados de forma equitativa, sin ningún tipo de preferencias, ya que cada uno de ellos era parte importante para la determinación de los resultados.

El desarrollo de la presente tesis se basa en el manual y lineamiento de desarrollo de trabajos de investigación proporcionados por la UCV, las normas de ética brindadas por esta casa de estudios y el software turnitin.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

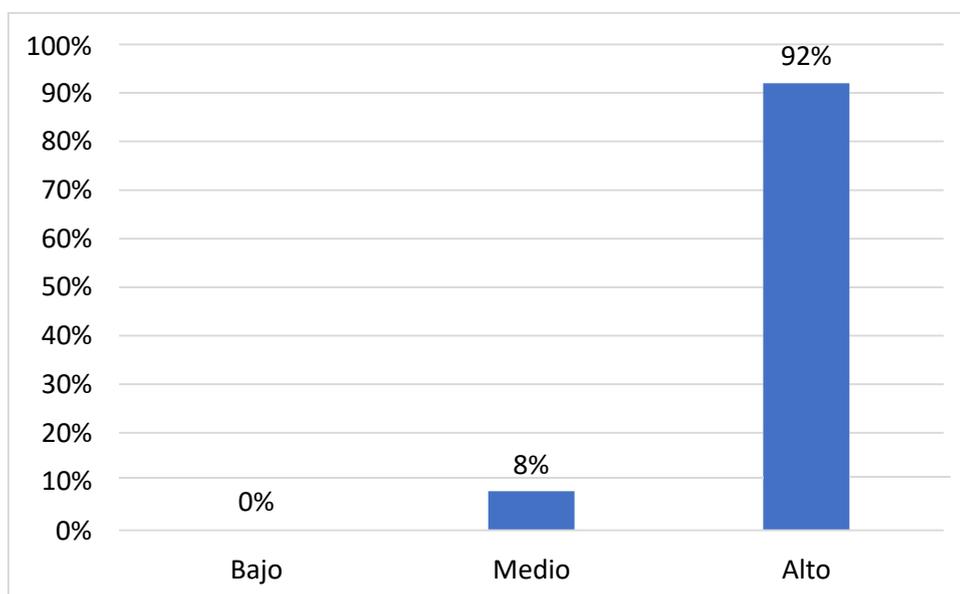
Se utilizó una baremación basada en tres niveles: bajo, medio y alto, debido a que cada variable tuvo 14 ítems, los baremos considerados se muestran en la tabla 2.

Tabla 2
Baremos para las variables

Nivel	Escala
Bajo	14 – 32
Medio	33 – 51
Alto	52 – 70

Variable: Cultura Organizacional

Figura 1
Resultados del análisis descriptivo de la variable cultura organizacional



Los resultados más importantes de cada dimensión ubican a la variable en un nivel alto, infiriendo que, la cultura organizacional de una empresa de telecomunicaciones se desarrolla en un nivel alto (según el 92% de encuestados), lo que permite inferir que los colaboradores comparten un significado sobre la empresa de telecomunicaciones.

Tabla 3*Resultados del análisis descriptivo de las dimensiones de la variable cultura organizacional*

Dimensiones		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Innovación y aceptación del riesgo	Bajo	0	0	0	0
	Medio	14	9.3	9.3	9.3
	Alto	136	90.7	90.7	100
	Total	150	100	100	
Atención al detalle	Bajo	3	2	2	2
	Medio	27	18	18	20
	Alto	120	80	80	100
	Total	150	100	100	
Orientación a los resultados	Bajo	0	0	0	0
	Medio	19	12.7	12.7	12.7
	Alto	131	87.3	87.3	100
	Total	150	100	100	
Orientación a la gente	Bajo	0	0	0	0
	Medio	14	9.3	9.3	9.3
	Alto	136	90.7	90.7	100
	Total	150	100	100	
Orientación a los equipos	Bajo	0	0	0	0
	Medio	10	6.7	6.7	6.7
	Alto	140	93.3	93.3	100
	Total	150	100	100	
Agresividad	Bajo	0	0	0	0
	Medio	17	11.3	11.3	11.3
	Alto	133	88.7	88.7	100
	Total	150	100	100	
Estabilidad	Bajo	0	0	0	0
	Medio	42	28	28	28
	Alto	108	72	72	100
	Total	150	100	100	

La dimensión innovación y aceptación del riesgo se encuentra en un nivel alto según el 91% de encuestados, esto quiere decir que los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones son capaces de innovar y aceptar nuevos retos a pesar del riesgo que este implique.

La dimensión atención al detalle, según el 80% de encuestados se desarrolla también en nivel alto, porque los colaboradores son capaces de realizar sus actividades con precisión y pueden analizar las situaciones desde diversas perspectivas.

La dimensión orientación a los resultados, también ubicado en un nivel alto con el 87%, quiere decir que los colaboradores cumplen con los reglamentos de la organización y son capaces de crear cambios y adaptarse a ellos, con la finalidad de alcanzar los resultados.

La dimensión orientación a la gente, se ubica según el 91% de encuestados en un nivel alto, esto debido a que los colaboradores tienen un correcto enfoque en el cliente y en el colaborador, por lo que entienden que el capital humano es el principal activo de la empresa.

La dimensión orientación a los equipos (93% en nivel alto), permite inferir que los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones son capaces de trabajar en equipo y de aprender de la organización para su crecimiento profesional.

