

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,**

**ECONÓMICAS Y TURISMO**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**TESIS**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
TRABAJADORES DE LA EMPRESA LADRILLERA LATESA SAC- 2018”**

**Presentado por:**

Bach. Lucero Milena Centeno Huamaní.

**Para optar al título profesional de Licenciada  
en Administración**

**ASESOR:**

Mg. Jorge Luis Díaz Ugarte.

**Cusco –Perú**

**2021**

## DEDICATORIA

A mi padre Andrés A. Centeno Miranda y mi madre Elizabeth Huamaní Solís, quienes siempre me brindaron todo su amor y apoyo incondicional.

A mi familia quien siempre me motivó a alcanzar mis metas y sueños, especialmente a mi querida Valentina Sadic Navarro a quien quiero con todo mi corazón.

A Juan Daniel Padilla Benavente, por su apoyo incondicional e infinito amor.

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a mi casa de estudios, la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por brindarme una excelente calidad académica.

Al Dr. José Félix Pazos Miranda, en paz descanse, quien me brindó su apoyo para la realización de esta tesis.

A mi asesor, Mg. Jorge Luis Díaz Ugarte, por brindarme su supervisión y conocimientos en todo momento con la presente tesis.

Al Ing. Jorge Iván Cruz Tello, por facilitarme el acceso a la empresa LATESA SAC para la realización de la presente tesis.



## PRESENTACIÓN

Señor Decano de la facultad de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Turismo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores miembros del Jurado:

De acuerdo con lo establecido en el reglamento de grados y títulos de la escuela profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LADRILLERA LATESA SAC - 2018; con la finalidad de optar al Título Profesional de Licenciada en Administración.

El presente trabajo de investigación se realizó con mucho esfuerzo y dedicación aplicando todas las enseñanzas impartidas en el periodo como estudiante de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas y tiene por objeto general determinar la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC 2018. El periodo de tiempo analizado es desde el mes de mayo a diciembre del año 2018. Los instrumentos para evaluar la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral fueron diseñados por la autora, los cuales, a través de las dimensiones planteadas ayudarán a determinar la correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores.

Finalmente, el desarrollo de esta tesis está en relación con el Plan de Tesis aprobado e inscrito bajo las normas de investigación propuestas y establecidas por la Escuela de Administración de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xx</b>
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción del Problema .....	1
1.2 Formulación del Problema .....	5
1.2.1 Problema General .....	5
1.2.2 Problemas Específicos .....	5
1.3 Objetivos de la Investigación .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 Justificación.....	6
1.4.1 Justificación Teórica .....	6
1.4.2 Justificación Práctica.....	7

1.4.3	Justificación Metodológica.....	7
1.5	Delimitación del Estudio.....	8
1.5.1	Delimitación Espacial .....	8
1.5.2	Delimitación Temporal. ....	8
1.5.3	Delimitación Conceptual.....	8
1.6	Hipótesis.....	9
1.6.1	Hipótesis General.....	9
1.6.2	Hipótesis Específicas. ....	9
1.7	Variables.....	9
1.8	Operacionalización de Variables. ....	11
 <b>CAPÍTULO II</b>		
 <b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL ..... 14</b>		
2.1.	Antecedentes de la Investigación.....	14
2.1.1.	A Nivel Internacional.....	14
2.1.2.	A Nivel Nacional .....	16
2.1.3.	A Nivel Local .....	17
2.2.	Marco Legal.....	19
2.3.	Marco Teórico .....	22
2.3.1.	Cultura Organizacional .....	22
2.3.2.	Desempeño Laboral .....	43
2.4.	Marco Conceptual.....	60

2.5.	Caracterización de la Empresa LATESA SAC. ....	71
2.4.1	Sobre la Empresa LATESA SAC. ....	71
2.4.2	Redes Sociales de LATESA SAC. ....	72
2.4.3	Descripción general de la Planta de Ladrillos Mecanizados ....	73
2.4.4	Seguridad Laboral de LATESA SAC. ....	75
2.4.5	Visión ....	75
2.4.6	Misión ....	75
2.4.7	Organigrama ....	76

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO METODOLÓGICO ..... 79**

3.1	Tipo de Investigación.....	79
3.2	Diseño de Investigación .....	79
3.3	Nivel de Investigación.....	79
3.4	Enfoque de Investigación .....	80
3.5	Método de Investigación .....	80
3.6	Población.....	80
3.7	Muestra.....	80
3.8	Técnica de recolección de datos .....	80
3.9	Instrumento por Emplear.....	81
3.10	Recolección de Datos.....	82
3.11	Procesamiento y Análisis de Datos.....	83



## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE

<b>LA INVESTIGACION .....</b>	<b>85</b>
4.1 Presentación de Resultados por Variables (Cultura Organizacional) .....	85
4.1.1 Cultura Organizacional .....	85
4.2 Presentación de Resultados por Dimensiones (Cultura Organizacional).....	87
4.2.1 Dimensión 1: Representaciones Visibles .....	87
4.2.2 Dimensión 2: Valores y Creencias Expuestas .....	93
5.2.3 Dimensión 3: Supuestos Compartidos.....	104
4.3 Presentación de Resultados por Variables (Desempeño Laboral) .....	109
4.3.1 Desempeño Laboral .....	109
4.4 Presentación de Resultados por Dimensiones (Desempeño Laboral).....	111
4.4.1 Dimensión 1: Productividad Laboral .....	111
4.4.2 Dimensión 2: Eficacia Laboral .....	113
4.4.3 Dimensión 3: Eficiencia Laboral .....	120
4.5 Pruebas de Hipótesis .....	124
4.5.1 Hipótesis General.....	124
4.5.2 Hipótesis Específica 1 .....	126
4.5.3 Hipótesis Específica 2 .....	126
4.5.4 Hipótesis Específica 3 .....	127
4.5.5 Hipótesis Específica 4 .....	129
4.5.6 Hipótesis Específica 5 .....	130

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>134</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>137</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>145</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases de la formación de la Cultura Organizacional .....	29
Figura 2: Niveles de la Cultura Organizacional .....	39
Figura 3: Interinfluencias de la Evaluación del Desempeño del Personal.....	50
Figura 4: Criterios para evaluar el Desempeño Laboral.....	55
Figura 5: Enfoques para la Evaluación del Desempeño Laboral .....	56
Figura 6: Ubicación de la Ladrillera LATESA SAC.....	72
Figura 7: Organigrama de la empresa LATESA SAC 2018.....	77
Figura 8: Resultados fijos de la Cultura Organizacional .....	86
Figura 9: La empresa celebra fechas especiales.....	87
Figura 10: La empresa premia las buenas labores con actividades en los días festivos	89
Figura 11: La empresa es reconocida por participar en los días festivos de la comunidad.....	90
Figura 12: Mi jefe inmediato promueve y respeta los hábitos individuales .....	91
Figura 13: Al inicio de cada jornada se realizan actividades que promueven el diálogo y trabajo en equipo .....	92
Figura 14: La empresa respeta las iniciativas para contribuir al proceso productivo .	94
Figura 15: La empresa promueve la participación en el rol de líder.....	95
Figura 16: La empresa genera espacios para el desarrollo del liderazgo .....	96
Figura 17: La empresa promueve los valores para el desarrollo personal.....	97
Figura 18: La empresa promueve y premia el buen comportamiento .....	98

Figura 19: La empresa establece sus objetivos valorando los esfuerzos y respetando los horarios de trabajo .....	100
Figura 20: La empresa toma en cuenta las opiniones de los trabajadores .....	101
Figura 21: La empresa toma en cuenta mi opinión para implementar nuevos procedimientos y adquirir nuevas herramientas.....	102
Figura 22: Creo tener autonomía para tomar decisiones relacionadas a mi trabajo.	103
Figura 23: La empresa respeta las relaciones entre trabajadores .....	104
Figura 24: En la empresa fomenta el respeto por la igualdad de géneros .....	105
Figura 25: Percibo a los miembros de la empresa como una familia en la que puedo confiar .....	107
Figura 26: Percibo que los supervisores tienen un trato igualitario con todos .....	108
Figura 27: Resultados Fijos del Desempeño Laboral.....	109
Figura 28: Nivel de productividad.....	111
Figura 29: Cumplimiento de Metas .....	112
Figura 30: Promoción de la creatividad.....	114
Figura 31: Proactividad.....	115
Figura 32: Motivación personal .....	116
Figura 33: Iniciativa.....	117
Figura 34: Compromiso con la empresa .....	118
Figura 35: Responsabilidad laboral. ....	119
Figura 36: Conocimiento y aprendizaje.....	120
Figura 37: Flexibilidad ante los cambios.....	121

Figura 38: Uso adecuado de recursos. .... 123

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variable 1.....	11
Tabla 2: Operacionalización de Variable 2.....	12
Tabla 3 Principales definiciones de la Cultura Organizacional. ....	27
Tabla 4: Tipos de Cultura Organizacional.....	33
Tabla 5: Diagrama de relaciones e interinfluencias. ....	51
Tabla 6: Resultados fijos de la Cultura Organizacional .....	85
Tabla 7: La empresa celebra fechas especiales. ....	87
Tabla 8: La empresa premia las buenas labores con actividades en los días festivos	88
Tabla 9: La empresa es reconocida por participar en los días festivos de la comunidad	89
Tabla 10: Mi jefe inmediato promueve y respeta los hábitos individuales .....	90
Tabla 11: Al inicio de cada jornada se realizan actividades que promueven el diálogo y trabajo en equipo .....	92
Tabla 12: La empresa respeta las iniciativas para contribuir al proceso productivo..	93
Tabla 13: La empresa promueve la participación en el rol de líder .....	94
Tabla 14: La empresa genera espacios para el desarrollo del liderazgo.....	95
Tabla 15: La empresa promueve los valores para el desarrollo personal .....	97
Tabla 16: La empresa promueve y premia el buen comportamiento .....	98
Tabla 17: La empresa establece sus objetivos valorando los esfuerzos y respetando los horarios de trabajo. ....	99
Tabla 18: La empresa toma en cuenta las opiniones de los trabajadores .....	100

Tabla 19: <u>La empresa toma en cuenta mi opinión para implementar nuevos procedimientos y adquirir nuevas herramientas.</u> .....	101
Tabla 20: <u>Creo tener autonomía para tomar decisiones relacionadas a mi trabajo.</u> .	102
Tabla 21: <u>La empresa respeta las relaciones entre trabajadores.</u> .....	104
Tabla 22: <u>En la empresa fomenta el respeto por la igualdad de géneros.</u> .....	105
Tabla 23: <u>Percibo a los miembros de la empresa como una familia en la que puedo confiar.</u> .....	106
Tabla 24: <u>Percibo que los supervisores tienen un trato igualitario con todos.</u> .....	107
Tabla 25: <u>Resultados fijos del Desempeño Laboral</u> .....	109
Tabla 26: <u>Nivel de productividad</u> .....	111
Tabla 27: <u>Cumplimiento de Metas</u> .....	112
Tabla 28: <u>Promoción de la creatividad</u> .....	113
Tabla 29: <u>Proactividad</u> .....	114
Tabla 30: <u>Motivación personal</u> .....	115
Tabla 31: <u>Iniciativa</u> .....	116
Tabla 32: <u>Compromiso con la empresa</u> .....	117
Tabla 33: <u>Responsabilidad laboral</u> .....	118
Tabla 34: <u>Conocimiento y aprendizaje</u> .....	120
Tabla 35: <u>Flexibilidad ante los cambios.</u> .....	121
Tabla 36: <u>Uso adecuado de recursos:</u> .....	122
Tabla 37: <u>Correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral- Spearman</u> .....	125

Tabla 38: Correlación entre Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral- Spearman .....	128
Tabla 39: Correlación entre Valores y Creencias Expuestas y el Desempeño Laboral- Spearman .....	130
Tabla 40: Correlación entre Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral- Spearman .....	131



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz De Consistencia .....	146
Anexo 2: Cuestionario de Recolección de Información para la Cultura Organizacional.....	148
Anexo 3: Cuestionario de Recolección de Información del Desempeño Laboral ...	150
Anexo 4: Guía de Entrevista estructurada de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de LATESA.....	151
Anexo 5: Entrevista 1 en profundidad de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de LATESA.....	153
Anexo 5: Entrevista 2 en profundidad de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de LATESA.....	157
Anexo 6: Entrevista 3 en profundidad de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de LATESA.....	160
Anexo 7: Evidencias Fotográficas del Trabajo de Investigación .....	164
Anexo 8: Página Web y Facebook de LATESA SAC.....	170
Anexo 9: Facebook de LATESA SAC .....	171
Anexo 10: Industria Ladrillera en el Perú.....	172
Anexo 11: Tabulación de Encuestas de Cultura Organizacional .....	179
Anexo 12: Tabulación de Encuestas de Desempeño Laboral .....	180
Anexo 13: Distribución de Pesos por Variable y por Pregunta .....	181
Anexo 14: Constancia de aplicación de encuestas en LATESA SAC. ....	182
Anexo 15: Resultados del Software Antiplagio Turnitin.....	183





## RESUMEN

La tesis intitulada “CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LADRILLERA LATESA SAC- 2018”, tiene como objetivo determinar la relación y significancia entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018. Para ello, el nivel de la investigación fue descriptivo- correlacional, el método Hipotético – deductivo y el enfoque cuantitativo al hacer uso de la recolección de datos. Para ello, se realizaron encuestas a los trabajadores del área administrativa y obrera de la empresa ladrillera LATESA SAC, a través del cuestionario como instrumento de medición de las variables del estudio, en el que la encuesta para el Desempeño Laboral fue llenada por la administradora de la ladrillera y la de la Cultura Organizacional por todos los trabajadores de la empresa ladrillera. Estos cuestionarios fueron aplicados al total de la población, compuesta por 20 trabajadores. Por último, a través del análisis estadístico con ayuda del software SPSS25, se logró llegar a las conclusiones que confirman la existencia de una correlación positiva y considerable entre las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, ya que según el estadístico de prueba para un estudio de Spearman el coeficiente de correlación fue de 0,522, es decir existe una relación positiva considerable. Por otro lado, el resultado de la significación exacta  $0,018 < 0,05$ , es indicativo de que dicha correlación es significativa.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Desempeño Laboral, Empresa Ladrillera.

