



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

# FACULTAD DE INGENIERÍA

## ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA  
EMPRESA MOLINERA INCA S.A- PLANTA GALLETAS EN EL  
AÑO 2015”**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE INGENIERO  
INDUSTRIAL

### **AUTOR**

QUEVEDO SAN MARTÍN, Patricia Mariana

### **ASESORES**

Ing. PADILLA CASTRO, Lucía

Ing. MEDINA RODRIGUEZ, Jorge

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión empresarial y productividad

Trujillo – Perú

2015

ÍNDICE

<b>PÁGINA DEL JURADO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iv
<b>DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD</b> .....	v
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	vi
<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
1.1. Problema .....	23
1.2. Objetivos .....	24
1.2.1. General .....	24
1.2.2. Específicos.....	24
<b>II. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	25
2.1. Hipótesis.....	25
2.2. Variables.....	25
2.3. Operacionalización de variables.....	26
2.4. Metodología.....	27
2.5. Tipos de estudio .....	27
2.6. Diseño de investigación .....	27
2.7. Población y muestra.....	28
2.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	30
2.9. Métodos de análisis de datos.....	31
<b>III. RESULTADOS</b> .....	32
<b>3.1. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA</b> <b>EMPRESA MOLINERA INCA S.A. - PLANTA GALLETAS</b> .....	32
3.1.1. Identificación de la empresa.....	32
3.1.2. Ubicación geográfica .....	33
3.1.3. Actividad económica .....	34
3.1.4. Análisis de la estructura organizacional .....	35
3.1.5. Áreas de influencia y participación en el mercado.....	37
3.1.6. Fuerza laboral .....	39
3.1.7. Segmentación socio-demográfica .....	40
3.1.8. Análisis del área operacional .....	44

3.1.9.	Tumos y personal requerido para el proceso de producción .....	47
3.1.10.	Características de la cultura organizacional en la empresa Molinera Inca .....	48
<b>3.2.</b>	<b>ANALIZAR EL NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIÓN AL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MOUNERA INCA 5 A. - PLANTA GALLETAS, REFLEJADO EN SUS ACCIONES MEDIANTE UNA ENCUESTA APLICADA A ELLOS .....</b>	<b>54</b>
3.2.1.	Descripción de resultados .....	54
3.2.1.1	Resultados por dimensión .....	54
3.2.1.2	Resumen general de dimensiones de la cultura organizacional .....	62
3.2.1.3	Resultados generales de cultura organizacional del personal operario.....	63
3.2.1.4	Resultados generales de cultura organizacional del personal administrativo .....	65
3.2.1.5	Resultados de cultura organizacional en toda la Planta Galletas.....	67
<b>3.3.</b>	<b>EVALUAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A. - PLANTA GALLETAS, MEDIANTE UNA ENCUESTA DIRIGIDA ASUS JEFES INMEDIATOS. ....</b>	<b>69</b>
3.3.1.	Descripción de resultados .....	69
3.3.1.1	Resultados por dimensión .....	69
3.3.1.2	Resumen general de dimensiones del desempeño laboral.....	75
3.3.1.3	Resultados generales del desempeño del personal operario .....	77
3.3.1.4	Resultados generales del desempeño del personal administrativo.....	79
3.3.1.5	Resultados del desempeño laboral en toda la Planta Galletas .....	81
<b>3.4.</b>	<b>DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A. - PLANTA GALLETAS, A TRAVÉS DE LA ESTADÍSTICA INFERENCIAL .....</b>	<b>83</b>
3.4.1.	Prueba de normalidad .....	83
3.4.2.	Prueba de hipótesis .....	84
<b>3.5.</b>	<b>ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA EN LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A – PLANTA GALLETAS, PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES.....</b>	<b>89</b>
3.5.1.	Propuesta-Cultura organizacional .....	91
3.5.2.	Propuesta- Desempeño laboral .....	99
<b>IV.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>101</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>VI.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>106</b>
<b>VII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>107</b>
<b>VIII.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>110</b>
8.1.	Otros Anexos .....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de la cultura organizacional en Compass Group.....	110
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	26
Tabla 3. Estratos de la muestra de estudio- Planta Galletas .....	29
Tabla 4. Fuerza laboral en la empresa Molinera Inca S.A- administrativo.....	39
Tabla 5. Fuerza laboral en la empresa Molinera Inca S.A -operarios.....	40
Tabla 6. Modalidad de Contrato de los operarios en las distintas áreas .....	41
Tabla 7. Tiempo de servicio de los operarios en la Planta Galletas Día .....	42
Tabla 8. Turnos del personal de producción en Planta Galletas .....	47
Tabla 9. Tabulación de los ítems según juicio de expertos - Cultura organizacional.....	119
Tabla 10. Resultados de la prueba piloto- Cultura organizacional.....	120
Tabla 11. Encuesta de cultura organizacional a los colaboradores .....	121
Tabla 12. Instructivo de la encuesta de evaluación de nivel de cultura organizacional .....	123
Tabla 13. Frecuencia de la dimensión orientación a resultados.....	54
Tabla 14. Frecuencia de la dimensión orientación a la gente.....	55
Tabla 15. Frecuencia de la dimensión orientación a los equipos .....	56
Tabla 16. Frecuencia de la dimensión agresividad .....	57
Tabla 17. Frecuencia de la dimensión estabilidad .....	58
Tabla 18. Frecuencia de la dimensión innovación y toma de riesgos.....	59
Tabla 19. Frecuencia de la dimensión atención al detalle .....	60
Tabla 20. Resumen de las 7 dimensiones de la cultura organizacional .....	62
Tabla 21. Resumen de percepción de operarios sobre cultura organizacional .....	63
Tabla 22. Resumen de percepción de administrativos sobre cultura organizacional.....	65
Tabla 23. Resumen de frecuencias totales de la cultura organizacional .....	67
Tabla 24. Tabulación de los ítems según juicio de expertos - Desempeño laboral .....	124
Tabla 25. Resultados de la prueba piloto- Desempeño laboral .....	125
Tabla 26. Encuesta de evaluación de desempeño laboral a los colaboradores.....	126
Tabla 27. Instructivo de la encuesta de evaluación del desempeño laboral .....	128
Tabla 28. Frecuencia de dimensión Resultados .....	69
Tabla 29. Frecuencia de dimensión Puntualidad y responsabilidad .....	70
Tabla 30. Frecuencia de dimensión Iniciativa .....	71
Tabla 31. Frecuencia de dimensión Relaciones Interpersonales .....	72
Tabla 32. Frecuencia de dimensión Conocimientos del puesto.....	73

Tabla 33. Resumen de las 5 dimensiones del desempeño laboral .....	75
Tabla 34. Resumen de Operarios sobre el desempeño laboral .....	77
Tabla 35. Resumen de administrativos sobre el desempeño laboral .....	79
Tabla 36. Resumen de frecuencias totales del desempeño laboral.....	81
Tabla 37. Resultados de la prueba de la normalidad .....	83
Tabla 38. Correlaciones de Variables Cultura organizacional y Desempeño Laboral .....	86
Tabla 39. Correlación entre dimensiones de Cultura organizacional y Desempeño Laboral .....	89
Tabla 40. Puntaje dimensión Orientación a los equipos .....	90
Tabla 41.Indicadores para el programa de reconocimiento de trabajo en equipo mensual .....	92
Tabla 42. Definiciones y siglas del programa de reconocimiento.....	92
Tabla 43. Descripción del proceso del programa de reconocimiento .....	94
Tabla 44. Reporte y registros del programa de reconocimiento .....	97
Tabla 45. Incorporación de actividades al calendario de recursos humanos .....	99
Tabla 46. Resultados de la encuesta de Cultura organizacional .....	136
Tabla 47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral .....	137

## **JURADO CALIFICADOR**

---

Mg. Andrés Alberto Ruiz Gómez  
Presidente

---

Ing. Lucía Rosario Padilla Castro  
Secretaria

---

Ing. Jorge Medina Rodríguez  
Vocal

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Por concederme la dicha de la salud y el bienestar físico y espiritual.

### **A MIS PADRES: PATRICIA Y MIGUEL**

Mi profundo amor y gratitud, por darme su apoyo incondicional en mi formación personal y profesional.

### **A MIS HERMANOS:**

Por estar siempre a mi lado cuando más los necesito y quererme por lo que soy.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a la Universidad Cesar Vallejo por haberme formado profesionalmente con carácter técnico y humanístico, a mis asesores Lucía Rosario Padilla Castro y Jorge Medina Rodríguez por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por la rectitud en su profesión como docentes y por sus consejos que me ayudaron a formarme como investigador.

A mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación tanto personal como profesional.

De igual forma a la empresa Molinera Inca S.A, por haberme permitido obtener la información pertinente para el presente estudio de investigación así como al Ing. Jorge Silva Campos, Jefe de Recursos Humanos de esta prestigiosa institución.

## **DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD**

Yo, Patricia Mariana Quevedo San Martín con DNI N° 47250388 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería industrial declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, julio del 2015

**Patricia Mariana Quevedo San Martín**

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del reglamento de Grados y títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A. - PLANTA GALLETAS EN EL AÑO 2015”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Industrial.

La Autora

## RESUMEN

La presente tesis busca Determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A -Planta Galletas en el año 2015. El estudio se aplicó a los trabajadores de las diferentes áreas de esta empresa, la cual cuenta con aproximadamente 163 colaboradores, de los cuales se escogió al azar una muestra estratificada de 115 trabajadores entre administrativos y operarios, realizándose un estudio correlacional para medir la relación existente entre la cultura organizacional medida a través de una encuesta en base a 7 dimensiones: orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad, innovación y toma de riesgos y atención al detalle y el nivel de desempeño de los trabajadores evaluado por la empresa ALICORP durante el año 2014, teniendo como resultado que el 44% de los trabajadores percibe una cultura organizacional fuerte, siendo las dimensiones con puntajes mal altos estabilidad y atención al detalle, seguido de un 41% de trabajadores que mantienen un buen nivel de desempeño; al correlacionar la cultura organizacional con el desempeño laboral se encontró que ambas variables están fuertemente relacionadas, pues se obtuvo un valor de ( $p=0,000$ ) el cual es menor que 0,01 nivel de significancia con el que se trabaja asimismo el coeficiente Rho de Spearman es positivo lo cual indica que es una correlación directa muy fuerte ya que su valor es 0,843. Con los resultados obtenidos se pudo llegar a conclusiones importantes; en cuanto a las dimensiones con más alta correlación se encontró a orientación a los equipos y a relaciones interpersonales, optándose por elaborar propuestas de mejora basadas en estos dos aspectos, con la finalidad de fortalecer la cultura y aumentar el nivel de desempeño en los colaboradores de la empresa en estudio.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, Desempeño Laboral.

## ABSTRACT

The present thesis aims to determine the relationship between organizational culture and job performance of workers in the enterprise Molinera Inca S.A. – Planta Galletas during the year 2015. The study was applied to workers from different areas of this enterprise, which approximately has 163 collaborators and from them a stratified sample of 115 workers was chosen at random among administrative personnel and operators. A correlational study was carried out in order to measure the existing relationship between the organizational culture -measured by means of a survey based on 7 criteria: orientation to results, orientation to people, orientation to teams, aggressiveness, stability, innovation and risk taking, attention to details- and level of job performance. It was evaluated by the enterprise ALICORP during the year 2014 resulting that 40% of the workers perceive a strong organizational culture. The criteria with the highest level were stability and attention to details, followed by 41% of workers who maintain a good level of job performance. When correlating both organizational culture and job performance, it was found that both variables are strongly related, because a value of ( $p=0,000$ ) was obtained and this is less than 0,01 level of significance, which we work with. Likewise, the Rho coefficient of Spearman is positive and indicates that it is a very strong direct correlation since its value is 0,843. With the obtained results, important conclusions could be obtained; the criteria with the highest correlation were orientation to teams and interpersonal relationships, so we opted for elaborating proposals of improvement based on these two aspects in order to strengthen the culture and increase the level of job performance of the workers in the enterprise under study.

Key words: Organizational culture, Job performance.

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el factor humano desempeña el papel más importante dentro de las empresas y se le considera la clave del éxito de la misma. En este sentido, la gestión de recursos humanos es interpretada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización puede desenvolverse de manera eficiente, permitiendo así ayudar a crear una mejor condición y ambiente de trabajo en el cual sus empleados estén motivados, seguros y preparados para realizar sus funciones. La gestión de recursos humanos constituye un factor básico para que la empresa pueda adquirir altos niveles de competitividad, calidad y productividad.

¿Qué es lo que Google, Wegmans, Build-A-Bear Workshop, and Zappos tienen en común? Recientemente, Fortune las posiciono dentro de las 100 mejores empresas para trabajar, y explorando en la información, se encontró que la cultura fue un aspecto clave para los empleados de la mayoría de las organizaciones en la lista. Muchas organizaciones se aferran al significado de “lo que siempre se ha hecho”, lo que constantemente va en contra de la innovación; como resultado, los ingresos y otras medidas clave de rendimiento empiezan a decaer. Esto puede conducir a que los administradores no se esfuercen por hacer cosas interesantes para recuperar el éxito de sus compañías. Los ejecutivos que se fijan solamente en los ingresos generados, podrían perder la visión sistémica. Ellos se concentran en lidiar con los síntomas superficiales, pero nunca diagnostican el dilema cultural más profundo. (Fortune, 2015)

Fundamentalmente, cultura es un acuerdo colectivo sobre la manera en que se hacen las cosas desarrolladas a través del tiempo. Las personas por ejemplo aprenden que funciona y que no. Lo que la mayoría describe como una cultura tóxica e incomprensiva es realmente un sistema y el modo de hacer las cosas. Cuando estos comportamientos se vuelven anticuados, también se hacen inefectivos y pueden quebrar una empresa. (Gaviria, 2011)

La cultura también funciona como una gran ventaja competitiva. Las compañías que se toman el tiempo para entender y proactivamente formar sus culturas son competentes en desarrollarse y cumplir con la demanda del entorno del negocio mucho más rápido y fácil que la competencia quienes dejan todo al azar. Su rendimiento es mejor en el largo plazo porque sus empleados están alineados con su dirección, ansiosos por agregar valor y dispuestos para adaptarse con cualquier cambio organizacional. La investigación empírica muestra que las compañías que priorizan la cultura tienen un mejor rendimiento que aquellas que no. ¿Entonces porque muchos negocios aún están atrapados en climas inefectivos? Se presume que muchos de estos líderes saben que las culturas de sus compañías están impactando negativamente en el rendimiento, pero ellos no saben cómo evaluar el comportamiento de sus empleados y la alineación con sus estrategias globales. (Cancialosi, 2015)

En nuestro país tenemos un ejemplo claro de cultura organizacional exitosa como es el caso Wong, una empresa que inició con una bodega de esquina para luego convertirse, en uno de los grupos líderes en servicio y ejemplo de cultura organizacional, reflejada tanto en el trato a sus clientes como a sus colaboradores a quienes adaptó al cambio y al desarrollo de la tecnología, a los primeros con aspectos como el reparto a domicilio, no recibiendo propinas, no cobrando envolturas, atendiendo devoluciones sin cuestionarios entre otros y a los colaboradores con capacitación permanente, socialización y participación en eventos de toda naturaleza propios de la empresa, los cuales fueron el impulso para aperturar más de 50 locales en todo el país y lograr una participación de mercado de más del 60%. Cabe resaltar que esta mentalidad logro que Wong se caracterice por su liderazgo e innovación. (CDI, 2010)

Uno de los casos de cultura organizacional a nivel mundial más resaltantes hoy en día es el de la empresa Google, desde que se creó en el año 1998 por dos estudiantes de la universidad de Stanford, su crecimiento ha sido enorme, hoy en día cuenta con más de 20000 empleados y más de 400 oficinas alrededor del mundo.

Google, muestra una cultura poco común, esencialmente es tecnocrática, las personas se superan según el nivel de sus ideas y por su conocimiento tecnológico, Google especialmente promueve la intelectualidad, si una empresa realmente adoptara la idea de que las personas son su principal activo entonces las trataría como lo hace Google. Google tiene una dinámica permanente en cuanto a creación de productos novedosos para sus clientes, es una empresa que modifica positivamente sus productos existentes, instituye la innovación tecnológica como característica de la empresa, prioriza el recurso humano como su principal objetivo, lo considera lo más importante pues ve en ellos la característica que los va a diferenciar de las otras empresas. Google sabe que la iniciativa de sus trabajadores en cuanto a creatividad debe ser promocionada porque de lo contrario, es decir subestimarla sería altamente negativa. Google hace historia en su intervención en las comunicaciones y sabemos que esta condiciona las vivencias del hombre, concluiremos que pertenecer a Google es escribir la historia de la humanidad. La clave del éxito de Google está en que cada empleado ama trabajar ahí, la cultura organizacional es primordial ya que no se parece a ninguna de cualquier empresa a nivel mundial, empezando desde sus instalaciones hasta el trato de trabajadores y clientes. (Google, 2014).

En materia de este estudio se encontró **antecedentes** como el desarrollado por Gallegos Arias en el año 2012 en la Universidad de Quito, que se titula: El Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa textil “San Pedro” en la ciudad de Quito, la cual tiene como principal objetivo hallar la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores. Tiene como resultado, que la cultura organizacional depende del liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y claridad, cada uno de estos puntos, produce que los empleados se involucren y se motiven en su trabajo. Las mayores correlaciones de cultura con el desempeño laboral las podemos ver en las siguientes preguntas: Motivación por responsabilidades tiene un coeficiente de correlación de 0,680; Trabajo en Equipo ayuda a desarrollar aptitudes positivas que contagia a los demás tiene un coeficiente de correlación de 0.590; ambiente participativo y apertura a sugerencias 0,610. (Arias, 2012)

De la misma manera Ruiz Gamarra en su tesis “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Nestlé, en el año 2008” para

optar por el título de Ingeniero Industrial, la cual busco determinar la relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de esta empresa, mediante la prueba Chi cuadrado (8.754) con un nivel de significancia( $p=0.013$ ) la cual es menor a 0.05, es decir se muestra la relación de las variables de estudio. (Gamarra, 2008)

Otro estudio que va a ayudar a la presente investigación es la tesis de Delgado López Laura que se titula “La cultura organizacional como detonante en el desempeño empresarial” en la ciudad de Guadalajara-México el año 2009, con motivo de tentar el título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Guadalajara, la cual buscó formular un modelo que represente las intervenciones que incrementen los resultados empresariales con mayor probabilidad, para lo cual realizó un análisis teórico y conceptual de la cultura organizacional y su desempeño manifestado por su productividad así como los respectivos instrumentos de medición. Llegando a la conclusión que en la variable de cultura organizacional, las conductas y actitudes de los empleados no solo están afectadas por la disposición y la habilidad personal, sino que el comportamiento también se ve influenciado por la organización y un entorno social específico, por lo que la cultura organizacional es el filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, comunicación, liderazgo y motivación) y al evaluar la cultura se mide como es percibida la organización, percepción que generará comportamientos con una extensa variedad de consecuencias para la organización como: desempeño, productividad, satisfacción, rotación, entre otras; así mismo la cultura se relaciona significativamente con el desempeño laboral. La relación de estas dos variables en este contexto fue establecida mediante una prueba estadística, la Chi cuadrada con nivel de significancia menor al 5% establecido. (Laura, 2009)

Asimismo Lizzete Osorio Diana en su análisis para el centro de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú titulado “Comparaciones de una cultura organizacional bajo

las teorías de Stephen P. Robbins y Timothy Judge en el año 2009” el cual buscó la descripción y análisis de la cultura organizacional en una empresa multinacional dedicada a la alimentación industrial, directamente en su filial en Colombia Compass Group en base a 7 dimensiones: **Innovación y aceptación al riesgo, Atención al detalle, Orientación a los resultados, orientación a la Gente, orientación a los Equipos. Agresividad y estabilidad;** hallando descripciones cualitativas sobre cada una de las dimensiones de cultura organizacional, no menciona valores cuantitativos, pero hace un análisis extenso sobre cada una de las dimensiones basado en revisión bibliográfica de la empresa, mostrándose los resultados en la tabla 1 de los anexos. **Fuente especificada no válida.** (OSORIO, 2009)

Además la tesis de Sánchez Cortejana, Carlos Andrés Jesús que se titula “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de carga y encomiendas de la empresa de TRANSPORTES LINEA S.A. de la ciudad de Trujillo-2010”, con motivo de tentar el título de Ingeniero industrial de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú el año 2010. El diseño de esta investigación es no experimental correlacional, de corte transversal y tiene como principal objetivo determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño de los agentes comerciales y personal operativo, para lograr esto se aplicaron encuestas para determinar la cultura organizacional. Luego se aplicó una metodología para saber cuál era el nivel de desempeño en estos trabajadores. Como principal conclusión se tiene el grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, según el coeficiente de Pearson. En los agentes comerciales muestra un nivel de correlación negativa fuerte (-7.13) y un nivel de significancia de (.009), en el personal operativo muestra un nivel de correlación positiva débil (0.318) y un nivel de significancia de (0.290). (Andrés, 2010)

Otro estudio importante es el publicado por Sciencedirect sobre la séptima conferencia internacional de gestión estratégica, titulado “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la empresas multinacionales de Estambul”, el cual buscó determinar la influencia de la cultura organizacional en el rendimiento de los colaboradores de las empresas manufactureras, de finanzas y de telecomunicaciones en Turquía, para lo cual se realizó una selección de muestra aleatoria de 295 empleados de diferentes empresas 62% globales, 25% internacionales y 12% nacionales de las cuales el 12% fueron pequeñas, el 30 % medianas y el 58% grandes empresas, los empleados fueron sometidos a un cuestionario donde se analizaron 4 dimensiones (competitividad, innovación, burocracia, comunidad), mediante una escala de Likert (1-5) se procedió a evaluar para determinar si poseían una cultura fuerte o débil, así mismo los empleados fueron evaluados mediante un examen por sus respectivos jefes para determinar su rendimiento operativo; se utilizó el software SPSS 18.0 para la evaluación de los datos y la escala del alfa de Cronbach para estimar su fiabilidad, mediante un análisis de regresión lineal se determinó que la cultura organizacional está directamente relacionada con el desempeño laboral. (sciencedirect, 2011)

El presente estudio de investigación se **justifica** teóricamente porque pretende poner en práctica los conceptos y teorías de la gestión de recursos humanos a través de las variables de cultura organizacional y desempeño laboral y todas sus definiciones, características y enfoques, para diseñar una propuesta que disminuya, mejore el clima organizacional y eleve el desempeño de los trabajadores. Además este estudio permite poner en evidencia la problemática existente con respecto al desempeño de los trabajadores y su relación con la cultura organizacional, lo cual permitirá corroborar los postulados teóricos referente a dichos temas. Por otro lado se justifica metodológicamente pues la manera como se aborda esta investigación propone una herramienta de medición de las variables que servirá de base a futuras investigaciones.

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se necesitan **fundamentos científicos, tecnológicos y humanísticos** para tener un conocimiento eficiente de la **satisfacción laboral** que remite a una actitud común de un empleado hacia su empleo. Aunque la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento, es un corolario que interesa a la mayoría de los gerentes. (Robbins, y otros, 2010). La **cultura organizacional** se ha expuesto como, principios, valores, formas y tradiciones de hacer un trabajo, que determina, la forma en que los miembros hacen las cosas en la organización. En casi todas las empresas estos principios y maneras compartidas han progresado con el tiempo y logran definir como se hacen las cosas en esta empresa. El concepto de **cultura** de Robbins y Coulter determina tres cosas. Una, es una percepción, No es tangible ni objetiva, no se ve pero se siente y el trabajador lo percibe dentro de la empresa. Dos, la Cultura Organizacional es descriptiva, significa como captan los trabajadores la cultura y no es cuestión de gusto. Tres, las personas suelen experimentar distintas vivencias, o laborar en estratos diferentes de la empresa, suelen relatar la Cultura de la organización en apreciaciones parecidas. Ese es el punto común de la Cultura. Después de todo la Cultura Organizacional es el bagaje de creencias y hábitos logrados a fuerza de expectativas, valores, actitudes y normas que todos los trabajadores de la Organización comparten; el sistema de conceptos comunes entre los miembros que caracteriza una organización de las demás; la manera institucionalizada de actuar y pensar de una organización. (Chiavenato, 2007)

La cultura organizacional es etérea, no es concreta, no se observa en sí misma, lo hace por medio de sus manifestaciones y resultados. En este sentido, es semejante a un iceberg; enseña lo visible, lo obvio que se percibe en las organizaciones, es un resultado de su cultura, como directrices y políticas, procedimientos y métodos, estructura organizacional, objetivos y tecnología adaptada.

Los aspectos profundos e invisibles están escondidos, por eso son difíciles de interpretar y comprender más aún de percibir y observar (aspectos y derivados psicológicos y sociológicos de la cultura). **En la figura 1** podemos observar, la comparación con iceberg tiene una explicación inherente: la cultura organizacional representa varios estratos, que tienen diferentes pisos de arraigo y profundidad. Para conocer la cultura de la organización es preciso, observarla en todos sus niveles. (Chiavenato, 2007)

**En la figura 2** podemos ver las dimensiones de la cultura organizacional que menciona Robbins y Coulter, son **Orientación a resultados**, que es el nivel en que los que deciden toman en cuenta los resultados más que en cómo se consiguen estos; **orientación a la gente**, que es el nivel en que las precisiones gerenciales, se basan en los resultados sobre los individuos de la organización; **orientación a los equipos**, nivel en que el trabajo forma equipos en lugar de personas; **agresividad**, nivel en que los trabajadores son proactivos y competitivos en vez de cooperativos; **estabilidad**, nivel en que las acciones y decisiones de la organización se orientan a un estado permanente de las cosas; **innovación y toma de riesgos**; aquí se incentiva a los trabajadores a ser creativos y tomar decisiones nuevas e incluso riesgos; **atención al detalle**; nivel en que se incentiva a los trabajadores a que precisen, analicen y se fijen hasta el detalle. (Robbins, y otros, 2010). **Según la figura 3** de los anexos se puede apreciar que cuanto el estrato sea más profundo, mayor es la resistencia para cambiar la Cultura. En el primer estrato, los elementos que caracterizan objetivamente a la organización son factibles de cambiar porque están constituidos por formas concretas y físicas, por las instalaciones, cosas y muebles que son cambiables sin problema alguno. Conforme se ahonda de un nivel a otro se hace más difícil cambiar, la dificultad es mayor.

Debemos tener presente que para interpretar la cultura es necesario hacer referencias basadas en artefactos observables. Estos se pueden estudiar pero son difíciles de descifrar con precisión. Los ritos y ceremonias, el símbolo y el lenguaje se pueden determinar en la cultura como parte de ciertos aspectos críticos e importantes. (Daft, 2007). Los **ritos y ceremonias**, son acciones elaboradas y planeadas que se convierten en eventos especiales que la mayoría de veces se hacen en beneficio del público. Los que deciden disponen ritos y ceremonias que incluyen dramatizaciones de lo que una compañía aprecia como valor. Existen cuatro tipos de ritos que se presentan en las organizaciones. **Ritos de transición:** Permite la transición de los trabajadores hacia nuevas actitudes sociales. **Ritos de realce:** Tiene que ver con la identidad social que suele fortalecerse engrandeciendo la posición del empleado **Ritos de renovación:** Mejoran el funcionamiento organizacional en base a actividades de desarrollo y capacitación que se refleja en el mejor funcionamiento. **Ritos de integración.** Son los que comprometen cada vez más a los empleados con la organización creando entre los empleados lazos afines y sentimientos buenos. **Las historias.** Toda compañía tiene héroes que sirven como referencia de modelos e ideales que logran fomentar buenas normas y valores culturales, estas se transmiten a través de historias y narraciones sacadas de eventos reales que comparten usualmente los empleados de la organización, que las proyectan a los nuevos empleados. **Los símbolos.** Incluyen, eslóganes, ritos, historias, ceremonias que representadas en cierto sentido tiene como finalidad asentar valores profundos de una organización.