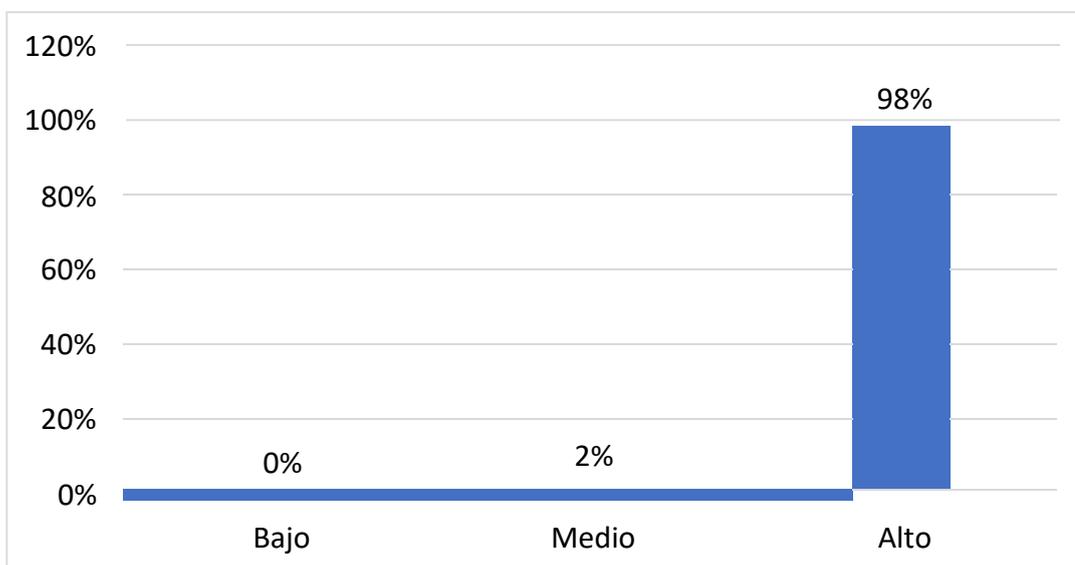
La dimensión agresividad (89% en nivel alto), implica que los colaboradores son competitivos y están empoderados, siendo esto un factor importante para la empresa porque con ello se logra que los colaboradores tengan mejores resultados.

La dimensión estabilidad ubicada en nivel alto con 72%, implica que los colaboradores son capaces de tomar decisiones y de accionar en caso ocurran situaciones adversas, siempre y cuando esté dentro de los límites de su puesto de trabajo.

Variable: Performance Management

Figura 2

Resultados de análisis descriptivo de la variable performance management



La variable Performance Management, se desarrolla en un nivel alto según el 98% de encuestados, esto se afirma con los resultados obtenidos por cada una de sus dimensiones, donde cada una de ellas también se desarrolla en nivel alto, por lo tanto se puede inferir que los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones entiende que tan bien o mal se están desempeñando, además que entienden que sus acciones dentro de la organización deben estar orientada a los resultados para poder cumplirse los objetivos organizacionales.

Tabla 4

Resultados del análisis descriptivo de las dimensiones de la variable performance management

Dimensiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rendimiento en la tarea	Bajo	0	0	0
	Medio	10	6.7	6.7
	Alto	140	93.3	93.3
	Total	150	100	100
Rendimiento en el contexto	Bajo	0	0	0
	Medio	6	4	4
	Alto	144	96	96
	Total	150	100	100
Comportamiento contraproducente	Bajo	0	0	0
	Medio	15	10	10
	Alto	135	90	90
	Total	150	100	100

La dimensión rendimiento en la tarea se desarrolla en nivel alto según el 93% de encuestados, lo que permite inferir que los colaboradores tienen conocimiento de sus capacidades y habilidades, así como de las responsabilidades que implica el desempeño de la función de su puesto de trabajo.

La dimensión rendimiento en el contexto (96% en nivel alto), implica que los colaboradores tienen un buen nivel interpersonal y organizacional, es decir, son capaces de conocerse a sí mismos, identificar sus emociones, reacciones y acciones, pero también son capaces de conocer la organización y actuar en base a sus lineamientos.

La dimensión comportamiento laboral contraproducente (90% en nivel alto) implica que entre los colaboradores existe la intencionalidad de evitar los comportamientos que puedan dañar la imagen de la organización o de sí mismos como miembros de ella, además, son conscientes que cualquier tipo de comportamiento inadecuado puede afectar la armonía de la empresa, repercutiendo directamente en el ambiente laboral.

4.2. Análisis inferencial

Se realizó el resumen del procesamiento de casos donde no se encontraron valores perdidos.

Tabla 5
Resumen de procesamiento de casos

		N	Porcentaje marginal
nivel_performance_management	2,00	3	2,0%
	3,00	147	98,0%
nivel_cultura_organizacional	2,00	12	8,0%
	3,00	138	92,0%
Válidos		150	100,0%
Perdidos		0	
Total		150	

Posteriormente, se realizó el ajuste de los modelos donde se plantearon las siguientes hipótesis:

H₀: el modelo es adecuado solo con la constante (p-valor > 0.05)

H₁: el modelo no es adecuado solo con la constante (p-valor < 0.05)

Tabla 6
Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	11,178			
Final	4,427	6,751	1	,009

Como el valor de significancia (0.009) es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H₀), por lo tanto, el significado estadístico que resulta, indica que el modelo con las variables ingresadas (cultura organizacional y performance management) mejora el ajuste de forma significativa, respecto al modelo con sólo la constante (Tabla 6).

En la prueba de Pseudo R cuadrado se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 7
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,044
Nagelkerke	,247
McFadden	,230

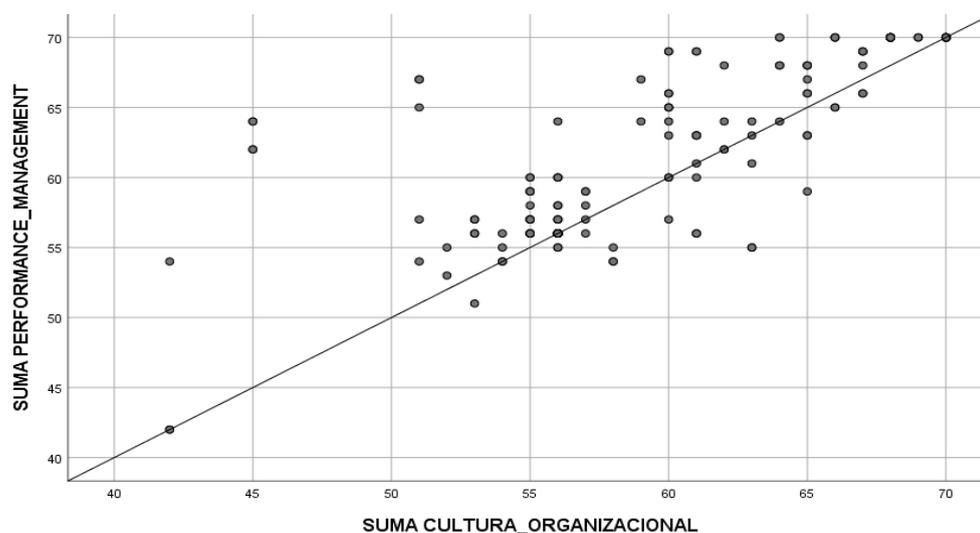
El 24.7% (0.247) de la variabilidad del performance management se debe a la influencia de la cultura organizacional (Tabla 7), de acuerdo al coeficiente de Nagelkerke.