## ABSTRACT

This investigation entitled “Organizational Culture and Job Performance in the workers of the brick factory LATESA SAC- 2018” had as main objective to determine the significance relation between the Organizational Culture and Job Performance in the workers of the brick factory LATESA SAC-2018. The type of the investigation was descriptive-correlational, and the method was hypothetical – deductive with a quantitative approach in the data collection. The surveys were applied to the administrative area and workers of the brick factory LATESA SAC. To perform the data recollection, it was necessary to apply surveys as a measuring instrument of the variables. The survey for the Job Performance was filled out by the administrator, and the survey of Organizational Culture was filled out by the workers of the brick factory LATESA SAC. The population from the organization was made up of a total of twenty workers. Finally, the results were obtained through the statistical analysis of the SPSS 24; obtaining the conclusions that support the existence of a positive and a considerable relation between Organizational Culture and Job Performance, insomuch as, according to Spearman’s statistical study the correlation was 0,522. Likewise, the result of the significance  $0,018 < 0,05$ , which is the meaning of a high significance of correlation.

**Key words:** Organizational Culture, Job Performance, Brick Factory.



# **CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LADRILLERA LATESA SAC- 2018**

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1 Descripción del Problema**

La cultura organizacional es la manera en la que una empresa aprende y logra gestionar todos los elementos de los tres niveles que la componen. Bajo la perspectiva de Schein, la Cultura Organizacional es la manera en que los miembros de una organización actúan concernientemente a los valores y normas establecidos, por lo tanto, esa cultura formada es la manera de explicar el ser de la organización (Schein, 2004).

Por otra parte, para poder realizar un mejor estudio y análisis de la cultura de las organizaciones, el autor propone su división en tres importantes niveles: El primero viene a ser el nivel de los artefactos y comportamientos, lo cuales comprenden todas las cosas que son netamente visibles, es decir, la primera impresión que una organización puede dar a las personas a través de estructuras y procesos, que si bien son fáciles de observar son difíciles de interpretar. El segundo nivel es el de los valores y creencias expuestas, los cuales son menos visibles, pero representan la base en la que una organización puede trabajar o funcionar. Finalmente, el tercer nivel son los supuestos compartidos, los cuales, al ser el lado inconsciente de los miembros de una organización, resultan ser invisibles y los más difíciles de cambiar.

Del mismo modo, Chiavenato (2000) indica que el Desempeño Laboral es una de las fortalezas con mayor relevancia dentro de la organización, pues se trata de las personas cuya mano de obra se encargará de cumplir los objetivos estratégicos que se

proponga la organización. Por otra parte, Bittel (2000) destaca que el Desempeño Laboral son factores necesarios del trabajador para la ejecución de sus labores y que las actitudes hacia los logros influyen en este mismo. Asimismo, Jiménez (2018) señala que las relaciones interpersonales de los trabajadores dentro de su centro de labores u organización, influye positivamente en la productividad laboral y por lo tanto en su desempeño como trabajadores.

Bajo este contexto, es importante señalar que el recurso humano, es el que construye, moldea y transmite la cultura de una determinada organización; por lo que desempeñan un rol muy importante y fundamental para el alcance de los objetivos estratégicos y el cumplimiento del direccionamiento estratégico. Es por ello, que, en la actualidad, cada vez son más las organizaciones que están otorgando relevancia a la Cultura Organizacional, como pieza fundamental para el buen Desempeño Laboral de sus miembros. Si una empresa logra tener en cuenta ambas variables dentro de su organización, estará dando lugar a que se logre una adecuada y sana integración y adaptación de sus miembros al entorno laboral y por lo tanto a la misma organización a adaptarse a su entorno.

Ante esta realidad y necesidad de estudiar y analizar las variables de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, se ha creído conveniente la ejecución de la presente investigación con el fin de aportar a investigaciones futuras entorno a este tema. Es por tal motivo, que la presente tesis identificó la problemática identificada en la empresa ladrillera LATESA SAC que consiste en medir su Cultura Organizacional y la relación que guarda con el Desempeño Laboral, ya que, es importante dar cabida a las buenas prácticas organizacionales para mejorar el desempeño de los miembros que lo componen, a través del establecimiento de una cultura sólida que promueva el compromiso e identificación por parte de los trabajadores hacia la empresa.



De acuerdo con la entrevista realizada a un directivo de la empresa, se tiene conocimiento que el tema de Cultura Organizacional es tomado en cuenta como medio para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, los resultados de la evaluación al Desempeño Laboral realizado por parte de la gerencia hacia los trabajadores en el año 2017, indica la presencia de un nivel medio en el Desempeño Laboral de los trabajadores.

Por otro lado, LATESA SAC, es una empresa que siempre se ha diferenciado del resto, no solo por promover mejores estándares de calidad productiva frente a la competencia, sino por establecer un direccionamiento estratégico en el que se definieron la misión, visión, objetivos y metas a mediano y largo plazo; mientras que otras unidades productivas del sector ladrillero del distrito de San Jerónimo permanecieron y aún permanecen en la informalidad (Ugarte, 2016). LATESA SAC, ha sabido aprovechar esta ventaja y pudo comprender la importancia de tener un personal comprometido que les permita alcanzar la utilidad deseada. Una muestra de ello es que en el año 2014 un nuevo socio llegó para plantear la propuestas de diversificación como mejora e innovación de sus productos, por lo que en el año 2015 lanzaron al mercado cuatro tipos de ladrillos ofrecidos y comercializados según las necesidades de sus compradores (Cruz, 2018).

Sin embargo, de acuerdo con la manifestación del área administrativa durante la visita a la planta, con el paso del tiempo se empezaron a manifestar nuevos incidentes con los trabajadores como: Inasistencias a las jornadas, baja durabilidad del operador en el puesto de trabajo, problemas en las relaciones interpersonales, entornos hostiles y en ocasiones una baja productividad laboral a raíz de lo mencionado. Estos sucesos se han mantenido hasta la actualidad y al no lidiar con ello, estos problemas se han

“normalizado”, trayendo consigo gastos innecesarios a la empresa al realizar constantemente convocatorias.

Bajo ese contexto, la problemática identificada en la presente investigación es el desconocimiento de la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa ladrillera LATESA SAC para lograr los objetivos propuestos de la organización, ya que, con el conocimiento brindado por ambas variables es posible conocer mejor a la propia empresa desde el recurso más valioso que tiene toda organización: El Recurso Humano. Asimismo, en el caso de que el resultado de la relación planteada sea positiva o directa, se tendría que fortalecer aún más la Cultura Organizacional; pero de determinarse una relación negativa o ninguna relación, entonces se tendría que buscar otra variable que se relacione con el nivel de la Cultura Organizacional.

Finalmente, el análisis de la Cultura Organizacional y la evaluación del Desempeño Laboral en la empresa LATESA SAC., permitirá conocer la intensidad de la relación entre el rendimiento y el desempeño de los trabajadores, los cuales, se ven afectados por un entorno y una cultura aprendida de enajenación de los objetivos de la empresa ladrillera, los cuales se pueden ver reflejados al final en la calidad del producto; y es que para la empresa ladrillera LATESA SAC es importante promover una buena imagen institucional frente a sus competidores, así como mantener una liquidez y rentabilidad estable. Por lo tanto, es necesario realizar un análisis interno para poder tomar las medidas adecuadas que permitan mejorar e incrementar el nivel productivo de la empresa.

Finalmente, la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre ambas variables, ya que, existen razones teóricas que sugieren que ambas variables están relacionadas (autores de los antecedentes), por este motivo no

enfocamos en describir la intensidad de relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral para futuras intervenciones.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cuál es la relación entre la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- ¿Cuál es el nivel de la Cultura Organizacional en la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?
- ¿Cuál es el nivel del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?
- ¿Cuál es la relación entre las Representaciones Visibles con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?
- ¿Cuál es la relación entre los Valores y Creencias expuestas con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?
- ¿Cuál es la relación entre los Supuestos Compartidos con en el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

Medir la relación que existe entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Medir la Cultura Organizacional de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.
- Medir el Desempeño Laboral de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.
- Determinar la relación que existe entre las Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.
- Determinar la relación que existe entre los Valores y Creencias Expuestas y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.
- Determinar la relación que existe entre los Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.

#### **1.4 Justificación.**

Teniendo en cuenta que, la propuesta de las conclusiones de la presente investigación servirá para medir y comprobar la relación intrínseca entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en las organizaciones, al mismo tiempo, nos permitirá tener una fuente constituida por una base de datos teniendo como base a las encuestas y el trabajo de campo; así como cubrir la información entorno a la importancia de ambas variables en las empresas ladrilleras.

##### **1.4.1 Justificación Teórica**

Actualmente, son pocas las organizaciones quienes prestan importancia a la Cultura Organizacional, ya que en su mayoría no son conscientes de su existencia y por lo tanto ignoran que el análisis y conocimiento de ella, no sólo permite mejorar la toma de decisiones para mejorar sus procesos, sino permite conocer a la organización en su

totalidad para llevar a cabo una adecuada gestión de sus recursos y mejorar el desempeño de quienes la conforman.

Con el paso del tiempo, se han desarrollado dinámicas funcionales que permiten medir el rendimiento individual y colectivo de los trabajadores, ya que dentro de una organización las dinámicas funcionales de la Cultura Organizacional no se pueden definir desde puntos de vista particulares. Por lo tanto, al conocer la cultura organizacional, la se puede tomar decisiones de manera oportuna y eficaz, creando las condiciones para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores. Dentro de las organizaciones, la Cultura Organizacional es determinante para regir los hábitos, valores, actividades y pensamientos de los trabajadores, los cuales son transmitidos a los nuevos miembros de la organización. Por tal motivo, se considera importante conocer los conceptos, definiciones y planteamiento de problemática que permitirá a las organizaciones y futuras investigaciones contribuir a la mejora de su gestión y conocimiento sobre la Cultura Organizacional y como está intrínsecamente relacionada al Desempeño Laboral de los trabajadores en distintas empresas.

#### **1.4.2 *Justificación Práctica***

La formulación de la presente tesis permitirá conocer y entender la importancia del uso de los métodos de evaluación para identificar la relación entre la Cultura Organizacional que posee la empresa ladrillera LATESA SAC y su Desempeño Laboral en los trabajadores, a través de la aplicación de encuestas a los operadores, y su posterior tabulación y análisis de datos. Asimismo, permitirá demostrar la importancia de la Cultura Organizacional para el Desempeño Laboral al momento de crear un ambiente mucho más dinámico, que permita fomentar un trabajo en equipo para alcanzar un desarrollo organizacional que permita lograr una diferenciación.

#### **1.4.3 *Justificación Metodológica***

Para el logro de los objetivos del estudio, la presente investigación hace uso del empleo de técnicas de investigación como las encuestas y la observación en el trabajo de campo. Asimismo, la metodología a emplearse responde principalmente a tomar muestras de una población específica. Por otro lado, permitirá comprender el fenómeno correlacional entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, ya que, la presente tesis indaga y mide en los trabajadores encuestados de la empresa ladrillera las dimensiones y por lo tanto los indicadores de las dos variables planteadas, el cual busca contribuir el incremento de la productividad del recurso humano en la empresa.

## **1.5 Delimitación del Estudio**

### ***1.5.1 Delimitación Espacial***

La presente tesis se desarrollará en la empresa ladrillera LATESA SAC., ubicada en la Urb. Juscapampa J-4, San Jerónimo, Cusco.

### ***1.5.2 Delimitación Temporal.***

El desarrollo de la presente investigación se llevó durante los meses de abril y diciembre del año 2018.

### ***1.5.3 Delimitación Conceptual***

La presente tesis se llevó a cabo para establecer la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en la empresa ladrillera LATESA SAC a través de los tres niveles de cultura propuestos por Schein, los cuales permiten conocer las premisas básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas durante el proceso del aprendizaje acerca de la resolución de problemas en relación con la adaptación externa e integración interna.

Esta investigación es pionera al querer establecer directamente los niveles propuestos por Schein con el Desempeño Laboral.

## **1.6 Hipótesis**

### **1.6.1 Hipótesis General**

Existe una relación positiva y significativa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas.**

- El nivel de la Cultura Organizacional de la Empresa Ladrillera LATESA SAC es fuerte.
- El nivel del Desempeño Laboral de la Empresa Ladrillera LATESA SAC es alto.
- Existe una relación positiva y significativa entre las Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.
- Existe una relación positiva y significativa entre los Valores y Creencias Expuestas y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.
- Existe una relación positiva y significativa entre los Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.