Las **características de la cultura organizacional** son las siguientes: **Regularidad en los componentes observados:** Las vivencias dinámicas entre los participantes, se plasman generalmente en un lenguaje común, en conductas que tienen rituales y terminologías propias incluyendo las diferencias, normas son líneas de conducta y comportamiento, que se basan en guías que determinan una manera propia de hacer las cosas. **Valores dominantes:** Hay valores básicos con los que comulga la organización que inculca a sus participantes para que los compartan tales como: competencia y productividad, calidad de productos y mejores servicios.

**Filosofía:** Son políticas que concretan las creencias relativas a la manera en que los empleados deben tratar a los clientes. **Reglas:** Son las guías que se establecen para un mejor comportamiento dentro de la organización, los miembros que se incorporan deben asumir estas reglas para ser incluidos por el grupo. **Clima de la organización:** Es la impresión que nos da el ambiente físico en su interacción con todos los miembros. Es la manera como las personas tratan a otras que pueden ser clientes, proveedores, etc.

Es preciso considerar que la Cultura tiene gran repercusión en el desenvolvimiento de las organizaciones. Kotther y Heskett hicieron una investigación para conocer los factores que explican las culturas de las organizaciones y que las dirigen al éxito. Se dieron cuenta que las organizaciones exitosas no solo incorporan culturas elásticas sino que son sensibles para incluir a las diferencias sociales y culturales de sus socios y asociados. Todos se deben incluir a las diversas culturas organizacionales para obtener el éxito deseado. (Chiavenato, 2007)

Fitz-Ends describe las organizaciones exitosas y señala que se distinguen por ejemplar las siguientes ocho prácticas: **1. Fijar un valor equilibrado:** Las organizaciones exitosas alcanzan, simultáneamente, varios objetivos equilibrados. **2. Compromiso con una estrategia básica esencial:** Las organizaciones exitosas desarrollan una estrategia bien definida y concentran todos sus esfuerzos en la debida aplicación de ésta. **3. Estrecha relación entre la estrategia y el sistema cultural:** Las organizaciones exitosas tienen una cultura corporativa fuerte y bien delineada. **4. Comunicación masiva de doble vía:** Las organizaciones exitosas tienen sistemas de comunicación de activos y bienes desarrollados. **5. Relación de socios y asociados:** Las organizaciones excepcionales tratan de todas las instancias con las que interactúan en forma cohesionada e integrada. **6. Colaboración de funciones:** Las organizaciones exitosas están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación. **7. Innovación y riesgo:** Las organizaciones exitosas se enfocan en la innovación y creatividad. **8. Estas organizaciones nunca están satisfechas:** siempre están tratando de mejorar y perfeccionarse, y nunca se sienten complacidas con los resultados que han alcanzado.

Existe una **tipología de la fuerza de la cultura: Cultura organizacional fuerte:** Es la cultura en la que las líneas valorativas centrales de la organización se afianzan con fuerza y son totalmente asimilados por los miembros en cuya actitud logra gran influencia. Las culturas organizacionales fuertes tienen como virtud la descripción precisa de sus valores, que comparten todos sus componentes, guiando sus comportamientos. **Cultura organizacional débil:** Las líneas valorativas principales de la organización no son incorporadas ni aceptadas por todos los componentes de la organización, estos valores no son claros ni firmes.

Los **pasos** para crear la cultura de una organización son los siguientes: 1. **Formular los valores estratégicos:** La gerencia debe determinar los valores estratégicos de la organización, que son las convicciones principales que dan cuerpo a su estrategia. Evolucionan siguiendo un método de revisión del entorno y un análisis táctico que tiene en cuenta las inclinaciones económicas y demográficas, de directivas públicas, tecnológicas y sociales para el entorno de una organización. 2. **Desarrollar los valores culturales:** Son las que los trabajadores requieren poseer y estas actúan para que la estrategia funcione con valores básicos estratégicos. Determinan la forma y la razón para que las organizaciones puedan tener éxito, son sus creencias básicas. 3. **Crear una visión:** Es necesario que la organización determine una visión de su sentido o dirección. La visión es un paradigma de como ideamos la organización en un punto del futuro. Los valores culturales y estratégicos deben relacionarse de una forma que crea el futuro. 4. **Iniciar las estrategias de implementación:** Tiene como base los valores y es el principio del trabajo para lograr la visión. Estas estrategias incluyen varios factores, empezando por el desarrollo de la forma de la organización, hasta la convocatoria y la preparación de los empleados que comulgan con estos valores y los hacen factibles. 5. **Reforzar las conductas culturales:** Afianzar la conducta de los empleados cuando accionan teniendo en cuenta los principios culturales que disponen las estrategias de la organización.

El reforzamiento puede adoptar varias formas. En primer lugar, el sistema de recompensas formales en la organización debe premiar las conductas deseadas en forma que los empleados valoren. En segundo, es necesario en relatar en toda la organización historias acerca de los empleados que participan en conductas que demuestran los valores culturales. En tercer lugar, la organización debe participar en ceremonias y rituales que enfatizan el hecho que los empleados hacen cosas cruciales para hacer realidad la visión de la organización.

**Los valores culturales** son los primeros que se forman dentro de la organización. Son diferentes entre personas y organizaciones y asumen distintas interpretaciones para apreciar si una conducta está bien o no en las diferentes circunstancias. La responsabilidad y la integridad que distinguen a las organizaciones y a las personas son los elementos constitutivos de los valores. Son amplios, repetitivos y confirmados públicamente, deben ser permanentes pues los valores culturales se integran a la organización y determinan su rumbo así como su comportamiento. Cuando la organización le da continuidad a estos valores habrá conformado un equipo conformado un equipo administrativo que hace suyo los objetivos y los valores que garantizarán el éxito a largo plazo. Hay 3 niveles de valores: (Chiavenato, 2007) **-Nivel 1:** Es la piel, está encima, aquí se reconoce que algo es importante para la organización. **-Nivel 2:** Aparece el concepto de que los valores son imprescindibles convocándose discusión y dialogo permanente alrededor de ellos **-Nivel 3:** Basándose en estos valores se crea una gran acción colectiva que se convierte en formas inseparables de la identidad de la organización.

Los gerentes se preocupan por cómo manejar mejor las culturas de sus organizaciones. Los tres elementos para manejar la cultura de la organización son: **Aprovechar la cultura existente**. La mayoría de los gerentes no está en posición de crear la cultura de la organización; en vez de ello, trabajan en organizaciones que ya tienen valores culturales. Para estos gerentes, el aspecto central al manejar la cultura es cómo utilizar mejor el sistema cultural existente. Quizá sea más rápido y fácil de modificar las conductas de los empleados en la cultura existente que cambiar la historia, las tradiciones y los valores que ya existen. Para sacar provecho de un sistema cultural existente, primero los gerentes deben estar totalmente conscientes de los valores de la cultura y de las conductas que estos valores respaldan. Por lo general, no es fácil tomar conciencia de los valores de una organización; comprende algo más que leer un manual sobre las creencias de la empresa. Los gerentes deben desarrollar una comprensión profunda de la forma en que los valores operan en la empresa, entendimiento que por lo regular sólo llega mediante la experiencia. Una vez lograda, esta comprensión se puede usar para evaluar el desempeño de otras personas de la empresa. El hecho de articular los valores de la organización puede ser útil para manejar las conductas de los demás. Los altos directivos que entienden la cultura de su organización pueden comunicar una comprensión a los individuos de niveles inferiores. Con el tiempo conforme estos gerentes de más bajo nivel empiezan a entender y aceptar la cultura de la empresa, requieren menor supervisión directa. Su comprensión de los valores corporativos guiará su toma de decisiones. **La socialización organizacional** empieza cuando los nuevos miembros ingresan a la organización, el proceso de socialización organizacional les ayuda a integrarse a sus papeles, es decir, se produce una interacción entre los nuevos miembros que ingresan y el sistema social. Dicho proceso implica que el nuevo miembro pierda, hasta cierto punto, su individualidad. La socialización organizacional es el sistema mediante el cual los empleados aprenden la cultura de la empresa y transmiten a otros sus conocimientos y comprensión. Con el tiempo aprenden lo que es aceptable en la organización y aquello que no lo es, como comunicar sus sentimientos e interactuar con los demás. (Hellriegel, 2009). La misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura determinan la esencia compleja en que laboran e interactúan las personas en las organizaciones.

Es usual que la empresa acomode las personas a este ambiente sobre todo a los que se unen recién a la organización. (Chiavenato, 2007). **La figura 4** nos muestra los diversos medios de socialización que emplean las organizaciones: **1. Selección de nuevos integrantes:** Es el primer paso para la socialización, en el cual los candidatos pasan a convertirse en socios o asociados de la organización. Los seleccionadores encuentran espacios específicos para el desempeño eficaz, y, así entrevistan a los candidatos para comprobar si son adecuados a la cultura de la organización. **2. Integración al puesto:** Ocurre después de que se ha admitido a los nuevos miembros. No obstante al comenzar sus acciones, las organizaciones buscan incluirlos en su complejo acomodándolos a las prácticas y la filosofía preponderantes haciéndolos participar en ceremonias de iniciación y de transculturación social, a la vez que procuran quitarlos de hábitos y prejuicios que traen consigo y que deben abandonar en su nuevo comportamiento. **3. Entrenamiento en el puesto:** Para la adaptación al puesto y al refuerzo de las habilidades y las competencias del nuevo integrante, incluye la adaptación a la cultura y el énfasis en todos los aspectos de esta. El iniciado tiene que renunciar a un estado de libertad de acción para incorporarse a la organización y asumir sus preceptos internos, acoplarse a un horario de trabajo, hacer determinadas actividades, secundar la orientación de su jefe inmediato, asumir normas, etc. **4. Evaluación del desempeño y recompensas.** Consiste en medir en forma cuidadosa los resultados de las operaciones con el fin de recompensar el desempeño del individuo o del grupo. **5. Adherencia a los valores de la organización:** Cuidadoso cumplimiento por parte de las personas, de los valores más importantes de la organización. Identificar los valores ayuda a las personas a tratar de conciliar los sacrificios personales para continuar participando en la organización con la necesidad de aprender a aceptar los valores y de confiar en que la organización los valorará y los premiará. **6. Refuerzo de historias y tradición de la organización:** Para validar e incentivar la cultura de la organización y su manera de hacer las cosas. La tradición ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular. **7. Reconocimiento y promoción:** De las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de modelo a las personas que están iniciando en la organización; estas personas pueden ser señaladas como vencedoras o modelos, que alientan a otros a seguir su ejemplo.

**La cultura organizacional es fortalecida y es modelada activamente por el liderazgo de la organización** (Gaviria, 2011), por lo cual es importante tener en cuenta los tipos de líderes

existentes en la organización. -**Líder autocrático**: Exige y obliga obediencia, es escolástico y positivo e implementa un método de quitar o conceder premios o castigos; - **Líder participativo o democrático**: Conversa con sus dirigidos, les hace conocer sobre los planes y decisiones propuestos, incentiva la participación de sus dirigidos. -**Líder liberal o de rienda suelta (laissez faire)**: Su política es Hacer y dejar hacer. Concede independencia a sus dirigidos operativamente, creen que para lograr sus objetivos dependen de sus subordinados. (Lowa, 2010)

La evaluación de **desempeño** permite tomar buenas decisiones en los ascensos o ubicaciones cuando se conoce el desempeño, nos permite planificar ciclos de capacitación, ubica fallas en el diseño del puesto y permite conocer problemas personales del trabajador en la efectividad del cargo. La evaluación de desempeño no es un juicio simple, superficial y unilateral del gerente; es preciso conocer profundamente las causas del comportamiento del subordinado que localicen las causas verdaderas del problema, para establecer perspectivas concordadas con el evaluado. Si se decide cambiar el desempeño, el evaluado, debe saber del criterio del cambio planeado y además porque y para que debe hacerse y si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño de los miembros puede realizarse por cualquier equipo de trabajo de cualquier área y podrá programar con cada uno las medidas acordadas para que cada vez sea mejor. El equipo se hace responsable de evaluar objetivos y metas tras la evaluación del desempeño de sus miembros. Las áreas de gestión personal son vistas como entes centralistas y burocráticos en extremo aunque es una alternativa corriente en las organizaciones, la tendencias es dejar de practicarlas. El área de talento humano, en este contexto se responsabiliza por la evaluación del accionar de todos los miembros de la organización. Los gerentes facilitan los datos del desempeño laboral de los empleados que es procesada he interpretada por el órgano de gestión de talento Humano, por los informes respectivos en programas de pasos coordinados.

La existencia de normas y reglas burocráticas de todo proceso centralizado condicionan la flexibilidad y libertad de quienes conducen el sistema. Hay agentes diversos que se tienen

en cuenta a la hora de evaluar el desempeño de los trabajadores y están en función del sistema de pruebas que se emplee, generalmente estos agentes son los siguientes. Conocimientos de puesto, cantidad de Trabajo, Planificación, calidad de trabajo, iniciativa, relaciones con el supervisor, control de costos, relaciones con el público, desarrollo de los subordinados, relaciones con el supervisor, dirección y responsabilidades. El esperado beneficio a corto mediano y largo plazo es consecuencia de la planificación, coordinación y desarrollo de un programa de evaluación correctamente elegido y aplicado, definitivamente el gerente, la organización, la comunidad y el individuo son los primeros beneficiarios. (AYALA, 2012)

**Los usos de métodos o sistemas de evaluación del desempeño** son muchos y al utilizarlos se estructuran casa uno de estos, en sistemas de evaluación apropiados al rango y a las particularidades de los evaluados. Esta adaptación determina la importancia para el logro de resultados. No considerar la evaluación del personal como un fin en sí mismo, porque esta es una herramienta y un método. Es un instrumento mediático que permite lograr datos e información que pueden canalizarse, procesarse y registrarse mejorando el factor humano en las empresas. En definitiva esta evaluación del desempeño laboral es un sistema de interacciones que le dan sentido a las comunicaciones tanto horizontal como vertical en la empresa. Estos métodos de evaluación más usados en los trabajadores son: método de comparación por pares, método de elección forzada, métodos de escala gráfica, método de incidentes gráficos, método de evaluación por competencias, método de investigación de campo. (Robbins, y otros, 2010) **Ensayo escrito:** El evaluador hace una descripción de las debilidades y fortalezas del empleado y las escribe en su desempeño potencial; alcanza propuestas para mejorar. Su uso es sencillo. Realmente la habilidad de escritura del evaluador, determina la medida del desempeño laboral del empleado. **Incidentes críticos:** El examinador de centra en conductas críticas que diferencian la labor efectiva de la no efectiva. Modelos ricos; fundados en el comportamiento. Requieren tiempo, imposible cuantificar. **Escalas gráficas de calificación:** Es el más usado de los métodos y hace un rol conjunto de factores de desempeño logrando una escala incremental; el examinador escribe la lista y valora a los trabajadores en cada factor.

**Las escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS):** Es también un método muy común que integra elementos de un suceso crítico y escalas gráficas de calificación; el examinador usa un nivel de calificación, con ejemplos de conducta habitual con el puesto.

Se centra en conductas específicas y conmensurables en el cargo. Implican un largo tiempo, tienen un grado de dificultad en su desarrollo. **Comparaciones multipersonales:** Los colaboradores se ordenan en comparación con sus similares del grupo de trabajo. Relaciona a los colaboradores entre sí, su dificultad aumenta con el número de empleados; los aspectos legales están siempre presentes. **Administración por objetivos (MBO):** Se examina la manera como el empleado cumple con sus objetivos específicos, ponderándolos. Se centra en objetivos; en función a resultados, requiere y emplea bastante tiempo. **Evaluación de 360 grados:** También requiere mucho tiempo, es estricto, pues hace uso de la retroalimentación, de compañeros, empleados y supervisores. (Robbins, y otros, 2010)

La evaluación de desempeño laboral es un curso técnico que en forma sistemática, integral y continua valora el conjunto de rendimientos, actitudes y comportamiento laboral del trabajador, en función de su actitud en el cargo y eficiencia de sus funciones, referente a la oportunidad, calidad y cantidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos nos da la oportunidad de implementar un proceso que nos permite comunicar y determinar a los colaboradores la manera eficiente de su desempeño y trabajo y además le da la posibilidad de elaborar planes de mejora.

**Los determinantes del desempeño** son inherentes al colaborador o empleado, entre las características inherentes destaca la inteligencia, las habilidades, la personalidad, los hábitos y las aptitudes. Algunos ejemplos relacionados con este planteamiento, son los siguientes: el rendimiento de una persona, cuyas funciones están orientadas hacia la relación con el público, puede verse afectado significativamente por un componente de introversión en su personalidad, los hábitos inadecuados de un motorista pueden afectar su rendimiento y acortar la vida útil del equipo a su cargo. Es importante tener en cuenta que en materia de desempeño, muchos empleados capaces fracasan en sus puestos de trabajo por falta de recursos adecuados o problemas de orden organizacional.

**En la figura 5** observamos las dimensiones del desempeño a medir, evaluar y controlar en una organización. **Robbins** propone 5 dimensiones fundamentales: **Resultados**, son la consecuencia final de los objetivos que en conjunto contribuyen al desarrollo de la meta, **Puntualidad y responsabilidad**, son el cumplimiento estricto con el horario establecido en

el trabajo y la conciencia del trabajador al realizar sus tareas, **Iniciativa**, es la habilidad de decidir cuando el colaborador no tiene instrucciones precisas, emplea su criterio. **Relaciones interpersonales**, es la actitud que asume el colaborador como comportamiento social con los visitantes, compañeros de trabajo y supervisores, **Conocimientos del puesto**, es el nivel de comprensión de las tareas y de los procedimientos y técnicas del trabajo. (Robbins, y otros, 2010)

**Los contrastes de hipótesis** constituyen procedimientos en los que en primer lugar se formula una hipótesis sobre un parámetro poblacional; segundo, se escoge una muestra de la población; y en último lugar se comprueba si los datos están o no de acuerdo con la hipótesis planteada y en función de esto se acepta o no la hipótesis. (Benjumea Acevedo, y otros, 2006). Uno de los primordiales usos de la estadística consistió en estudiar la variación de las características físicas en poblaciones humanas. Con ese fin, los estadígrafos crearon una cantidad llamada coeficiente de correlación como forma de describir la relación tan cercana entre dos características físicas. El primer coeficiente de correlación publicado fue producto del trabajo de Sir Francis Galton, quien, en 1888, midió la estatura y longitud del antebrazo, respectivamente, de 348 hombres adultos. (En realidad, midió la distancia del codo a la punta del dedo cordial, lo que se conocía como un cúbito.) Si se denota la estatura del  $i$ -ésimo hombre mediante  $x_i$ , y la longitud de su antebrazo como  $y_i$ , entonces los datos de Galton consistían de 348 pares ordenados  $(x_i, y_i)$ . En ese caso los puntos tienden a inclinarse hacia arriba y a la derecha, lo que indica que los hombres más altos tienden a tener antebrazos más largos. Se dice que hay una asociación positiva entre la estatura y la longitud del antebrazo. La pendiente es casi constante en toda la gráfica, esto indica que los puntos están agrupados alrededor de una línea recta. La línea sobrepuesta sobre la gráfica representa una recta especial conocida como recta de mínimos cuadrados.

**La prueba de Kolmogorov – Smirnov** es una prueba de bondad de ajuste, que se utiliza para comparar la hipótesis nula de que la distribución de una variable responde a una determinada distribución teórica de probabilidad que puede ser con inclinación a la normal, a la de Poisson o exponencial. Sirve para comparar la hipótesis, que dos modelos vienen de la misma población. Para ello, compara las funciones de distribución (funciones de

probabilidad acumuladas) de las dos muestras. (Clasificación de pruebas no paramétricas, 2012). El grado en que los puntos en un diagrama similar tienden a agruparse alrededor de una recta refleja la fuerza de la relación lineal entre  $x$  y  $y$ . La impresión visual de una gráfica de puntos puede ser engañosa respecto de lo anterior, debido al cambio de escala de los ejes, lo que puede hacer que el agrupamiento parezca más junto o más disperso. En consecuencia, se define el coeficiente de correlación, que es una medida numérica de la fuerza de la relación lineal entre dos variables. Este coeficiente se denota con la literal  $r$ .

Es un hecho matemático que el coeficiente de correlación se encuentra siempre entre  $-1$  y  $1$ . Valores positivos del coeficiente de correlación indican que la recta de mínimos cuadrados tiene pendiente positiva, ello significa que valores mayores de una variable están asociados con valores mayores que los demás. Por el contrario, valores negativos del coeficiente de correlación indican que la recta de mínimos cuadrados tiene pendiente negativa, lo anterior muestra que valores mayores de una variable están relacionados con valores menores que los demás. En este contexto, valores del coeficiente de correlación cercanos a  $1$  o a  $-1$  indican fuerte relación lineal; asimismo, valores cercanos a  $0$  indican débil relación lineal. El coeficiente de correlación es igual a  $1$  (o a  $-1$ ) sólo cuando los puntos en el diagrama de dispersión están exactamente sobre una recta de pendiente positiva (o negativa); en otras palabras, cuando hay una relación lineal perfecta. Como nota técnica, tenemos que si los puntos se hallan exactamente sobre una recta horizontal o vertical, el coeficiente de correlación está indeterminado, ya que una de las desviaciones estándar es igual a cero. Por último, un poco de terminología: siempre que  $r \neq 0$ , se dice que “ $x$ ” y “ $y$ ” están correlacionados. Si  $r = 0$ , se dice que “ $x$ ” y “ $y$ ” no están correlacionados. (Navidi, 2006)

Los métodos no paramétricos suelen usarse para medir la correlación entre dos variables,  $X$  y  $Y$ . En vez de usar valores precisos de las variables, o cuando no se puede tener tal precisión, los ítems se disponen desde  $1$  hasta  $N$  de acuerdo a su tamaño, importancia, etc. Una vez que las variables  $X$  y  $Y$  se han dispuesto de esta forma, el coeficiente de correlación de rangos o fórmula de Spearman para correlación de rangos, es donde  $D$  señala las diferencias entre los rangos de los valores correspondientes de  $X$  y  $Y$  y donde  $N$  es la medida de pares de

valores (X, Y) que hay en los datos. Para calcular la r de Spearman hay que concretar los siguientes pasos: - Clasificar los pares de datos en función del valor de x y determinar rangos a x.- Reiterar la ordenación en función de y y determinar rangos a y. - Calcular el coeficiente con la fórmula:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^{i=n} d_i^2}{n^3 - n}$$

**Dónde:**

**n** = nº de pares de datos

**d** = diferencia de rangos en las variables del par i

Para comprobar la significación estadística del índice de correlación se consulta en la i tabla correspondiente el valor crítico de r para n pares de datos, para p=0.05 o inferior y para el número de colas acorde con la hipótesis. Si  $r_{scal} \geq r_{scri}$  se rechaza H0.

La empresa Molinera Inca (MOLINCA), es una empresa industrial dedicada a la molienda del trigo, maíz y otros, procesándola para la elaboración de harina usada en la industria en sus diferentes 5 tipos producidos especialmente en la panificación los cuales almacenan, distribuye, representa y comercializa. Esta empresa fue fundada por la iniciativa Pier Carlo Salsi Manfredi, Juan Merlo Perrachón e Italo Castagno como empresa privada. En el año 1977 expande sus instalaciones para darle un nuevo uso a su materia prima, produciendo galletas de diferentes sabores y presentaciones, es por eso que es creada la Planta Galletas Día, la cual cuenta con un área del terreno de 50,000 m<sup>2</sup> y 150 trabajadores.

Molinera Inca es una empresa industrial de excelente posicionamiento en la región La Libertad, contribuyendo con su actividad al desarrollo del país, con una contribución significativa al PBI. Durante sus 50 años de actividad, Molinera Inca ha consolidado un gran prestigio en la calidad de sus productos tanto de harinas como galletas y sub-productos. Sin embargo, como toda empresa, adolece de cierta problemática que es necesario enfocar como el de su cultura organizacional, pues algunos miembros de esta organización no

muestra entre otras cosas responsabilidad acorde a los objetivos de la empresa, además de no sentirse identificados, por la falta de estabilidad laboral y por el trato de algunos jefes y líderes que a veces suele ser rudo y poco participativo en las diferentes actividades que se realizan, creando así una situación desfavorable y no positiva para la cultura organizacional que es necesario cambiar para que el comportamiento de los trabajadores y los objetivos trazados coincidan con lo que se espera, como es la identificación e integración de sus colaboradores. De continuar así la empresa se verá afectada en el desempeño laboral de sus colaboradores y por ende a la productividad de estos, ocasionando pérdidas a la organización. Por lo cual la presente investigación pretende evaluar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores para proponer estrategias que ayuden a mejorarla.

#### **1.1. Problema:**

¿Cuál es la relación de la cultura organizacional con el desempeño de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas en el año 2015?

#### **1.2. Objetivos:**

##### **1.2.1. General:**

Determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A -Planta Galletas en el año 2015.

### **1.2.2. Específicos:**

- Evaluar la situación actual de la cultura organizacional en la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas.
- Analizar el nivel de cultura organizacional de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas, reflejado en sus acciones mediante una encuesta aplicada a ellos.
- Evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas, mediante una encuesta dirigida a sus jefes inmediatos.
- Determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas, a través de la estadística inferencial.
- Realizar una propuesta de mejora en la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas, para incrementar el desempeño de los colaboradores.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Hipótesis:**

La cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas en el año 2015.

## 2.2. Variables:

**Variable tipo cualitativa**, Cultura organizacional es el acervo de rutinas habituales y convicciones, instituidas por valores, actitudes, normas y expectativas, común a todos los integrantes de la organización.

**Variable tipo cualitativa**, Desempeño laboral es el rédito laboral y la acción conductiva que expresa el trabajador al realizar las ocupaciones y labores más importantes que su cargo implica en el entorno de trabajo.

## 2.3. Operacionalización de variables:

**Tabla 2.**Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES (Escala de Likert)	ESCALA DE MEDICIÓN
	Cultura Organizacional es el	Se medirá el nivel de identificación y	<b>Orientación a resultados</b>	<b>27-48</b>	

<b>Cultura organizacional</b>	acervo de rutinas habituales y convicciones, instituidas por valores, actitudes, normas y expectativas, común a todos los integrantes de la organización.	compromiso que existe, en base a las 7 dimensiones de la cultura organizacional establecidas por el autor Robbins.	<b>Orientación a la gente</b>	cultura organizacional muy débil <b>49 – 70</b>	<b>Ordinal</b>
			<b>Orientación a los equipos</b>	cultura organizacional débil <b>71 - 92</b>	
			<b>Agresividad</b>	cultura organizacional moderada <b>93 - 114</b>	
			<b>Estabilidad</b>	cultura organizacional fuerte <b>115-135</b>	
			<b>Innovación y toma de riesgos</b>	cultura organizacional muy fuerte	
			<b>Atención al detalle</b>		
<b>Desempeño laboral</b>	Desempeño laboral es el rédito laboral y la acción conductiva que expresa el trabajador al realizar las ocupaciones y labores más importantes que su cargo implica en el entorno de trabajo.	Se medirá el nivel de rendimiento de los trabajadores en base a los objetivos planteados en el área, mediante 5 dimensiones establecidas por el autor Robbins y el instructivo que establece la empresa Molinera Inca.	<b>Resultados</b>	<b>12 - 21</b> Deficiente <b>22 – 31</b> Bajo <b>32 -41</b> Regular <b>42 – 51</b> Bueno <b>52 – 60</b> Sobresaliente	<b>Ordinal</b>
			<b>Puntualidad y responsabilidad</b>		
			<b>Iniciativa</b>		
			<b>Relaciones interpersonales</b>		
			<b>Conocimientos del puesto</b>		

Fuente y elaboración propia.