Tabla 8
Estimaciones de parámetro

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[nivel_performance_management = 2.00]	-4,920	1,004	24,03	1	,000	-6,887	-2,953
Ubicación	[nivel_cultura_organizacion=2.00]	-3,311	1,268	6,819	1	,009	-5,795	-,826
	[nivel_cultura_organizacion=3.00]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Con los valores encontrados, se determina estadísticamente que la variable independiente (cultura organizacional) influye de manera moderada sobre la variable dependiente (performance management) de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones; por lo que se puede afirmar que, los valores, hábitos, actitudes y emociones existentes entre los integrantes de la organización repercuten sobre la gestión del rendimiento de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Santa Anita, en cuanto a su conocimiento, capacidades, adaptación al contexto laboral y su comportamiento en general. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna porque, aunque moderada, existe influencia de la cultura organizacional en el performance management.

Figura 3
Diagrama de dispersión de las variables cultura organizacional y performance management



Prueba de hipótesis específica 1: La cultura organizacional influye de forma significativa en el rendimiento en la tarea de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022.

En la tabla 9 se realizó el ajuste del modelo utilizando para medir la influencia de cultura organizacional en el rendimiento de la tarea, encontrando un valor de significancia de $0.000 < 0.05$, mejorando el ajuste de forma significativa.

Tabla 9
Ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	20,579			
Final	6,395	14,184	1	,000

En la Tabla 10, se obtiene el valor de 0,233 de Nagelkerke, que indica que existe un 23,3% de variabilidad del rendimiento de la tarea, influenciada por la cultura organizacional.

Tabla 10
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,090
Nagelkerke	,233
McFadden	,193

Tabla 11
Estimaciones de parámetro

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Umbral [nivel_rendimiento_tarea = 2.00]	-3,281	,456	51,872	1	,000	-4,174	-2,388
Ubicación [nivel_cultura_organizacional =2.00]	-2,944	,742	15,752	1	,000	-4,398	-1,490
[nivel_cultura_organizacional =3.00]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

En la tabla 11 sobre las estimaciones de parámetros, el valor de significancia de la dimensión rendimiento de la tarea es < 0.05 , indica que, si es significativo para el modelo, el valor 0.000 de la cultura organizacional indica que también es significativo.

El modelo de regresión estuvo ajustado correctamente, el análisis de Nagelkerke indica una variabilidad del 23.3% de la dimensión analizada y con las estimaciones de los parámetros, se encontró que existe influencia significativa de la cultura organizacional en el rendimiento de la tarea de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna porque existe influencia de la cultura organizacional en el rendimiento de la tarea.

Prueba de hipótesis específica 2: La cultura organizacional influye de forma significativa en el rendimiento en el contexto de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022.

En la tabla 12 se realizó el ajuste del modelo utilizando para medir la influencia de cultura organizacional en el rendimiento en el contexto, encontrando un valor de significancia de $0.000 < 0.05$, mejorando el ajuste de forma significativa.

Tabla 12
Ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	19,666			
Final	5,466	14,200	1	,000

En la Tabla 13, se obtiene el valor de 0,317 de Nagelkerke, que indica que existe un 31,7% de variabilidad del rendimiento en el contexto, influenciada por la cultura organizacional.

Tabla 13
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,090
Nagelkerke	,317
McFadden	,282

Tabla 14
Estimaciones de parámetro

		Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[nivel_rendimiento_contexto = 2.00]	-4,220	,712	35,092	1	,000	-5,616	-2,823
Ubicación	[nivel_cultura_organizacional =2.00]	-3,526	,939	14,093	1	,000	-5,367	-1,685
	[nivel_cultura_organizacional =3.00]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

En la tabla 14 sobre las estimaciones de parámetros, el valor de significancia de la dimensión rendimiento en el contexto $0.000 < 0.05$, indica que, si es significativo para el modelo, el valor 0.000 de la cultura organizacional indica que también es significativo.

El modelo de regresión estuvo ajustado correctamente, el análisis de Nagelkerke indica una variabilidad del 31.7% de la dimensión analizada y con las estimaciones de los parámetros, se encontró que existe influencia significativa de la cultura organizacional en el rendimiento en el contexto de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna porque existe influencia de la cultura organizacional en el rendimiento en el contexto.

Prueba de hipótesis específica 3: La cultura organizacional influye de forma significativa en el comportamiento laboral contraproducente de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones Santa Anita 2022.

En la tabla 15 se realizó el ajuste del modelo utilizando para medir la influencia de cultura organizacional en el comportamiento laboral contraproducente, encontrando un valor de significancia de $0.115 > 0.05$, por lo que el ajuste es correcto.

Tabla 15
Ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	9,442			
Final	6,955	2,488	1	,115

En la Tabla 16, se obtiene el valor de 0,034 de Nagelkerke, que indica que existe un 3,4% de variabilidad del comportamiento laboral contraproducente, influenciada por la cultura organizacional.

Tabla 16
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,016
Nagelkerke	,034
McFadden	,026

Tabla 17
Estimaciones de parámetro

	Estimación	Desv. Error	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Umbral [nivel_comportamiento_contraproducente = 2.00]	-2,351	,302	60,578	1	,000	-2,943	-1,759
Ubicación [nivel_cultura_organizacional =2.00]	-1,253	,732	2,930	1	,087	-2,687	,182
[nivel_cultura_organizacional =3.00]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

En la tabla 17 sobre las estimaciones de parámetros, el valor de significancia de la dimensión comportamiento laboral contraproducente $0.000 < 0.05$, indica que, si es significativo para el modelo, sin embargo, el valor 0.087 de la cultura organizacional indica que no es significativo.

El modelo de regresión estuvo ajustado correctamente, el análisis de Nagelkerke indica una variabilidad del 3.4% de la dimensión analizada y con las estimaciones de los parámetros, se encontró que existe baja influencia significativa de la cultura organizacional en el comportamiento laboral contraproducente de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna porque existe influencia de la cultura organizacional en el comportamiento laboral contraproducente.

V. DISCUSIÓN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar la influencia de Cultura organizacional en el performance management, actualmente las dos ocupan un lugar de suma importancia dentro de las organizaciones y son factores fundamentales en el funcionamiento de una empresa de telecomunicaciones de Santa Anita; de acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos, los cuales fueron expresados a través de tablas y gráficos, se encontró que existe influencia de la cultura organizacional en el performance management de la empresa en estudio; esta cultura está asociada al rendimiento y efectividad de los colaboradores.