## **1.7 Variables**

Teniendo en cuenta la teoría de análisis de la Cultura Organizacional de Schein (2004) a través de sus tres dimensiones: representaciones visibles, valores expuestos y supuestos subyacentes y el análisis del Desempeño Laboral de Linda Koopmans (2014) a través de sus cuatro dimensiones: Productividad laboral, eficiencia laboral y eficacia laboral; la presente tesis pretende investigar y demostrar la existencia de relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en la Empresa Ladrillera LATESA SAC-2018, ubicada en el departamento del Cusco, distrito de San Jerónimo.

Por lo expuesto, se presentan las siguientes variables para establecer la correlación:

V1. Cultura Organizacional

V2. Desempeño Laboral



## 1.8 Operacionalización de Variables.

**Tabla 1:** Operacionalización de Variable 1

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ESCALA
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Según Schein, la Cultura Organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros de una organización, como la forma en que la empresa conduce su ambiente o entorno laboral, a través de la manifestación que un patrón elevado de un determinado grupo ha inventado y desarrollado a lo largo de su aprendizaje. (2004).	La Cultura Organizacional es un sistema de significado compartido que puede ser medida a través de 3 dimensiones que proporciona Schein: <i>“Artifacts, Espoused Beliefs, Values and Underlying Assumptions”</i> (Representaciones Visibles, Valores y Creencias Expuestas y Supuestos Compartidos)	1. Representaciones Visibles.	- Celebración de días festivos - Hábitos Observables - Demostraciones Emocionales	Cuestionario CO  Cuestionario CO Cuestionario CO	1. Nunca. 2. Ocasionalmente 3. Algunas veces. 4. Frecuentemente 5. Siempre
			2. Valores y Creencias Expuestas.	- Respeto a las iniciativas - Promoción del liderazgo - Estrategias, objetivos y filosofía - Creencias	Cuestionario CO Cuestionario CO Cuestionario CO	
			3. Supuestos Compartidos.	- Percepciones compartidas.	Cuestionario CO	

**Fuente:** Elaboración propia, de acuerdo con las dimensiones de la Cultura Organizacional propuestas por Edgar Schein en el libro *“Organizational Culture and Leadership- Cultura Organizacional y liderazgo.”* (Schein, 2004)

**Tabla 2:** Operacionalización de Variable 2

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUM	ESCALA
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>	Chiavenato define al Desempeño Laboral como la eficacia del personal dentro de una organización para lo cual es necesario lograr una satisfacción laboral, por lo que se encuentra intrínsecamente relacionado como el comportamiento, habilidades, necesidades de los trabajadores. Motowidlo (2013), lo contextualiza señalando que apoya el ambiente psicológico y social de una organización, donde el núcleo técnico debe funcionar.	El Desempeño Laboral o <i>Work Performance</i> es el comportamiento y rendimiento del trabajador al momento de realizar sus actividades en la búsqueda de los objetivos de la organización. La herramienta para su evaluación debe contar con tres dimensiones: productividad laboral, eficiencia y eficacia laborales.	1.Productividad Laboral.	- Nivel de Productividad. - Cumplimiento de las metas	Cuestionario DL	
			2.Eficacia Laboral.	- Promoción de la creatividad. - Proactividad - Motivación personal. - Iniciativa	Cuestionario DL Cuestionario DL Cuestionario DL	1. Nunca. 2.Ocasionalmente 3.Algunas veces. 4.Frecuentemente 5.Siempre
			3.Eficiencia Laboral.	- Compromiso con la empresa - Responsabilidad laboral - Conocimientos y aprendizaje - Flexibilidad ante los cambios. - Uso adecuado de recursos.	Cuestionario DL Cuestionario DL Cuestionario DL Cuestionario DL	

**Fuente:** Elaboración propia, de acuerdo con las dimensiones del Desempeño Laboral en el artículo de la revista de investigación, Journal of Applied Measurement (Linda Koopmans, 2014) “*Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis.*” Dimensiones propuestas por Idalberto Chiavenato (2007)



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación.**

##### ***2.1.1. A Nivel Internacional***

A nivel internacional, existe un interés en desarrollar la cultura en las organizaciones e impulsar el desarrollo a través de herramientas que permitan aprovechar y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, es así como se tiene los siguientes trabajos de investigación:

Sandoval (2016) realiza la tesis titulada: *“La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Humana S.A.”*. La finalidad de la investigación fue la determinación del grado de influencia y de relación que poseen las variables de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en la empresa del personal de Humana S.A. a través de cinco puntos clave: La situación actual de la empresa Humana S.A. en el que se evalúan los factores internos y externos que afectan a la organización, así como el análisis y comprensión de los objetivos, misión, visión y valores que tiene la empresa, el segundo punto es la identificación de la situación actual de la Cultura Organizacional a través del análisis de las acciones y actividades que implementado la empresa para fidelizar a sus colaboradores, el tercer punto es la verificación del Desempeño Laboral que se maneja en la empresa para saber si se cumplen o no con los objetivos de la empresa, el cuarto punto es la determinación del grado de relación que poseen ambas variables para finalmente comparar los resultados obtenidos con anteriores análisis de la empresa. Los resultados obtenidos, a través de las tablas cruzadas demostraron que la Cultura Organizacional de Humana S.A. es significativamente relacionada con el Desempeño de sus colaboradores.

Reinoso & Pérez (2019) realizan una tesis intitulada: “*Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las PYMES*” con el objetivo de investigar los factores de la Cultura Organizacional y su influencia en el Desempeño Laboral de los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Para la identificación de dichos factores, el autor realizó un estudio de campo aplicando el test de DACUM, cuyo cuestionario estuvo enfocado en preguntas sobre el Desempeño Laboral y la Cultura Organizacional. Finalmente, la tesis concluyó que ambas variables cuantitativas poseen una alta relación existente y una alta significancia y que adicionalmente para los trabajadores el clima organizacional genera una satisfacción laboral que permite que se exista una identificación con la empresa y una alineación con sus objetivos empresariales o estratégicos.

Reyna & Campos (2015) realizan una investigación intitulada: “*El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V.*”, la cual, tiene por objetivo general el análisis del impacto que tiene la Cultura Organizacional para el Desempeño Laboral del personal de producción de la Panificadora Mexicana. Para llevar a cabo el estudio, la metodología utilizada para la medición de la Cultura Organizacional tuvo como principio fundamental a las dimensiones de dicha variable: Artefactos, valores y supuestos básicos. Para ello establecieron relaciones entre dichas dimensiones y las manifestaciones del Desempeño Laboral de la Panificadora Mexicana S.A de C.V, encuestando a un total de 759 trabajadores. Finalmente, los autores concluyen que los indicadores que conforman las dimensiones de la Cultura Organizacional están directamente relacionados y por lo tanto tienen una gran influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

Díaz Z. H. (2016) propone la tesis *“La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp. Chiclayo”* para optar por el título profesional de licenciado en Administración. El objetivo de esta investigación es el de determinar la relación existente entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp, así como el análisis de su Cultura Organizacional a través de la determinación del nivel de desempeño laboral. La investigación concluye que existe un grado de correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, ya que el Hospital Naylamp se caracteriza por tener un alto nivel de atención a los detalles para mejorar el desempeño laboral, esto es respaldado porque una gran mayoría de pacientes encuestados están de acuerdo con el desempeño del personal de área de cirugía.

De la Torre Iparraguirre (2017) realiza una tesis denominada *“Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016”*. El autor elabora dos instrumentos de evaluación, la primera que evalúa la Cultura Organizacional, y es aplicada a los operadores, y la segunda que evalúa el Desempeño Laboral por parte de los supervisores o jefes institucionales hacia los operadores. Se concluye que la Cultura Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral, asimismo el clima laboral del departamento está relacionado con el Desempeño Laboral de los trabajadores.

Yucra (2016) realizó la investigación científica intitulada *“Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en el Gobierno Regional de Puno”* con el propósito de determinar la medida de repercusión

de la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Puno. El diseño de investigación fue de carácter no experimental y de tipo cuantitativo. Finalmente, después de haber realizado el diseño, aplicación y el análisis de los resultados, se concluyó que la Cultura Organizacional y sus componentes desempeñan un papel incuestionable en las organizaciones, ante diversos fenómenos como la adaptación, crecimiento y transformación por lo que repercute significativamente en el Desempeño Laboral de la población de estudio ( $p= 0.000 < 0.05$ ).

Valverde (2017) realizó una tesis intitulada “*Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A.- Lima 2017*”, donde el propósito fue determinar la relación existente entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de dicha empresa. Para ello, se utilizó una metodología que considera un estudio a nivel correlacional, cuyo tipo de estudio por su finalidad constituye una investigación aplicada a una población de 200 trabajadores. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de encuesta con instrumentos sobre la Cultura Organizacional (27 ítems) y el Desempeño Laboral (12 ítems). Finalmente, los resultados del análisis estadístico, reflejó un coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $r= 0.415^{**}$ ), indicativo para una correlación positiva moderada a un nivel de significancia de 5% entre ambas variables, concluyendo que existe una relación significativa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral).

### **2.1.3. A Nivel Local**

Zavaleta (2018) presentó la tesis intitulada “*Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de trabajo Cusco,*

2017”, donde se buscó determinar los factores de la Cultura Organizacional que condicionan el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en el centro de trabajo de la institución en mención a través del planteamiento del objetivo general de determinar la relación existente entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral. Para ello, el tipo de investigación a ser considerada fue no experimental de corte transversal con la aplicación de los instrumentos de encuestas a una población formada por 54 trabajadores. Finalmente, después del análisis estadístico, se concluyó que existe una relación positiva moderada, con un resultado de Pearson  $r= 0,603$ ; demostrando así que los componentes de la Cultura Organizacional tienen una relación positiva y significativa en el Desempeño Laboral.

Cahuana (2015) realizó una investigación denominada “*Cultura Organizacional y Desempeño Laboral docente de Escuelas Profesionales en proceso de acreditación de la Universidad Nacional de “San Antonio Abad” del Cusco- 2015*” cuyo objetivo principal fue determinar el grado de relación existente entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral. La metodología que se utilizó se enmarcó en el enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo correlacional de diseño no experimental y de corte transversal. Asimismo, la prueba no probabilística intencionada estuvo conformada por 73 profesores universitarios; para llevar a cabo la medición de la Cultura Organizacional adaptaron la herramienta *Denison Organizational Culture Survey*, la cual permite identificar las cuatro dimensiones que la conforman y para el Desempeño Laboral utilizaron un instrumento orientado a determinar el comportamiento de las dimensiones que lo componen. Finalmente, para la comprobación de hipótesis de correlación, procedieron a realizar la prueba de independencia de Chi Cuadrado, luego la tabla de contingencia y por último la prueba



de asociación Tau b de Kendall, concluyendo que existe una relación directa y significativa entre las variables de estudio.

Valentín (2018), desarrolló una tesis intitulada “*Cultura Organizacional y Desempeño Laboral del persona de salud de la Microred Yugoslavia, nuevo Chimbote 2017*” la cual, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del personal de salud de la institución en mención. Dicha investigación se realizó dentro del método hipotético deductivo, de alcance descriptivo y correlacional, donde tuvo como objeto de análisis a 80 trabajadores de la Microred. La técnica que se empleó fue la encuesta con escala de Likert; concluyendo que existe una relación directa y significativa entre ambas variables (Rho= 0,352).

## **2.2. Marco Legal**

En el Perú, la Ley N°26887, Ley General de Sociedades, que consagra los lineamientos jurídicos de las sociedades, es un conglomerado de regulaciones jurídicas que tienen como fin formar parte del ordenamiento comercial y regular el comportamiento formal adecuado de las diversas formas societarias.

Esta ley señala que todas las sociedades deben estar sujetas a un régimen especial. La empresa para estudiar tiene la terminación SAC, la cual indica ser una Sociedad Anónima Cerrada, ello implica que, como parte de sus órganos, este conformada por una Junta General de Accionistas, Gerencia y Directorio. Adicionalmente, el capital de la empresa LATESA, fue suscrito y pagado al momento de su constitución.

El Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N°728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, fomenta la regulación de las relaciones entre los trabajadores y los empresarios, a través de la capacitación y formación laboral para la mejora de la

productividad. De igual forma, la Ley de Productividad y Competitividad Laboral protege a los trabajadores contra posibles despidos arbitrarios y que se cumplan las normas de contratación laboral.

El Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene por objetivo la promoción, difusión y cumplimiento de la Cultura de prevención de riesgos laborales. En cuanto a las obligaciones del empleador se encuentra lo siguiente:

- a. Garantizar que la seguridad y salud sea una responsabilidad de la que toda la organización tenga conocimiento.
- b. Comunicar a los miembros de la organización sobre el departamento o área encargada velar por la seguridad y salud en el trabajo.
- c. Establecer y aplicar políticas en materia de seguridad y salud en el área laboral.
- d. Programar planes de acción para la prevención de riesgos y promoción de salud laboral.

La Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, Ley N° 26821, según esta Ley, es considerado como recurso natural todo aquel componente de la naturaleza a ser aprovechado por el ser humano para satisfacer sus necesidades, entre ellos está considerado lo siguiente:

- a. Las aguas.
- b. Suelo, subsuelo y tierras.
- c. Diversidad biológica.
- d. Recursos hidro energético, hidrocarburíferos, solares, eólicos, geotérmicos y similares.
- e. Atmósfera y espectro radioeléctrico.

f. Minerales.

El objetivo de esta Ley es la promoción de aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y no renovables, para fomentar la inversión y el crecimiento económico.

La Ley General del Ambiente, N°28611, establece el derecho fundamental de toda persona a vivir en un ambiente adecuado para desarrollar plenamente su vida, y el deber de contribuir a protección y gestión ambiental, para asegurar la salud de las personas, así como el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, esta Ley, se rige bajo tres principios fundamentales:

- a. Principio de sostenibilidad.
- b. Principio de prevención.
- c. Principio precautorio.

La Ley 23407, Ley General de Industrias, establece que las empresas industriales deben llevar a cabo sus actividades sin afectar al medio ambiente ni alterar el ecosistema.

El Decreto Supremo N°001 97- ITINCI, establece que las empresas industriales manufactureras deben adecuarse a las normas de Protección Ambiental.

## 2.3. Marco Teórico

### 2.3.1. *Cultura Organizacional*

En el año 2004, Edgard Schein quien es conocido hoy como el padre de la Cultura Organizacional, publica uno de los libros más importantes del rubro: “*Cultura Organizacional y Liderazgo*”, en el que conceptualiza a la Cultura en la empresa como todos los patrones de asunciones básicas que un determinado grupo u organización ha inventado, descubierto y desarrollado a lo largo de su aprendizaje con el objetivo de manejar los problemas de adaptación e integración interna (Schein, 2004). Debido a esto, dentro del campo de la Administración, la Cultura Organizacional ha cobrado gran importancia e interés por parte de muchas organizaciones, ya que se relaciona directamente con el comportamiento y por lo tanto con la productividad de los trabajadores, quienes constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional. Por otro lado, Idalberto Chiavenato en el libro de Administración de Recursos Humanos (Chiavenato I. , 2000) hace hincapié en la importancia del comportamiento de los trabajadores para poder lograr los objetivos de las organizaciones de manera eficiente e incrementar el desempeño de estos.

Una Cultura Organizacional bien construida, permite conocer y comprender la naturaleza cultural de las organizaciones, así como la dinamización de los distintos procesos dentro de esta misma para poder alcanzar las metas y objetivos a través del capital humano; en muchas situaciones, esto resulta difícil pues las empresas han construido, construyen y refuerzan culturas débiles sin darse cuenta de que ello es indispensable para el logro de sus metas y objetivos. Por ello, es importante que las organizaciones busquen el funcionamiento eficaz en las relaciones humanas dentro de una organización, ya que gracias a ella se puede incrementar la estabilidad del sistema

social, el cual otorga un sentido de identidad a los trabajadores para con la organización, mejorando el Desempeño Laboral en ella.

La Cultura Organizacional ha cobrado una importancia significativa en las organizaciones, ya que de ella depende la manera en cómo funciona una empresa, mediante elementos importantes como las normas, valores, religiosidad y comportamientos adoptados por todos los miembros de las organizaciones. Estos elementos han sido planteados y definidos por varios autores, quienes coinciden en que la cultura dentro de una organización permite establecer y consolidar el pensamiento y comportamiento de los trabajadores.

Cabrera (1995) señala que la Cultura Organizacional es el fruto de toda la experiencia de las personas, siendo parte de las creencias, valores y comportamientos de ellas en las empresas. Asimismo, Robbins (1996) señala que la Cultura Organizacional es lo que hace que una organización se distinga de otras y que es importante que los trabajadores comprendan y valoren el entorno laboral al que pertenecen para que así se pueda alcanzar las metas, objetivos y el direccionamiento estratégico de la empresa.

Para Granell (1997) la Cultura Organizacional es el conjunto de creencias, valores y conductas que son transmitidas y compartidas por los trabajadores de una organización, los cuales se adquieren con el tiempo y ayudan de manera exitosa al logro de sus objetivos y metas.

Para Guedez (1998) la Cultura Organizacional lo conforma las relaciones armónicas de todos los miembros de la organización, por lo que es considerada como el reflejo del equilibrio dinámico de todo el conjunto de los subsistemas que integran una organización.

Para Hodge (2003) la Cultura Organizacional es un modelo o esquema de dos niveles de características: Observables e inobservables, los cuales ayudan y orientan a los trabajadores de una organización a tratar, manejar y solucionar sus problemas.

Un año después Edgar Schein (2004) conceptualiza más a la Cultura Organizacional y sostiene que son supuestos compartidos, desarrollados por un determinado grupo a lo largo de su proceso de enfrentamiento a los problemas de adaptación externa e integración interna. Es así como estos supuestos pueden ser necesarios en la enseñanza a los nuevos integrantes del grupo como la forma correcta de actuar ante los problemas.

Idalberto Chiavenato (2007) muestra un gran interés por la cultura organizacional, indicando que es una forma de vida, interacción y relaciones que generan un sistema de creencias, expectativas, valores y códigos de ética en una organización.

Finalmente, Stephen Robbins (2013) presenta a la Cultura Organizacional como un término descriptivo, ya que busca medir la manera en cómo los trabajadores perciben a su organización. Sin embargo, indica que no se debe confundir a la Cultura Organizacional con la satisfacción laboral, ya que esta última se encarga de medir los sentimientos de los trabajadores con respecto a sus expectativas para con la organización; adicionalmente a ello la Cultura Organizacional es un término descriptivo, mientras la satisfacción laboral es un término evaluativo.

#### **2.3.1.1. Formación de la Cultura Organizacional**

Para poder entender mejor la dinámica de la Cultura Organizacional, es importante conocer los principales enfoques de investigadores:

**a. Formación de la Cultura Organizacional- Schein.**

Schein (2004) , considerado pionero de la Cultura Organizacional expone tres etapas de formación:

**i. Cultura Organizacional configurada por los Fundadores.** Se refiere a que el gerente de la organización basa la cultura original de su empresa en las experiencias organizacionales, esta cultura junto a los aprendizajes es impartida igualitariamente entre los trabajadores, lo que permite que la organización se caracterice y distinga a través de la formulación de su visión, misión, valores y filosofía.

**ii. Cultura Organizacional que emerge de los Pequeños Grupos.** Dentro de las organizaciones, emergen pequeños grupos en un intento de satisfacer diversas necesidades, los cuales contribuyen en la búsqueda de formas de alcanzar los objetivos propuestos por la organización. A su vez, las evoluciones de estos grupos se dividen en tres etapas:

- Primera etapa: Los pequeños grupos dentro de una empresa buscan un líder quien los guíe o un representante, quien normalmente es alguien que demuestra autoridad.
- Segunda etapa: La elección de un líder, crea una confrontación entre los miembros del grupo al tratar sobre los temas de autoridad.
- Tercera etapa: En esta etapa, el grupo comienza a platicar y confrontar sobre enfoques basados en la creatividad y estabilidad.

Una organización madura cuando tiene que hacer frente a los problemas que enfrenten el crecimiento organizacional, ya que estos problemas hacen que las personas sean más flexibles, resolutivos, creativos e innovadores ante un clima que cambia constantemente (Schein, 2004).

***iii. Cultura Organizacional implantada e impartida por los Líderes.*** Schein

indica que la cultura también se obtiene y parte de los líderes, puesto que tiene las funciones más decisivas del liderazgo. Esto crea un nexo importante entre la cultura y el liderazgo.

**b. Formación de la Cultura Organizacional- Fombrum**

El investigador de la Cultura Organizacional, Charles Fombrum (1996) resalta la importancia de comprender la interacción existente entre los niveles social y sectorial para comprender las directrices de la Cultura Organizacional:

**i. Nivel Social.** Este nivel representa los valores y los significados de las actitudes que aportan los trabajadores de una organización, ellos se pueden ver afectados por factores políticos, educativos y económicos.

**ii. Nivel Sectorial.** Este nivel hace referencia a que la Cultura puede adoptarse y apreciarse a través de las semejanzas y diferencias que tienen distintos sectores dentro de la organización, finalmente esta es transmitida entre los trabajadores de la organización.

**c. Formación de la Cultura Organizacional- Levy y Wilensky.**

Los autores Levy y Wilenski (1989) señalan que la Cultura Organizacional es el resultado de cuatro factores principales:

- i. Valores y creencias de la alta dirección.
- ii. Historia de la organización.
- iii. Factores críticos de éxito.
- iv. Estructura organizacional.

**d. Cultura Organizacional como Representación- Garfinkel**



Para el investigador Harold Garfinkel (2006) la base y naturaleza de la Cultura Organizacional se fundamenta en las costumbres y normas sociales de la organización. Asimismo, hace hincapié en la importancia de apearse a las reglas de comportamiento en la organización.

### *2.3.1.2.Principales Definiciones.*

**Tabla 3**

*Principales definiciones de la Cultura Organizacional.*

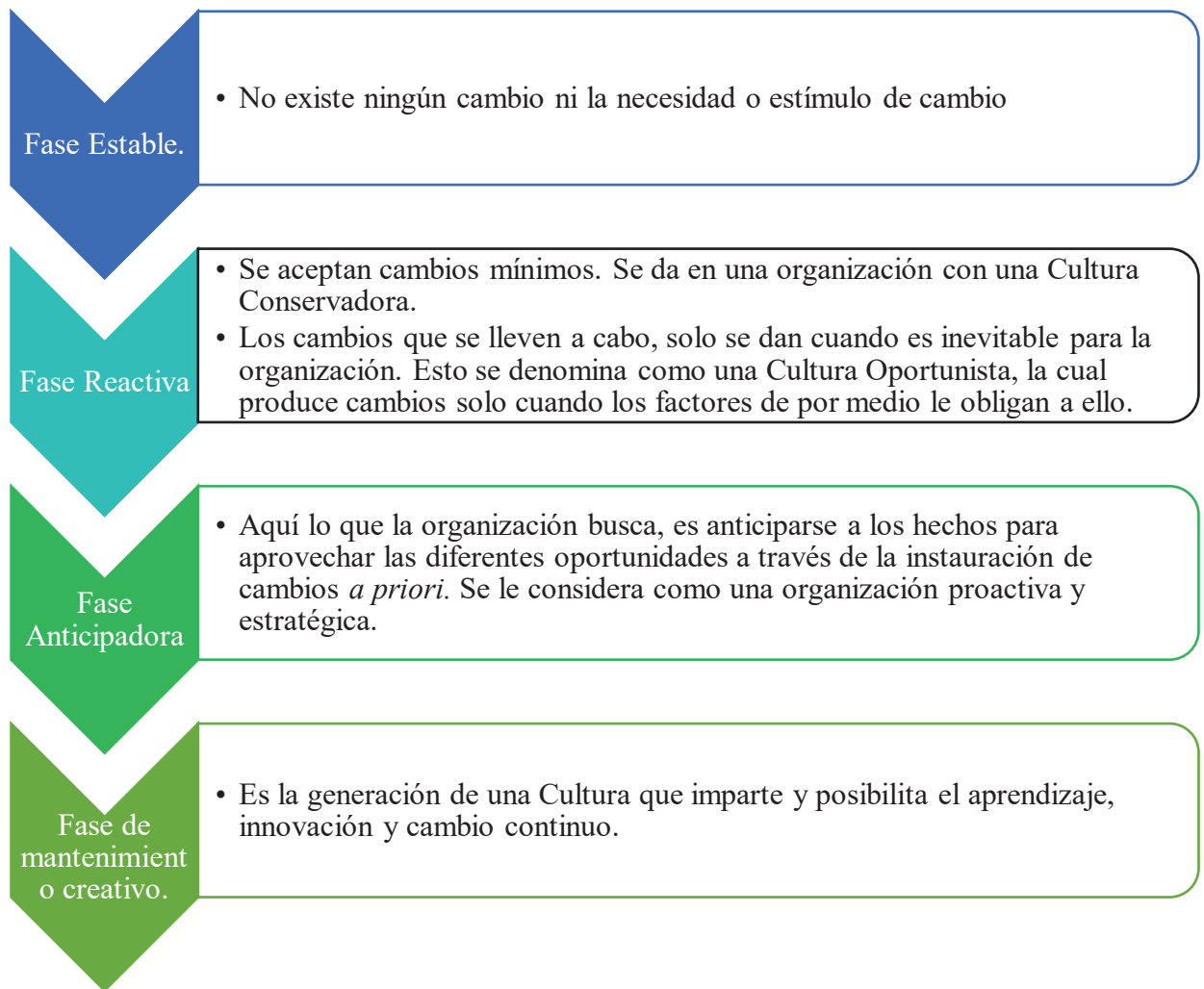
<b>Autor</b>	<b>Definición Conceptual</b>
<b>Trompenaars (1994)</b>	La Cultura Organizacional es la manera en que las conductas de los trabajadores son expresadas dentro de una organización.
<b>Hofstede (1980)</b>	Se da cuando los miembros de una organización se distinguen de un grupo u otra categoría por una programación mental colectiva. Propone un modelo de cinco dimensiones para identificar patrones culturales en los grupos: distancia al poder, individualismo y colectivismo, masculinidad y feminidad, evasión de la incertidumbre y orientación a largo plazo.
<b>Schein (2004)</b>	<b>Son supuestos compartidos que un determinado grupo ha desarrollado a través de su proceso de resolución de problemas. Los cuales pueden considerarse como válidos y por lo tanto necesarios de ser enseñados e impartidos por los miembros de la organización.</b>
<b>Robbins (2009)</b>	La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, y ello permite la distinción de unas a otras.