#### 2.4. Metodología

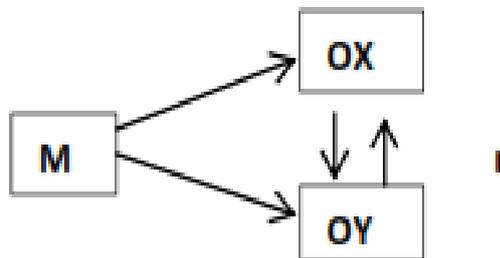
Se usa el método observacional, pues no se pretende manipular las variables de estudio sólo observar su comportamiento para inferir sobre ellas.

## 2.5. Tipo de estudio

Será un estudio aplicado, porque se hará uso de los conocimientos teóricos de la cultura organizacional y el desempeño laboral para dar solución a la realidad problemática de la empresa en estudio. A su vez es un estudio descriptivo porque solo pretende describir las características de las variables en estudio tal y como se presentan en la realidad y correlacional porque nos permite analizar cómo se comporta una variable en relación a la otra.

## 2.6. Diseño de investigación

**Diseño correlacional** porque pretende explicar la relación influenciada existente entre el nivel de cultura organizacional y el nivel de desempeño laboral que existe por parte de los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa en estudio sin determinar sus causas.



Donde **M** es la muestra de los 163 colaboradores de la empresa Molinera inca S.A.- Planta Galletas, para efectuar la investigación y los subíndices **Ox** es la observación obtenida en la variable gestión de cultura organizacional y **Ov** es la observación obtenida en la variable nivel de desempeño laboral. Asimismo **r** indica la correlación entre las variables.

## 2.7. Población y muestra:

La **población** motivo de esta investigación está constituida por 163 personas que laboran en la empresa Molinera Inca S.A.- Planta Galletas, de las cuales 147 pertenecen a operaciones y 16 son administrativos en el año 2015. **La muestra** está compuesta por 115 colaboradores elegidos mediante un muestreo estratificado aleatorio, de los cuales se determinó los estratos: personal operario (107) y personal administrativo (8), el **marco muestral** de donde se obtendrán los datos son el registro de planillas, siendo su **unidad de análisis** cada uno de los colaboradores que trabajan en la empresa en estudio.

**El cálculo de la muestra es la siguiente:**

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

$$n = \frac{163 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(163 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$n = 115$
-----------

### Dónde:

**N** = Población.

**n** = Tamaño de la muestra que deseamos calcular.

**Z**= valor de la tabla asociado al nivel de confianza (95%) = 1.96.

**p**= proporción de éxito se considera el valor 0.5.

**q**= proporción de fracaso se considera el valor 0.5.

**d**= error de estimación (0.05).

**Tabla 3.** Estratos de la muestra de estudio-Planta Galletas

<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>		
	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>16</b>	<b>8</b>
<b>OPERARIOS</b>	<b>147</b>	<b>107</b>
<b>TOTAL</b>	<b>163</b>	<b>115</b>

Fuente y elaboración propia

## **2.8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para lograr cada uno de los objetivos específicos se procederá emplear las siguientes técnicas y herramientas:

- Para evaluar la situación actual de la cultura organizacional en la empresa Molinera Inca S.A.- Planta Galletas se determinará empleando como técnicas el análisis documental y la entrevista; como herramienta los archivos y fichas correspondientes a la empresa así como un cuestionario dirigido a los jefes de cada área.**(Figura N°6 de los anexos)**
- Para analizar el nivel de cultura organizacional de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas, se determinará empleando como técnica la encuesta y como herramienta un cuestionario el cual se aplica de manera aleatoria.**(Tabla N°11 de los anexos)**
- Para evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas, se determinará empleando como técnica la encuesta y como herramienta un cuestionario el cual será aplicado al personal por cada uno de sus jefes inmediatos. **(Tabla N° 26 de los anexos)**
- Para determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas, se utilizará como técnica el análisis estadístico y como herramienta el software SPSS vs 22.
- Para realizar la propuesta de mejora en la empresa Molinera Inca S.A. –Planta Galletas, se utilizará como técnica el análisis documental y como herramienta el programa Microsoft Office 2013.

## **2.9. Métodos de análisis de datos:**

Para el análisis de datos descriptivo se presentan los datos en tablas de contingencia calculando sus proporciones y promedios.

### **Análisis ligados a las hipótesis**

Para determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa en estudio, se hará uso de la estadística inferencial a través de la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman, mediante el software SPSS vs22.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A. – PLANTA GALLETAS

Para evaluar la situación actual de la empresa Molinera Inca se procedió a entrevistar a los Jefes de las diferentes áreas, para poder identificar las características de la cultura organizacional como las normas, valores, filosofía, reglas y clima dentro de la organización que son compartidos por los colaboradores, luego se realizó un análisis documental para recolectar información sobre sus procesos, estructura organizacional, plan anual de actividades y principales objetivos que nos lleven a entender de una manera más clara la realidad de la empresa.

##### 3.1.1. Identificación de la empresa:

La empresa se denomina “MOLINERA INCA S.A.”, es una sociedad de capitales, con responsabilidad limitada, en la que el capital social se encuentra representado por acciones, y en la que la propiedad de las acciones está separada de la gestión de la sociedad.

**SECTOR:** Industria manufacturera

**RUC:** 20131895365

**CIU:** 15316

**GIRO PRINCIPAL:** Producción de Harina de trigo y Derivados

**PRODUCTOS:**

-Harina para pan x 50kg

-Harina Integral x 50kg

-Harina Galletera x 50kg

-Harina Pastelera x 50kg

-Sémola x 25kg

**SUB-PRODUCTOS:**

- Afrecho x 40kg
- Aceite de Trigo x 40kg

**DERIVADOS:**

- Galletas dulces y saladas
- Vainilla Día
- Merienda Día
- Soda Día
- Cream Crackers Día
- Figuritas Día
- Agua Súper Fina Día
- Rellenas (fresa, coco, vainilla, limón y chocolate).

**LOGO DE LA EMPRESA**

**Figura 7:** Logo Molinera Inca S.A

**3.1.2. Ubicación geográfica:**

La empresa está localizada en el distrito de Trujillo, provincia de Trujillo, departamento de La libertad, la fábrica se encuentra ubicada en el km 557 de la carretera Panamericana Norte, a orillas del Río Moche, donde se encuentran las oficinas administrativas y las secciones de producción, así como el almacén de P.T.

## PLANO DE UBICACIÓN EMPRESA MOLINERA INCA



Figura 8: Ubicación de la Planta Galletas Día - Trujillo

Fuente: Google Earth

### 3.1.3. Actividad económica:

En la actualidad la empresa tiene una actividad plenamente identificada, la misma que es producción y comercialización de Harina de Trigo y sus derivados. Trimestralmente la empresa importa directamente 1,200 toneladas de trigo principalmente de Canadá y Argentina, por un monto aproximado de \$650,000, que incluye todos los impuestos y cargos respectivos. La empresa realiza el proceso de molienda de trigo obteniendo como producto final harina de trigo fortificada y derivados como galletas, las cuales produce en la Planta Galletas Día- Trujillo, teniendo como principales materias primas las siguientes:

- Harina de trigo Panadera (Molinca)
- Harina de Trigo Soft (Molinca)
- Manteca vegetal (Alicorp)
- Azúcar refinada (Laredo)
- Esencias
- Suero de leche
- Bicarbonato de Sodio
- Sal yodada 30/8

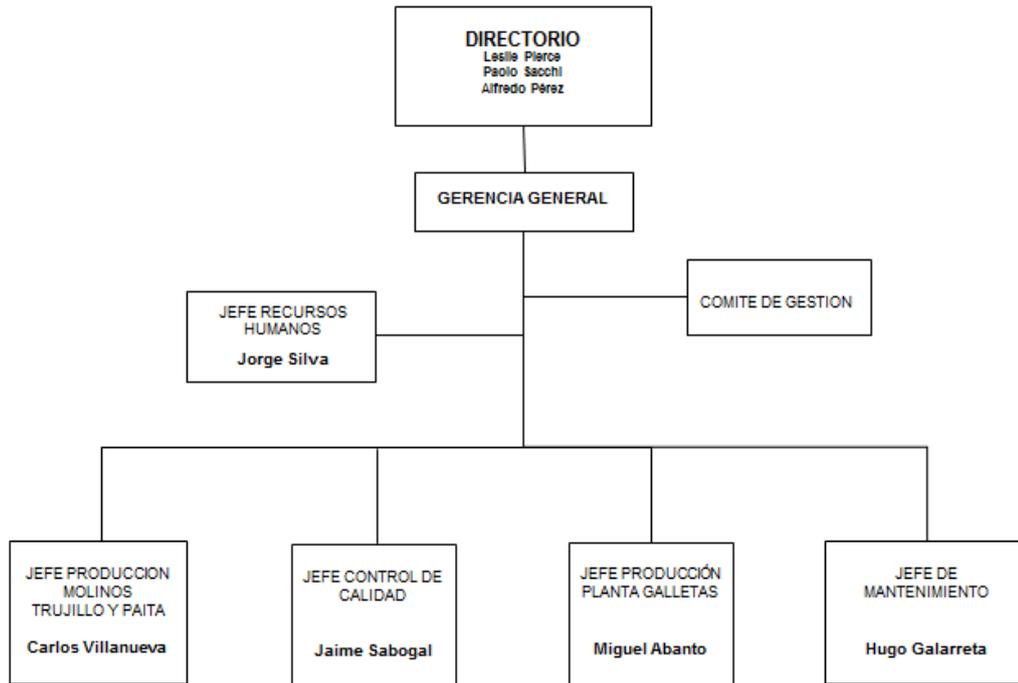
#### **3.1.4. Análisis de la estructura organizacional:**

La estructura organizacional de la empresa permite conocer los niveles del personal que se manejan dentro de esta. Molinera Inca ha tomado la siguiente estructura orgánica con el fin de lograr sus objetivos y fines.

##### **Descripción Organizativa:**

- Alta Dirección
- Gerencia
- Jefe de RRHH
- Jefe de producción Molinos Trujillo y Paita
- Jefe de Control de Calidad
- Jefe de Producción Planta Galletas
- Jefe de Mantenimiento

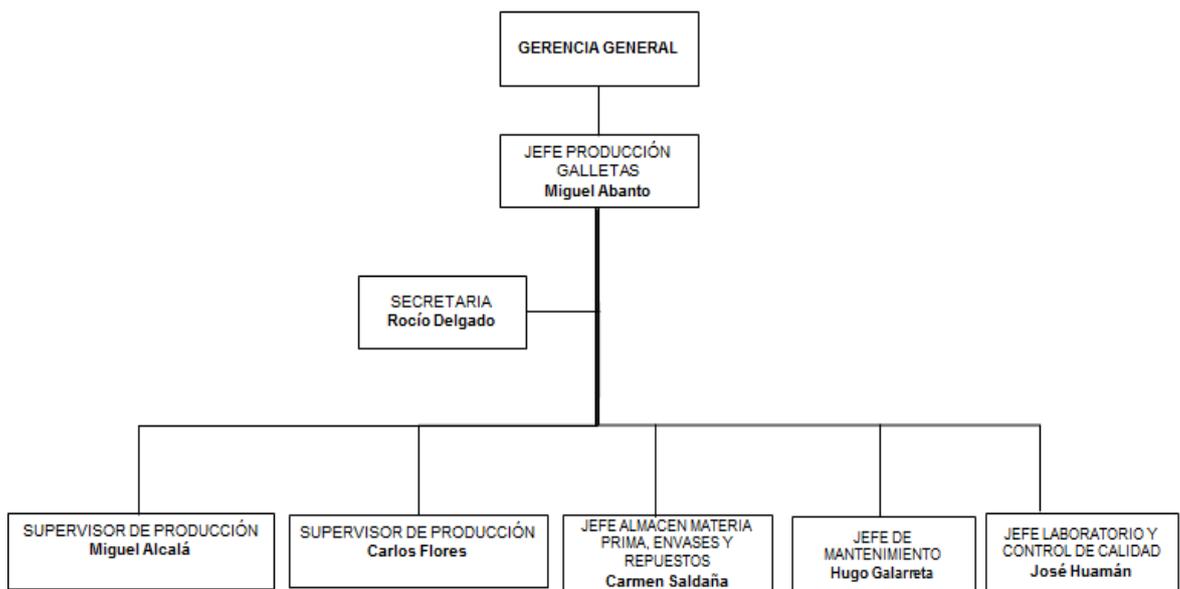
## ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL MOLINERA INCA S.A.



**Figura 9:** Estructura organizacional Molinera Inca

**Fuente:** Molinera Inca S.A.

### ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL PLANTA GALLETAS



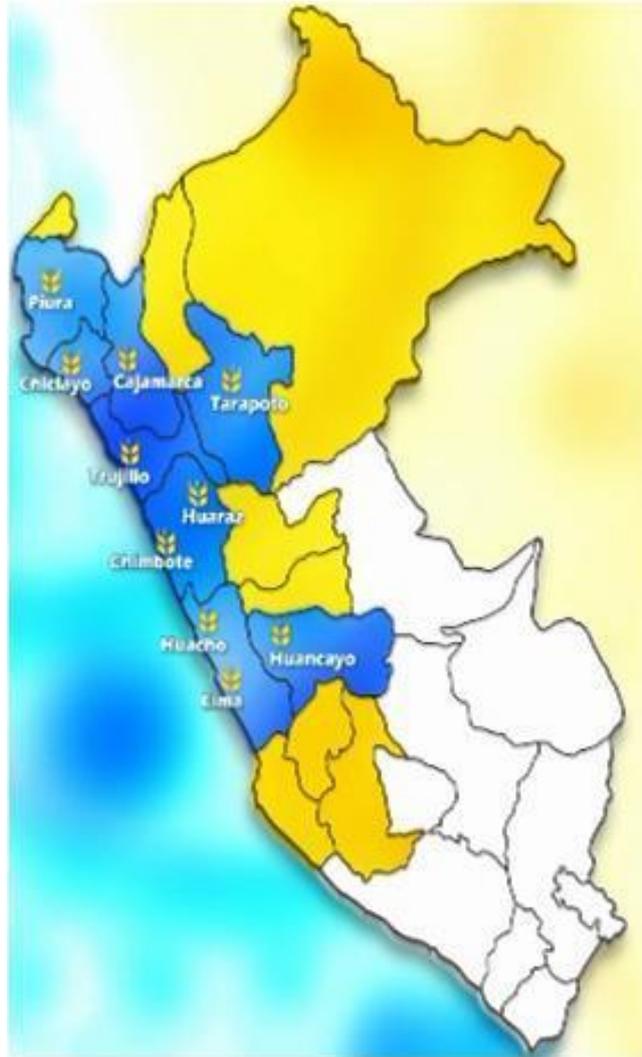
**Figura 10:** Estructura organizacional en Planta Galletas

**Fuente:** Molinera Inca S.A.

#### 3.1.5. Áreas de influencia y participación en el mercado

Actualmente, Molinera Inca opera en la zona Norte del país, específicamente en Tumbes, Huancayo, lima, Huacho, Chimbote, Huaraz, Trujillo, Chiclayo, Piura, Cajamarca y Tarapoto. La participación en el mercado de galletas es alrededor de 30% específicamente en el mercado C y D.

#### **PENETRACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL DE LA EMPRESA MOLINERA INCA**



**Figura 11:** Puntos de venta de la empresa Molinera Inca

**Fuente:** Molinera Inca

### 3.1.6. Fuerza Laboral

La fuerza laboral de la empresa Molinera Inca- Planta Galletas de Trujillo está conformada por 163 trabajadores que laboran en las distintas áreas.

**Tabla 4.** Fuerza laboral en la empresa Molinera Inca S.A.

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA PLANTA GALLETAS DÍA- TRUJILLO</b>			
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>	<b>%</b>	
<b>JEFE DE RRRR</b>	1	6%	
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	1	6%	
<b>CONTADOR</b>	1	6%	
<b>ASISTENTA SOCIAL</b>	1	6%	
<b>GESTOR DE RRHH</b>	1	6%	
<b>PRACTICANTE PROFESIONAL</b>	3	20%	
<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	1	6%	
<b>SECRETARIA</b>	1	6%	
<b>JEFE DE CONTROL DE CALIDAD</b>	1	6%	
<b>JEFE DE ALMACEN Y MATERIAS PRIMAS</b>	1	6%	
<b>JEFE DE MANTENIMIENTO</b>	1	6%	
<b>SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN</b>	2	14%	
<b>SUPERVISOR DE SEGURIDAD</b>	1	6%	
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Molinera Inca

Elaboración: Propia

**Tabla 5.** Fuerza laboral en la empresa Molinera Inca S.A.

<b>PERSONAL OPERARIO EN LA PLANTA GALLETAS DÍA- TRUJILLO</b>	
<b>OPERARIOS</b>	

PUESTO	N° DE TRABAJADORES	%
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	3	2%
TECNICO DE LABORATORIO	3	2%
TECNICO DE CONTROL DE PLAGAS	2	1%
MECÁNICO	4	3%
ELECTRICISTA	2	1%
PESADOR DE INGREDIENTES	3	2%
PREPARADOR DE CREMAS	3	2%
OPERADOR QUEBRADOR DE GALLETAS	1	1%
OPERADOR CONTROL DE ENVASES Y MERMAS	2	1%
OPERADOR DE HORNO	3	2%
OPERADOR DE MAQUINA ENVASADORA	3	2%
OPERADOR DE MOLDEADO	4	3%
OPERADOR DE MONTACARGA	1	1%
OPERADOR DE ENCREMADORA Y ENVASADORA	3	2%
OPERADOR ACOMODO DE GALLETAS	4	3%
OPERADOR MASERO	3	2%
OPERARIO DE ALMACEN	1	1%
OPERARIO DE EMPAQUE	90	61%
OPERARIO DE LIMPIEZA	5	3%
ABASTECEDOR DE HARINA	3	2%
AUXILIAR DE PRODUCTO TERMINADO	2	1%
AYUDANTE DE MOLDEADO	1	1%
JARDINERO	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>163</b>	

Fuente: Molinera Inca

Elaboración: Propia

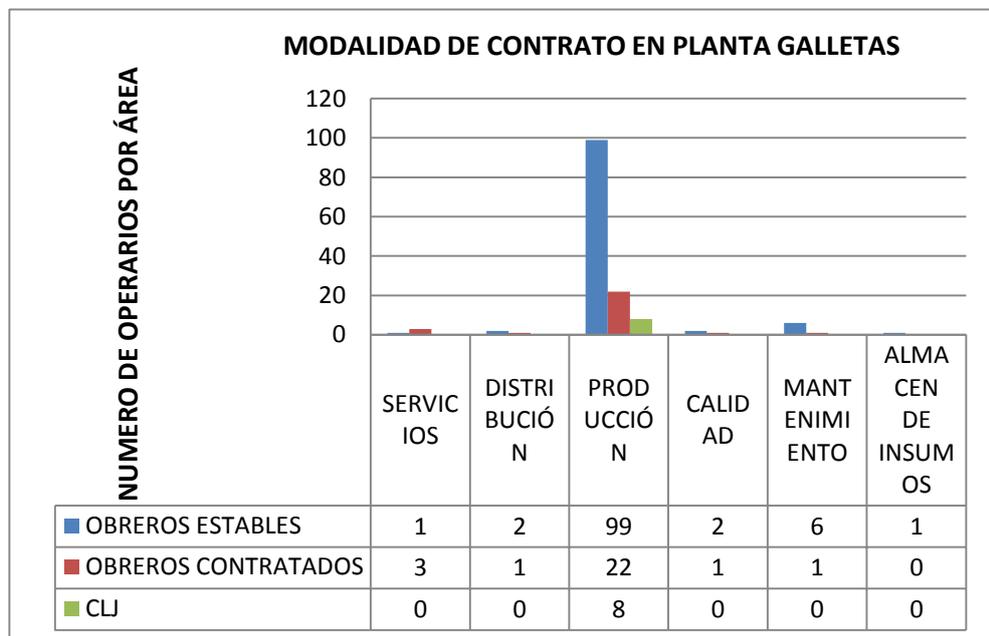
### 3.1.7. Segmentación Socio-Demográfica:

El 90% de los colaboradores de la Planta Galletas día está conformado por personal operario, siendo ellos la base fundamental de la cultura organizacional de la empresa, en los siguientes cuadros podemos observar su distribución, por modalidad de contrato, edad y tiempo de servicio.

**Tabla 6:** Modalidad de Contrato de los operarios en las distintas áreas

MODALIDAD DE CONTRATO DE TRABAJADORES EN LA PLANTA GALLETAS DÍA-TRUJILLO							
PLANTA GALLETAS	SERVICIOS	DISTRIBUCIÓN	PRODUCCIÓN	CALIDAD	MANTENIMIENTO	ALMACEN DE INSUMOS	TOTAL
OBREROS ESTABLES	1	2	99	2	6	1	111
OBREROS CONTRATADOS	3	1	22	1	1	0	28
CLJ	0	0	8	0	0	0	8
TOTAL	4	3	129	3	7	1	147

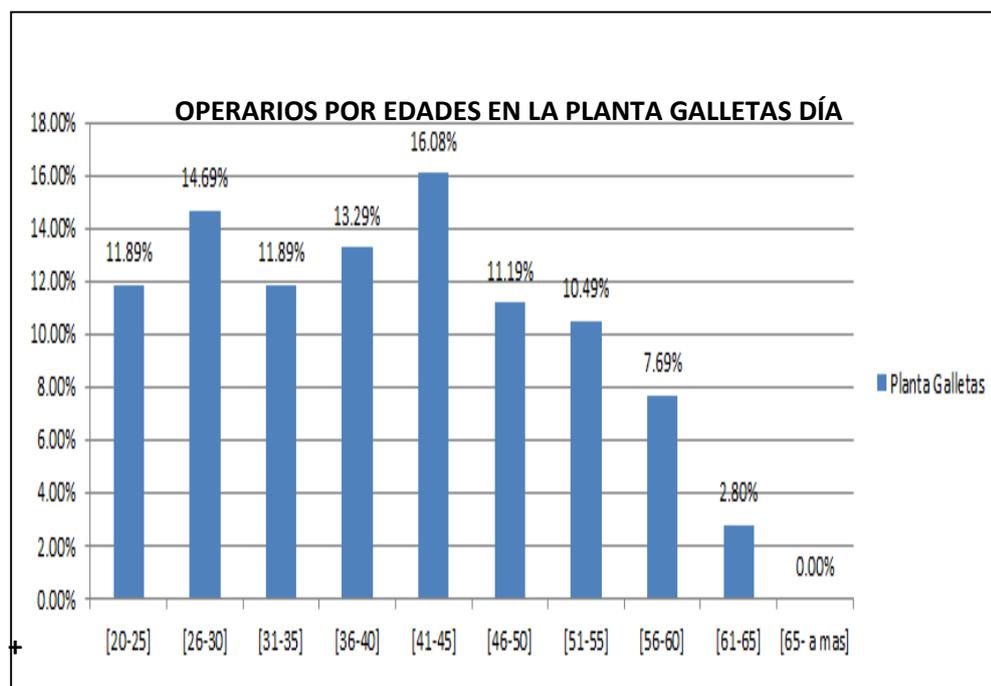
Fuente: Molinera Inca SA



**Figura 12:** Modalidad de contrato de los operarios en la Planta de galletas Día

**Fuente:** Molinera Inca

En la figura anterior podemos observar las 3 modalidades de contrato en la empresa Molinera Inca que son el personal estable, el personal contratado y los jóvenes en capacitación (CLJ), así como el número de operarios correspondiente a las distintas áreas donde laboran, la mayoría está concentrado en el área de producción seguido por las áreas de mantenimiento, servicios, calidad, distribución y almacén respectivamente.



**Figura 13:** Edades de los operarios en la Planta de galletas Día

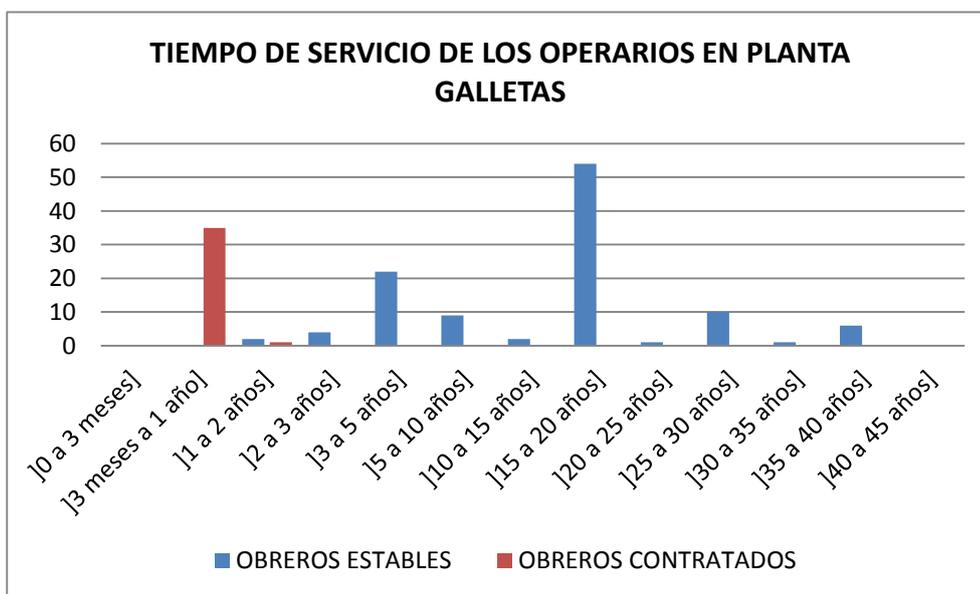
**Fuente:** Molinera Inca

En la presente figura podemos observar que la mayoría de operarios tienen entre 25 y 45 años, siendo la minoría los operarios que tienen entre 50 y 65 años.