En la presente investigación se utilizaron pruebas estadísticas de regresión para determinar la influencia de la cultura organizacional en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Santa Anita, donde se obtuvo que la variable independiente influye de manera moderada en la dependiente, con un coeficiente de Nagelkerke de 24,7%, lo que permite afirmar que los valores, actitudes y emociones de los colaboradores repercuten en el rendimiento de ellos, en base a otra prueba estadística, Kamaroellah y Mubarak (2019), utilizó el método de ecuaciones estructurales, obteniendo que la motivación tiene un buen rendimiento en el desempeño, por otro lado, un correcto performance en un colaborador se lleva a cabo mediante toma de decisiones conforme a la visión y misión que conduce a la eficiencia, concluyó que, la cultura organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral. Esto permite inferir que, el desempeño o rendimiento de un colaborador se ve afectado dependiendo de la cultura organizacional y la satisfacción que él sienta en la organización, porque esto repercute en su productividad, tal cual lo desarrolló Foncubierto (2022) en su investigación donde determinó que existe satisfacción en los colaboradores cuando el desarrollo empresarial se logra de forma correcta, estimulando su productividad, concordando con las afirmaciones de las investigaciones anteriores.

Los resultados hallados se relacionan con lo que manifiestan Robbins y Judge (2013) el cual enfatiza que la cultura organizacional busca evaluar cómo se comportan los empleados de una organización, si es que su trabajo es estimulante y si se recompensa los logros e innovación, así, en la presente investigación, al

determinar la influencia de la cultura organizacional sobre el performance management, se puede afirmar que, al tener una buena cultura dentro de la empresa los colaboradores pueden tener un mejor desempeño, si es que su trabajo es recompensado de manera justa, su performance será mucho más eficiente.

Esta investigación determinó que la cultura organizacional influye de forma moderada en el performance management, sin embargo, hay que tener en cuenta que contar con una cultura organizacional es un proceso de crecimiento de la empresa, donde deben desarrollarse y optimizarse otros factores en el que son partícipes los colaboradores, así, para que exista una cultura organizacional adecuada los miembros de una empresa deben sentirse satisfechos, así lo demuestra, Soomro y Shah (2019), quienes revelaron que el enfoque emprendedor que se basa en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la cultura organizacional tiene impacto positivo en el desempeño de los empleados, es decir, la cultura organizacional se ve influenciada por la satisfacción laboral.

La influencia de la variable independiente sobre la dependiente fue determinada a través del análisis de regresión, sin embargo, otros autores demuestran que esta influencia puede ser medida también por otros coeficientes estadísticos, así, Chaoyang (2021) utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, donde demostró de la cultura organizacional influye en los resultados (desempeño) del empleado, dándole importancia a la dimensión cultura del valor dentro de la empresa. Una prueba similar se aplicó en Rafael (2019), quien utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman para determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, recomendando el impulso para conseguir resultados de forma rápida y eficaz, reforzando aspectos como: liderazgo, correcto programa de incentivos, generar equipos de trabajo y realizar actividades recreacionales para el personal. Apaza (2017), también demostró la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0,566.

La influencia de la cultura organizacional en el performance management permitió recomendar que, para futuras investigaciones, se propongan estrategias que permitan optimizar el rendimiento de los colaboradores y de esa forma mejorar la cultura organizacional, desde el mismo punto de partida, Valencia y Calla (2019),

encontraron relación directa entre la gestión de rendimiento y la cultura organizacional de los servidores públicos, recomendando talleres de implementación de programas centrado en mejorar las metas institucionales.

En su análisis descriptivo, la cultura organizacional alcanzó en su gran mayoría un nivel alto (92%), lo que quiere decir que los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones comparten un significado de empresa, esta investigación obtuvo resultados similares a Calderón (2018), quien determinó que la cultura de la empresa debe estar alineada con los objetivos instituciones, con un 71% de nivel de satisfacción, asimismo, las políticas de la institución deben fomentar y promover la cultura organizacional, concluyendo que existe conexión entre el tipo de cultura organizacional y el rendimiento del personal. Estos resultados concuerdan con la definición de Robbins y Judge (2017) quienes explican que la cultura organizacional como un método relevante para los individuos dentro de una organización.

Ping (2017) explica que el performance management es el resultado que se espera obtener dentro del desempeño de la función en una empresa, en un tiempo determinado, así, en la investigación se evaluó el rendimiento en la tarea, el rendimiento en el contexto y el comportamiento, estas tres dimensiones fueron percibidas en un nivel alto. La dimensión del rendimiento en la tarea permite inferir que los colaboradores tienen conocimiento de sus capacidades y habilidades, así como las responsabilidades de su puesto de trabajo. La dimensión rendimiento en el contexto, permite inferir que los colaboradores tienen un buen nivel interpersonal, por lo que son capaces de identificar sus emociones. La dimensión comportamiento contraproducente implica intencionalidad para evitar los comportamientos que pueden dañar la imagen de la organización o de sí mismos. Estas dimensiones fueron definidas por Gabini (2018) que identificó las dimensiones para evaluar el rendimiento laboral o performance management: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral contraproducente

Whitfield y Poole (1997) explican que el desempeño laboral tiene como resultado una buena productividad, vinculado al compromiso de los colaboradores, en esta investigación, la variable que evalúa el desempeño o rendimiento, se desarrolla en un nivel alto con un 98%, con lo que se afirma que los colaboradores

de una empresa de telecomunicaciones entienden la forma en la que se desempeñan, así como entienden las acciones dentro de la organización para estar orientados a los resultados y alcanzar los objetivos estratégicos.

Carro y Gonzales (2012) mencionan que el rendimiento del personal es un grado de uso de la mano de obra relacionado con los tiempos y cantidad que se produce de forma constante, esto se evaluó a través de las dimensiones del performance management, donde el rendimiento en la tarea alcanzó un 93,3% en nivel alto, el rendimiento en el contexto alcanzó un 96% en nivel alto y el comportamiento contraproducente alcanzó un 90% en nivel alto

Robbins y Coulter (2010) identificaron siete dimensiones para la cultura organizacional: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. Estas siete dimensiones fueron evaluadas en la presente investigación, las 7 alcanzaron un nivel alto. La dimensión innovación y aceptación del riesgo alcanzó un 91% en el nivel mencionado, es decir, los colaboradores son capaces de innovar y aceptar retos. La dimensión atención al detalle, alcanzó el 80%, es decir, realizan sus actividades con precisión. La dimensión orientación a los resultados alcanzó un 87%, por lo que los colaboradores cumplen los reglamentos de la empresa y se adaptan a los cambios. La dimensión orientación a la gente, alcanzó un 91%, es decir, los colaboradores tienen un enfoque adecuado del cliente y el colaborador. La dimensión orientación a los equipos alcanzó un 93%, es decir, los colaboradores son capaces de trabajar en equipo y aprender de la organización para crecer. La dimensión agresividad alcanzó 89% por lo que los colaboradores son competitivos y están empoderados. La dimensión estabilidad alcanzó un 72%, es decir, los colaboradores toman decisiones y accionan en caso de situaciones adversas.