---

<b>Hodge (2003)</b>	La Cultura Organizacional o Cultura Organizativa (llamada así por el autor) se construye en dos niveles: observables (comportamientos, historias, vestimenta, mitos, reglas, lenguaje, etc.) y el inobservable (valores, creencias, normas y suposiciones que son compartidas por los miembros de la organización).
<hr/>	
<b>Chiavenato (2007)</b>	La Cultura Organizacional es una forma de vida, interacción y relaciones que generan un sistema de creencias, expectativas, valores y códigos de ética en una organización.
<hr/>	
<b>Jones (2004)</b>	La Cultura Organizacional se enfoca en un conjunto de normas, valores, expectativas y creencias compartidas por nuevos miembros de una organización.
<hr/>	
<b>Stephen P. Robbins (2013)</b>	La Cultura Organizacional busca medir la manera en cómo los trabajadores perciben a su organización.
<hr/>	
<b>Fuente:</b> <i>Elaboración propia. Recopilación de principales definiciones de la Cultura Organizacional.</i>	

### ***2.3.1.3. Fases de la Formación de la Cultura Organizacional***

Para establecer las fases de la formación de la Cultura Organizacional, es necesario establecer también la relación entre los entornos internos y externos. Es así como tenemos:

**Figura 1:***Fases de la formación de la Cultura Organizacional*

**Fuente:** *Elaboración propia. Recuperado de "Comportamiento Organizacional", de Franklin y Krieger, 2011, p. 376, 377, México: Pearson Education.*

#### **2.3.1.4. *Características Fundamentales para entender la Esencia de la Cultura Organizacional***

En el libro Comportamiento Organizacional de Robbins (2013) se propone siete características fundamentales que captan la esencia de la Cultura Organizacional, las cuales se mencionan de menor a mayor grado.

1. Innovación y toma de riesgos, es el grado en el que los trabajadores de una organización son incentivados a ser innovadores y a correr riesgos sin temor.
2. Atención a los detalles, se espera que los trabajadores tomen la debida atención en detalles como el análisis, precisión y atención.
3. Orientación a los resultados, es el grado en el que la gerencia se enfoca en los resultados de la empresa, mas no en las estrategias y procesos que se han utilizado.
4. Orientación a la gente, es el grado en el que la gerencia toma en cuenta los efectos de sus decisiones en los trabajadores.
5. Orientación a los equipos, grado en el que las actividades de las organizaciones están conformadas en equipos en vez de manera individual.
6. Dinamismo, es el grado en el que los trabajadores muestran un gran dinamismo en sus actividades en lugar de un conformismo.
7. Estabilidad, es el grado en el que las actividades de las organizaciones hacen énfasis en el statu quo y no en el crecimiento de la empresa.

#### **2.3.1.5. *Elementos de la Cultura Organizacional***

Los elementos de la Cultura Organizacional buscan mostrar cómo se transmite la Cultura a los trabajadores.

**a. Historias**

Las historias anclan el presente con el pasado y dan legitimidad a las prácticas actuales, ya que generalmente contienen la narrativa de los eventos de la fundación de la organización, reubicación de empleados, dificultades en la organización e interacciones que incluyen anécdotas personales como el primer día en el puesto de trabajo, las primeras interacciones, dificultades en el desarrollo de distintas actividades, fechas en las que hubo algún reconocimiento, etc. Así como impresiones sobre su vida organizacional.

**b. Rituales**

Los rituales son las secuencias rutinarias o repetitivas que esfuerzan y expresan los valores considerados fundamentales dentro de la organización. Ellos permiten también recordar a los miembros de la organización las metas que deben perseguir, un ejemplo de rituales dentro de las organizaciones pueden ser las reuniones diarias antes de iniciar la jornada laboral, la elección mensual del colaborador más eficiente, archivar los documentos y ordenar el espacio al finalizar la jornada, etc.

**c. Símbolos Materiales.**

Los símbolos materiales permiten una comunicación entre los trabajadores de la organización respecto al grado de importancia, por ejemplo, el tamaño de las oficinas y distribución respectiva, los vehículos que poseen, la vestimenta o uniformes. Así mismo, ayuda a definir el tipo de comportamiento (dentro de lo que se considera como adecuado) adoptado por los trabajadores. Es por ello por lo que en la actualidad hay organizaciones que han realizado modificaciones en las oficinas, como el uso de materiales transparentes en las paredes, el retiro de puertas, decorado especial de los

espacios, entre otros. Todo con el fin de mejorar el sistema comunicativo entre los trabajadores de la organización.

#### **d. Lenguaje**

El lenguaje es un elemento importante dentro de la Cultura Organizacional, ya que permite a los miembros identificar su cultura a través de términos utilizados para denominar al equipo de trabajo, productos, clientes, funciones, etc. En muchos casos el uso de jergas y acrónimos puede resultar abrumador e incómodo para los trabajadores, sin embargo, con el tiempo y la adaptabilidad esto puede ayudar a unir a los miembros de una cultura o subcultura de la organización.

#### **e. Costumbres.**

Son los hábitos o conjunto de usos que posee tanto un país como un individuo. De igual manera sucede en las organizaciones donde los trabajadores adoptan las costumbres del entorno laboral, las cuales se pueden manifestar de manera individual como colectiva. Un ejemplo de esto es la existencia de organizaciones que tienen el hábito de reunirse en el mes de diciembre para celebrar la navidad y realizar actividades que les permite fortalecer los vínculos interpersonales.

#### **f. Valores.**

Es un elemento de suma importancia ya que son las convicciones primordiales que establecen patrones a seguir para poder consolidar una filosofía necesaria y favorable en la organización para el logro de sus objetivos. En la actualidad muchas empresas basan sus normas de convivencia en los valores planteados como parte del direccionamiento estratégico.

### 2.3.1.6. Tipos De Cultura Organizacional

**Tabla 4:**

*Tipos de Cultura Organizacional*

<b>TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>CUADRO COMPARATIVO</b>	
<b>RUTINARIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones tomadas por las organizaciones son únicamente a nivel directivo, sin objetivos ni metas claras.</li> <li>• La creatividad y la innovación son olvidadas.</li> <li>• Las tareas rutinarias y las decisiones operativas son las actividades en las que se involucra más tiempo.</li> <li>• Casi nunca se toma tiempo para planear y tomar decisiones estratégicas</li> </ul>
<b>BUROCRÁTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se da como respuesta de control ante el crecimiento productivo de la organización.</li> <li>• Para tener mayor control, se refuerzan los procedimientos y las normas.</li> <li>• Se centra en la búsqueda de las fallas de los trabajadores de la organización.</li> <li>• La búsqueda del control excesivo en los trabajadores hace que desempeñen sus actividades con mucha lentitud operativa.</li> <li>• La estrategia utilizada es estática y rígida.</li> <li>• Existe una gran dificultad para la toma de</li> </ul>

---

decisiones.

- No hay un manejo adecuado de recursos.
- No hay estrategias y carece de visión.
- Se desaprovechan oportunidades.
- Se orienta principalmente por las normas y procedimientos.
- Se toman decisiones con mucha dificultad.

---

**SOÑADORA**

- Cuando se presenta algún cambio para la organización, se considera importante el cambiar la voluntad y la disponibilidad de los trabajadores para tomar las oportunidades.
  - Se intenta romper con la rutina y la burocracia a través del voluntarismo.
  - Existe un deseo por mejorar sin necesariamente cambiar las estructuras internas de la organización.
  - Existe con gran frecuencia una confusión entre la creatividad y el cambio.
  - No se adoptan medidas organizaciones para hacer posible el acceso a nuevas tecnologías.
  - No se desarrolla el proceso de análisis y planeamiento estratégico.
  - Su desarrollo y desenvolvimiento está basado en modelos externos, teóricos y que no han sido corroborados por su propia experiencia.
-



---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hay una ausencia de propuestas de programas de mejoramiento y procesos de cambio.</li></ul>
<b>FLEXIBLE, INNOVADORA CON VALORES COMPARTIDOS.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los integrantes de la organización se sienten parte de un equipo.</li><li>• Todos los miembros de la organización identifican con su visión, misión y valores.</li><li>• Asumen con mayor facilidad riesgos.</li><li>• Aprovechan sus capacidades para sacar adelante la visión, misión, compromisos y objetivos de la organización.</li><li>• Todos los trabajadores pueden buscar y aprovechar las oportunidades.</li><li>• Se buscan personas y la adecuada tecnología que permita crear mercados de trabajo en un tiempo real.</li><li>• Los altos directivos buscan crear un clima de confianza.</li><li>• Se fomenta la tolerancia al error y al aprendizaje de ello.</li><li>• Se considera a los errores como una fuente de conocimiento, mejora y éxito.</li><li>• Se proponen programas de mejoramiento continuo.</li><li>• Se establecen políticas y normas claras para incentivar la creatividad y la innovación.</li><li>• Existe una gran preocupación por el desarrollo</li></ul>

---

**Fuente:** Elaboración propia. Recuperado de “Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo”, de Luna & Pezo, 2005, p.56, Colombia, Convenio Andrés Bello (2005).

### ***2.3.1.7. Clasificación de la Cultura Organizacional***

Según Robbins (1996), la Cultura Organizacional puede ser clasificada y calificada de dos maneras: Fuerte o débil. Esta clasificación se caracteriza por la opinión y percepción de los empleados a cerca de la misión, visión y valores de la organización.

Una cultura es fuerte cuando los trabajadores de una organización tienen y comparten la misma opinión de la visión, misión y valores de la empresa, y estos son adoptados de manera intensa. Asimismo, cuantos más miembros de una organización acepten los valores que son fundamentales para ella, mayor será su compromiso, creando así un ambiente de control del comportamiento. En el libro de Comportamiento Organizacional (Stephen P. Robbins, 2013, pág. 515) una Cultura Fuerte está asociada con una nueva definición de cultura para las empresas llamada “Cultura de Dignidad” en la que: *“los trabajadores se encuentran deseosos de definirse a sí mismos con base a sus propios juicios internos”*. Sin embargo, esto se observa y se practica en países en los que la flexibilidad es más notoria.

Las organizaciones que tienen una cultura fuerte no tienen problema ante los cambios que se puedan realizar. Algunos aspectos que caracterizan a una Cultura Fuerte son los siguientes:

- Los trabajadores se caracterizan e identifican con su organización.
- Los procedimientos de la organización implican actividades y reglas flexibles.

- Cuando existe propensión al riesgo, se propone enfrentarlo haciendo uso de la creatividad e innovación.
- La gerencia muestra gran interés por ayudar y alentar a sus trabajadores.
- Existen compensaciones y ascensos para los trabajadores de acuerdo con su productividad con la empresa.

Por otro lado, una cultura se considera débil cuando los trabajadores no comparten ni tienen definidos sus valores, por lo que el control por parte de la gerencia es necesario. Al tener una cultura débil se produce una carencia de trabajo en equipo por lo que es casi imposible el desarrollo de ideas innovadoras. En el libro de Comportamiento Organizacional (Stephen P. Robbins, 2013) la Cultura débil es también conocida como el nombre de "*Cultura Aparente*" en la que los trabajadores o miembros de una organización buscan y utilizan la información e incluso las costumbres de otras organizaciones para definirse a sí mismos, esto hace que se genere un ambiente hostil y carente de un clima organizacional adecuado para que los trabajadores desarrollen sus actividades eficientemente. Es común ver una Cultura Débil en organizaciones en las que su primordial importancia es la producción antes que el bienestar del personal.