**Tabla 7:** Tiempo de servicio de los operarios en la Planta Galletas Día

TIEMPO DE SERVICIO DE LOS OPERARIOS EN LA EMPRESA GALLETAS DÍA														
PLANTA GALLETAS	]0 a 3 meses]	]3 meses a 1 año]	]1 a 2 años]	]2 a 3 años]	]3 a 5 años]	]5 a 10 años]	]10 a 15 años]	]15 a 20 años]	]20 a 25 años]	]25 a 30 años]	]30 a 35 años]	]35 a 40 años]	]40 a 45 años]	TOTAL
OBREROS ESTABLES	0	0	2	4	22	9	2	54	1	10	1	6	0	111
OBREROS CONTRATADOS	0	35	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36
TOTAL	0	35	3	4	22	9	2	54	1	10	1	6	0	147

Fuente: Molinera Inca SA



**Figura 14:** Tiempo de servicio de los operarios en la Planta de galletas Día

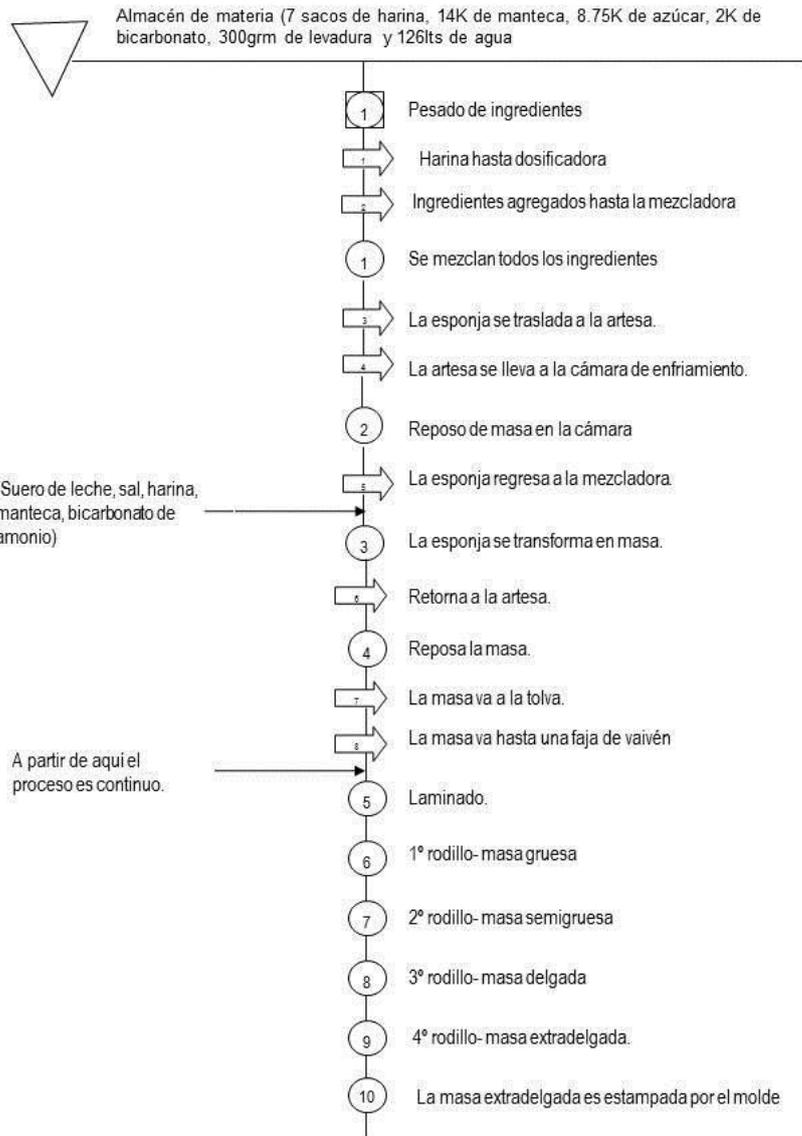
Fuente: Molinera Inca

Esta figura nos muestra el tiempo de servicio de los operarios en la empresa, la mayoría trabaja hace más de 15 años, seguida por los operarios que solo tienen contrato de 3 meses a 1 año, luego se encuentran los operarios que tienen de 2 a 10 años de trabajo, siendo los más antiguos aquellos que tienen más de 20 años en la empresa.

### **3.1.8. Análisis del área operacional**

Para el análisis de las operaciones de la planta galletas se tiene que saber al detalle cual es proceso productivo, por lo tanto se presenta a continuación el diagrama de operaciones:

#### **DIAGRAMA DE OPERACIONES I**



**Figura 15:** Diagrama de operaciones del proceso productivo de galletas – Primera parte

**Fuente:** Molinera Inca SA

## **DIAGRAMA DE OPERACIONES - II**



**Figura 16:** Diagrama de operaciones del proceso de galletas – Segunda parte

**Fuente:** Molinera Inca SA

El diagrama anterior muestra el proceso productivo de las galletas, primero se identifican los ingredientes que sugiere la receta, luego se trasladan los ingredientes del almacén al área de pesado; en el área de pesado los ingredientes sólidos son clasificados por peso mediante un abalanza y puestos en empaques de colores, los ingredientes líquidos son pesados por medidor de flujo calibrándose antes y finalmente se apagan los equipos.

En el dosificado lo primero que se debe hacer es trasladar los pallets, luego ponerlos en la carretilla hidráulica, para llevarlos a la dosificadora y ser depositados. Para el

llenado de Harina, se lleva el saco de pallet a la dosificadora mediante un sistema neumático, luego se abre el saco con un navaja, se retira el pabito del saco y se vacía la harina en la dosificadora, después se procede a sacudir la rejilla para evitar formación de grumos y finalmente se apaga el equipo para proceder a la limpieza previo aviso. Para el mezclado primero la harina pasa de la dosificadora a la mezcladora por una tubería, luego se vierten los ingredientes a la mezcladora y se traslada el agua a través del medidor de flujo. Se monitorea el mezclado y luego se deposita la mezcla en la artesa. Luego de esto se procede a la fermentación donde se lleva la artesa al área de reposo (fermentación) y se monitorea el tiempo necesario. Para el laminado primero se hace el traslado procediendo a llevar la artesa a la tolva, donde la masa es llevada a una faja vaivén y se monitorea el paso de masa a los rodillos. Luego se estampa la masa, se monitorea el estampado y se recogen las mermas. Para realizar la cocción, se procede con el horneado, la masa pasa a través de los hornos y se monitorean las temperaturas de las cuatro fases. Finalmente las galletas son recortadas y se inspecciona el proceso, se ordenan las galletas para ser empacadas en paquetes de 8 y se envían a la selladora, se arman las cajas de almacenamiento para poner las galletas y finalmente se llevan las cajas selladas a los pallets y estos son llevados al almacén de producto terminado.

### **3.1.9. Turnos y personal requerido para el proceso de producción**

El proceso de producción es diario y perseverante, se trabajan las 24 horas y está constituido por 3 turnos de acuerdo a las horas de trabajo y al personal requerido, como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 8:** Turnos del personal de Producción en Planta Galletas

<b>TURNOS DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>TURNO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS POR TURNO</b>
7am-3pm	43 operarios
3pm-11pm	43 operarios
11pm-7am	43 operarios
<b>TOTAL</b>	<b>129 operarios</b>

**Fuente:** Molinera Inca SA

### **3.1.10. Características de la cultura organizacional en la empresa Molinera Inca**

Molinera Inca es una empresa que tiene 50 años en el mercado, la mayoría de trabajadores laboran hace más de 15 años formando una familia y consolidando una cultura organizacional de tradición, lealtad y compromiso donde sus valores, normas y objetivos están claramente establecidos y se trabaja día a día por fortalecer el clima laboral.

### **Historia:**

Molinera Inca S.A. fue fundada por la iniciativa Pier Carlo Salsi Manfredi, Juan Merlo Perrachón e Italo Castagno como empresa privada. Se encuentra ubicada en el Km. 557, a orillas del río Moche, distrito de Trujillo, provincia de Trujillo y fue constituida el 10 de enero de 1964. Concluidas las obras civiles, iniciadas desde el año 1963, se realizó el montaje de maquinaria y equipos y en 1965 empieza sus operaciones, contando entonces con una capacidad instalada de 90 TM de molienda de cereales (trigo) diarias, que hoy en día la conocemos como línea "A" además contó con depósito para granos, hoy silos viejos, edificio administrativo que hoy cuenta con ampliaciones importantes como la escuela de panadería. En 1972, la gerencia dispone aumentar su capacidad instalada, para tal efecto, se construye la línea C que alcanza a 250 TM diarias de molienda de trigo, silos nuevos y otras construcciones de acuerdo a necesidades. En el año 1974, por mandato de una nueva legislación, los fundadores, quienes condujeron la empresa con mucho acierto, una parte a Nicolini Hnos. S.A y otra a Continental Grain Compagni, pero además, la ley disponía la inversión de utilidades en mejoras de la empresa o en la creación de nuevas empresas. Entonces por mandato de la ley se dan alternativas y la gerencia General de entonces decide diversificar su producción con la construcción de las obras civiles para el funcionamiento de una nueva planta.

Es así que en el año 1977 MOLINCA expande sus instalaciones para darle un nuevo uso a su materia prima, produciendo galletas de diferentes sabores y presentaciones, es por eso que es creada la Planta Molino Trujillo, la cual cuenta con un área del terreno de 50,000 m<sup>2</sup>. Alrededor de la misma se encuentra la

notaria Polo Muñoz, la compañía AUTOMOTORS IMPORT S.A., la empresa de Transportes Rodrigo Carranza “TRC”, el Instituto de Enfermedades Neoplásicas “IREN”, entre otras empresas y negocios. En 1994, Molinera Inca S.A. crece aún más, con la compra de Molinera Perú S.A. de los señores Nicolini .Esta planta está ubicada en el km3.5 de la carretera Paita –Sullana, en el distrito de Paita, provincia de Paita. Actualmente, la organización pertenece al grupo Alicorp cuenta con 350 trabajadores distribuidos en las diferentes plantas (Planta Molino Trujillo-Planta Molino Paita - Planta Galletera Día) y está conducida por Paolo Sacchi Giurato, Director Gerente General, y su equipo de ejecutivos y funcionarios.

### **Misión**

Contribuir al fortalecimiento y desarrollo sostenido de la Industria en el país, generando un proceso continuo de cambio, para mantener unidades productivas eficientes, rentables y competitivas a nivel nacional, proporcionando productos de óptima calidad que satisfagan y superen las expectativas de nuestros clientes.

### **Visión**

Ser una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios líder en el mercado, reconocida por su alta productividad y fuerte cultura organizacional, que contribuya al desarrollo del sector industrial y de la sociedad.

### **Objetivos**

- Consolidar la posición Industrial y comercial con proyección internacional.
- Procurar la Calidad Total a todo nivel: personas, procesos, productos y servicios

- Generar capacidad de respuesta oportuna ante los cambios del entorno.
- Desarrollar la calificación y bienestar del personal en todos los niveles.

### **Valores corporativos**

- a) Respeto por las personas:** Valorar la individualidad y los derechos de las personas, asegurando igualdad de oportunidades, propiciando y velando por la existencia de un buen ambiente de trabajo, dinámico y productivo, a través de la capacitación y desarrollo del recurso humano.
- b) Liderazgo:** Se forja a través de un proceso de sinceramiento y el desarrollo de virtudes y principios. El líder lograr que las personas hagan lo que se debe hacer, practicando lo que predica, dando un buen ejemplo a seguir.
- c) Trabajo en equipo:** Es la asociación de esfuerzos, con una sólida base de confianza y amistad. Los miembros del equipo comparten los objetivos, planes, estrategias y errores, haciendo que los objetivos del conjunto prevalezcan sobre los objetivos individuales.
- d) Calidad - productividad:** Compromiso total permanente con el mejoramiento de la calidad de nuestros productos y servicios, así como de todas las actividades de la empresa, proceso productivo y las personas que la conforman, con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía, logrando resultados al menor costo y optimizando la utilización de los recursos.
- e) Lealtad - honestidad:** Obligación moral de actuar con transparencia, veracidad y franqueza poniendo en ello nuestro mejor esfuerzo y capacidad, acorde con los valores, principios, misión y objetivos de la compañía.

- f) **Etica - comunidad:** Mantener un alto estándar de integridad y conducta ética y buen comportamiento como ciudadanos.

**Otros valores que suelen ser compartidos en la empresa Molinera Inca:**

- **Valores espirituales:** Rezar antes de empezar la jornada laboral
- **Solidaridad:** Brindar apoyo a un compañero ante los problemas que surgen, tanto internos como externos.

**Normas en la empresa Molinera Inca**

- Llegar puntual al centro de labor
- Cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo
- Cumplimiento de los documentos del sistema de gestión de calidad
- Asistencia y puntualidad a las charlas de 5 minutos
- Asistencia al Plan anual de capacitación
- Cumplimiento del MOF
- Cuidado del medio ambiente
- Responsabilidad en la prevención de accidentes
- Hacer uso eficiente de los recursos
- Realizar inducciones al personal nuevo
- Contrato de personal de acuerdo a los beneficios de ley
- Elaboración de periodicos murales informativos

**Costumbres que suelen reflejarse dentro de Molinera Inca**

- El saludo es algo común entre los colaboradores
- El orden y el aseo

- Reuniones para la celebración de cumpleaños
- Desayunos entre los trabajadores
- Conformación de peñas entre áreas
- Concursos de villancicos
- Compartir navideño (juego del amigo secreto)
- Realización de jornadas deportivas entre áreas

#### **Actividades principales en el calendario de la empresa Molinera Inca**

- Presentación de objetivos del área
- Evaluación anual de desempeño
- Elaboración de la revista mensual “El Molinero”
- Día de la Mujer
- Celebración del día de la Madre
- Celebración del día del Padre
- Fiesta por el día del trabajador
- Fiesta de Integración Molinca
- Almuerzo de fin de año
- Misa navideña
- Chocolatada navideña
- Entrega de canastas navideñas

#### **Actividades de proyección social en Molinera Inca**

- Visitas de planta
- Fiesta navideña para los niños de Moche

- Talleres para esposas de trabajadores
- Vacaciones útiles para hijos de trabajadores
- Programa de capacitación laboral juvenil
- Talleres de orientación vocacional para hijos de los trabajadores

#### **Aspectos negativos en la cultura en Molinera Inca**

- **Falta de Identificación:** La empresa no cuenta con la entrega total del personal operario, debido a los bajos sueldos y a la falta de línea de carrera, a pesar que les brinda estabilidad y beneficios ellos no sienten que pueden progresar lo suficiente.
- **Mala comunicación:** Los trabajadores sienten que la empresa no los escucha, los jefes no se involucran en todas las actividades que realizan.

### 3.2. ANALIZAR EL NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A. – PLANTA GALLETAS, REFLEJADO EN SUS ACCIONES MEDIANTE UNA ENCUESTA APLICADA A ELLOS

Para analizar el nivel de cultura de los colaboradores, se utilizó una encuesta compuesta por 7 dimensiones establecidas por el autor Robbins, la cual contiene 27 afirmaciones en base al juicio de 3 expertos en gestión de recursos humanos mostrado en la tabla N° 9 de los anexos y evaluada con una prueba piloto a 20 colaboradores teniendo como resultado un coeficiente de Cronbach elevado de 0.90 comprobándose la aprobación de la encuesta como se muestra en la tabla 10 de los anexos. La encuesta de cultura organizacional mostrada en la tablas N° 11 y N° 12 de los anexos, fue aplicada a 115 trabajadores de las distintas áreas de la empresa Molinera Inca- Planta Galletas, en los diferentes turnos (7am-3pm-11pm), mediante una charla se les explico el motivo de la encuesta y la importancia de evaluar la percepción de la cultura en la organización.

#### 3.2.1. Descripción de resultados

##### 3.2.1.1 Resultados por dimensión:

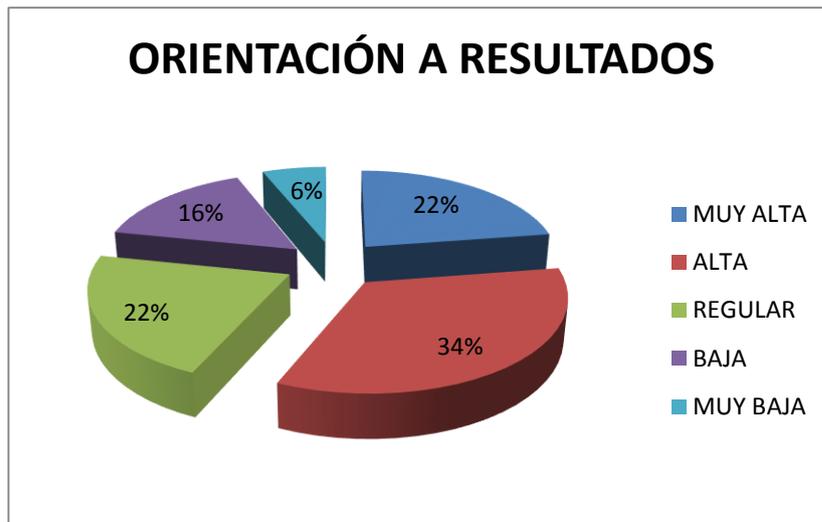
**Dimensión 1:** Orientación a resultados

**Objetivo:** Evaluar si la organización informa y alienta a sus colaboradores sobre las metas que quiere lograr.

**Tabla 13:** Frecuencia de orientación a resultados

FRECUENCIA ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY ALTA	26	22%
ALTA	39	34%
REGULAR	25	22%
BAJA	18	16%
MUY BAJA	7	6%
TOTAL	115	100%

Fuente: Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional



**Figura 20:** Dimensión Orientación a resultados

**Fuente:** Tabla 13.Frecuencia de orientación a resultados

**Interpretación:** Se puede observar en el gráfico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre orientación a resultados. Se obtiene que un 22% de trabajadores piensa que la empresa tiene una orientación a resultados muy alta, un 34% percibe que es alta, 22% regular, 16% baja y solo un 6% muy baja.

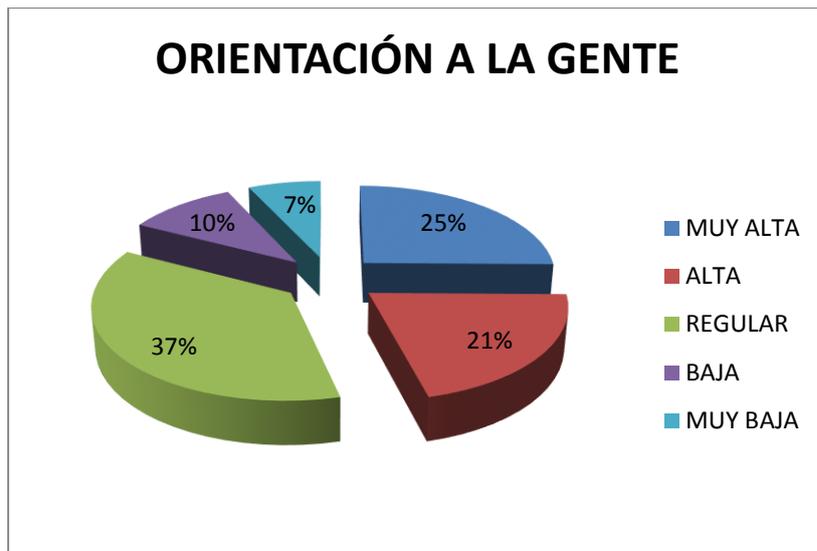
#### **Dimensión 2:** Orientación a la gente

**Objetivo:** Evaluar si la organización se interesa por orientar y motivar a sus colaboradores, haciéndolos parte fundamental de su cultura.

**Tabla 14:** Frecuencia de orientación a la gente

FRECUENCIA ORIENTACION A LA GENTE		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY ALTA	29	25%
ALTA	24	21%
REGULAR	42	37%
BAJA	12	10%
MUY BAJA	8	7%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional



**Figura 21:** Dimensión Orientación a la gente

**Fuente:** Tabla N°14. Frecuencia de orientación a la gente

**Interpretación:** Se puede observar en el gráfico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre orientación a la gente. Se obtiene que un 25% de trabajadores piensa que la empresa tiene una orientación a resultados muy alta, un 21% que es alta, 37% regular, 10% baja y solo un 7% muy baja.

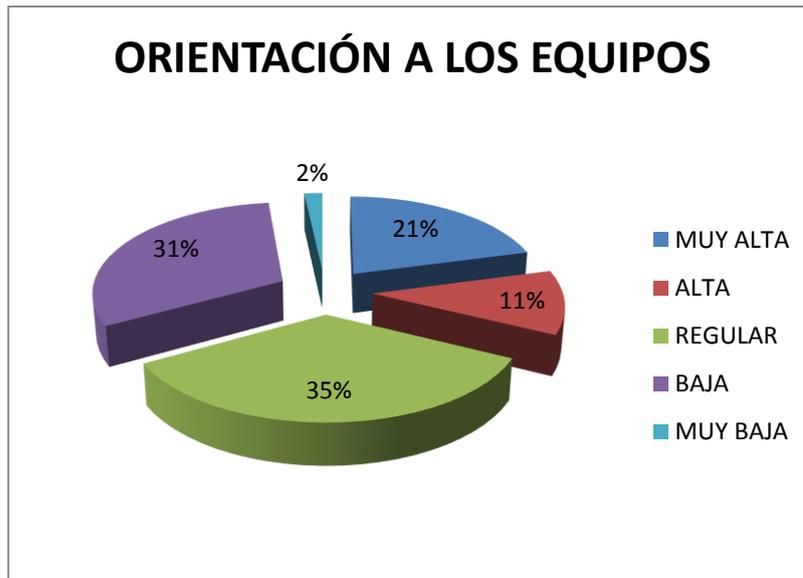
### **Dimensión 3:** Orientación a los equipos

**Objetivo:** Evaluar si la organización configura su cultura, de acuerdo al trabajo en equipo.

**Tabla 15:** Frecuencia de orientación a los equipos

CALIFICACIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY ALTA	24	21%
ALTA	13	11%
REGULAR	40	35%
BAJA	36	31%
MUY BAJA	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional



**Figura 22:** Dimensión Orientación a los equipos

**Fuente:** Tabla N°15. Frecuencia de orientación a los equipos

**Interpretación:** Se puede observar en el gráfico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre orientación a los equipos. Se obtiene que un 21% de trabajadores piensa que la empresa tiene una orientación a los equipos muy alta, un 11% que es alta, 35% regular, 31% baja y solo un 2% muy baja.

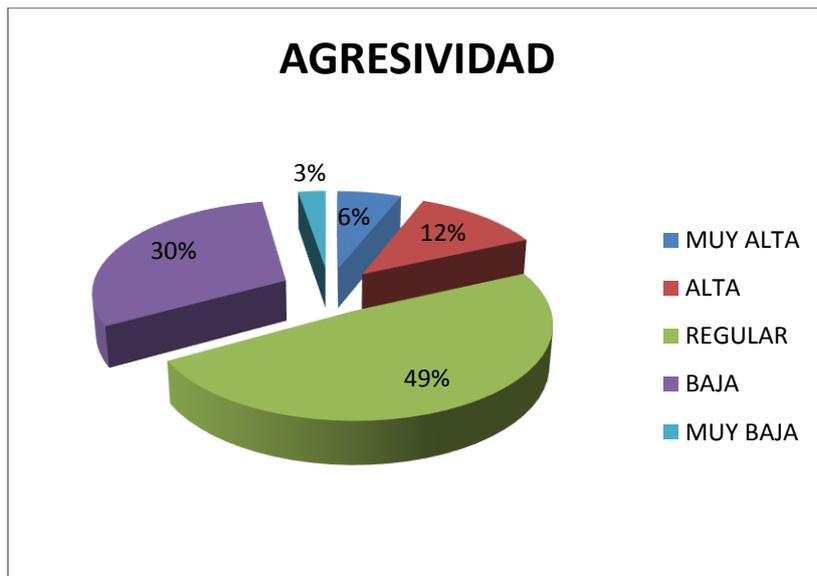
#### Dimensión 4: Agresividad

**Objetivo:** Evaluar si los colaboradores suelen ser agresivos en sus acciones, si la organización se destaca por motivar la competitividad sobre todas las cosas.

**Tabla 16:** Frecuencia de Agresividad

FRECUENCIA AGRESIVIDAD		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY ALTA	7	6%
ALTA	14	12%
REGULAR	56	49%
BAJA	35	30%
MUY BAJA	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional



**Figura 23:** Dimensión Agresividad

**Fuente:** Tabla N°16. Frecuencia de agresividad

**Interpretación:** Se puede observar en el gráfico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre agresividad. Se obtiene que un 6% de trabajadores piensa que la empresa tiene una agresividad alta, un 12% que es alta, 49% regular, 30% baja y solo un 3% muy baja.

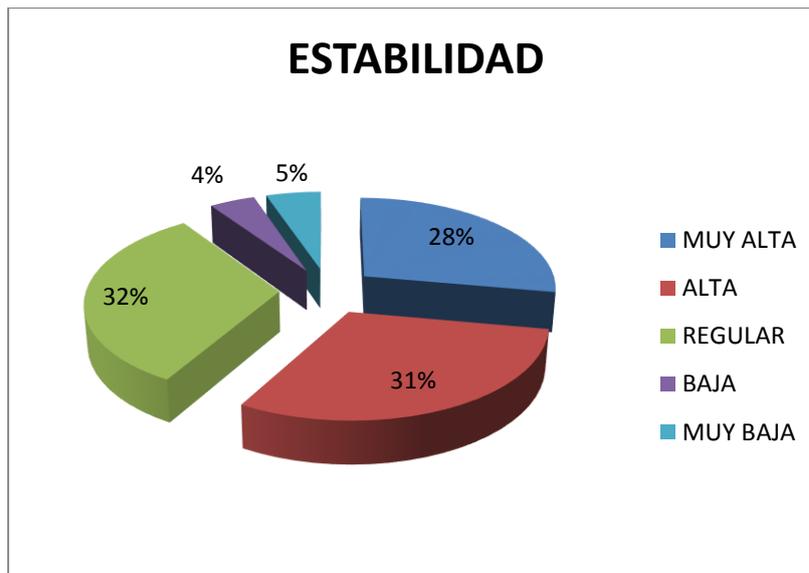
#### **Dimensión 5:** Estabilidad

**Objetivo:** Evaluar si la organización ofrece estabilidad laboral a sus empleados y que tan identificados están ellos con su trabajo

**Tabla 17:** Frecuencia de Estabilidad

FRECUENCIA ESTABILIDAD		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY ALTA	32	28%
ALTA	35	31%
REGULAR	37	32%
BAJA	5	4%
MUY BAJA	6	5%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional



**Figura 24:** Dimensión Estabilidad

**Fuente:** Tabla N°17 frecuencia de Estabilidad

**Interpretación:** Se puede observar en el gráfico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre estabilidad. Se obtiene que un 28% de trabajadores piensa que la empresa tiene una estabilidad muy alta, un 31% que es alta, 32% regular, 4% baja y 5% piensa que es muy baja.

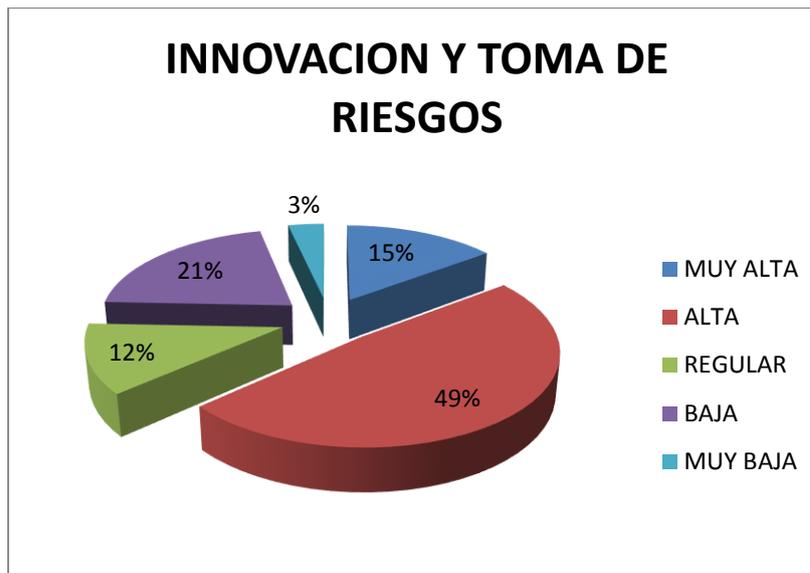
#### **Dimensión 6:** Innovación y toma de riesgos

**Objetivo:** Evaluar si la organización alienta a sus empleados a aceptar riesgos.

**Tabla 18:** Frecuencia de Innovación y toma de riesgos

FRECUENCIA INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY ALTA	17	15%
ALTA	56	49%
REGULAR	14	12%
BAJA	24	21%
MUY BAJA	4	3%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional



**Figura 25:** Dimensión Innovación y toma de riesgos

**Fuente:** Tabla N°18 frecuencia de innovación y toma de riesgos

**Interpretación:** Se puede observar en el gráfico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre innovación y toma de riesgos. Se obtiene que un 15% de trabajadores piensa que la empresa tiene una estabilidad muy alta, un 49% que es alta, 12% regular, 21% baja y solo un 3% piensa que es muy baja.