Folch y Gómez (2001), explicó que la teoría de la cultura fuerte se fundamenta en el desempeño de la organización, es decir, de sus colaboradores; así, los colaboradores encuestados percibieron la cultura organizacional de una empresa de telecomunicaciones en nivel alto con un 92% de aceptación, esta cultura está fundamentada en la innovación, la atención al detalle, la orientación a resultados y gente, la agresividad y estabilidad, las cuales fueron las dimensiones

que permitieron evaluar la cultura organizacional. Por otro lado, Chiavenato (2015), explica que la cultura organizacional es un método que ejecutan las organizaciones para el impacto positivo en sus colaboradores, de esta forma, se puede afirmar que, en una empresa de telecomunicaciones de Santa Anita, como existe un nivel alto de cultura organizacional, hay un impacto positivo en el desempeño de sus colaboradores, esto repercute de forma directa en la productividad del colaborador y, por ende, en la rentabilidad de la empresa.

Según Chiavenato (2011), la teoría del desempeño laboral implica que los colaboradores tengan una percepción sobre la equidad, el grado de importancia del trabajo, la autoestima, la capacitación y los recursos que se les brinda, de esta forma, en la presente se plantearon tres dimensiones para evaluar el performance management, la primera fue el rendimiento en la tarea que se asocia directamente con el grado de importancia y la capacitación que se les brinda a los colaboradores; esta dimensión alcanzó un 93,3% en nivel alto, lo que quiere decir que los colaboradores conocen sus habilidades y las responsabilidades que involucran sus puestos de trabajo; la segunda dimensión fue el rendimiento en el contexto, la cual se relaciona directamente con la importancia del trabajo y los recursos que se les brinda a los colaboradores, así, esta dimensión alcanzó un nivel alto con un 96%, es decir, los colaboradores son capaces de identificar sus emociones y reconocen los lineamientos de la empresa, por lo que, su comportamiento se basará en estos lineamientos por sobre las emociones; la tercera dimensión fue el comportamiento laboral contraproducente, la cual se asocia con la autoestima del colaborador, puesto que repercute directamente en su forma de actuar, esta dimensión alcanzó un nivel alto con un 90%, lo que permite inferir que los colaboradores cuentan con una autoestima alta, permitiendo esta que se puedan comportar y desempeñar de forma adecuada, buscando siempre que el ambiente de la empresa se desarrolle con armonía.

La Cultura Organizacional es un componente sumamente importante, para los integrantes que conforman una organización y esta misma indica y refiere la manera de desempeñarse y desenvolverse en cada una de las áreas de dicha organización, debido a que esto permite un mejor emprendimiento y cumplimiento de objetivos dentro de una empresa, siendo necesario y pertinente diagnosticar,

hallar, analizar y determinar la influencia que tiene esta sobre el performance management de los colaboradores; tener en cuenta que en la actualidad la Cultura Organizacional hoy se ha venido convirtiendo en un factor preponderante e influyente en el performance management de los trabajadores, reflejado en las creencias y valores frecuentes y comunes entre sus miembros, componentes que permiten aportar para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la institución; así por ejemplo, los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Santa Anita consideran que la cultura organizacional de su empresa es un determinante para su desempeño, porque trabajar en una organización donde se sientan cómodos, con un ambiente agradable, donde sus esfuerzos sean reconocidos y recompensados, permite que ellos puedan desempeñarse mejor en sus actividades, tales como la atención al cliente, la cual es una de las actividades principales de la empresa en estudio, si un colaborador atiende de manera amable y adecuada a los clientes, este muy probablemente se fidelice con la empresa.

Finalmente se demuestra en base a la evidencia encontrada y certificada en los resultados del presente estudio apoyada en estudio de otros autores, de que ciertamente la cultura organizacional influye en el performance management. Así dichos hallazgos tienen su importancia para formular nuevos estudios, pero de manera más profunda y aguda en donde se evalúen variables explicativas y su nivel de contribución en el performance management de los colaboradores.

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó la influencia de la cultura organizacional en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones de Santa Anita, esta influencia fue moderada, se obtuvo un coeficiente de Nagelkerke de 24,7%.
2. Se determinó la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento en la tarea de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, esta influencia fue significativa con un coeficiente de Nagelkerke de 23,3%.
3. Se determinó la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento en el contexto de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, esta influencia fue significativa, con un coeficiente de Nagelkerke de 31,7%.
4. Se determinó la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento laboral contraproducente de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, esta influencia fue baja, con un coeficiente de Nagelkerke de 3,4%.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda tomar como base teórica la presente investigación para proponer un conjunto de estrategias que permitan optimizar el performance management en una empresa de telecomunicaciones y así, mejorar la cultura organizacional.
2. Se recomienda realizar investigaciones relacionadas, en otras áreas de la empresa, para poder determinar qué nivel de cultura organizacional tienen y cómo esta influencia su performance management, de esa forma, tener un consolidado de la empresa para que la alta dirección tome decisiones.
3. Para la presente investigación se realizó análisis de regresión para probar las hipótesis, se recomienda utilizar otras pruebas estadísticas para contrastar los resultados y verificarlos.
4. A la empresa, se recomienda realizar actividades que permitan que los colaboradores puedan rendir mejor en la realización de sus tareas en diversos contextos evitando comportamientos laborales contraproducentes, mejorando de esta manera su desempeño y fomentando una óptima cultura organizacional.