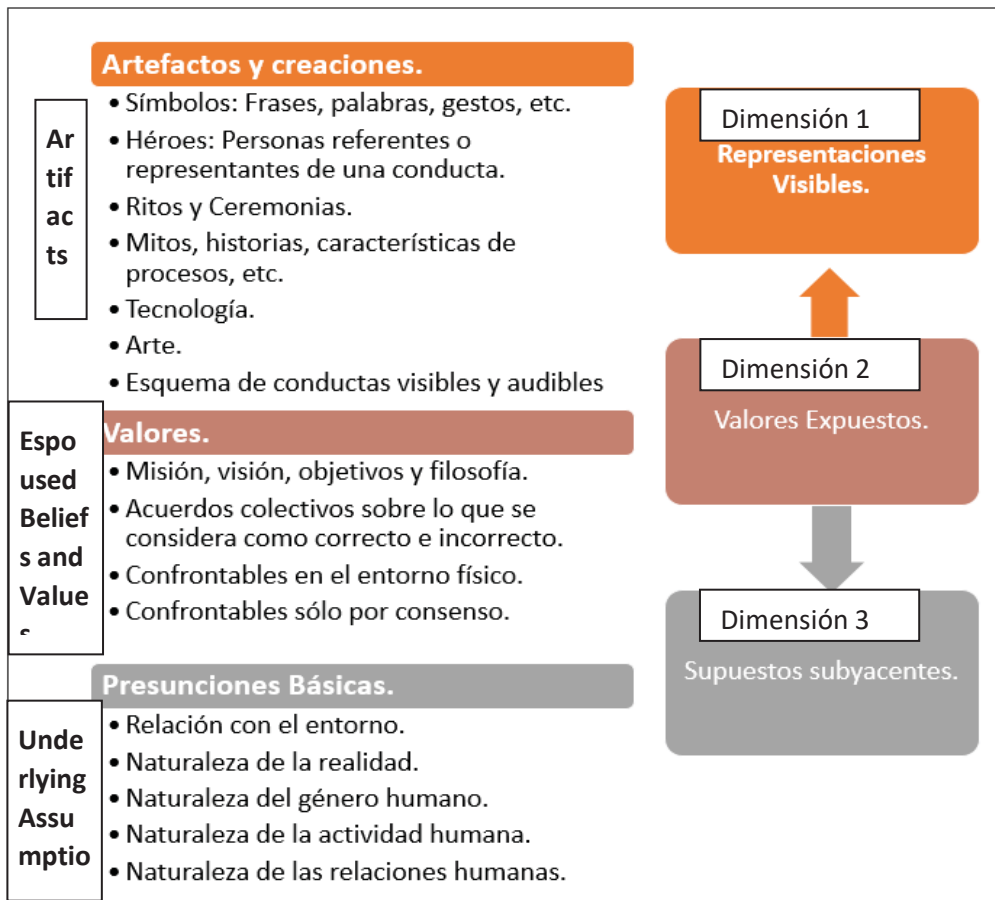
Los aspectos que caracterizan a la cultura débil son los siguientes:

- Los trabajadores de la organización se identifican únicamente con su grupo de trabajo y no con la organización en sí.
- La gerencia se preocupa únicamente por la producción de la organización y no por el bienestar de su personal.
- La supervisión por parte de la gerencia es estrecha y firme por lo que los trabajadores poseen poca libertad para realizar sus actividades.

- Los trabajadores no muestran iniciativa de innovación ante el riesgo y el inevitable cambio al que debe enfrentarse toda organización.

#### ***2.3.1.8. Dimensiones de la Cultura Organizacional***

La Cultura Organizacional está compuesta por tres niveles, los cuales van desde el grado más superficial hasta el más profundo. (Schein, 2004) Propone dichos niveles en el siguiente gráfico:

**Figura 2:***Niveles de la Cultura Organizacional*

**Fuente:** Elaboración propia. Recuperado de “Organizational Culture and Leadership- Cultura Organizacional y liderazgo.”, de Schein E., (2004), San Francisco: José Bass y el libro “Teoría de la organización: un enfoque estratégico.”, de Hodge B., (2003), Madrid: Pearson Education.

#### ***2.3.1.8.1. Representaciones Visibles- Artifacts***

Esta dimensión es propuesta por Schein (2004, pág. 25), bajo el término en inglés de “*artifacts*”, la cual engloba e incluye a todos los fenómenos que pueden ser oídos, escuchados y sentidos cuando un individuo o grupo se enfrenta a un nuevo entorno cultural. Asimismo, esta dimensión comprende las manifestaciones visibles que el grupo de una organización produce, siendo estos, por ejemplo: la arquitectura del entorno físico, el lenguaje, los estilos, las creaciones artísticas, la vestimenta, los comportamientos, entre otros. Por otro lado, el denominado clima laboral creado por una organización viene a ser un “*artifact*” o una representación visible relacionado con el comportamiento de los integrantes. Las representaciones visibles, están ligadas al proceso productivo y organizacional de una empresa, ya que, el comportamiento nace a partir de la rutina creada.

Para el autor, el punto de esta dimensión radica en que si bien es fácil de observarla es muy difícil de descifrarla, ya que alguien que observa puede describir lo que ve y siente en ese momento, pero no puede reconstruir únicamente a partir de eso todo lo que significa para un determinado grupo. Si un observador desea comprender con mayor facilidad y rapidez esta variable tiene que integrarse en el grupo de estudio y analizar con ahínco los valores, normas y reglas que otorgan los principios operativos día a día.

#### ***2.3.1.8.2. Valores Expuestos- Espoused Beliefs and Values***

Permiten interpretar las representaciones visibles de la Cultura Organizacional a través de valores que van dirigidos al comportamiento de los miembros de la organización que son transmitidos y otorgados por parte de sus fundadores. Los valores expuestos constituyen un conjunto de principios con el propósito de orientar el desarrollo social de la organización.

Los Valores Expuestos vienen a ser todo aquello que dice una organización sobre su cultura y la forma en como realiza su actividad productiva, por lo que incluyen indicadores como los mismo valores institucionales, comportamientos organizacionales y la visión y misión de la empresa. Según Schein (2004, pág. 29) todo el aprendizaje de un determinado grupo refleja las verdaderas creencias y valores presentes, muestra de ello es que cuando un grupo se enfrenta por primera vez a una tarea o problema, la primera solución propuesta para enfrentarlo refleja las suposiciones individuales de lo que está bien o mal. Asimismo, el autor remarca la importancia de alinear los valores expuestos con el comportamiento real de los trabajadores, esto no significa que con ello se deba controlar las acciones de todos los trabajadores, sino inspirarlos a un buen accionar propuesto por la empresa.

Esta dimensión permite entender la importancia de crear una cultura en la que se compartan creencias internas, comportamientos éticos y todo aquello que quiere la empresa en sus trabajadores. Sin embargo, para ello es necesario crear un entorno en el que se escuchen entre os trabajadores, asegurarse de que el área administrativa muestra un comportamiento deseado por la empresa, alinear a todos los trabajadores a los objetivos organizacionales y recompensar a quienes actúan de acuerdo con los comportamientos requeridos.

#### ***2.3.1.8.3. Supuestos Subyacentes- Underlying Assumptions***

Esta última dimensión es básica para poder entender a las dos primeras dimensiones, ya que al comprenderla ellas se vuelven coherentes. Los supuestos subyacentes vienen a ser la fuente de valores en una cultura y lo que causa acciones en la organización. Para Schein (2004, págs. 31-35) los supuestos subyacentes suelen ser “conocidos” por todos los miembros de la empresa, pero no se discuten, ni se escriben, ni se encuentran fácilmente. Está conformado por el conjunto de supuestos o percepciones aprendidas y compartidas por los miembros de la organización. Este aprendizaje se lleva de manera colectiva, siendo así influida en gran medida por el líder de la organización. Los supuestos subyacentes son elementos clave para entender, analizar, comprender y cambiar la Cultura de una Organización. El poder de la cultura surge a través de que los supuestos son compartidos y por tanto se refuerzan mutuamente, por ejemplo, existen casos en el que, desde el punto de vista del trabajador, el comportamiento del superior es incomprensible porque carece de algo que él considera importante, haciendo que el trabajador pierda el respeto por su superior; este tipo de supuestos operan en cada individuo y representan su idiosincrasia

Para poder conocer la Cultura Organizacional, es necesario realizar un estudio que permita identificar cada uno de los niveles mencionados, de manera que, también se puedan identificar los elementos que lo conforman con mayor claridad. Sin embargo, es importante descifrar esta última dimensión correctamente o no seremos capaces de interpretar las dos primeras dimensiones que cuentan con un nivel más superficial. La esencia de la cultura radica en el patrón de los supuestos básicos subyacentes.



### ***2.3.2. Desempeño Laboral***

El Desempeño Laboral para Chiavenato (2007) es una herramienta que permite a los clientes y proveedores medir el concepto que se tiene sobre los trabajadores de una organización para poder identificar las áreas de mejora continua; esto con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la empresa. Los trabajadores son la parte valiosa de una organización, por ello es necesario realizar evaluaciones continuamente a través de distintas técnicas el desempeño laboral.

Stoner en la teoría de los sistemas (1994), señala que el Desempeño Laboral es la manera como los miembros de una organización trabajan con eficacia para alcanzar y lograr metas comunes. Para este autor la eficiencia y el Desempeño Laboral van de la mano.

Robbins (1996) señala que, para el logro de los objetivos de una organización, es necesario que los trabajadores tengan las habilidades necesarias para ocupar un determinado puesto en la organización.

Para Chiavenato (2000) el desempeño laboral es una apreciación sistemática del potencial en desarrollo del individuo, por ello es necesaria una evaluación constante por parte de los gerentes al personal para poder estimular la excelencia y cualidades de este.

Benavides (2002) relaciona a las competencias de cada trabajador con el Desempeño Laboral. Estas competencias resultan ser indispensables para la organización ya que representan el comportamiento y destreza que cada trabajador aporta continuamente en su área.

En el libro *Desempeño y Productividad* (Toro, 2002) se señala que el Desempeño Laboral incluye cinco elementos que son necesarios para asegurar la calidad de la relación desempeño- resultado: Culturales, sociales, económicos, tecnológicos y

estratégicos. Estos elementos se pueden entender como realidades contextuales afectando positiva o negativamente y de manera indirecta ya que su influencia se ejerce en los conocimientos, motivaciones y habilidades del personal.

Tomando en cuenta estos conceptos se puede afirmar que el desempeño laboral implica una constante evaluación y apreciación por parte de los supervisores y gerentes, quienes deben estar al tanto de que el trabajador pueda cumplir con sus metas y objetivos sin tener que limitarlos en sus labores (siempre y cuando se encuentren bajo las regulaciones de las normas, recursos, incentivos, etc.).

Harbour (1999) resalta que es importante tomar en cuenta a los antecedentes como fuente de causalidad del desempeño laboral, y que actúa en base a tres categorías:

1. Características de las condiciones sociales, culturales y demográficas.
2. Características de factores de personalidad.
3. Características del puesto de trabajo.

#### ***2.3.2.1. Dimensiones del Desempeño Laboral***

Chiavenato (2007) propone a la productividad laboral, eficacia laboral y eficiencia laboral como dimensiones del Desempeño Laboral. Cada una de estas dimensiones, son importantes para poder determinar el rendimiento laboral y la actuación que los trabajadores manifiestan al efectuar las funciones y tareas principales.

##### ***a. Productividad laboral***

De acuerdo con D'Alessio (2012), la productividad es la relación entre la producción obtenida de un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos que se han utilizado para ello. Es decir, es la relación entre los resultados obtenidos con

relación a todos los recursos utilizados junto con el tiempo que ha llevado conseguirlo.

Para ello, plantea la siguiente representación de la productividad:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Reultados}}{\text{Recursos}}$$

Por otro lado, en Gaither & Frazier (2005), hacen hincapié que al mejorar la productividad se mejora la eficiencia, ya que, es el cociente entre la producción y uno o más factores productivos como la mano de obra, capital o gestión.

Para Alfaro & Alfaro (2000) la productividad se expresa por el cociente resultante de la producción obtenida y el coste que se haya producido de los factores que se han intervenido. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015), señala que la productividad laboral se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en determinado periodo.

Por lo tanto, de acuerdo con los autores señalados, la permanencia de la producción es constante, mientras que sus factores pueden reducir o tomar otras formas. Si la producción aumenta, los factores productivos se mantendrán.

### ***b. Eficacia laboral***

La eficacia laboral dentro del campo de la administración es el nivel del cumplimiento de los objetivos definidos por una determinada organización sin tener en cuenta la utilización de los recursos para su consecución. Es por ello, que para Da Silva (2014), la eficacia está relacionada con el logro de los objetivos y la consecución de los resultados propuestos; todo ello a través de la realización de actividades que permitan alcanzar las actividades establecidas, en otras palabras, la eficiencia es la medida en la que alcanzamos los objetivos.

Para Chiavenato (2007), la eficacia laboral está intrínsecamente relacionada con el logro de los objetivos y los resultados propuestos por una determinada organización y con la realización de las actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. Es decir, es la capacidad que los trabajadores tienen para alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones a través de sus actividades.

Según la revista Actualidad Empresa (2013), la eficacia tiene que ver con la optimización de los procedimientos de la empresa para obtener más y mejores resultados, por lo que supone un proceso de organización, planificación y proyección. Por lo tanto, una empresa es eficaz cuando tiene la capacidad de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos, sin que se tengan que ver afectados o privados los recursos o medios empleados.

### *c. Eficiencia laboral*

La eficiencia se produce cuando se hace uso de menos recursos para lograr un determinado objetivo o cuando se logran uno o más objetivos con los mismos recursos o menos, por lo que la eficiencia implica que se dio una acción con eficacia

Chiavenato (2007) indica que la eficiencia laboral es el significado de la utilización correcta de los recursos disponibles, pudiendo definirse a través de la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos y R los recursos utilizados.

Según el Diccionario de Marketing de Cultura S.A (2002), la eficiencia es el nivel de logro en la realización de los objetivos con el menor costo de recursos por parte de una organización.

De acuerdo con la revista Actualidad Empresa (2013), lo verdaderamente importante para los directivos de una organización es la maximización de ganancias minimizando los costos de producción; esto implica que se lleven a cabo las actividades

o procesos productivos con eficiencia. Por otro lado, económicamente hablando, la eficiencia es la cantidad mínima de inputs (horas- hombres, capital invertido, materia prima, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.). Es así como la eficiencia también puede ser definida como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con los mismos.

### ***2.3.2.2. Características del Desempeño Laboral***

En el libro de Dirección y Administración de Recursos Humanos (George T. Milkovich, 1994) se consideran las siguientes características:

- Adaptación.
- Comunicación.
- Iniciativa.
- Conocimiento.
- Calidad de trabajo.
- Cantidad de trabajo.
- Planificación.