#### **Dimensión 7:** Atención al detalle

**Objetivo:** Evaluar si la organización valora la precisión con la cual los colaboradores realizan su trabajo y la manera en que ellos retribuyen esta atención.

**Tabla 19:** Frecuencia de atención al detalle

FRECUENCIA ATENCIÓN AL DETALLE		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
MUY ALTA	42	36%
ALTA	40	35%
REGULAR	17	15%
BAJA	8	7%
MUY BAJA	8	7%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional



**Figura 26:** Dimensión Atención al detalle

**Fuente:** Tabla N°19 Frecuencia de atención al detalle

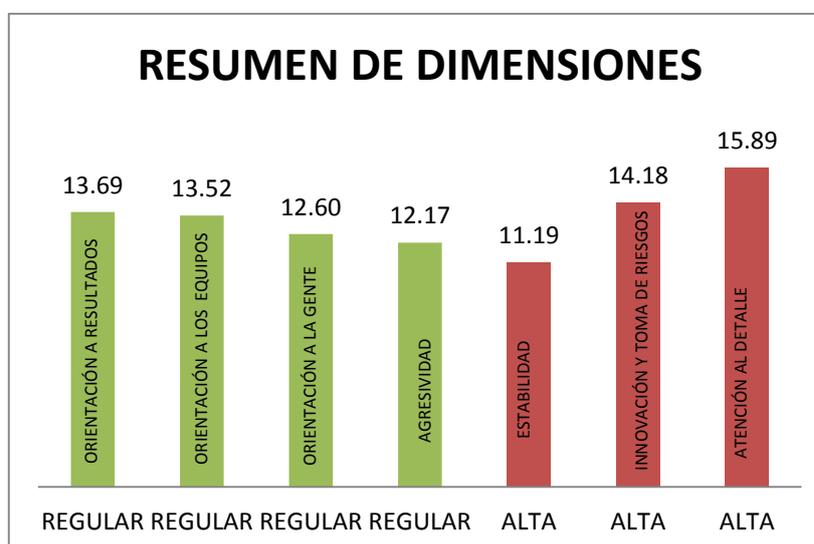
**Interpretación:** Se puede observar en el gráfico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre la dimensión al detalle. Se obtiene que un 36% de trabajadores piensa que la empresa tiene una estabilidad muy alta, un 35% que es alta, 15% regular, 7% baja y de la misma manera 7% piensa que es muy baja.

### 3.2.1.2 Resumen general de dimensiones de la Cultura Organizacional:

**Tabla 20:** Resumen de las 7 dimensiones de la Cultura Organizacional

RESUMEN DE DIMENSIONES			
	DIMENSIONES	PUNTAJE PROMEDIO	CALIFICACIÓN
1	Orientación a resultados	13.69	REGULAR
2	Orientación a la gente	13.52	REGULAR
3	Orientación a los equipos	12.60	REGULAR
4	Agresividad	12.17	REGULAR
5	Estabilidad	11.19	ALTA
6	Innovación y toma de riesgos	14.18	ALTA
7	Atención al detalle	15.89	ALTA
	<b>TOTAL</b>	<b>93.23</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE</b>

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional



**Figura 27:** Resumen de dimensiones de la cultura organizacional

**Fuente:** Tabla

N°20 Resumen de las 7 dimensiones de la cultura organizacional

En la figura anterior se pueden observar que las dimensiones que tienen puntajes más altos son estabilidad, innovación y toma de riesgos y atención al detalle, las

demás dimensiones son calificadas como regulares. La suma de los promedios anteriores deja como resultado un puntaje total de 93.23 que determina que los trabajadores perciben que la empresa tiene una cultura organizacional fuerte.

### 3.2.1.3 Resultados generales de cultura organizacional del Personal Operario

**Tabla 21:** Resumen de Operarios sobre la Cultura Organizacional

<b>RESUMEN DE PERCEPCION DE OPERARIOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>NIVEL DE CULTURA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL MUY FUERTE</b>	13	12%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE</b>	45	42%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL MODERADA</b>	41	38%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL DEBIL</b>	7	7%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL MUY DÉBIL</b>	1	1%
<b>TOTAL CONTEO</b>	107	100%
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>93.06</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE</b>

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional

La tabla anterior muestra cuales son las frecuencias obtenidas de los operarios de la empresa, que en resumen se obtiene como resultado un puntaje promedio de 93.02, ubicando a una cultura organizacional fuerte.



**Figura 28:** Resumen de la cultura Organizacional de los Operarios

**Fuente:** Tabla N°21 Resumen de operarios sobre la cultura organizacional

En la figura anterior se pueden observar cuales son los resultados obtenidos por el total de operarios que formaron parte de la muestra, de esta manera se obtiene que un 12% califica a la empresa como una cultura organizacional muy fuerte, un 42% lo califica como una cultura organizacional fuerte, el 38% como cultura organizacional moderada, el 7% percibe una cultura organizacional débil y el 1% percibe que es muy débil.

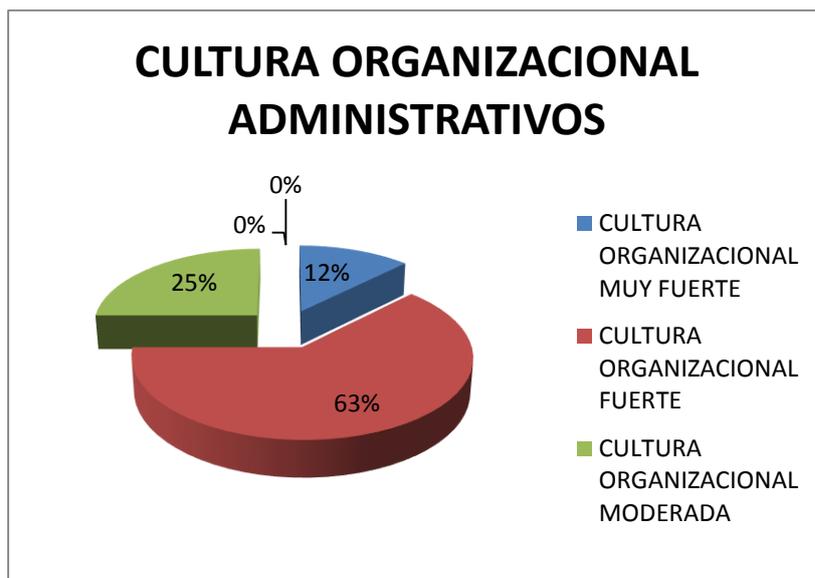
### 3.2.1.4 Resultados generales de cultura organizacional del Personal Administrativo

**Tabla 22:** Resumen de administrativos sobre la Cultura Organizacional

<b>RESUMEN DE PERCEPCION DE ADMINISTRATIVOS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>NIVEL DE CULTURA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL MUY FUERTE</b>	1	12%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE</b>	5	63%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL MODERADA</b>	2	25%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL DEBIL</b>	0	0%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL MUY DÉBIL</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>103.25</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE</b>

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional

La tabla anterior muestra cuales son las frecuencias obtenidas de los administrativos de la empresa, que en resumen se obtiene como resultado un puntaje promedio de 103.25, ubicando a una cultura organizacional fuerte.



**Figura 29:** Resumen de la cultura Organizacional de los administrativos

**Fuente:** Tabla N° 22 resumen de administrativos sobre la cultura organizacional

En la figura anterior se pueden observar cuales son los resultados obtenidos por el total de administrativos que formaron parte de la muestra, de esta manera se obtiene que un 12% percibe una cultura organizacional muy fuerte, un 63% percibe una cultura fuerte y un 25% percibe una cultura organizacional moderada.

<b>RESUMEN FRECUENCIA TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>NIVEL DE CULTURA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL MUY FUERTE</b>	14	12%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE</b>	50	44%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL MODERADA</b>	43	37%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL DEBIL</b>	7	6%
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL MUY DÉBIL</b>	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>93.2</b>	<b>C.O. FUERTE</b>

### 3.2.1.5 Resultados de Cultura Organizacional en toda la Planta Galletas Día

**Tabla 23:** Resumen de frecuencias totales de la cultura organizacional

**Fuente:** Tabla N°46. Resultados de la encuesta de cultura organizacional



**Figura 30:** Resultados de la cultura organizacional en la Planta Galletas Día

**Fuente:** Tabla N°23 Resumen de frecuencias totales de la cultura organizacional

**Comentario:** Se puede observar en la figura anterior que el 12% de la población muestra una cultura organizacional muy fuerte, un 44% percibe una cultura fuerte, el 37% percibe una cultura organizacional moderada, el 6% percibe una cultura débil y solo el 1% percibe la cultura muy débil.

### 3.3. EVALUAR EL NIVEL DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A. - PLANTA GALLETAS, MEDIANTE UNA ENCUESTA DIRIGIDA A SUS JEFES INMEDIATOS.

Para analizar el nivel de desempeño de los colaboradores, se utilizó una encuesta compuesta por 5 dimensiones establecidas por el autor Robbins, la cual contiene 12 afirmaciones en base al juicio de 3 expertos en gestión de recursos humanos mostrado en la tabla N° 24 de los anexos y evaluada con una prueba piloto a 20 colaboradores teniendo como resultado un coeficiente de Cronbach muy bueno de 0.84 comprobándose la aprobación de la encuesta como se muestra en la tabla N°25 de los anexos. La empresa Molinera Inca realiza las evaluaciones de desempeño del personal una vez al iniciar el año, la siguiente encuesta de evaluación de desempeño, se muestra en las tablas N°26 y N°27 de los anexos y se aplicó a 115 colaboradores para evaluar su desempeño durante el año 2014.

#### 3.3.1. Descripción de resultados

##### 3.3.1.1 Resultados por dimensión

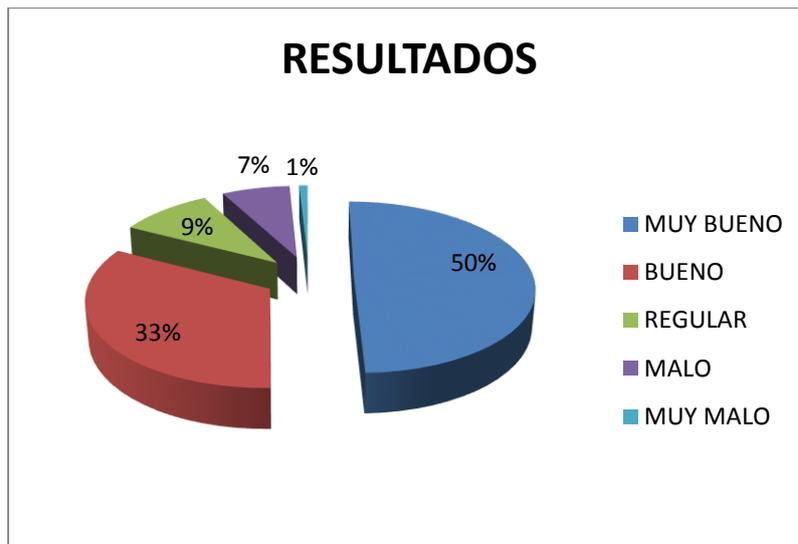
**Dimensión 1:** Resultados

**Objetivo:** Evaluar si los colaboradores cumplen con los objetivos establecidos.

**Tabla 28:** Frecuencia de Resultados

FRECUENCIA RESULTADOS		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY BUENO	57	50%
BUENO	38	33%
REGULAR	11	9%
MALO	8	7%
MUY MALO	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral



**Figura 31:** Dimensión Resultados

**Fuente:** Tabla N°28. Frecuencia de resultados

**Interpretación:** Se puede observar en el grafico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre los resultados obtenidos. Se obtiene que un 50% de trabajadores tienen un desempeño muy bueno respecto al logro de objetivos, un 33% bueno, 9% regular, 7% malo y solo un 1% muy malo.

#### **Dimensión 2: Puntualidad y responsabilidad**

**Objetivo:** Evaluar si los colaboradores cumplen estrictamente con el horario establecido en el trabajo.

**Tabla 29:** Frecuencia de Puntualidad y responsabilidad

FRECUENCIA PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY BUENO	22	19%
BUENO	29	25%
REGULAR	48	42%
MALO	16	14%
MUY MALO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral



**Figura 32:** Dimensión Puntualidad y responsabilidad

**Fuente:** Tabla N°29 Frecuencia de puntualidad y responsabilidad

**Interpretación:** Se puede observar en el grafico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre la puntualidad y responsabilidad en el trabajo. Se obtiene que un 19% de trabajadores se desempeña muy bien, un 25% se desempeña bien, 42% regular y 14% se desempeña mal.

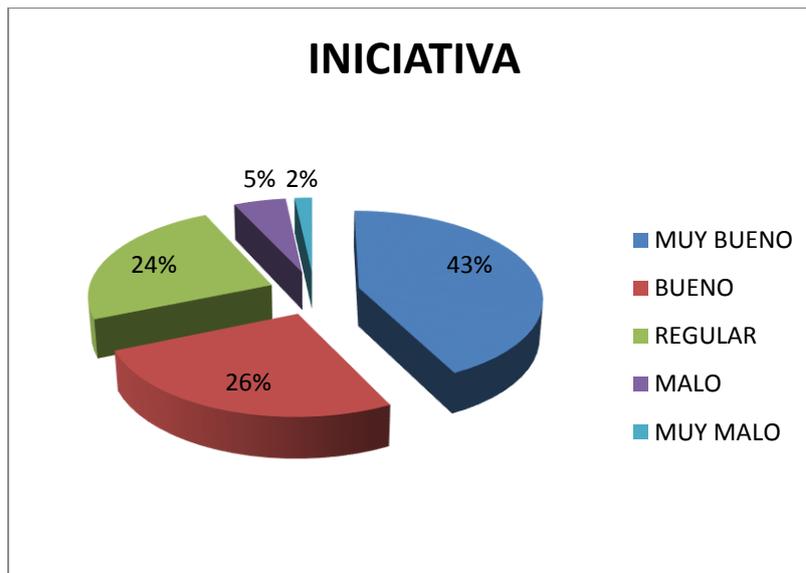
### Dimensión 3: Iniciativa

**Objetivo:** Evaluar si los colaboradores tienen la capacidad de tomar decisiones sin necesidad de recibir instrucciones detalladas.

**Tabla 30:** Frecuencia de Iniciativa

FRECUENCIA INICIATIVA		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY BUENO	49	43%
BUENO	30	26%
REGULAR	28	24%
MALO	6	5%
MUY MALO	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral



**Figura 33:** Dimensión iniciativa

**Fuente:** Tabla N°30 frecuencia de iniciativa

**Interpretación:** Se puede observar en el grafico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre iniciativa en la organización. Se obtiene que un 43% se desempeña muy bien, un 26% bien, 24% se desempeñan regular, 5% mal y solo un 2% muy mal.

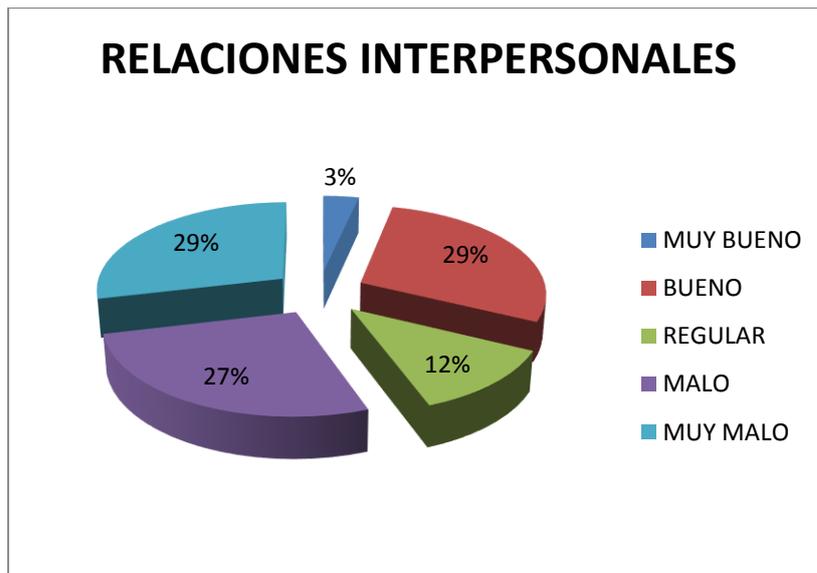
#### **Dimensión 4:** Relaciones interpersonales

**Objetivo:** Evaluar si los colaboradores tienen un comportamiento adecuado con el equipo de trabajo (compañeros, supervisores, jefes, etc.)

**Tabla 31:** Frecuencia de relaciones interpersonales

FRECUENCIA RELACIONES INTERPERSONALES		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY BUENO	4	3%
BUENO	33	29%
REGULAR	14	12%
MALO	31	27%
MUY MALO	33	29%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral



**Figura 34:** Dimensión relaciones interpersonales

**Fuente:** Tabla N°31. Frecuencia de relaciones interpersonales

**Interpretación:** Se puede observar en el gráfico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre las relaciones interpersonales con el equipo de trabajo. Se obtiene que un 3% de trabajadores se desempeña muy bien, un 29% bien, 12% regular, 27% mal y un 29% muy mal.

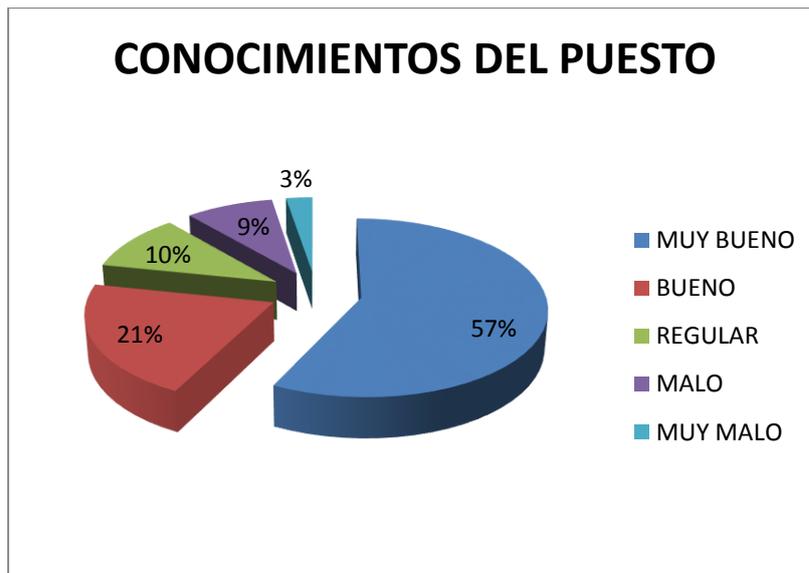
#### **Dimensión 5:** Conocimientos del puesto

**Objetivo:** Evaluar si los colaboradores comprenden las tareas así como los procedimientos y técnicas a la hora de realizar su trabajo.

**Tabla 32:** Frecuencia de conocimientos del puesto

FRECUENCIA CONOCIMIENTOS DEL PUESTO		
CALIFICACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY BUENO	66	57%
BUENO	24	21%
REGULAR	12	10%
MALO	10	9%
MUY MALO	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla N°47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral



**Figura 35:** Dimensión conocimientos del puesto

**Fuente:** Tabla N°32. Frecuencia de conocimiento del puesto

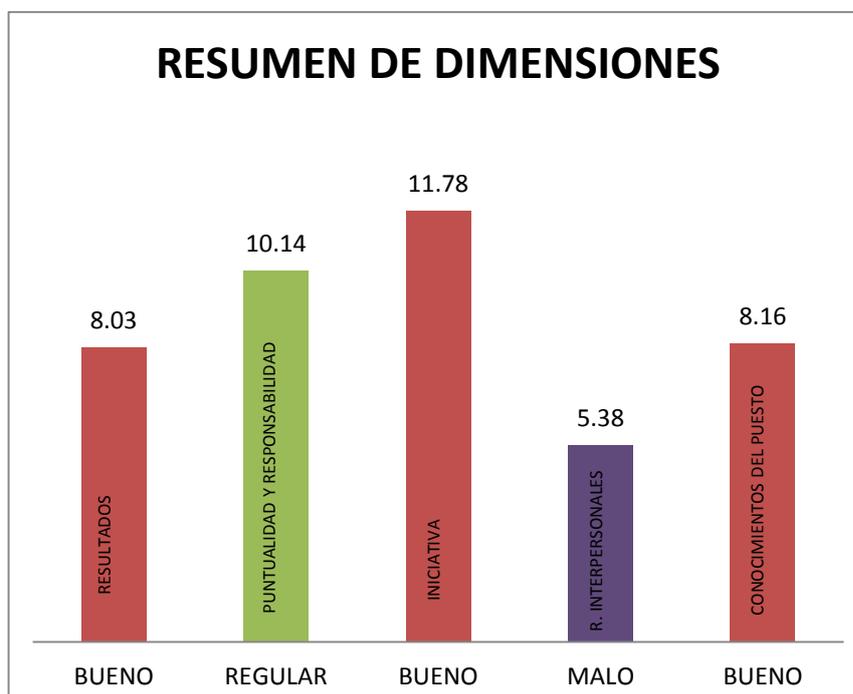
**Interpretación:** Se puede observar en el gráfico anterior cual es la frecuencia de la calificación de los ítems sobre conocimiento del puesto. Se obtiene que un 57% de trabajadores se desempeñan muy bien, un 21% se desempeña bien, 10% regular, 9% y 3% se desempeña muy mal.

### 3.3.1.2 Resumen general de dimensiones del desempeño laboral:

**Tabla 33:** Resumen de las 5 dimensiones del desempeño laboral

RESUMEN DE DIMENSIONES		
DIMENSIONES	PUNTAJE PROMEDIO	CALIFICACIÓN
1 Resultados	8.03	BUENO
2 Puntualidad y responsabilidad	10.14	REGULAR
3 Iniciativa	11.78	BUENO
4 Relaciones interpersonales	5.38	MALO
5 Conocimientos del puesto	8.16	BUENO
<b>TOTAL</b>	<b>43.49</b>	<b>BUEN DESEMPEÑO LABORAL</b>

Fuente: Tabla N°47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral



**Figura 36:** Resumen de dimensiones del desempeño laboral

Fuente: Tabla N°33. Resumen de las 5 dimensiones del desempeño laboral

**Comentario:** En la figura anterior se pueden observar que las dimensiones que tienen el puntaje más alto son resultados, iniciativa y conocimientos del puesto, seguido por la dimensión puntualidad y responsabilidad y un puntaje bajo en la dimensión relaciones interpersonales. La suma de los promedios anteriores deja como resultado un puntaje total de 43.49 que determina que los trabajadores tienen un buen desempeño laboral.

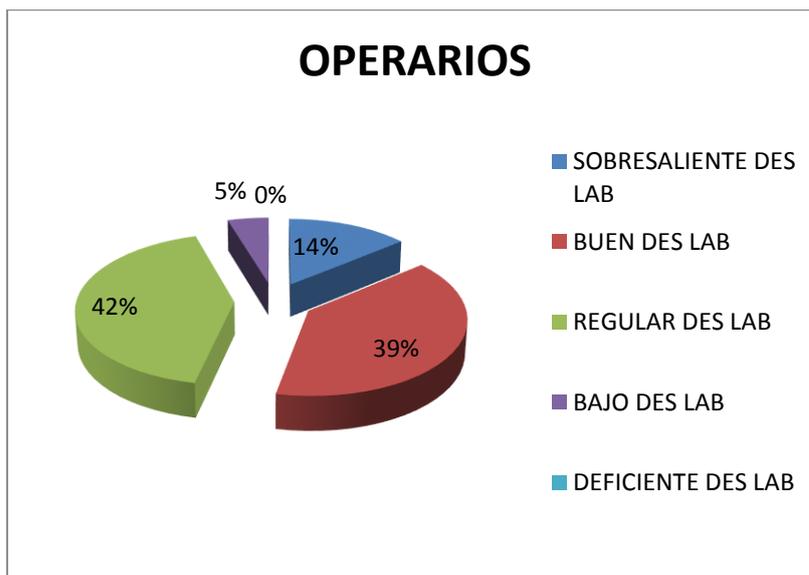
### 3.3.1.3 Resultados generales del desempeño del Personal Operario

**Tabla 34:** Resumen de Operarios sobre el desempeño laboral

<b>RESUMEN DE PERCEPCION DE OPERARIOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>SOBRESALIENTE DESEMPEÑO LABORAL</b>	15	14%
<b>BUEN DESEMPEÑO LABORAL</b>	42	39%
<b>REGULAR DESEMPEÑO LABORAL</b>	45	42%
<b>BAJO DESEMPEÑO LABORAL</b>	5	5%
<b>DEFICIENTE DESEMPEÑO LABORAL</b>	0	0%
<b>TOTAL CONTEO</b>	<b>107 operarios</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>43.22</b>	<b>BUEN DESEMPEÑO LABORAL</b>

**Fuente:** Tabla N°47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral

**Comentario:** La tabla anterior muestra cuales son las frecuencias obtenidas de los operarios de la empresa, que en resumen se obtiene como resultado un puntaje promedio de 43.22, lo que indica un buen desempeño laboral.



**Figura 37:** Resumen del desempeño laboral de los operarios

**Fuente:** Tabla N°34. Resumen de operarios sobre el desempeño laboral

**Interpretación:** En la figura anterior se pueden observar cuales son los resultados obtenidos por el total de operarios que formaron parte de la muestra, de esta manera se obtiene que un 14% tiene desempeño laboral sobresaliente, un 39% se desempeña bien, el 42% se desempeña regular y el 5% tiene un bajo desempeño.

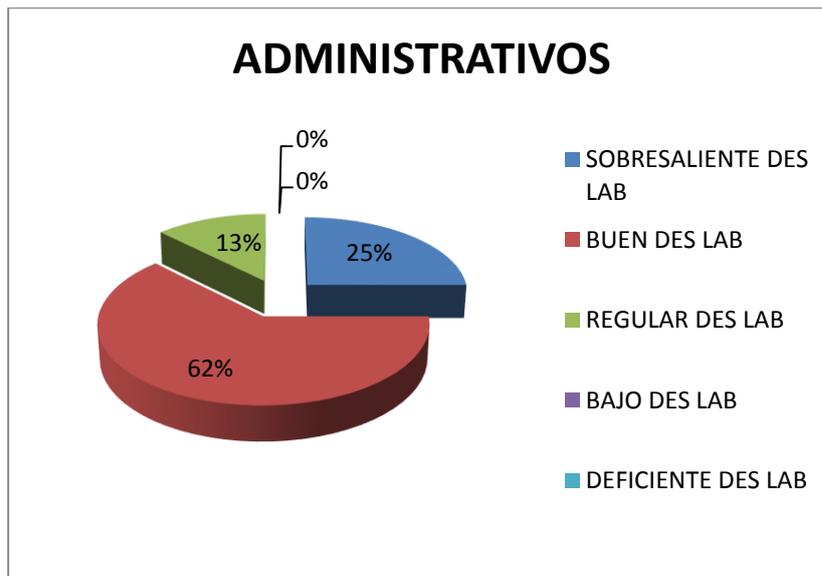
### 3.3.1.4 Resultados generales del desempeño del Personal Administrativo

**Tabla 35:** Resumen de administrativos sobre el desempeño laboral

<b>RESUMEN DE PERCEPCION DE ADMINISTRATIVOS SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL</b>		
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
<b>SOBRESALIENTE DESEMPEÑO LABORAL</b>	2	25%
<b>BUEN DESEMPEÑO LABORAL</b>	5	62%
<b>REGULAR DESEMPEÑO LABORAL</b>	1	13%
<b>BAJO DESEMPEÑO LABORAL</b>	0	0%
<b>DEFICIENTE DESEMPEÑO LABORAL</b>	0	0%
<b>TOTAL CONTEO</b>	<b>8 Administrativos</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>47.12</b>	<b>BUEN DESEMPEÑO LABORAL</b>

**Fuente:** Tabla N°47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral

**Comentario:** La tabla anterior muestra cuales son las frecuencias obtenidas de los administrativos de la empresa, que en resumen se obtiene como resultado un puntaje promedio de 47.12, lo que indica un buen desempeño laboral.