REFERENCIAS

- Ahn, G. Y. (2019). 조직문화를 이야기하다가 쓴 책 [Un libro escrito mientras se discute la cultura organizacional]. Kyobo Books.
- Álvarez, A. (2013). La medición de la eficiencia y la productividad. Pirámide.
- Apaza, R. L. (2017). Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión. Lurigancho, 2016.
- Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving. *Organization studies*, 5(1), 43-66.
- Bateman, & Snell. (2009). Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo (8va ed.). Mc Graw-Hill.
- Butaric R. (2014). Rendimiento Laboral Orientado a la productividad del personal Administrativo del Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño – Barcelona. (pag.1-9).
- Calderón, A. E. (2018). Cultura organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018.
- Carro, & Gonzales. (2012). Productividad y competitividad. Universidad de Mar de la Planta.
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8), 527-538.
- Chaoyang, X. (2021). Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda).
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (3ra ed.). Mc Graw-Hill.

- Costales, F. (2009). Teorías contemporáneas sobre rendimiento laboral individual. *Psicología y Organización*, 121.
- Cuba Carbajal, N., Mohamed Mohamed Mehdi, H., & Pacheco Pumaleque, A. A. (2020). Responsabilidad social y rendimiento laboral en los colaboradores de los programas sociales de Lima, Perú. *Conrado*, 16(72), 278-285.
- Echeverry, C. E. M., Herrera, O. M. B., & Vélez, A. P. C. (2019). Knowledge management from the organizational culture in call centers in Manizales. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 35(63), 15-25.
- Folch, M. T., & Gómez, D. R. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU. *Revista Iberoamericana de educación*, 49(1), 1-12.
- Foncubierta-Rodríguez, M. J. (2022). Influence of the entrepreneur's personal values in business governance style and their relationship with happiness at work. *Corporate Governance (Bingley)*, 22(3), 592-617. Scopus. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2021-0197>
- Franco-Santos, M., & Otley, D. (2018). Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 696-730.
- Gabini, S. (2018). Potenciales predictores del rendimiento laboral. <https://www.teseopress.com/rendimientolaboral/>
- García, J. C. S., Claver, B. T., Yurrebaso, A., & Carrizo, A. L. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR: Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3).
- Gil, M. (2015). Efectos de la interacción humana en la productividad y eficiencia de las empresas Colombia, universidad militar nueva granada - faedis programa Académico especialización en alta gerencia la convivencia empresarial.

- Gonzales, L. (2015). Business Performance Management: ¿Cómo este sistema puede beneficiar a tu empresa? <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/06/22/businessperformance-management-como-este-sistema-puede-beneficiar-a-tu-empresa/>
- Gonzales, L. (2018) En su tesis titulada “Influencia de la cultura organizacional (co) en el desempeño laboral (dl) de los trabajadores del hospital provincial docente belén-Lambayeque, 2015” tesis de licenciatura. Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.
- González-Limas, W. R., Bastidas-Jurado, C. F., Figueroa-Chaves, H. A., Zambrano-Guerrero, C. A., & Matabanchoy-Tulcán, S. M. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214.
- Gross, M. (2008). Seis enfoques y una síntesis de una cultura organizacional. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hayes, B. (1999). Como medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios. 2. ed. España: Gestión
- Hellriegel, D. (2009). Administración un enfoque basada en la competencia (11va ed.).
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P., Méndez, S., & Mendoza, C. P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, P. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc. Graw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación científica. (5°). Mc Graw-Hill.
- Hock, M., Clauss, T., & Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&d Management*, 46(3), 433-450.

- Iglesias, I. (2021). Cultura organizacional y transformación. <https://elperuano.pe/noticia/119013-cultura-organizacional-y-transformacion>
- Jones, G. (2013). Teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones (7ma ed.). Pearson.
- Jones, G., & George, J. (2006). Administración contemporánea (4ta ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Kamaroellah, R. A., & Mubarak, R. (2019). Effect of organizational culture on motivation, satisfaction and job performance. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 10(04), 1692-1699.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 3(1), 47-50.
- Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*, 2(9).
- O'Connell, B. (2020). Performance Management Evolves. <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/performance-management-evolves.aspx>
- Osmani, F., & Maliqi, G. (2012). Performance Management, Its Assessment and Importance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 434-441. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.052>
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 362-382.
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J., & Palomino Alvarado, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: Una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>

- Ping, C. (2017). Valoración del talento humano y el rendimiento laboral en las empresas chinas en el Perú. [Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega]. repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1626
- Poquioma, E. (2016). DESEMPEÑO DEL MERCADO LABORAL EN EL PERÚ. 22.
- Quispe, E. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad Distrital de Pachucha, Andahuaylas, 2015.
- Rafael, F. (2019). La cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Santo Cristo de Bagazan agencia Moyobamba.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2004). Comportamiento organizacional (10ma ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración (10ma ed.). <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0450.%20Administraci%C3%B3n.%20Robbins%2C%2010a.%20ed.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (15va ed.). Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. Pearson.
- Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de negocios*, 8(1888-95).
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Valencia, L. S., & Calla, R. Y. (2019). Relación entre la Ley del Servicio Civil y la cultura organizacional de los trabajadores del Gobierno Regional de Madre de Dios-2018.

Vicente, L. (2007). *Las Creencias, Estudio Filosófico del Conocimiento Credencial*. Editorial San Esteban.

Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.

Whitfield, K., & Poole, M. (1997). Organizing employment for high performance: Theories, evidence and policy. *Organization Studies*, 18(5), 745-764.

ANEXOS

Anexo 01. Matriz de consistencia

Cultura organizacional en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022								
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores					
Problema General	Objetivo general	Hipótesis general	Variable: Cultura organizacional					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos	
¿Cómo influye la cultura organizacional en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022?	Determinar la influencia de la cultura organizacional en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022	La cultura organizacional influye de forma significativa en el performance management de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022	Innovación y aceptación del riesgo	Innovación	1	Ordinal	5: Totalmente de acuerdo	
				Riesgo	2		4: De acuerdo	
			Atención al detalle	Precisión	3		3: Indeciso	
				Capacidad de análisis	4		2: En desacuerdo	
¿Cómo influye la cultura organizacional en el rendimiento en la tarea de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones,	Determinar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento de la tarea de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones,	La cultura organizacional influye de forma significativa en el rendimiento en la tarea de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones,	Orientación a los resultados	Cumplimiento	5	1: Totalmente en desacuerdo		
				Creación de cambios	6			