### ***2.3.2.3. Factores***

Para el autor, existen cuatro principales factores que afectan al desempeño laboral:

2. Valor de recompensas.
3. Competencia del trabajador.
4. Percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo.
5. Percepción de la función.

### ***2.3.2.4. Administración del Desempeño***

La Administración del Desempeño, puede ser definida a través de un enfoque sistémico como un proceso orientado hacia el cumplimiento de las metas a través de la evaluación de resultados. Es necesario tener conocimiento acerca de los procesos organizacionales y que estos se cumplan de manera oportuna y efectiva. Para poder medir y evaluar el cumplimiento de los procesos, es necesario que la Administración del Desempeño cuente con medidores como: Costo, calidad y oportunidad; ya que sin ellos el resultado de la evaluación sería ineficiente.

### ***2.3.2.5. Evaluación del Desempeño Laboral***

Según Chiavenato (2000) la evaluación del Desempeño Laboral es un proceso y una valoración sistemática de cada trabajador, en la que se estima principalmente el nivel de aportación que tienen para las organizaciones en las que laboran.

La evaluación del Desempeño Laboral también es considerada como una herramienta indispensable ya que involucra de forma dinámica al trabajador evaluado y a la gerencia, ya que el trabajador al momento de recibir su retroalimentación laboral recibe pautas y consejos para medir y explotar sus potenciales en las actividades laborales. Asimismo, Chiavenato resume la importancia del Desempeño Laboral en siete principales razones por las que toda empresa debe evaluar el desempeño de sus trabajadores:

- **Recompensas:** En otras palabras, es la evaluación por méritos, ya que de esta manera se evalúa y argumenta las promociones, aumentos de salarios e incluso sanciones hacia los trabajadores.
- **Desarrollo:** Permite conocer la manera en que los trabajadores se desarrollan en su entorno.

- Retroalimentación: Proporciona información sobre el desempeño, actitudes y competencias de los trabajadores.
- Relaciones: La relación laboral entre trabajadores mejora significativamente ya que hay un mejor seguimiento en el entorno.
- Percepción: Al haber una evaluación de desempeño, los trabajadores pueden tener información sobre la percepción que su entorno tiene de ellos.
- Potencial de desarrollo: Permite conocer el potencial de los trabajadores o los programas en los que le gustaría desempeñarse.
- Asesoría: La información obtenida de la evaluación de desempeño sirve para que se pueda asesorar o aconsejar de mejor manera a los trabajadores.

#### ***2.3.2.6. Interinfluencias de la Evaluación del Desempeño Laboral.***

Para poder analizar el proceso de la evaluación del Desempeño Laboral, considero importante conocer el planteamiento de las interinfluencias diagramadas en el libro “*Evaluando el desempeño Laboral*” del autor Enrique Louffat (2016). En el cual propone el siguiente esquema:

**Figura 3:**

*Interinfluencias de la Evaluación del Desempeño del Personal.*



**Fuente:** Elaboración propia, extraído del libro de Enrique Louffat, “*Evaluando el Desempeño Laboral*” (2016).

Este diagrama es una propuesta por parte del autor sobre el análisis de las interinfluencias que tiene el Desempeño Laboral con los cuatro elementos del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control, con los procesos especializados de la gestión de personal: Cultura y clima organizacional, reclutamiento y selección de personal, carrera, remuneraciones y capacitaciones, y finalmente las áreas de expertise de la administración: Producción, marketing, finanzas y Tics.



**2.3.2.7. Interinfluencias entre la Evaluación del Desempeño Laboral y el  
Proceso Administrativo, Proceso de Personal y Áreas Administrativas**

Para realizar un mejor análisis sobre las interinfluencias de la evaluación del Desempeño Laboral, Enrique Louffat (2016) presenta un cuadro para establecer las relaciones e interinfluencias:

**Tabla 5:**

*Diagrama de relaciones e interinfluencias.*

<b>RELACIONES</b>	<b>INTERINFLUENCIAS</b>
<b>1. Evaluación del desempeño laboral y la planeación.</b>	La planeación es el primer elemento del proceso administrativo y determina la planeación estratégica de la empresa: Visión, misión y objetivos. Por ello ayuda a determinar la cantidad de trabajadores y la calidad de estos.
<b>2. Evaluación del desempeño laboral y la organización.</b>	La organización permite determinar el perfil que deben tener los trabajadores de acuerdo con las funciones que vaya a desempeñar en el puesto.
<b>3. Evaluación del desempeño laboral y la dirección.</b>	La motivación, liderazgo y la comunicación son las funciones que orientará al personal a cumplir los objetivos trazados por la empresa.
<b>4. Evaluación del desempeño laboral y el control.</b>	El control permite establecer los indicadores y parámetros de medición que deben cumplir los trabajadores.
<b>5. Evaluación del desempeño laboral y la Cultura</b>	La Cultura Organizacional influye de una manera intrínseca y directa al Desempeño Laboral porque

<b>Organizacional.</b>	apunta a una Identidad, en base a los principios y valores establecidos por la empresa a cerca de su comportamiento laboral y como esta influye en la obtención de resultados.
<b>6. Evaluación del desempeño laboral y el clima organizacional.</b>	Está en relación con la motivación hacia el trabajador para que se desenvuelva de una forma más eficiente.
<b>7. Evaluación del desempeño laboral y el diseño de puestos.</b>	Esta relación existe debido a la importancia de los determinados puestos que ocupan los trabajadores dentro de la empresa, para el establecimiento de las competencias.
<b>8. Evaluación del desempeño laboral y el reclutamiento &amp; selección.</b>	Para que una empresa pueda contratar a un trabajador, es importante que haya un proceso de selección y reclutamiento, para poder evaluar y determinar el desempeño que cumplirá dentro de la empresa.
<b>9. Evaluación del desempeño laboral y la capacitación.</b>	La evaluación del desempeño laboral influye en la capacitación, ya que permite disminuir las brechas entre el perfil y el rendimiento del trabajador.
<b>10. Evaluación del desempeño laboral y la carrera.</b>	Es importante que una empresa establezca oportunidades de ascenso al trabajador en la empresa, o lo que hoy en día se denomina la oportunidad de hacer línea de carrera. Estos ascensos se determinan de acuerdo con el desempeño del trabajador dentro de la empresa.

---

<b>11. Evaluación del desempeño laboral y la remuneración.</b>	La remuneración es un punto muy importante dentro del desempeño laboral, puesto que sirve de referencia para los futuros aumentos salariales o bonos de los trabajadores que demuestren un mejor desempeño dentro de la empresa.
<b>12. Evaluación del desempeño laboral y la producción.</b>	El producto o servicio final que obtenga la empresa depende de la convergencia de los factores productivos de los trabajadores.
<b>13. Evaluación del desempeño laboral y el marketing.</b>	La relación entre ambos se puede analizar desde un plano externo e interno: Externo cuando la empresa es apreciada por los clientes como una organización con personal altamente competente y reconocido en el mercado, mientras que un plano interno, es el reconocimiento y clasificación del rendimiento del personal como una fuente de motivación y competición entre ellos.
<b>14. Evaluación del desempeño laboral y las finanzas.</b>	Esta relación hace referencia a la importancia de la inversión en la implementación de sistemas de evaluación de desempeño laboral del personal que incremente el valor de sus trabajadores, tanto en un plano rentable, financiero y emocional.
<b>15. Evaluación del desempeño laboral y las TICs.</b>	Las tecnologías de información y comunicación permiten que la implementación de la evaluación del desempeño laboral en la empresa se realice de forma rápida, transparente e integrada.

---

**Fuente:** Recuperado de Enrique Louffat, “Evaluando el Desempeño Laboral”, (2016).

Como se aprecia en el cuadro, el Desempeño Laboral está directamente relacionado con la Cultura Organizacional como un aspecto estratégico que influye y determina el Desempeño Laboral de los trabajadores, ya que se establece como la Identidad que diferencia a una empresa de otra al establecer sus propios valores, principios, normas corporativas y símbolos.

#### ***2.3.2.8.Principios Fundamentales de la Evaluación del Desempeño Laboral***

Para llevar a cabo la evaluación del Desempeño Laboral se debe tomar en cuenta cuatro principios fundamentales:

1. Trayectoria profesional del trabajador.

La Evaluación del Desempeño Laboral debe tener en cuenta el desarrollo del trabajador en la empresa.

2. Características del puesto de trabajo.

Los estándares de la Evaluación del Desempeño Laboral deben estar dirigidas especialmente al puesto de trabajo del personal.

3. Finalidad de la evaluación.

Tanto el evaluador como el trabajador deben entender el objetivo o finalidad de la evaluación de desempeño, para que de esta manera se pueda lograr un mayor compromiso.

4. Conclusiones y recomendaciones del evaluador.

Sin la capacidad de interpretación de los resultados de la Evaluación de Desempeño Laboral, no se podrá aconsejar al personal para llevar a cabo cualquier mejora.

### 2.3.2.9. Criterios para la Evaluación del Desempeño

**Figura 4:**

*Criterios para evaluar el Desempeño Laboral.*

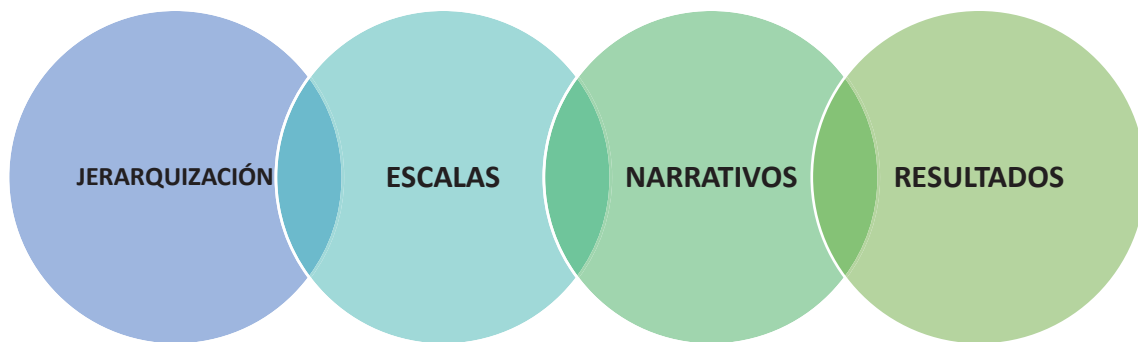


**Fuente:** I. Chiavenato, “*Administración de Recursos Humanos*” (2000). Sobre los criterios para evaluar el Desempeño Laboral. Elaboración propia.

### 2.3.2.10. Enfoques para la realización de Reportes para la Evaluación Del Desempeño Laboral

**Figura 5:**

*Enfoques para la Evaluación del Desempeño Laboral*



**Fuente:** Enrique Louffat, “Evaluando el Desempeño Laboral” (2016). Sobre los enfoques para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño Laboral. Elaboración propia.

#### 1. Jerarquización.

El enfoque de la jerarquización se basa en promover y generar una sana competencia entre los trabajadores. Un claro ejemplo es la creación de *rankings* para clasificarlos según el indicador de la eficiencia.

Este enfoque permite que los trabajadores noten que de acuerdo con su productividad pueden obtener beneficios y reconocimientos, por lo que da lugar a un mayor compromiso

Para poder llevar a cabo la clasificación basada en este enfoque, la percepción es un factor frecuente, por lo que se debe tener tacto al publicar los resultados puesto que

si bien puede causar motivación y alegría a los que la encabezan puede causar efectos contrarios en los últimos. Tenemos seis opciones de jerarquización:

a. Jerarquización directa Top- down.

La lista es encabezada por el que ocupa el primer lugar, el segundo y así sucesivamente hasta el último lugar.

b. Jerarquización directa Bottom-up.

La lista inicia por el trabajador que ocupa el último lugar, el penúltimo, antepenúltimo y así sucesivamente hasta llegar el primer lugar.

c. Jerarquización alternada.

Como el nombre lo indica, la lista se realiza de forma alternada, por ejemplo: el primer lugar, el último, el segundo, el penúltimo y así sucesivamente, en el que el evaluador hace uso de la percepción para analizar sus fortalezas y debilidades.

d. Jerarquización por pares.

La lista compara a los trabajadores entre sí de forma matricial, en el que el primer será el trabajador que se ha impuesto ante los otros de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.

e. Jerarquización por factores.

Esta lista se forma a partir de las competencias específicas de los trabajadores, y es por ello por lo que la lista puede variar de acuerdo con la competencia a evaluar.

f. Jerarquización por distribución forzada.

Esta clasificación se lleva a cabo por las categorías previamente formuladas, tal es el caso de las listas según el trabajador cuyo desempeño es excelente, muy bueno, bueno, regular o pésimo.

## 2. Escalas.

Este enfoque se basa en la comparación realizada entre los ideales que busca el puesto de trabajo y las competencias reales. Este enfoque es bastante útil para conocer las disconformidades existentes por parte del trabajador en relación con el puesto de trabajo.

## 3. Narrativos.

A través del análisis del catálogo de competencias, este enfoque busca llevar a cabo una evaluación detallada de cada trabajador, a través del análisis de un profesional que pueda medir el comportamiento individual y social.

## 4. Resultados

Este enfoque busca resultados a través de la cuantificación de los resultados de los trabajadores. Este enfoque ofrece un buen nivel de confianza, ya que se debe hacer uso de la lógica, la confiabilidad y validez para incrementar el compromiso del personal con la organización.