**Figura 38:** Resumen del desempeño laboral de los administrativos

**Fuente:** Tabla N°35. Resumen de administrativos sobre el desempeño laboral

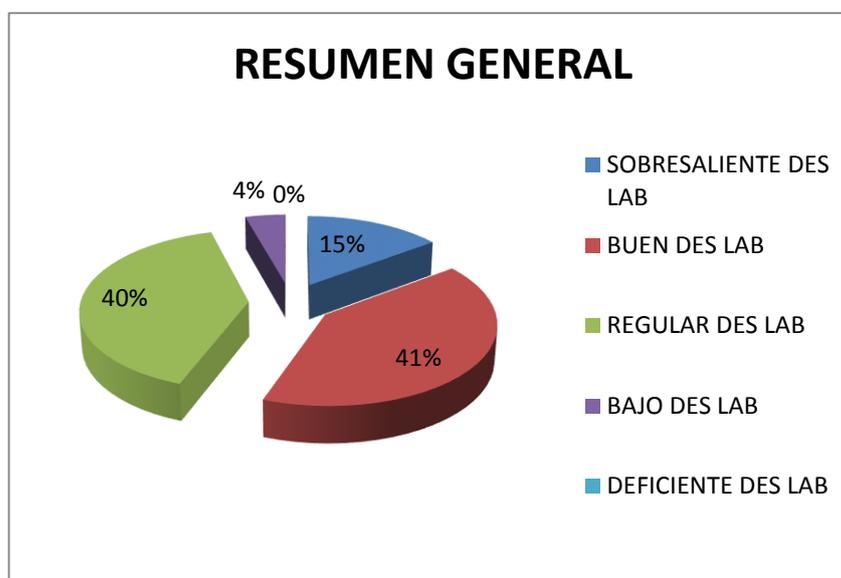
**Interpretación:** En la figura anterior se pueden observar cuales son los resultados obtenidos por el total de administrativos que formaron parte de la muestra, de esta manera se obtiene que un 25% tiene un desempeño sobresaliente, un 62% se desempeña bien, el 13% muestra un desempeño regular y no hay registros de un bajo desempeño.

### 3.3.1.5 Resultados del desempeño laboral en toda la Planta Galletas Día

**Tabla 36:** Resumen de frecuencias totales del desempeño laboral

RESUMEN FRECUENCIA TOTAL DESEMPEÑO		
NIVEL DE DESEMPEÑO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
<b>SOBRESALIENTE DESEMPEÑO LABORAL</b>	17	15%
<b>BUEN DESEMPEÑO LABORAL</b>	47	41%
<b>REGULAR DESEMPEÑO LABORAL</b>	46	40%
<b>BAJO DESEMPEÑO LABORAL</b>	5	4%
<b>DEFICIENTE DESEMPEÑO LABORAL</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	115	100%
<b>PROMEDIO</b>	<b>43.49</b>	<b>BUEN DES LAB</b>

Fuente: Tabla N°47. Resultados de la encuesta de desempeño laboral



**Figura 39:** Resumen del desempeño laboral en la Planta Galletas

Fuente: Tabla N°36. Resumen de frecuencias totales del desempeño laboral

**Interpretación:** Se puede observar en la figura anterior que el 15% de la población muestra un desempeño sobresaliente, un 41% tiene un buen desempeño, el 40% se desempeña regular y solo el 4% muestra un bajo desempeño.

### 3.4. DETERMINAR LA RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A. - PLANTA GALLETAS, A TRAVÉS DE LA ESTADÍSTICA INFERENCIAL.

Para probar la hipótesis primero se analiza, si los datos que se han obtenido tienen una distribución normal, como los datos que tenemos son mayores a 50 se aplicará la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov.

#### 3.4.1. Prueba de normalidad

**Ho:** Los datos presentados de cultura organizacional y desempeño laboral tienen una distribución normal.

**H1:** Los datos presentados de cultura organizacional y desempeño laboral no tienen una distribución normal.

**Supuestos:**

Si  $P > 0,05$  se aprueba  $H_0$

Si  $P < 0,05$  se aprueba  $H_1$

**Tabla 37:** Resultados de la prueba de normalidad

PRUEBAS DE NORMALIDAD			
Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	GI	Sig.
Cultura organizacional	,115	115	,001
Desempeño laboral	,123	115	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente:** Resultados de correlación SPSS vs 22

Mediante el análisis de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov se puede afirmar que en ambos casos la significancia (p) es menor que 0.05 por lo tanto se acepta H1 afirmando que los datos no tienen un comportamiento normal por lo tanto se trabajara con el coeficiente Rho de Spearman.

### 3.4.2. Prueba de hipótesis

Los datos hallados serán procesados mediante la herramienta SPSS versión 22 como se puede observar en la siguiente figura:

**DATOS DE LAS VARIABLES CULTURA Y DESEMPEÑO EN SPSS**

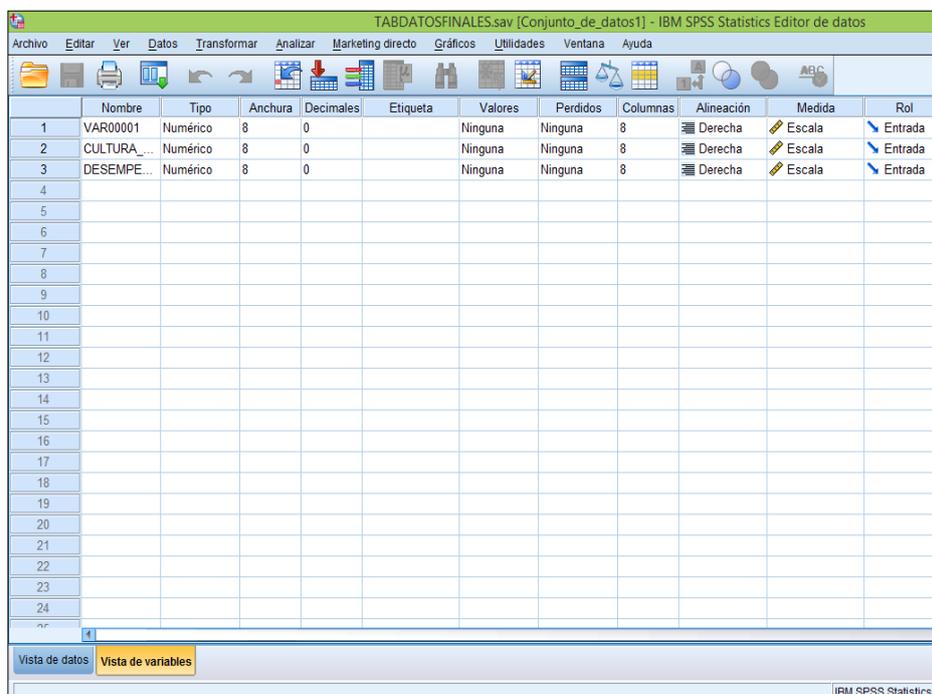
	VAR00001	CULTURA_ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL	var												
95	95	90	49													
96	96	95	43													
97	97	116	52													
98	98	49	29													
99	99	115	53													
100	100	97	46													
101	101	78	33													
102	102	79	39													
103	103	51	31													
104	104	78	36													
105	105	79	38													
106	106	64	37													
107	107	97	50													
108	108	84	46													
109	109	109	53													
110	110	101	43													
111	111	96	43													
112	112	93	49													
113	113	115	52													
114	114	78	35													
115	115	96	50													

**Figura 40:** Vista de datos sobre las variables en SPSS

Fuente y elaboración propia.

En la siguiente figura se puede observar cómo se han colocado los puntajes de ambas variables en el programa indicado.

### CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES EN SPSS



The screenshot shows the 'View Variables' dialog box in SPSS. The table below represents the data shown in the dialog:

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VAR00001	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
2	CULTURA...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
3	DESEMPE...	Númérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

**Figura 41:** Vista de características de variables en SPSS

Fuente y elaboración propia.

Esta figura muestra la caracterización de las variables de estudio en el programa SPSS. Se procede a ingresar toda la información sobre las variables, cultura organizacional como la variable independiente y desempeño laboral como variable dependiente.

**Teniendo como hipótesis de este estudio:**

**H2:** La cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas en el año 2015.

**Y como hipótesis nula:**

**Ho2:** La cultura organizacional no tiene relación con el desempeño de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas en el año 2015.

**Nivel de significancia:** 1% = 0.01

**Si:**

Si  $P < 0,01$  se aprueba H2

Si  $P > 0,01$  se aprueba Ho2

Trabajaremos con la prueba estadística de la prueba Rho – de Spearman. Al analizar los datos se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 38:** Resultados de la Correlaciones de variables

CORRELACIONES		
Variables	Cultura organizacional	Desempeño laboral

<b>Rho de Spearman</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	115	115
	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Coeficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	115	115
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).				

**Fuente:** Resultados de correlación SPSS vs 22

Valor P = 0,000 valor por debajo del 0,01 de significancia con la que se trabaja.

**Toma de decisión:**

$p < 0,01$ ; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del estudio que

determina que La cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas en el año 2015. El coeficiente Rho de Spearman es positivo lo cual indica que es una correlación directa muy fuerte ya que su valor es 0,861 como se muestra en la siguiente figura.

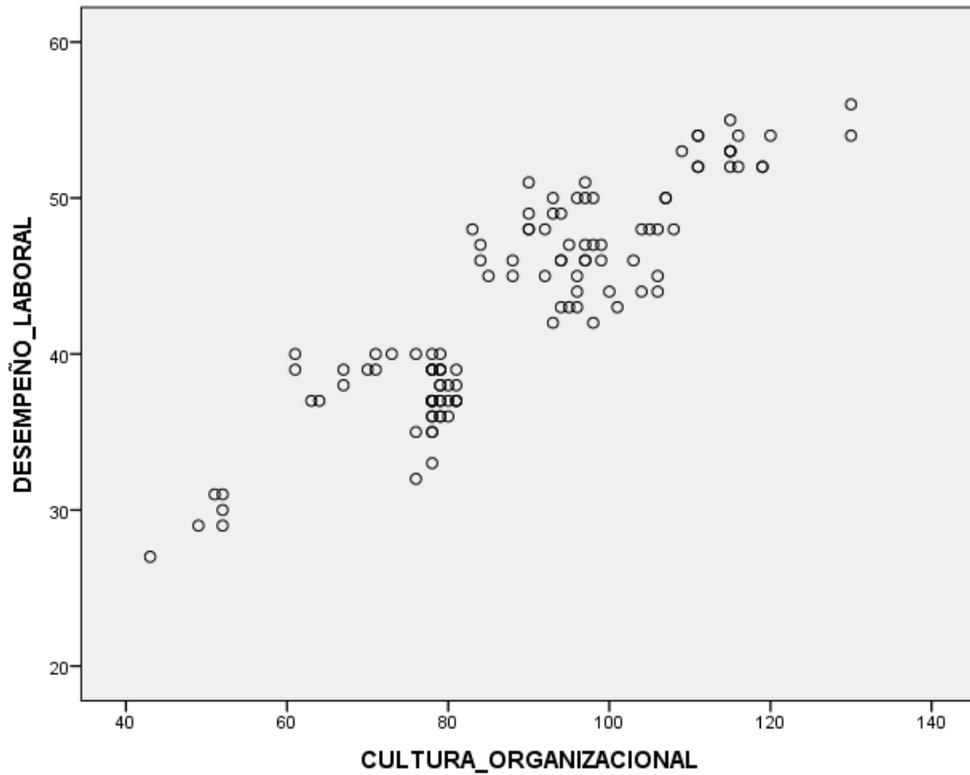
#### ESCALA DE INTERPRETACIÓN PARA LA CORRELACIÓN DE SPEARMAN

Correlación	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

**Figura 42:** Escala de correlación de Spearman

**Fuente:** Hernandez Sampieri, 2006

#### GRÁFICO DE CORRELACIÓN DE VARIABLES



**Figura 43:** Gráfico de correlación de variables

**Fuente:** Resultados de correlación SPSS versión 22

En la imagen anterior se puede observar que los datos tienen una correlación positiva muy fuerte (0,861), esto quiere decir que mientras más alta sea la cultura organizacional más alto será el desempeño de los trabajadores.

**3.5. ELABORACIÓN DE PROPUESTA DE MEJORA EN LA EMPRESA MOLINERA INCA S.A.  
 – PLANTA GALLETAS, PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES.**

Para elaborar la propuesta de mejora, correlacionaremos las 7 dimensiones de cultura organizacional con las 5 dimensiones de desempeño laboral para determinar la correlación más significativa y poder enfocarnos en ella.

**Tabla 39.** Correlación de dimensiones de la Cultura organizacional y el Desempeño laboral

CORRELACIONES						
RHO DE SPEARMAN		Resultados	Punt. Y Resp.	Iniciativa	Relac. Interp.	Conoc. Del Puesto
Orientación a resultados	Coefficiente de correlación	,393**	,421**	,612**	,310**	,574**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.001	.000
	N	115	115	115	115	115
Orientación a la gente	Coefficiente de correlación	,292**	,309**	,374**	,296**	,325**
	Sig. (bilateral)	.002	.001	.000	.001	.000
	N	115	115	115	115	115
Orientación a los equipos	Coefficiente de correlación	.063	-,252**	.168	,984**	,372**
	Sig. (bilateral)	.500	.007	.072	.000	.000
	N	115	115	115	115	115
Agresividad	Coefficiente de correlación	.161	,306**	,403**	,216*	,333**
	Sig. (bilateral)	.086	.001	.000	.020	.000
	N	115	115	115	115	115
Estabilidad	Coefficiente de correlación	,357**	,464**	,590**	,269**	,588**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.004	.000
	N	115	115	115	115	115
Innovación y toma de riesgos	Coefficiente de correlación	,377**	,479**	,580**	,275**	,524**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.003	.000
	N	115	115	115	115	115
Atención al detalle	Coefficiente de correlación	.177	,250**	,340**	,266**	,404**
	Sig. (bilateral)	.058	.007	.000	.004	.000
	N	115	115	115	115	115

Fuente: Resultados de correlación SPSS vs 22

Como se puede observar en la tabla anterior, la correlación más significativa dentro de los resultados resaltados es la dimensión de cultura organizacional: Orientación a los equipos con la dimensión de desempeño laboral: Relaciones interpersonales, con un valor de 0,98 lo cual indica una correlación positiva muy fuerte; por lo tanto la propuesta de mejora se basará en estas 2 dimensiones. La siguiente tabla muestra los puntajes de las preguntas evaluadas en la dimensión orientación a los equipos, la cual fue calificada por los operarios como regular (13.52), si logramos fortalecer esta dimensión podremos aumentar de manera significativa el nivel de desempeño laboral.

**Tabla 40.** Puntaje por preguntas de las dimensión orientación a los equipos

<b>PUNTAJE DIMENSIÓN ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>Pregunta 9</b>	<b>Pregunta 10</b>	<b>Pregunta 11</b>	<b>Pregunta 12</b>
<b>Puntaje</b>	429	377	350	<b>293</b>
<b>Pregunta 9</b>	Esta empresa conforma equipos para cumplir los objetivos.			
<b>Pregunta 10</b>	El equipo valora el aporte de sus integrantes.			
<b>Pregunta 11</b>	Me siento conforme con la forma de trabajo en equipo.			
<b>Pregunta 12</b>	El cumplimiento de los objetivos es reconocido grupalmente.			

**Fuente:** Tabla N°45. Resultados de la encuesta de cultura organizacional

En la tabla anterior podemos observar que la pregunta 12 es la más baja en puntaje, afirmándose que no se da el suficiente reconocimiento por los logros alcanzados a nivel grupal, por lo que se hará incidencia en este factor para establecer mejoras que optimicen el desempeño.

### **3.5.1. Propuesta - Cultura Organizacional**

La propuesta a implementar está dada por un plan de reconocimiento al logro, el cual se va a denominar – **Programa de reconocimiento de trabajo en equipo mensual**.

#### **PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO DE TRABAJO EN EQUIPO MENSUAL**

**a) Objetivo:**

El objetivo de este documento es definir el proceso que asegure que el cumplimiento de los objetivos es reconocido grupalmente, además promover la iniciativa de los colaboradores para mejorar el desempeño en todas las áreas de la empresa.

**b) Alcance:**

El presente documento aplica para todos los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa Molinera Inca, ya sea personal estable o tenga un contrato de trabajo renovable.

**c) Entradas y salidas del proceso:**

**Entradas:** Propuesta de mejora en cualquier proceso de las diferentes áreas.

**Salidas:** Premio entregado al equipo que presento la propuesta.

**d) Referencias internas:**

- Manual de Organización y funciones
- Mapeo de procesos

**e) Responsables de aplicación:**

- Jefe del área
- Jefe de producción
- Jefe de recursos humanos

**f) Indicadores:**

**Tabla 41:** Indicadores para el programa de reconocimiento de trabajo en equipo mensual

INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE	OBJETIVO	FRECUENCIA
<b>Eficiencia de propuestas premiadas</b>	Nº de total de propuestas premiadas / Nº propuestas de mejora por equipo presentadas	Ninguna	>20%	Mensual
<b>Mejora de indicador</b>	(Indicador a mejorar antes de propuesta - Indicador después de mejora) / Indicador a mejorar antes de propuesta	Indicadores de Producción	>5%	Mensual

Fuente y elaboración propia

**g) Definiciones y siglas:**

**Tabla 42:** Definiciones y siglas del programa

Concepto	Descripción
<b>JP</b>	Jefe de producción
<b>JA</b>	Jefe de área
<b>JRRHH</b>	Jefe de recursos humanos

Fuente y elaboración propia

h) Diagrama de flujo:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE TRABAJO EN EQUIPO MENSUAL

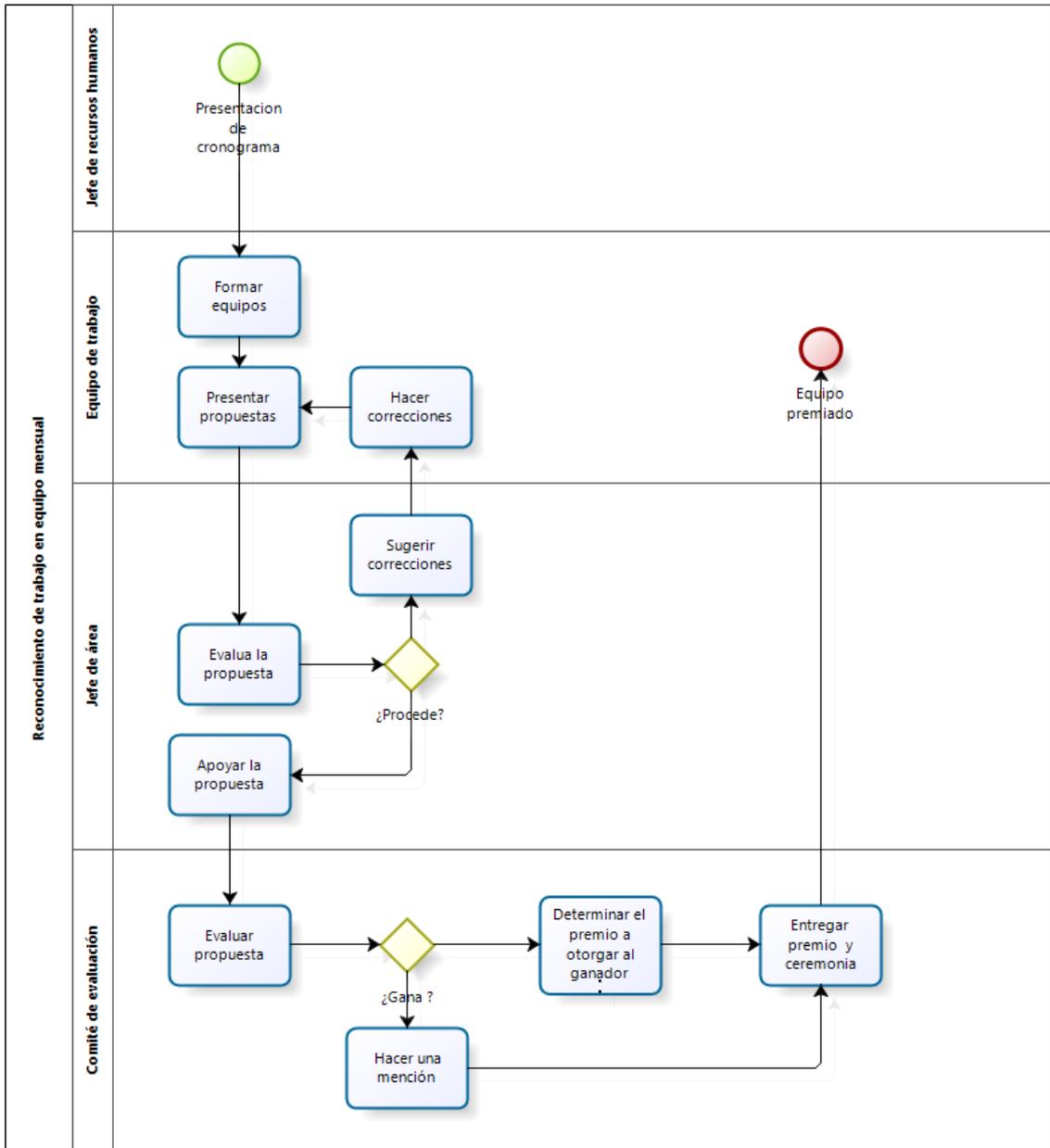


Figura 44: Diagrama de flujo del programa de reconocimiento de trabajo en equipo mensual

Fuente y elaboración propia

i) Descripción del proceso:

Tabla 43: Descripción de proceso del programa de trabajo en equipo mensual

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<b>Jefe de recursos humanos</b>	<p><b>1. PRESENTACION DE CRONOGRAMA:</b></p> <p>1.1. El JRRHH es el responsable de dar a conocer el cronograma del programa de reconocimiento del mes, con las fechas indicadas para una de las etapas, esto se realizara el primer día de cada mes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación de propuestas</li><li>- Evaluación de jefe de área</li><li>- Evaluación de comité de evaluación de propuestas.</li><li>- Ceremonia de premiación</li></ul>
<b>Equipo de trabajo</b>	<p><b>2. PRESENTACION DE PROPUESTAS:</b></p> <p>2.1. Se deben establecer los equipos que van a trabajar en una solución a un problema determinado dentro de su área.</p> <p>2.2. El equipo debe evaluar y determinar cuál es la propuesta que van a presentar en base a los problemas detectados.</p> <p>2.3. El equipo presenta la propuesta en base al formato determinado en la figura N°45.</p>

<p><b>Jefe de área</b></p>	<p><b>3. EVALUACION DE JEFE DE ÁREA:</b></p> <p>3.1. El jefe de área es quien tiene la responsabilidad de la evaluación de las propuestas y lo hará basado en una calificación determinada por sus criterios.</p> <p>3.2.1. El jefe de área dará una calificación en un plazo no mayor a tres días desde el día de la presentación de las propuestas.</p> <p>3.2.2. En el caso que hubieran correcciones el jefe de área las hará, y se las devolverá al equipo de trabajo para que las levante y nuevamente las presente. En el caso que no hubiera correcciones y la propuesta sea viable se apoya la propuesta y se presenta al comité evaluador.</p>
<p><b>Comité evaluador</b></p>	<p><b>4. EVALUACIÓN DE COMITÉ EVALUADOR:</b></p> <p>4.1. El comité evaluador está conformado por el jefe de recursos humanos, el jefe de área y el jefe de producción, quienes solicitan una presentación oral de la propuesta por parte de los integrantes de cada equipo.</p> <p>4.2. La presentación se realiza por cada equipo que ha presentado la propuesta, en base a los indicadores de mejora y el impacto que tendrá en seguridad, calidad o productividad.</p> <p>4.3. Finalizada la evaluación se publicará la relación de ganadores y el puntaje obtenido.</p> <p>4.4. Se realiza la invitación a los interesados el día de la premiación.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Comité evaluador</b></p>	<p><b>5. PREMIACIÓN DE PROPUESTA DE EQUIPOS:</b></p> <p>5.1. No todos los premios son iguales por eso se evalúa que premio principal se entregara cada mes. Para las menciones honrosas se detallan como premios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un pin y una tarjeta de reconocimiento por tratar de mejorar su área de trabajo a todo el equipo.</li> <li>- Objetos de uso personal, con su nombre y el de la empresa,</li> </ul> <p>5.2. Finalmente se hace la ceremonia el día indicado en el cronograma presentado al inicio de mes, presentando el premio principal elegido, que puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un almuerzo especial para todo el equipo de trabajo</li> <li>- Pasajes y estadía a un sitio turístico de la región.</li> </ul>
--	---

Fuente y elaboración propia

**j) Reporte / Registros**

**Tabla 44:** Reporte y registros del programa de trabajo en equipo mensual

Tipo de registro	Forma de captura y periodicidad.	Forma de Proces.	Informe y periodic.	Lista controlada de Distribución	Forma de Conservación De registros Y reportes	Responsab. de la custodia, Recuperac. Y respaldo de Registros y los reportes	Tiempo de conservación De los Registros y reportes	Forma y Disposición Final de los Regist. Y reporte
Informe de propuesta	Cada equipo que presente su propuesta	Manual	Mensual	Área de RR.HH.	Virtual y físico	Gestor de RR.HH.	3 años	virtual

Fuente y elaboración propia

**k) Control de Revisiones**

El presente documento se deberá revisar por lo menos una vez al año a partir de su aprobación o antes, si el responsable de su elaboración así lo requiere, o cuando el Jefe de recursos humanos lo considere conveniente.

**l) Distribución**

- Jefe de Producción
- Asistente de recursos humanos
- Jefe de recursos humanos
- Este documento estará disponible para consulta en el área recursos humanos, todos los involucrados en el presente proceso tendrán acceso desde sus puestos de trabajo.

## **FORMATO DEL INFORME DE PROPUESTA DE MEJORA**

	<b>INFORME DE PROPUESTA DE MEJORA</b>
<b>1. PARTICIPANTES:</b>	
<b>2. PROBLEMA A SOLUCIONAR:</b>	
<b>3. INDICADOR PROPUESTO:</b>	
<b>4. DESCRIPCION DE SITUACIÓN ACTUAL:</b>	
<b>5. DESCRIPCION DE PROPUESTA:</b>	
<b>6. IMPACTO EN SEGURIDAD, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD:</b>	

**Figura 45:** Formato del informe de propuesta de mejora del programa de trabajo en equipo mensual  
Fuente y elaboración propia

### 3.5.2. Propuesta- Desempeño laboral

La propuesta a implementar está basada en la dimensión de desempeño laboral evaluada “relaciones interpersonales” la cual fue calificada por los jefes inmediatos de las diferentes áreas como mala (5.38), específicamente al evaluar si el colaborador “tiene buena relación con sus jefes” con un puntaje bajo de 369 en relación a la otra premisa “tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo” que tiene un puntaje de 350, por esta razón la propuesta se basará en este factor.

#### **PROPUESTA DE ACTIVIDADES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL**

**Objetivo:** Lograr que los colaboradores sin distinción de nivel se sientan incluidos como una sola familia empresarial.