<p>Santa Anita 2022? ¿Cómo influye la cultura organizacional en el rendimiento en el contexto de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022?</p> <p>Santa Anita 2022. La cultura organizacional influye de forma significativa en el rendimiento en el contexto de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022.</p> <p>Santa Anita 2022. La cultura organizacional influye de forma significativa en el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022.</p> <p>Santa Anita 2022. Determinar la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022.</p> <p>Santa Anita 2022. Determinar la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022.</p>	<p>Santa Anita 2022. La cultura organizacional influye de forma significativa en el rendimiento en el contexto de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022.</p> <p>Santa Anita 2022. La cultura organizacional influye de forma significativa en el comportamiento laboral de los colaboradores de una empresa de telecomunicaciones, Santa Anita 2022.</p>	Orientación a la gente	Enfoque en el cliente	7	<p>Variable: Performance management</p> <p>Ordinal</p>	<p>5: Totalmente de acuerdo</p> <p>4: De acuerdo</p>		
			Enfoque en el colaborador	8				
		Orientación a los equipos	Trabajo en equipo	9				
			Aprendizaje organizacional	10				
		Agresividad	Competitividad	11				
			Empoderamiento	12				
		Estabilidad	Toma de decisiones	13				
			Acciones	14				
		Variable: Performance management						
		Dimensiones	Indicadores	Ítems			Escala de valores	Niveles o rangos
		Rendimiento en la tarea	Conocimiento	15,16			Ordinal	5: Totalmente de acuerdo
			Capacidades	17,18				
			Habilidades	19,20				

Rendimiento en el contexto	Nivel interpersonal	21,22	3: Indeciso 2: En desacuerdo
	Nivel organizacional	23,24	
Comportamiento contraproducente	Intencionalidad	25,26	1: Totalmente en desacuerdo
	Afectación a la armonía de la empresa	27,28	

Diseño de investigación:	Población y Muestra:	Técnicas e instrumentos:	Método de análisis de datos:
Enfoque: Cuantitativo	Población: 150 colaboradores de la jefatura de retenciones de una empresa de telecomunicaciones Muestra: 150 colaboradores de la jefatura de retenciones de una empresa de telecomunicaciones	Técnicas: Encuesta	Inferencial: Se utilizará estadística inferencial para determinar la influencia de la cultura organizacional en la seguridad laboral.
Tipo: Aplicada			
Método: Deductivo		Instrumentos: Cuestionario	
Diseño: No experimental			

Anexo 02. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Escala	Técnica de recolección de datos
Variable independiente: Cultura organizacional	De acuerdo a Robbins & Judge (2013), es un sistema o técnica que tiene un significado compartido por los integrantes, el cual genera que una organización se distinga de las demás.	Robbins & Coulter (2010) identificaron siete dimensiones de la cultura organizacional: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. Para cada dimensión se identificaron dos indicadores, los cuales serán medidos por 2 ítems cada uno, es decir, se construirá un instrumento de 28 ítems.	Innovación y aceptación del riesgo	Innovación Riesgo	Ordinal	Encuesta
			Atención al detalle	Precisión Capacidad de análisis		
			Orientación a los resultados	Cumplimiento Creación de cambios		
			Orientación a la gente	Enfoque en el cliente Enfoque en el colaborador		
			Orientación a los equipos	Trabajo en equipo Aprendizaje organizacional		
			Agresividad	Competitividad Empoderamiento		

		Estabilidad	Toma de decisiones Acciones	
<p>Variable dependiente:</p> <p>Performance management</p> <p>Por lo mencionado por Gonzales (2015), es un proceso y/o sistema que permite a las instituciones entender que tan bien o mal se están desempeñando sus colaboradores, esto se da considerando los resultados obtenidos por los colaboradores y comparando con los objetivos de la empresa (metas) las cuales fueron establecidas previa planeación.</p>	<p>En Gabini (2018) se identificaron las dimensiones del performance management: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral contraproducente; asimismo, para cada dimensión se identificaron tres indicadores. La dimensión del rendimiento de la tarea será medida por el conocimiento, las capacidades y las habilidades. La dimensión del rendimiento en el contexto será medida por el nivel interpersonal y el nivel organizacional. La dimensión del comportamiento laboral contraproducente se medirá por la intencionalidad y la afectación a la armonía de la empresa. Para cada indicador se diseñarán 2 ítems, por ende, este instrumento constará por 14 ítems.</p>	Rendimiento en la tarea	Conocimiento Capacidades	
		Rendimiento en el contexto	<u>Habilidades</u> Nivel interpersonal Nivel organizacional	
		Comportamiento contraproducente	Intencionalidad Afectación a la armonía de la empresa	Ordinal Encuesta

Anexo 03. Matriz de validación de instrumentos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS		ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente: Cultura Organizacional	Innovación y aceptación del riesgo	Innovación	1	La empresa busca de forma constante la innovación	Ordinal
		Riesgo	2	La empresa cuenta con estrategias para la mitigación de riesgos	
	Atención al detalle	Precisión	3	Se cumple el horario de trabajo establecido para los colaboradores	
		Capacidad de análisis	4	Los colaboradores pueden encontrar la raíz de un problema que surja en la empresa	
	Orientación a los resultados	Cumplimiento	5	La empresa fomenta el cumplimiento de valores organizacionales	
		Creación de cambios	6	Como colaborador busca la mejora continua en las actividades que realiza dentro de la empresa	
	Orientación a la gente	Enfoque en el cliente	7	La empresa se preocupa de la satisfacción de los clientes	
		Enfoque en el colaborador	8	La empresa permite que sus colaboradores crezcan como personas y como profesionales	
	Orientación a los equipos	Trabajo en equipo	9	Cuando se trabaja en equipo, todos tienen la libertad de expresarse	
		Aprendizaje organizacional	10	Cada puesto de trabajo cuenta con un código de ética que brinda las bases para un buen comportamiento	
	Agresividad	Competitividad	11	La empresa estudia a la competencia, para plantearse mejoras de estrategias	
		Empoderamiento	12	La empresa fomenta la cultura de empoderamiento en sus colaboradores	
	Estabilidad	Toma de decisiones	13	Los colaboradores pueden tomar decisiones relacionadas a su puesto de trabajo	
		Acciones	14	La empresa proporciona los medios necesarios para que las metas sean cumplidas	
Variable dependiente:	Rendimiento en la tarea	Conocimiento	15	Como colaborador ha sido informado de las actividades que involucran su puesto de trabajo	Ordinal

Performance Management		Capacidades	16	Se capacita de forma constante para mantenerse actualizado en el entorno empresarial	
			17	Cumple con sus tareas en el tiempo asignado	
		Habilidades	18	Busca actividades que signifiquen un reto para su entorno laboral	
			19	Es capaz de trabajar bajo presión	
		Rendimiento en el contexto	Nivel interpersonal	20	Organiza sus actividades para alcanzar sus tareas programadas en un día
				21	Trata de forma cortés a sus compañeros de trabajo y superiores
	Nivel organizacional		22	Cuando un compañero no conoce algún proceso, procura ayudarlo	
			23	Se identifica con los objetivos de la empresa y los de su puesto de trabajo	
	Comportamiento laboral contraproducente	Intencionalidad	24	Participa de forma activa en las reuniones que programa la empresa	
			25	Evita quejarse de asuntos que no corresponden al desempeño de su función	
		Afectación a la armonía de la empresa	26	Evita comentar aspectos negativos de sus compañeros de trabajo	
			27	Evita discusiones con sus compañeros de trabajo	
		28	Evita comentar aspectos negativos de la empresa con personas ajenas a ella		

Anexo 04. Validación de juicios de experto



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA POLÍTICA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL RIESGO							
1	La empresa busca de forma constante la innovación	X		X		X		
2	La empresa cuenta con estrategias para la mitigación de riesgos	X		X		X		
3	DIMENSIÓN ATENCIÓN AL DETALLE	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Se cumple el horario de trabajo establecido para los colaboradores	X		X		X		
5	Los colaboradores pueden encontrar la raíz de un problema que surja en la empresa	X		X		X		
6	DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Si	No	Si	No	Si	No	
	La empresa fomenta el cumplimiento de valores organizacionales	X		X		X		
7	Como colaborador busca la mejora continua en las actividades que realiza dentro de la empresa	X		X		X		
8	DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LA GENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La empresa se preocupa de la satisfacción de los clientes	X		X		X		
10	La empresa permite que sus colaboradores crezcan como personas y como profesionales	X		X		X		
11	DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Cuando se trabaja en equipo, todos tienen la libertad de expresarse	X		X		X		
	Cada puesto de trabajo cuenta con un código de ética que brinda las bases para un buen comportamiento	X		X		X		
13	DIMENSIÓN AGRESIVIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
14	La empresa estudia a la competencia, para plantearse mejoras de estrategias	X		X		X		
15	La empresa fomenta la cultura de empoderamiento en sus colaboradores	X		X		X		
16	DIMENSIÓN ESTABILIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los colaboradores pueden tomar decisiones relacionadas a su puesto de trabajo	X		X		X		
18	La empresa proporciona los medios necesarios para que las metas sean cumplidas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **EXISTE SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [**X**] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Dra. VILLANUEVA FIGUEROA, ROSA ELVIRA

DNI: 07586867

Especialidad del validador: Dra. Administración; Mstra. Marketing y Comercio Internacional; Mstra. Gestión Pública; Mg. Educación; Lic. Adm.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto técnico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Los Olivos, 21 de mayo del 2022

Rosa Elvira Villanueva Figueroa
Mg. Educación
Lic. Administración
DNI: 07586867

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA POLÍTICA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL RIESGO							
1	La empresa busca de forma constante la innovación	X		X		X		
2	La empresa cuenta con estrategias para la mitigación de riesgos	X		X		X		
3	DIMENSIÓN ATENCIÓN AL DETALLE	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Se cumple el horario de trabajo establecido para los colaboradores	X		X		X		
5	Los colaboradores pueden encontrar la raíz de un problema que surja en la empresa	X		X		X		
6	DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Si	No	Si	No	Si	No	
	La empresa fomenta el cumplimiento de valores organizacionales	X		X		X		
7	Como colaborador busca la mejora continua en las actividades que realiza dentro de la empresa	X		X		X		
8	DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LA GENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La empresa se preocupa de la satisfacción de los clientes	X		X		X		
10	La empresa permite que sus colaboradores crezcan como personas y como profesionales	X		X		X		
11	DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Cuando se trabaja en equipo, todos tienen la libertad de expresarse	X		X		X		
	Cada puesto de trabajo cuenta con un código de ética que brinda las bases para un buen comportamiento	X		X		X		
13	DIMENSIÓN AGRESIVIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
14	La empresa estudia a la competencia, para plantearse mejoras de estrategias	X		X		X		
15	La empresa fomenta la cultura de empoderamiento en sus colaboradores	X		X		X		
16	DIMENSIÓN ESTABILIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los colaboradores pueden tomar decisiones relacionadas a su puesto de trabajo	X		X		X		
18	La empresa proporciona los medios necesarios para que las metas sean cumplidas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Valdivia Caparachin, Maria Jose DNI: 41739997

Especialidad del validador: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

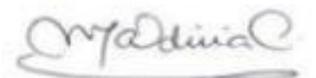
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de Mayo del 2022



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA POLÍTICA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL RIESGO	Si	No	Si	No	Si	No	
1	La empresa busca de forma constante la innovación	X		X		X		
2	La empresa cuenta con estrategias para la mitigación de riesgos	X		X		X		
3	DIMENSIÓN ATENCIÓN AL DETALLE	Si	No	Si	No	Si	No	
4	Se cumple el horario de trabajo establecido para los colaboradores	X		X		X		
5	Los colaboradores pueden encontrar la raíz de un problema que surja en la empresa	X		X		X		
6	DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Si	No	Si	No	Si	No	
	La empresa fomenta el cumplimiento de valores organizacionales	X		X		X		
7	Como colaborador busca la mejora continua en las actividades que realiza dentro de la empresa	X		X		X		
8	DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LA GENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
9	La empresa se preocupa de la satisfacción de los clientes	X		X		X		
10	La empresa permite que sus colaboradores crezcan como personas y como profesionales	X		X		X		
11	DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS	Si	No	Si	No	Si	No	
12	Cuando se trabaja en equipo, todos tienen la libertad de expresarse	X		X		X		
	Cada puesto de trabajo cuenta con un código de ética que brinda las bases para un buen comportamiento	X		X		X		
13	DIMENSIÓN AGRESIVIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
14	La empresa estudia a la competencia, para plantearse mejoras de estrategias	X		X		X		
15	La empresa fomenta la cultura de empoderamiento en sus colaboradores	X		X		X		
16	DIMENSIÓN ESTABILIDAD	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Los colaboradores pueden tomar decisiones relacionadas a su puesto de trabajo	X		X		X		
18	La empresa proporciona los medios necesarios para que las metas sean cumplidas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: **Dr. Farfán Flores Moisés Oswaldo** **DNI: 07956182**

Especialidad del validador: **Dr. en Administración**

04 de junio del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



Firma del Experto Informante