**Misión:** Promover el uso comunitario de los espacios existentes para la socialización de todos los colaboradores (operarios y jefes), que generen confianza y familiaridad como las horas de refrigerio y almuerzo. Esta propuesta incorpora las siguientes actividades al calendario oficial a partir del mes de julio del 2015 en adelante.

**Tabla 46:** Incorporación de actividades al calendario de recursos humanos

N°	Actividad	Dirigido	Lugar
1	Elaboración de lista y Publicación de cumpleaños del mes	Todo el personal	PP, PG, PM
2	Celebración de Desayunos del Mes	P. Operario Selec.	PG, PMT
3	Celebración de Cumpleaños del Mes	Todo el personal	Sala de Capacitación
4	Elaboración del Molinero (revista mensual)	Todo el personal	PMT, PG, PP
5	Inicio de Vacaciones Útiles	Hijos trab. PG,PMT Y PP	Coleg. Mentas Brillantes
6	Clausura de Vacaciones Útiles	Hijos trab. PG,PMT Y PP	Planta Galletas
7	Entrega Virtual de Tarjetas- Día de la Mujer	P. Mujeres Plantas	MT, PG, PP
8	Celebración del Día del padre	Padres (Trab)	MT, PG, PP
9	Celebración de día del trabajo	Todo el personal	PP, PG, PM
9	Fiesta de Integración Molinca	Todo el personal	MT, PG, PP
10	Lanzamiento del concurso de arreglos navideños por área	Diferentes áreas	PG, PM
11	Colocación de arreglos navideños, árbol y nacimiento	Diferentes áreas	PG, PM
12	Lanzamiento del concurso de villancicos y sorteo del amigo secreto	Empleados	PG, PM
13	Misa Navideña	Todo el personal	MT, PG, PP
14	Chocolatada Navideña	Todo el personal	MT, PG, PP

15	Fiesta Navidad para Hijos de los Trabajadores- PMT y PG	Hijos trab. PG,PMT Y PP	MT, PG, PP
16	Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ)	P. Seleccionado	Sala Andina
17	Evaluación de Desempeño	P. Operario	PMT, PG, PP
18	Taller de Orientación vocacional para hijos de trabajadores	Hijos trabajadores	PG, PM
19	Talleres de fortalecimiento del liderazgo	P. Operario	PG, PMT
20	Entrega de canastas navideñas	Todo el personal	PG, PM, PP
21	Premiación de Trabajadores del Mes	P. Operario	PG, PMT,PP
22	Campañas Prevención de Accidentes	Personal Operario	PG, PM,PP
23	Premiación del Trabajador del Año	Todo el personal	PGT,PMP,PMT
24	<b>Elección y Premiación de EOP</b>	Todo el personal	PGT,PMP,PMT
26	<b>Campeonato de pin-pon y fulbito de mesa</b>	Todo el personal	COMEDOR-PG, PM
27	<b>Comité mensual de Líderes de Planta</b>	Empleados	PG, PMT,PP
28	Celebración del concurso de villancicos y amigo secreto- Empleados	Empleados	Planta Galletas
29	Almuerzo Fin de Año	Todo el Per. - PG Y PMT	Campaña de Moche
30	Elaboración del Periódico Mural	Planta Galletas	PG
31	Elaboración de archivo de trabajadores - Mapeo	Todo el Per. - PG Y PMT	PMT

Fuente: Plan anual de actividades de recursos humanos en la empresa Molinera Inca S.A.

Las actividades subrayadas son las propuestas hechas para mejorar la dimensión: relaciones interpersonales. El comité mensual de líderes de planta tiene como objetivo principal generar acciones que apunten a unir en un mismo espacio a operarios y jefes para socializar, fraternizar e incluir. El deporte es necesario para mejorar las relaciones interpersonales porque une, acorta distancias y disminuye diferencias por lo que se debe programar una fecha mensual para la realización de estos eventos.

El comité mensual de líderes de planta tiene como objetivo principal generar acciones que apunten a unir en un mismo espacio a operarios y jefes para socializar, fraternizar e incluir.

#### IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al evaluar la situación actual de la cultura organizacional en la empresa Molinera Inca S.A. -Planta Galletas se encontró una cultura organizacional de tradición, lealtad y compromiso donde los valores, las normas y los objetivos están claramente establecidos, y la organización se rige por la dirección de sus líderes, como se muestra en el estudio de la revista sciencedirect (sciencedirect, 2011) el cual determina que la mayoría de empresas manufactureras están ligadas a una cultura corporativa donde la cultura es similar a una gran familia y los trabajadores se rigen por procedimientos formales y políticas donde el valor de la experiencia, la previsibilidad, eficiencia y estabilidad están siempre presentes, además la cultura indica orden, reglas y regulaciones y las actividades están bajo el control de vigilancia, evaluación y dirección lo cual se describe como una forma sistemática en el lugar de trabajo. A pesar de que Molinera Inca tiene más de 50 años en el mercado y la mayoría de sus colaboradores trabajan entre 15 y 20 años se encontraron deficiencias que afectan su cultura como la falta de identificación: la empresa no cuenta con la entrega total del personal operario debido a que ellos sienten que la empresa no les ofrece una línea de carrera y no pueden progresar como ellos quisieran, además de la mala comunicación que existe entre algunos jefes y operarios que al no involucrarse eficazmente en las diversas actividades que realiza la empresa y no brindarles un buen trato hace que la cultura organizacional no se fortalezca de igual manera Gallegos Arias en su estudio determina que la cultura organizacional depende del liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y la claridad.

Para medir la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca se utilizó una encuesta evaluada mediante escalas de Likert (1-5) para determinar el nivel de cultura (muy débil-muy fuerte) y el nivel de desempeño laboral (deficiente-sobresaliente) y se realizó una prueba piloto previa, utilizando el alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad de la prueba y escalas establecidas, asimismo se usó el software SPSS versión 22 para el análisis de los datos así como se muestra en el estudio de **Sciencedirect** que también utilizó estas herramientas para medir las variables de estudio y determinar la relación entre ellas.

Para analizar el nivel de cultura organizacional se establecieron 7 dimensiones las cuales tuvieron los siguientes resultados: **orientación a resultados** (13.69) calificándolo como

regular, **orientación a los equipos** (13.52) calificándolo como regular, **orientación a la gente** (12.60) calificándolo como regular, **agresividad** (12.17) calificándolo como regular, **estabilidad** (11.19) calificándolo como alta, **innovación y toma de riesgos** tiene un (14.18) calificándolo como alta y **atención al detalle** (15.89) calificándolo como alta, así también se muestra en la investigación de Lizzete Osorio, en la cual se describen las características de la cultura organizacional en la empresa Compass Group en base a estas 7 dimensiones establecidas por el autor Robbins, determinando la importancia de su evaluación en la organización para fortalecer la cultura.

Al evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas, se determinó que con respecto a la dimensión **resultados** (logro de objetivos), el puntaje obtenido es 8.03 calificándolo como bueno, con respecto a la dimensión **puntualidad y responsabilidad** 10.14 calificándolo como regular, con respecto a la dimensión **iniciativa** tiene un puntaje de 11.78 calificándolo como bueno, con respecto a la dimensión **relaciones interpersonales** tiene un puntaje de 5.38 calificándolo como malo con respecto a la dimensión **conocimientos del puesto** tiene un puntaje de 8.16 calificándolo como bueno; de igual manera el estudio realizado por Vásquez Estrada el cual evalúa el desempeño a nivel de preguntas y los resultados son en base a las evaluaciones dadas por los jefes, estos ítems utilizados son: (a) “Piensa que el soborno es una práctica impropia” (4.88), (b) “Cumple con los reglamentos de la empresa” (4.88), (c) “Reconoce la autoridad de sus superiores” (4.81), (d) “Apoya los programas de mejoramiento de la empresa” (4.80) y (e) “Cumple con las políticas laborales de la empresa” (4.80). De forma contraria se encontró que las actividades que los empleados de realizaban con menor frecuencia en base a las evaluaciones dadas por los jefes son: (a) “Participa en actividades con su familia y con sus compañeros de trabajo” (3.26), (b) “Toma sus propias decisiones en lo referente a su trabajo” (3.60), (c) “Hace más de lo solicitado” (4.04), (d) “La supervisión que requiere es mínima” (4.13) y (e) “Reprueba los chismes en el trabajo” (4.19).

Al analizar los resultados de desempeño laboral se puede observar en el personal operario que un 39% se desempeña bien mientras que en el personal administrativo el 62% tiene un

buen desempeño, esta diferencia se demuestra en otros estudios como en el de delgado López en el que manifiesta que el personal operario tiene un menor nivel de preparación e instrucción y a su vez un menor nivel cultural por lo que es menos remunerado en la escala salarial y al mismo tiempo tiene otro trato en cuanto a infraestructura y comodidades, por lo que el personal administrativo tiene mejores condiciones a la hora de desempeñarse en su puesto de trabajo.

Al correlacionar las variables de estudio se encontró a las dimensiones orientación a los equipos y relaciones interpersonales con una correlación de 0,984, orientación a resultados con iniciativa con una correlación de 0,612 y estabilidad con iniciativa con una correlación de 0,590 de igual manera Gallegos Arias en su estudio determina que trabajo en equipo ayuda a desarrollar aptitudes positivas que contagia a los demás tiene un coeficiente de correlación de (0,590), motivación por responsabilidades tiene un coeficiente de correlación de (0,680) y ambiente participativo y apertura a sugerencias tiene (0,610).

Después de determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral se hallaron los siguientes resultados: el grado de significancia  $p = 0.00$  es menor que el nivel de significancia utilizado por el estudio 0,01; por esto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis del estudio por otro lado el coeficiente Rho de Spearman es positivo lo cual indica que es una correlación directa muy fuerte ya que su valor es 0,821; se puede demostrar entonces después de hacer la comparación con otros estudios del mismo tipo como es el caso de Sánchez Cortejana quien muestra en su estudio un nivel de correlación positiva débil (0.318) y un nivel de significancia de (0.290).

## V. CONCLUSIONES

- Molinera Inca es una empresa manufacturera con 50 años de experiencia en el sector de molienda de trigo, se caracteriza por tener una cultura corporativa, la cual es similar a una gran familia ya que la mayoría de los colaboradores tienen entre 15 y 20 años de experiencia. Se rige por procedimientos formales y políticas donde el valor de la eficiencia y la estabilidad están siempre presentes, sus actividades y procesos están regidos por la alta dirección y sus valores, normas y objetivos están claramente establecidos.
- Al analizar el nivel de cultura organizacional se encontró que el 56% de los colaboradores perciben una cultura organizacional fuerte, siendo las dimensiones mejor calificadas y apreciadas estabilidad (11.19), innovación y toma de riesgos (14.18) y atención al detalle (15.89), estableciendo a Molinera Inca según la escala determinada de cultura organizacional en nivel de cultura fuerte (93.2).
- Al evaluar el nivel de desempeño laboral, se encontró que más del 50% de los colaboradores muestra un buen nivel de desempeño asimismo los jefes inmediatos de cada área, calificaron con más puntuación las dimensiones: resultados (8.03), iniciativa (11.78) y conocimientos del puesto (8.16), dando a conocer a la dimensión relaciones interpersonales como deficiente con un puntaje de (5.38), estableciendo según la escala determinada de desempeño que los colaboradores tienen un nivel de desempeño laboral bueno (43.49).
- Al determinar la relación de la cultura organizacional con el desempeño laboral mediante el software SPSS se encontró a ( $P = 0,000$ ), valor por debajo del 0,01 de significancia con que se trabaja, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de estudio que determina que la cultura organizacional se relaciona directamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Molinera Inca S.A. – Planta Galletas en el año 2015, asimismo el coeficiente Rho de Spearman es positivo lo cual indica que es una correlación directa muy fuerte ya que su valor es 0.821, estableciendo que mientras más alta sea la cultura organizacional en la empresa más alto será el nivel de desempeño de los trabajadores.

- Para realizar la propuesta de mejora se correlacionó las dimensiones de cultura organizacional con las variables del desempeño laboral, encontrando la más alta correlación en la dimensión de cultura: orientación a los equipos y la dimensión de desempeño: relaciones interpersonales, con un valor de 0,98 lo que determina una correlación positiva fuerte, al mismo tiempo estas dos dimensiones muestran deficiencias al ser calificadas como regular y baja respectivamente por lo que se propuso un programa de reconocimiento de trabajo en equipo mensual que permita elevar significativamente el nivel de desempeño laboral en la empresa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la empresa evaluar la Cultura organizacional anualmente, para poder determinar en qué dimensiones está fallando y así fortalecer el porcentaje de colaboradores que perciben una cultura fuerte en la organización permitiendo realizar mejoras que incrementen el desempeño laboral y mejoraren los resultados empresariales.
- Se recomienda a futuros investigadores que estén interesados en el tema ubicar otras dimensiones que permitan evaluar y caracterizar la cultura organizacional, relacionando la cultura con otras variables como es el caso de la productividad individual teniendo como base este estudio para extenderlo.
- Se recomienda al área de recursos humanos planificar e incentivar todas las actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales entre colaboradores especialmente en los operarios y jefes de producción de los tres turnos ya que en las horas de trabajo solo hay interacción entre colaboradores del mismo turno.
- Se recomienda a la empresa establecer un programa de superación para aprovechar e incentivar las habilidades de los operarios que les permita avanzar en una línea de carrera, brindando oportunidad a los colaboradores que son eficientes en el desarrollo de sus funciones y tienen un excelente desempeño laboral, de esta manera se logra el compromiso e identificación de ellos con la empresa.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALBA, José, ALCOECER, Alejandro y COTOS, Henry. 2011.** Google como herramienta de las NTICS. Lima : Universidad Mayor de San Marcos, 2011.

**Amorós, Eduardo. 2007.** Comportamiento Organizacional. 2007. 695-458-742-12.

**Andrés, Sanchez Cortejana Carlos. 2010.** Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del área de carga y encomiendas de la empresa de transportes LINEA S.A. Trujillo : s.n., 2010.

**Arias, Gallegos. 2012.** Estudio de la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa textil "San Pedro" . Quito : s.n., 2012.

**AYALA, Sabino. 2012.** Auditool.org. Auditool. [En línea] Auditool.org, 05 de 2012. [Citado el: 05 de 12 de 2015.] <http://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1166-factores-a-tener-en-cuenta-en-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-colaboradores>.

**BENJAMIN Niebel, FREIVALDS. 1990.** METODOS, ESTANDARES Y DISEÑO DEL TRABAJO. MEXICO : ALFAOMEGA, 1990. ISBN 9701509935.

**Benjumea Acevedo, Juan C., y otros. 2006.** Matemáticas Avanzadas y Estadística para Ciencias e Ingenierías. Primera Edición. Sevilla : Secretario de Publicaciones de la Universidad de Sevilla, 2006. pág. 268. ISBN 84-472-1095-2.

**BENJUMEA, Juan C., y otros. 2006.** Matemáticas Avanzadas y Estadística para Ciencias e Ingenierías. Primera Edición. Sevilla : Secretario de Publicaciones de la Universidad de Sevilla, 2006. pág. 268. ISBN 84-472-1095-2.

**Cancialosi, Chris. 2015.** [www.forbes.com](http://www.forbes.com). [En línea] Forbes, 6 de 4 de 2015. [Citado el: 6 de 4 de 2015.] <http://www.forbes.com/sites/chriscancialosi/2015/04/06/focus-on-your-company-culture-and-earnings-will-follow/2/>.

**Caveda, Alberto Fernández. 2007.** Consultor para la Dirección de Recursos Humanos. Mexico : Especial Directivos, 2007.

**CDI. 2010.** [http://www.cdi.org.pe/casos\\_exito\\_ewong.htm](http://www.cdi.org.pe/casos_exito_ewong.htm). [En línea] 2010.

**Centro de investigación Universidad César Vallejo. 2013.** Guía de instrucción para elaborar proyectos de investigación. Trujillo : UCV, 2013.

**Chiavenato, Idalberto. 2007.** Administración de Recursos Humanos. Mexico : Atlas,S.A., 2007. 970-10-6104-7.

**CHIAVENATO, Idalberto. 2007.** Administración de Recursos Humanos. Mexico : Atlas,S.A., 2007. 970-10-6104-7.

**Daft, Richart. 2007.** Teoría y Diseño Organizacional: Interpretación de la cultura. USA : Pearson, 2007. 940-12-6104-6.

**Dirección General de Políticas. 2007.** Guía para la Elaboración del Plan de Mejora. República de México. México : Secretaría de Educación Pública, 2007. pág. 96. ISBN en trámite.

**Fortune, Revista. 2015.** <http://fortune.com/best-companies/>. [Online] WordPress.com VIP, febrero 15, 2015. [Cited: mayo 05, 2015.]

**Gamarra, Ruiz. 2008.** Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Nestlé. Lima : s.n., 2008.

**Gaviria, Luis. 2011.** <http://luisgaviria.org/>. Construcción y fortalecimiento de clima y cultura organizacional. [En línea] Gaventerprise Group, 14 de Enero de 2011.

**Google. 2014.** <https://www.google.com/intl/es-419/about/company/facts/culture/>. [En línea] 15 de 11 de 2014.

**griffin, Ricky. 2010.** Comportamiento Organizacional-gestión de personas y organizaciones. Argentina : Atlanta, 2010. 933-13-6145-9.

**Hellriegel, Dori. 2009.** Comportamiento organizacional: Socialización. Santa Fe : Airis, 2009. 930-13-5678-7.

**Laura, Delgado Lopez. 2009.** La cultura organizacional como detonante en el desempeño empresarial . Guadalajara : s.n., 2009.

**Lowa, Universidad de. 2010.** Estudio de Lewin. Lowa : s.n., 2010.

**Navidi, William. 2006.** Estadística para ingenieros. México : McGraw - Hill /Interamericana Editores S.A. de CV, 2006. 970-10-5629-9.

**OSORIO, Diana. 2009.** Descripción y análisis de la cultura organizacional en una empresa multinacional dedicada a la alimentación industrial, directamente en su filial en Colombia Compass Group PLC. Lima : Centrum PUCP, 2009.

**Pérez Moya, José. 1997.** Estrategia gestión y habilidades directivas. 1ra edición. Madrid : Dias de santos S.A., 1997.

**Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 2010.** Administración. México : Pearson Educación, 2010. 978-607-442-338-4.

**Romero Villafranca, Rafael y Zúnica Ramajo, Luisa Rosa. 2005.** Métodos Estadísticos en Ingeniería. Primera Edición. Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2005. pág. 334. ISBN 84-9705-727-9.

**sciencedirect.**

**2011.**

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015606>. Elsevier Ltd. [En línea] 7th International Strategic Management Conference, 2011.

# **ANEXOS**

## EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

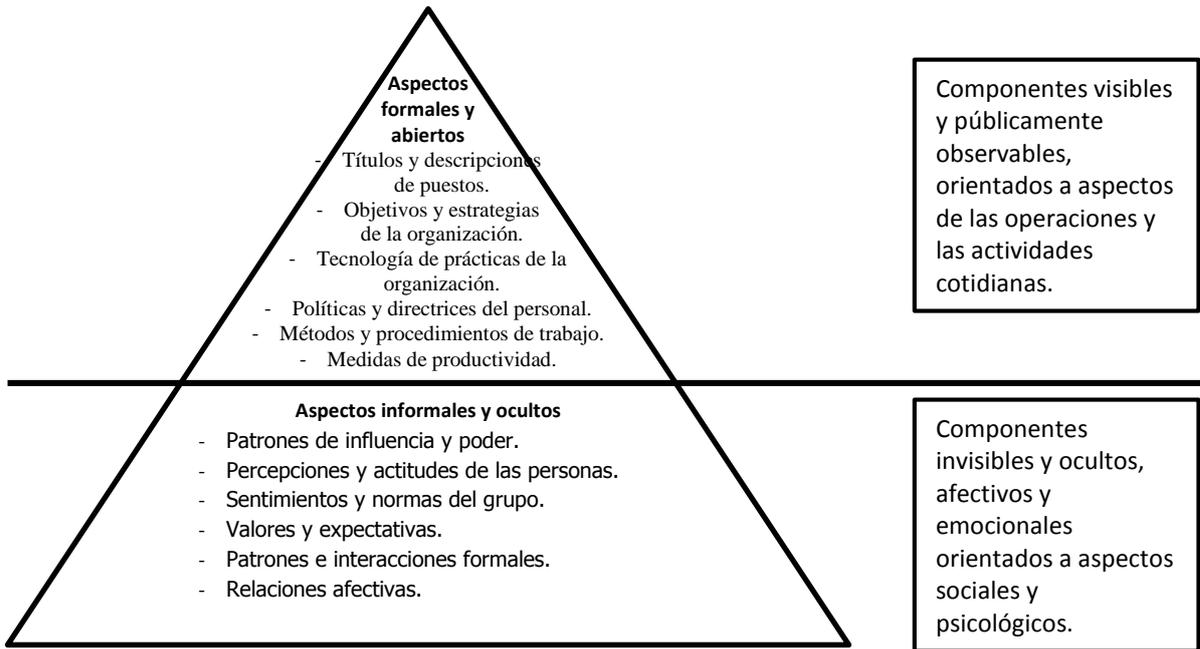


Figura 1. Iceberg de la Cultura Organizacional

Fuente: Libro Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato

## DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Figura 2. Dimensiones de la Cultura Organizacional

Fuente: Libro Administración de recursos humanos – Robbins, Stephen

### ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

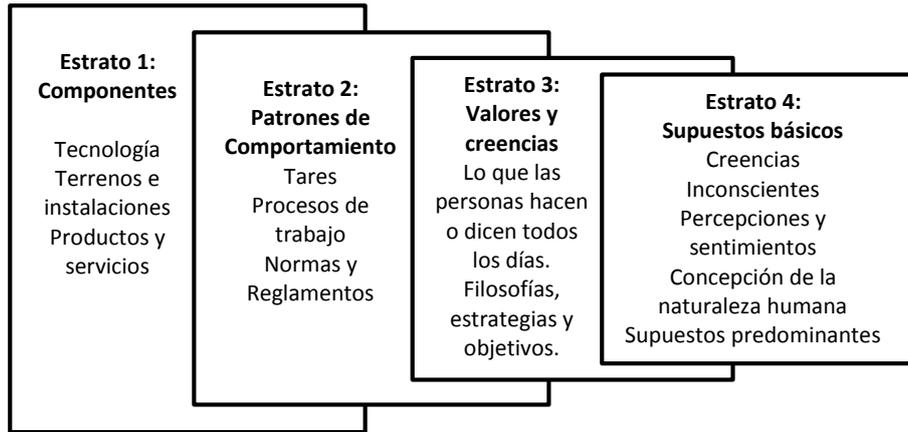


Figura 3. Diversos estratos de la cultura Organizacional

Fuente: Libro Gestión del Talento Humano – Idalberto Chiavenato

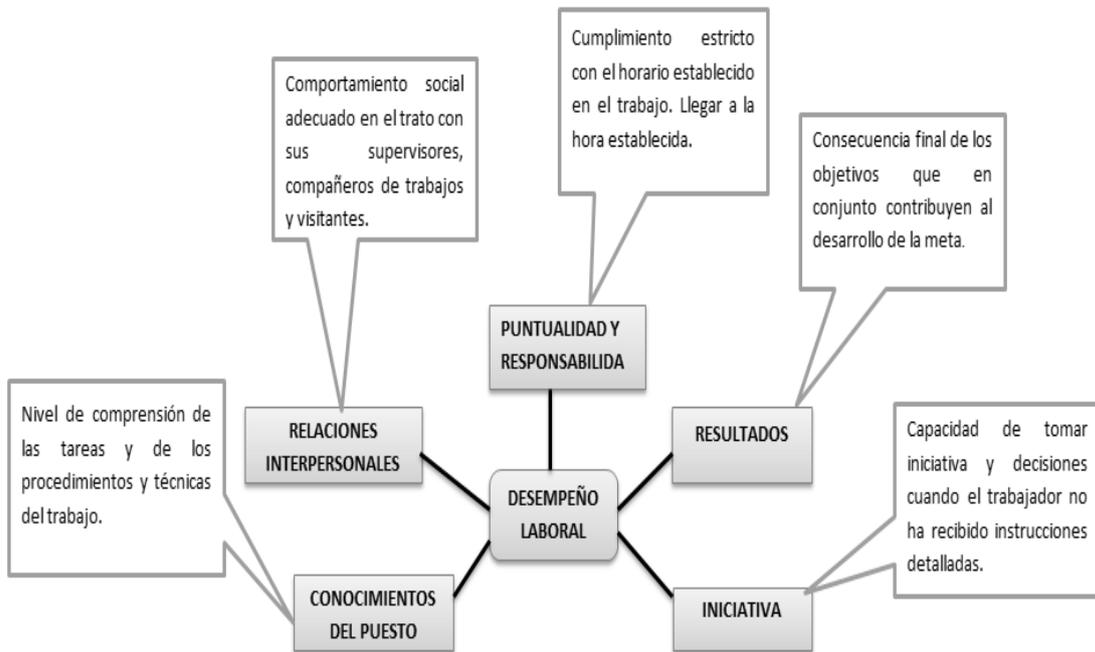
### PROCESO DE SOCIALIZACIÓN



Figura 4. Procesos de socialización en la Cultura Organizacional

Fuente: Libro Comportamiento Organizacional – Hellriegel y Slocum John

## DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL



**Figura 5.** Dimensiones del desempeño laboral

**Fuente:** Libro Administración de recursos humanos –Robbins, Stephen

**Tabla 1:** Características de la cultura organizacional en Compass Group

<b>COMPASS GROUP BAJO UN MARCO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>6. Agresividad.</b>	El área comercial de Compass group es el mejor ejemplo en cuanto a agresividad , en esta área sus integrantes son agresivos en cuanto a buscar la forma de ganarse los contratos , es decir no se dejaban vencer y buscaban los medios pero no los más fáciles para hacerlo.
<b>7. Estabilidad.</b>	La compañía se caracterizaba por sostener sus procesos no solo en Colombia sino a nivel mundial, pero al cambiarlos se realiza socialización de dichos cambios y posteriormente su seguimiento, con el fin de no sufrir colapsos.
<b>Fuente:</b> Centrum PUCP	
<b>2. Orientación a los procesos.</b>	Realizaron análisis conductivos de los proyectos y como se podía optimizar presupuestos y reducir tiempos de espera en las operaciones.
<b>3. Orientación a los resultados.</b>	Compass acostumbraba mensualmente en realizar seguimiento en cuanto a ventas, ahorro en presupuesto , optimización de compras , y optimización para evitar desperdicios cuanto a alimentos servidos en sus puntos de operación y productos de aseo, Compass analizaba al detalle los datos numéricos , los porcentajes y los indicadores entregados, no se preocupaba en ese instante en los procesos como se llegó allí, esto lo realizaba el Gerente General de la compañía , en acompañamiento del Gerente Financiero y el Ceo de Latinoamérica, con el fin de enviar los reportes al CEO general en Inglaterra.
<b>4. Orientación a la Gente</b>	Los niveles gerenciales en Compass Group tienen muy en cuenta sus decisiones y su efecto en el personal perteneciente a la empresa, si deben hacer recorte de personal ellos procuran por llegar hasta la última opción de evitarlo.
<b>5. Orientación a Equipos.</b>	Compass estimula la participación grupal, le interesa que sus personas trabajen y encuentren sus resultados así como también que sus diferentes área tengan resultados pero en equipos.

## **GUÍA DE ENTREVISTA**

### **GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MOLINERA INCA – PLANTA GALLETAS**

Muy buen día, el motivo de esta entrevista es para diagnosticar el estado de la cultura organizacional en la actualidad para tener un punto de partida para el tema de investigación que

actualmente realizo. La entrevista tiene dos partes, la primera es sobre datos y aspectos generales de la cultura organizacional y la otra es sobre las dimensiones de la misma.

**I. Aspectos Generales:**

¿Cuáles son los valores de la empresa?

¿Cuáles son los principales ritos o rituales de la empresa?

¿Cómo se da la comunicación entre los colaboradores y sus jefes dentro de la empresa?

¿Cómo se evalúa el clima organizacional de la empresa?

¿Se realizan reuniones por ocasiones especiales?

**II. Sobre las dimensiones de la cultura organizacional:**

**1. Con respecto a la orientación a resultados:**

1.1. ¿Trabajan con objetivos claramente establecidos y realistas?

1.2. ¿Diseñan y utilizan indicadores para medir y comprobar los resultados obtenidos?

1.3. ¿Se reconocen los resultados obtenidos, fruto del esfuerzo de sus colaboradores y se les premia a ellos?

1.4. ¿Se exponen de forma clara los objetivos planteados a sus colaboradores?

1.5. ¿Se evalúan de forma regular el grado de consecución de los objetivos?

**2. Con respecto a la orientación a la gente:**

2.1. ¿Qué rol que tiene la capacitación de los colaboradores dentro de su empresa?

2.2. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción de personal nuevo, que aspectos debe conocer un nuevo colaborador?

2.3. ¿Toman en cuenta las opiniones de los colaboradores para proyectos realizados en la empresa?

2.4. ¿Se evalúan las opiniones y toman en cuenta las críticas de los colaboradores con respecto a cambios en la empresa?

2.5. ¿Cuál es el índice de rotación de personal?

**3. Con respecto a la orientación a los equipos:**

3.1. ¿Cuál es la posición de la empresa con respecto al trabajo en equipos?

3.2. ¿Creen que el trabajo en equipos es una necesidad?

3.3. ¿Los equipos de trabajo son controlados y supervisados constantemente?

**4. Con respecto a la agresividad:**

4.1. ¿Se brindan oportunidades para poder seguir una línea de carrera?

4.2. ¿Generan un ambiente competitivo, donde los colaboradores hagan mejor su trabajo?

4.3. ¿Se generan concursos con objetivos puntuales para evaluar la competencia existente entre colaboradores?

**5. Con respecto a la estabilidad:**

5.1. ¿Cuál es el punto de vista de la empresa con respecto a los cambios? ¿Es mejor mantenerse o realizar cambios constantes?

5.2. ¿Creen que en la actualidad, las cosas que se hacen son las mejores?

5.3. ¿Cuál es el nivel de resistencia al cambio de los colaboradores?

**6. Con respecto a la innovación y toma de riesgos:**

6.1. ¿Se alienta a los colaboradores a dar sus ideas de mejoras en sus áreas de trabajo?

6.2. ¿Se da algún tipo de empowerment dentro de la empresa?

6.3. ¿Existe un proceso de análisis de riesgos de las innovaciones propuestas?

**7. Con respecto a la atención al detalle:**

7.1. ¿Se ha determinado un procedimiento estandarizado para cada trabajo en la empresa?

7.2. ¿El operario está capacitado para realizar su trabajo?

7.3. ¿Existen distracciones que pueda disminuir la concentración del operario?

**Figura 6.** Guía entrevista realizada a los jefes de la empresa Molinera Inca-Planta Galletas

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 9:** Tabulación de los Ítems según el Juicio de expertos- Cultura organizacional

<b>TABULACIÓN SEGÚN LA ESCALA VALUATIVA DE LOS ITEMS</b>									
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>		<b>Preguntas</b>	<b>Evaluadores</b>			$\Sigma$ ri	<b>Promedio Ppri</b>	<b>Ppri</b>	<b>pe</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>				
<b>II</b>	<b>Orientación a resultados</b>	<b>1</b>	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
<b>II</b>		<b>2</b>	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
<b>II</b>		<b>3</b>	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
<b>II</b>		<b>4</b>	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037

II	Orientación a la gente	5	2	3	2	7	2.33	0.78	0.037
II		6	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II		7	3	2	3	8	2.67	0.89	0.037
II		8	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II	Orientación a los equipos	9	2	3	3	8	2.67	0.89	0.037
II		10	3	3	2	8	2.67	0.89	0.037
II		11	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II		12	2	2	2	6	2.00	0.67	0.037
II	Agresividad	13	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II		14	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II		15	3	2	2	7	2.33	0.78	0.037
II		16	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II	Estabilidad	17	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II		18	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II		19	2	2	2	6	2.00	0.67	0.037
II	Innovación y toma de riesgos	20	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II		21	2	3	2	7	2.33	0.78	0.037
II		22	3	2	3	8	2.67	0.89	0.037
II		23	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
II	Atención al detalle	24	2	3	3	8	2.67	0.89	0.037
II		25	3	2	3	8	2.67	0.89	0.037
II		26	2	3	2	7	2.33	0.78	0.037
II		27	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
<b>TOTALES</b>			<b>74</b>	<b>75</b>	<b>74</b>	<b>223</b>	<b>74.33</b>	<b>24.78</b>	<b>0.037</b>

Fuente: Molinera Inca SA

$$\text{CPR} = 24.78/27 = 0.9177$$

$$\text{CPRc} = 0.9177 - 0.037 = 0.8807 \text{ coeficiente muy alto}$$

**Tabla 10:** Resultados de la prueba piloto realizada a los colaboradores de la Planta Galletas- Cultura Organizacional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	Suma
1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	3	3	4	1	3	1	1	3	1	1	2	3	1	3	2	3	3	53
2	1	1	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	1	1	2	3	4	2	1	3	2	2	2	3	3	3	61
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	108
4	1	1	3	4	4	1	1	3	3	2	4	3	4	1	1	3	4	3	1	1	3	3	2	2	3	4	3	68
5	2	2	3	3	2	2	1	3	4	3	1	4	4	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	4	4	3	72
6	2	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	4	4	3	56
7	2	2	4	3	1	2	1	3	3	4	1	3	4	2	2	3	3	1	2	1	3	5	4	3	3	4	3	72
8	1	1	3	1	3	1	1	4	3	1	4	4	4	1	1	2	3	2	1	1	4	2	1	3	4	4	3	63
9	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	4	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	3	3	2	3	47
10	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	3	51
11	1	4	2	2	2	1	1	4	3	2	3	4	3	1	4	2	2	4	1	1	4	3	2	3	4	3	3	69
12	2	4	3	1	2	3	1	3	2	3	1	3	4	2	4	3	3	4	3	1	3	2	3	1	3	4	3	71
13	2	2	4	3	2	2	2	3	3	2	4	3	4	2	2	4	3	3	2	2	3	4	2	4	3	4	4	78
14	1	3	2	1	2	1	1	3	3	3	3	2	3	1	3	2	1	2	1	1	3	5	3	3	2	3	2	60
15	2	2	4	1	2	2	2	4	3	2	3	3	4	2	2	2	1	2	2	2	4	3	2	1	3	4	2	66
16	2	3	4	3	1	2	2	3	2	2	3	4	4	2	3	4	3	1	2	2	3	2	2	1	4	4	2	70
17	1	1	1	1	2	1	1	4	3	1	3	4	3	1	1	1	1	3	1	1	4	3	1	2	4	3	2	54
18	2	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	3	4	2	1	2	3	1	2	2	4	2	2	1	3	4	2	60
19	2	2	2	1	1	3	2	4	2	2	2	3	4	2	4	2	1	1	3	2	4	2	2	1	3	4	2	63
20	1	2	1	3	3	2	2	3	3	1	2	4	4	1	4	3	3	3	1	1	3	2	1	2	4	4	2	65
<b>Varianza</b>	0.6	1.2	1.2	1.2	0.9	0.7	0.6	0.5	0.3	0.9	1.2	0.7	0.5	0.6	1.5	0.9	1.2	1.3	0.8	0.6	0.48	1	0.9	1.1	0.5	0.36	0.41	<b>165.2921</b>
<b>suma de las varianzas</b>																												<b>21.92895</b>
<b>Alfa de C. (coeficiente elevado)</b>																												<b>0.900691</b>

**Tabla 11:** Encuesta de cultura organizacional a los colaboradores

<b>ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>					
<p>Estimado colaborador el presente cuestionario obedece a objetivos netamente de investigación científica, por lo cual se solicita su colaboración para contestar las preguntas con total honestidad y sinceridad de manera que los resultados reflejen real y objetivamente la cultura organizacional de su empresa .                      No hay respuestas incorrectas. Su opinión es anónima y confidencial y ninguna persona de su empresa tendrá acceso a sus respuestas individuales.</p>					
<p>Instrucciones: Lea cada pregunta y marque con una X el ítem que corresponde a su respuesta.</p>					
DETALLE	TOTALME NTE EN DESACUE RDO	EN DESACUE RDO	NEUT RAL	DE ACUER DO	TOTA LME NTE DE ACUE RDO
ITEM	1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>				
1.1	Estoy informado sobre las metas que se deben lograr.				
1.2	Realizo mi trabajo en función a las metas.				
1.3	Se nos informa sobre el avance del cumplimiento de la meta.				
1.4	La empresa nos reconoce por el cumplimiento de la meta alcanzada.				
<b>2</b>	<b>ORIENTACIÓN A LA GENTE</b>				
2.1	Los directivos y líderes de esta organización orientan y motivan a su personal.				
2.2	Lo más importante en esta organización es el bienestar de sus colaboradores.				
2.3	Esta organización se interesa por mejorar el bienestar de sus trabajadores.				
2.4	La empresa me ofrece oportunidad de desarrollo profesional.				
<b>3</b>	<b>ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS</b>				
3.1	Esta empresa conforma equipos para cumplir los objetivos.				
3.2	El equipo valora el aporte de sus integrantes.				
3.3	Me siento conforme con la forma de trabajo en equipo.				
3.4	El cumplimiento de los objetivos es reconocido grupalmente.				

<b>4</b>	<b>AGRESIVIDAD</b>				
4.1	El personal suele ser agresivo en sus acciones.				
4.2	El trato de jefes suele ser rudo.				
4.3	Al grupo le interesa más la competitividad que la colaboración.				
4.4	Realizo mejor mi trabajo porque me enseñan a ser competitivo.				
<b>5</b>	<b>ESTABILIDAD</b>				
5.1	Me siento bien trabajando en esta empresa.				
5.2	Me siento identificado con la empresa.				
5.3	En esta organización las personas tienen estabilidad laboral.				
<b>6</b>	<b>INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS</b>				
6.1	Los líderes de esta organización toman en cuenta las apreciaciones de sus empleados en la toma de decisiones.				
6.2	Tengo ideas para mejorar mi trabajo y son valoradas.				
6.3	Mis jefes me alientan para hacer mejor mi trabajo.				
6.4	Tengo libertad para realizar cambios que generen un incremento en la productividad.				
<b>7</b>	<b>ATENCIÓN AL DETALLE</b>				
7.1	La empresa cuenta con un manual de organización y funciones.				
7.2	La empresa me capacitó desde el inicio, para el desarrollo de mis funciones.				
7.3	La empresa valora la precisión con la cual se realizan los objetivos.				
7.4	La empresa suele capacitarme para hacer mejor mi trabajo.				
	<b>TOTAL</b>				

Fuente: Robins y Coulter

Elaboración: Propia

**Tabla 12:** Instructivo de la encuesta de evaluación de nivel de cultura organizacional

<b>INSTRUCTIVO DE LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>					
					
<b>DIMENSIONES</b>		<b>OBJETIVO</b>			
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>		EVALUAR SI LA ORGANIZACIÓN INFORMA Y ALIENTA A SUS COLABORADORES SOBRE LAS METAS QUE QUIEREN LOGRAR.			
<b>ORIENTACIÓN A LA GENTE</b>		EVALUAR SI LA ORGANIZACIÓN SE INTERESA POR ORIENTAR Y MOTIVAR A SUS COLABORADORES, HACIENDOLOS PARTE FUNDAMENTAL DE SU CULTURA.			
<b>ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS</b>		EVALUAR SI LA ORGANIZACIÓN CONFIGURA SU CULTURA, DE ACUERDO AL TRABAJO EN EQUIPO.			
<b>AGRESIVIDAD</b>		EVALUAR SI LOS COLABORADORES SUELEN SER AGRESIVOS EN SUS ACCIONES, SI LA ORGANIZACIÓN SE DESTACA POR MOTIVAR LA COMPETITIVIDAD SOBRE TODAS LAS COSAS			
<b>ESTABILIDAD</b>		EVALUAR SI LA ORGANIZACIÓN OFRECE ESTABILIDAD LABORAL A SUS EMPLEADOS Y QUE TAN IDENTIFICADOS ESTAN ELLOS CON SU TRABAJO.			
<b>INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS</b>		EVALUAR SI LA ORGANIZACIÓN ALIENTA A SUS EMPLEADOS A ACEPTAR RIEGOS.			
<b>ATENCIÓN AL DETALLE</b>		EVALUAR SI LA ORGANIZACIÓN VALORA LA PRECISIÓN CON LA CUAL LOS COLABORADORES REALIZAN SU TRABAJO Y LA MANERA EN QUE ELLOS RETRIBUYEN ESTA ATENCIÓN.			
<b>CALIFICACIÓN GENERAL</b>		<b>CALIFICACIÓN POR DIMENSIONES</b>			
		<b>4 ITEMS</b>		<b>3 ITEMS</b>	
<b>RANGOS</b>	<b>NIVELES</b>	<b>RANGOS</b>	<b>NIVELES</b>	<b>RANGOS</b>	<b>NIVELES</b>
27-48	MUY DÉBIL	4-7	MUY BAJA	3-5	MUY BAJA
49-70	DÉBIL	8-10	BAJA	6-7	BAJA
71-92	MODERADA	11-13	REGULAR	8-10	REGULAR
93-114	FUERTE	14-16	ALTA	11-12	ALTA
115-135	MUY FUERTE	17-20	MUY ALTA	13-15	MUY ALTA

**Tabla 24:** Tabulación de los ítems según el juicio de expertos – Desempeño laboral

Fuente: Molinera Inca SA

TABULACIÓN SEGÚN LA ESCALA VALUATIVA DE LOS ÍTEMS									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	Preguntas	Evaluadores			Σ ri	Promedio Ppri	Ppri	pe
			1	2	3				
III	RESULTADOS	1	2	2	2	6	2.00	0.67	0.037
III		2	2	2	3	7	2.33	0.78	0.037
III	PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD	3	3	2	2	7	2.33	0.78	0.037
III		4	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
III		5	3	2	3	8	2.67	0.89	0.037
III	INICIATIVA	6	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
III		7	3	2	3	8	2.67	0.89	0.037
III		8	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
III	RELACIONES INTERPERSONALES	9	3	3	2	8	2.67	0.89	0.037
III		10	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
III	CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	11	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
III		12	3	3	3	9	3.00	1.00	0.037
<b>TOTALES</b>			<b>34</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>92</b>	<b>32.67</b>	<b>10.89</b>	<b>0.037</b>

$$CPR = 10.89/12 = 0.9175$$

$$CPFRc = 0.9075 - 0.037 = 0.8807 \text{ coeficiente muy alto}$$

**Tabla 25:** Resultados de la prueba piloto en Planta Galletas- Desempeño laboral

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	Suma
1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
2	1	1	2	3	3	2	1	3	3	2	2	3	26
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	36
4	1	1	3	4	4	1	1	3	3	2	4	3	30
5	2	2	3	3	2	2	1	3	4	3	1	4	30
6	2	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1	22
7	2	2	4	3	1	2	1	3	3	4	1	3	29
8	1	1	3	1	3	1	1	4	3	1	4	4	27
9	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	4	3	21
10	1	2	2	1	2	2	1	2	3	1	2	2	21
11	1	4	2	2	2	1	1	4	3	2	3	4	29
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	26
13	2	2	4	3	2	2	2	3	3	2	4	3	32
14	1	3	2	1	2	1	1	3	3	3	3	2	25
15	2	2	4	1	2	2	2	4	3	2	3	3	30
16	2	3	4	3	1	2	2	3	2	2	3	4	31
17	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
18	2	1	2	2	1	2	2	4	2	2	2	3	25
19	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	45
20	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	4	4	33
<b>Varianza</b>	0.6	1.1	0.8	1.1	1.1	0.8	1	0.5	0.4	1	1.2	0.724	<b>45.186842</b>
<b>suma de las varianza</b>													<b>10.123684</b>
<b>Alfa de C.(coeficiente muy bueno)</b>													<b>0.8465012</b>

Fuente: Molinera Inca SA

**Tabla 26:** Encuesta de evaluación de desempeño en la Planta Galletas

## ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Estimado Jefe inmediato, el presente cuestionario tiene como objetivo evaluar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa Molinera Inca S.A-planta Galletas, por lo cual se solicita ser totalmente imparcial a la hora de calificar a su personal a cargo.

Nombre del Jefe Inmediato: .....

Nombre del colaborador:.....

Sub-área:.....

Turno:.....

**Instrucciones:** Lea cada pregunta y marque con una X el ítem que corresponde a su respuesta.

DETALLE		NUN CA	CASI NUN CA	ALGU NAS VECES	CASI SIEMP RE	SIEMP RE
ITEM		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>RESULTADOS</b>					
1.1	Es constante con lo que se pide y logra las metas establecidas.					
1.2	Se esfuerza por hacer uso adecuado y eficiente de los recursos.					
<b>2</b>	<b>PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>					
2.1	Llega de manera puntual a su trabajo.					
2.2	Falta injustificadamente a su trabajo.					
2.3	Es responsable en el cumplimiento de su trabajo.					
<b>3</b>	<b>INICIATIVA</b>					
3.1	Tiene propuestas de mejora y las comunica.					
3.2	Es proactivo en su trabajo (no espera que le estén diciendo que hacer).					
3.3	Fomenta en sus compañeros el cumplimiento de las normas de calidad, seguridad y salud en el trabajo.					
<b>4</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					

4.1	Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.					
4.2	Tiene buena relación con su jefe inmediato.					
<b>5</b>	<b>CONOCIMIENTOS DEL PUESTO</b>					
<b>5.1</b>	Tiene experiencia en el puesto que se desempeña.					
<b>5.2</b>	Asiste a las capacitaciones y lo aplica en su trabajo diario.					
	<b>TOTAL</b>					

Fuente: Robins y Coulter

Elaboración: Propia

**Tabla 27:** Instructivo de la encuesta de evaluación de nivel de desempeño laboral

<b>INSTRUCTIVO DE LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL</b>					
					
<b>DIMENSIONES</b>		<b>FACTORES A EVALUAR</b>			
<b>RESULTADOS</b>		CALIDAD Y CANTIDAD DE TRABAJO			
		MEJORA CONTINUA (PROPUESTAS DE MEJORA)			
		USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS			
<b>PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>		ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD A LA CHARLA DE 5MIN			
		CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
		CUMPLIMIENTO DE LOS DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
<b>INICIATIVA</b>		AUTONOMIA (DEMUESTRA BUENOS RESULTADOS SIN SUPERVISIÓN)			
		MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS			
		PREVENCIÓN DE ACCIDENTES			
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		TRABAJO EN EQUIPO			
		ASISTENCIA A LAS ACTIVIDADES			
<b>CONOCIMIENTOS DEL PUESTO</b>		ASISTENCIA A LAS CAPACITACIONES			
		CUMPLIMIENTO DEL MOF			
<b>CALIFICACIÓN GENERAL</b>		<b>CALIFICACIÓN POR DIMENSIONES</b>			
		<b>3 ITEMS</b>		<b>2 ITEMS</b>	
<b>RANGOS</b>	<b>NIVELES</b>	<b>RANGOS</b>	<b>NIVELES</b>	<b>RANGOS</b>	<b>NIVELES</b>
12-21	DEFICIENTE	3-5	MUY MALO	2-3	MUY MALO
22-31	BAJO	6-7	MALO	4-5	MALO
32-41	REGULAR	8-10	REGULAR	6-7	REGULAR
42-51	BUENO	11-12	BUENO	8-9	BUENO
52-60	SOBRESALIENTE	13-15	MUY BUENO	10 a más	MUY BUENO

# **OTROS ANEXOS**

## FÓRMULAS PARA VALIDACIÓN DE ÍTEMS

Promedio de rangos para cada ítems $P_{pri} = \frac{\sum P_{ri}}{k}$	Promedio de rangos para cada ítems $P_{ri} = \frac{\sum r_i}{i}$	Corrección $p_e = (1/i)$
--	--	-----------------------------

### Coeficiente de Proporción de Rangos (CPR):

$CPR = \frac{P_{Pri}}{N}$ N = número de ítems	$CPR = \frac{1.89}{2} = 0.994$
---	--------------------------------

### Coeficiente de Proporción de Rangos Corregido (CPpr):

$CPR_c = CPR - p_e$ $CPR_c = 0.994 - 0.074$ 0.87 muy alta	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mayor que</th> <th>Menor igual que</th> <th>Validez y concordancia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0.4</td> <td>Baja</td> </tr> <tr> <td>0.4</td> <td>0.6</td> <td>Moderada</td> </tr> <tr> <td>0.6</td> <td>0.8</td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td>0.8</td> <td>1</td> <td>Muy alta</td> </tr> </tbody> </table>	Mayor que	Menor igual que	Validez y concordancia	0	0.4	Baja	0.4	0.6	Moderada	0.6	0.8	Alta	0.8	1	Muy alta
Mayor que	Menor igual que	Validez y concordancia														
0	0.4	Baja														
0.4	0.6	Moderada														
0.6	0.8	Alta														
0.8	1	Muy alta														

Figura 18. Fórmulas para validación de los ítems según el juicio de expertos

Fuente: Guía de instrucción para elaborar proyectos de investigación- UCV

## FÓRMULAS Y VALORACIÓN PARA HALLAR EL ALFA DE CRONBACH

### CÁLCULO DEL COEFICIENTE:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K : Es el número de ítems.

$\sum S_i^2$  : Sumatoria de varianzas de los ítems.

$S_T^2$  : Varianza de la suma de los ítems.

$\alpha$  : Coeficiente de Alfa de cronbach.

### Valoración de Alfa de cronbach

1. 0.95-más	Excelente
2. 0.90-0.94	Elevada
3. 0.85-0.89	Muy buena
4. 0.80-0.84	Buena
5. 0.75- 0.79	Muy respetable
6. 0.70-0.74	Respetable
7. 0.65-0.69	mínimamente aceptable
8. 0.40-0.64	Moderadamente
inaceptable	
9. 0.0-0.39	Inaceptable

Figura 19: Fórmulas y valoración para hallar el alfa de Cronbach

**ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL**



**Figura 46:** Operarios de producción resolviendo la encuesta de cultura organizacional

Fuente: Molinera Inca



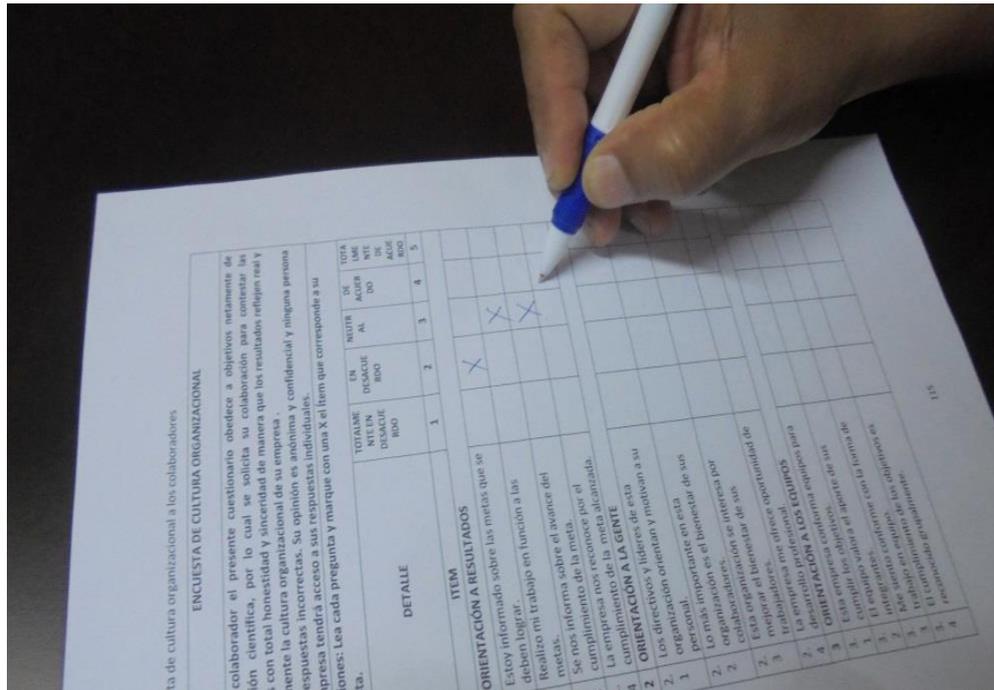
**Figura 47:** Operarios en el área de mantenimiento resolviendo la encuesta de cultura organizacional

**Fuente:** Molinera Inca



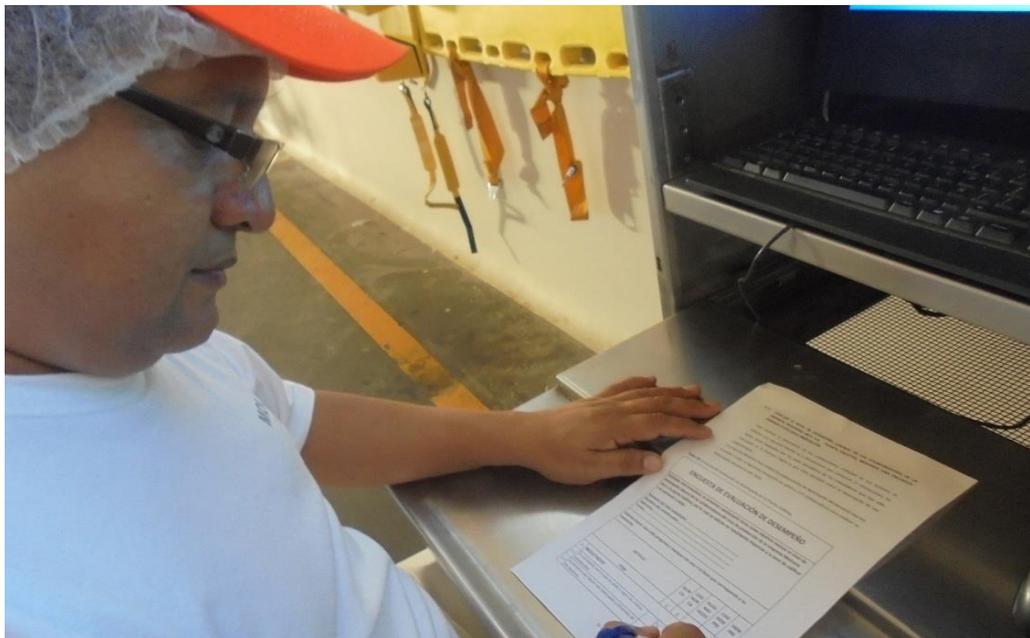
**Figura 48:** Operario del área de calidad resolviendo la encuesta de cultura organizacional

**Fuente:** Molinera Inca



**Figura 49:** Administrativos realizando la encuesta de cultura organizacional

**Fuente:** Molinera Inca



**Figura 50:** Operario de almacén resolviendo la encuesta de cultura organizacional

**Fuente:** Molinera Inca



**Figura 51:** Supervisor de producción resolviendo la encuesta de cultura organizacional

**Fuente:** Molinera Inca

## **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL**



**Figura 52:** Supervisión de planta previa a la evaluación de desempeño

**Fuente:** Molinera Inca



**Figura 53:** Evaluación de desempeño realizada al personal operario

**Fuente:** Molinera Inca