### ***2.3.2.11. Evaluadores del Desempeño Laboral***

El proceso de la evaluación del Desempeño Laboral necesita de la designación de encargados en la organización para que posteriormente lleven a cabo las Evaluaciones de Desempeño. Tenemos así a dos tipos de evaluadores dentro de las empresas:

1. Evaluador Tradicional.
2. Evaluador Moderno: *Stakeholders*.



### ***2.3.2.12. Proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral***

El proceso de la evaluación del Desempeño Laboral se da de la siguiente manera:

1. Identificación de objetivos específicos.
2. Establecimiento de expectativas del trabajador.
3. Análisis del trabajo desempeñado.
4. Evaluación del desempeño.
5. Discusión de la evaluación con el trabajador.

### ***2.3.2.13. Problemas Comunes en la Evaluación del Desempeño Laboral***

Existen diversos métodos de evaluación del Desempeño Laboral que son implementados por los jefes o gerentes de una organización. Existen situaciones en las que los jefes o gerentes son anárquicos y desactualizados porque no se adaptan a la realidad actual de la organización. Asimismo, a partir de esto se pueden mencionar algunos errores que se cometen al momento de llevar a cabo la Evaluación de Desempeño:

- Desacuerdo entre el evaluador y el evaluado.
- Retroalimentación inadecuada.
- Criterios poco subjetivos.
- Comunicación negativa

### ***2.3.2.14. La Idoneidad Demostrada – Desempeño Laboral***

Muchos autores consideran que la idoneidad demostrada es el principio con el que se rige la Administración para determinar el ingreso, promoción y permanencia a través de un análisis integral y evaluación a los requisitos que todo trabajador debe cumplir, como:

- Desempeño del trabajo con eficiencia y productividad.
- Experiencia y conocimiento obtenido en el trabajo.
- Cumplimiento de normas de conducta y disciplina dentro del trabajo.
- Manifestación de habilidades.

#### ***2.3.2.15. Industria Ladrillera en el Perú***

La fabricación de ladrillos en el Perú según un artículo publicado por el Diario Gestión (Gestión, 2017), la industria ladrillera mueve aproximadamente mil seiscientos millones de soles, esto fue estimado por la Asociación Ladrillera de Cerámicos del Perú (ALACEP). Sin embargo, se hace hincapié en que solo un 35% de la industria ladrillera es de fuente formal y certificado y el otro 65% es de la industria informal y sin certificación.

Esto puede indicar que a pesar de que los empresarios de las empresas informales cuentan con RUC, no cumplen con el marco legal que las industrias deben cumplir para con el medio ambiente. Ya que la fabricación de ladrillos informal irradia gases nocivos para la salud y en estas empresas informales la mano de obra es principalmente el de los miembros de las familias dedicadas a este rubro, entre ellos, mujeres, ancianos y niños. Ante esto resalta la pregunta de ¿Qué es lo que impide la formalización de la industria ladrillera? Y es que el problema radica (como en varios sectores) en la burocratización y la gran carga tributaria.

## **2.4. Marco Conceptual**

### ***2.4.1. Cultura***

La palabra Cultura es un término que tiene varias acepciones interrelacionadas, principalmente para referirse a dos conceptos: la primera hace referencia al excelente gusto por las bellas artes y las humanidades y la segunda hace referencia al conjunto de saberes y creencias de un determinado grupo social, utilizados para comunicarse entre sí dar solución a distintos tipos de necesidades. Todo esto nos indica que el hombre por naturaleza es un ser social, que con el tiempo ha ido construyendo creencias, valores, mitos, etc. En relación con sus necesidades de interrelacionarse con otras personas.

Para muchos autores la Cultura es un conocimiento adquirido por las personas para poder interpretar sus experiencias y producir comportamientos. Chiavenato (2007) sostiene que la Cultura está comprendida por los valores compartidos, hábitos, costumbres, tradiciones y códigos de conducta que son aprendidos de las anteriores generaciones y que serán enseñados a los futuros miembros.

La Cultura a pesar de ser aceptada por los miembros de una determinada organización, no es siempre adoptada por ellos y por lo tanto no es aceptada ni asimilada en su totalidad por los que integran la organización.

#### ***2.4.2. Desempeño***

Conceptualmente, la palabra desempeño, es el acto y consecuencia de cumplir, realizar o desempeñar una actividad. También puede hacer referencia a la representación de un papel.

El desempeño es el rendimiento que una persona tiene dentro de un ámbito laboral o académico, el cual está relacionado a la destreza, eficiencia y esfuerzo con el que lo desarrolla. A continuación, se citará textualmente al significado de esta palabra en el Diccionario de la Real Lengua Española (2020):

1. *“Desempeño. 1.m. Acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.”*

2. *“Desempeñar. 1. Tr. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, ejercerlos”*

Tomando en cuenta estas definiciones, dentro del ámbito de la administración, Toro en el libro *“Desempeño y Productividad”* (2002), hace hincapié en la importancia de distinguir la acción del resultado, puesto que estas dos se tienden a relacionar indicando que el desempeño es el resultado hacia el cual se dirige la acción. Caso contrario, señala, que el desempeño es aquella acción dirigida intencionalmente hacia la obtención del resultado, y al ser esta de manera consciente, existen los agentes que lo entorpezcan o favorezcan.

#### **2.4.3. Organización**

Etkin (2000) define a la organización como un conjunto de personas que conviven sobre la base de acuerdos, así mismo, crean y comparten una realidad social compleja. Estas estructuras conformadas por personas son creadas para el logro de metas o propósitos en específicos.

Por ello una organización también es un sistema de actividades coordinadas para producir bienes y o servicios para satisfacer las necesidades de su entorno. Es necesario que una organización sepa disponer y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros.

#### **2.3.4 Símbolos**

La palabra símbolo de acuerdo con la RAE (2020), proviene del latín *symbolus*,

la cual es la representación perceptible de una idea, entidad, cierta condición, etc. A través de un objeto o elemento material. Asimismo, se le define como una

representación gráfica de un concepto o carácter científico o técnico, constituida por una o más letras o signos no alfabetizables. Desde un punto de vista sociológico, los grupos sociales hacen uso de los símbolos para representar a diversas asociaciones artísticas, religiosas, culturales, políticas, etc.

Los símbolos no deben ser confundidos con los signos, ya que estos últimos pueden ser comprendidos por los seres humanos y por ciertos animales, mientras que los símbolos son específicamente humanos.

### **2.3.5 Héroes**

La palabra héroe proviene del latín *heros* (Real Academia Española, 2020) (aplicado tanto para mujeres como hombres ilustres). El célebre poeta griego *Píndaro*, lo usa para distinguir a los dioses, hombres y héroes, donde este último eran seres que destacaban por ser física y moralmente superiores a los hombres. De ahí proviene la acepción a dicha palabra para referirse a aquellas personas que realizan una acción muy abnegada en pro de una causa noble, asimismo se refiere a una persona ilustre y famosa por las hazañas o virtudes que posee. Sin embargo, en el acervo popular, el héroe tiene que ver con alguien ejemplar y que sirve de referente en medida que abandera la justicia y persigue la consecución de un mundo mejor.

### **2.3.6 Ritos y ceremonias**

La palabra rito proviene del latín *ritus*, para referirse a un acto religioso o ceremonial que se repite de manera invariable en cada comunidad cultural. Asimismo, puede consistir en las ceremonias y fiestas de un carácter más o menos solemne.

Por otro lado, el término de ceremonia se refiere más a un acto solemne que se lleva a cabo según las normas o ritos establecidos.

### **2.3.7 Misión y visión**

La misión y visión de una organización son postulados que plantean los objetivos que se desea alcanzar a mediano y largo plazo. Asimismo, permiten describir y dar a conocer la identidad y de una determinada organización.

Tanto la misión como la visión deben poseer características que les permitan ser coherentes entre sí y no confundidas. Por ello, es importante tener claro que la misión describe la razón de ser, identidad o el motivo de una organización, enfocándose en los objetivos planteados en el presente, esta debe ser precisa y concreta para que los trabajadores puedan guiarse de ella. La visión, por otro lado, describe una expectativa ideal lo que se espera o desea que una determinada organización alcance en un futuro, sin embargo, se debe lograr un balance entre el realismo y la ambición, ya que parte de su función es motivar u guiar a los trabajadores.

### **2.3.8 Objetivo**

La palabra objetivo es perteneciente o relativo al objeto en sí mismo, con independencia de la propia manera de pensar o sentir (Real Academia Española, 2020). Sin embargo, la palabra utilizada en el entorno organizacional es para referirse a los resultados que una empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, por lo que son considerados como esenciales para que una organización pueda alcanzar el éxito.

Es importante tener en cuenta que todo objetivo debe ser práctico, realista, alcanzable y comunicado con claridad, ya que facilitará su logro. En cuanto a la formulación, es importante contar con la participación de las personas claves dentro de la organización, pues deben estar enfocados en las áreas o actividades que conforman la organización.

### **2.3.9 Filosofía**

La palabra filosofía proviene del latín *philosophía* para referirse al conjunto de saberes que busca establecer racionalmente los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad (Real Academia Española, 2020). Es por ello, que dicha palabra aplicada a la administración es la reunión de una cultura en un conjunto de valores que informan los aspectos de las prácticas comerciales.

Por otro lado, también es considerada como la declaración de la visión y misión de una organización, en la que se explica cuáles son los objetivos generales y el propósito de ellos y los valores que cobran mayor importancia. La filosofía es considerada fundamental para poder guiar a los trabajadores en la toma de decisiones y hacer que el entorno laboral sea más agradable y saludable.

### ***2.3.10 Valores***

La palabra valores es el plural de valor, la cual, proviene del latín *valoris* para referirse al grado de utilidad o aptitud de las cosas con el objetivo de satisfacer necesidades y proporcionar bienestar. Asimismo, se refiere a la cualidad de las cosas en virtud, por lo que, en el campo de la administración, son los principios operativos que rigen el comportamiento interno de una organización, por lo que una vez establecidos, deben ser inquebrantables para todos los trabajadores.

### ***2.3.11 Creencias***

La creencia es el firme asentimiento y conformidad con algo, por lo que es el estado de la mente de un individuo que supone verdadero el conocimiento o experiencia sobre un acontecimiento o cosa. Una creencia puede dar el significado de “dar por cierto algo, sin poseer evidencias de ello”. Por otro lado, Frank Ramsey, un filósofo

inglés, indica que las creencias son como un mapa grabado en nuestro sistema que nos guían u orientan en el mundo para encontrar la satisfacción de nuestras necesidades (Wikipedia, 2020).

### ***2.3.12 Percepción***

La palabra percepción proviene del latín *perceptionis* para referirse a la acción y efecto de percibir, la cual es la sensación interior que resulta de una impresión material producida en los sentidos corporales. Es la forma en la que el cerebro de las personas interpreta distintas sensaciones recibidas por los sentidos para dar forma a una impresión inconsciente o consciente (Real Academia Española, 2020).

Las percepciones son el conjunto de procesos mentales mediante los cuales las personas pueden seleccionar, organizar e interpretar la información que proviene de pensamientos, sentimientos e incluso estímulos.

### ***2.3.13 Productividad***

Es la capacidad o grado de producción por una unidad de trabajo, por lo que tiene una relación entre lo producido y los medios empleados para ello, tales como los materiales, energía o la mano de obra (Real Academia Española, 2020). Por lo que, desde el punto de vista empresarial, la productividad es la capacidad de una organización para usar sus recursos disponibles para producir determinados bienes y/o servicios rentables.

La productividad es la que mide el desempeño de una organización, a razón de ello que es que puede ser utilizada por las organizaciones como indicador para evaluar su progreso. Si se desea mejorar la productividad de una organización, se debe mejorar la capacitación, la inversión en maquinaria y equipos y desde luego, la gestión del personal.



### **2.3.14 Meta**

Una meta es el fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien, es decir, el resultado esperado o deseado que se planea y se compromete a lograr en la vida cotidiana o en un nivel empresarial. Una meta se cumple cuando un determinado componente cumple con todos los parámetros establecidos, por ello, puede ser una herramienta para los procesos que una organización persigue para elaborar un producto u ofrecer un servicio.

### **2.3.15 Creatividad**

Es la facultad de crear o la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos que habitualmente producen soluciones originales (Real Academia Española, 2020), por ello, la creatividad es una habilidad típica de la cognición humana (a excepción de algunos primates superiores) que deriva al “pensamiento original” como una forma de pensar con la que se crean soluciones no existentes previos a los problemas. Este pensamiento hace referencia a la forma de pensar con la facultad de crear, es decir, obtener ideas nuevas y obtener conceptos en relación con algún aspecto.

### **2.3.16 Proactividad**

La proactividad proviene del inglés *proactive* creado en oposición a la palabra *reactive* (reactivo) para describir a la persona que toma activamente el control sobre una situación y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos (Real Academia Española, 2020). Por ello, las personas con esta facultad son capaces de prever consecuencias, oportunidades y riesgos, adelantándose a los acontecimientos, por lo que la proactividad destaca en las personas la búsqueda de diferentes alternativas de actuación, la aceptación de críticas de forma constructiva, la actitud de autocontrol, la

autoconfianza y la habilidad para solucionar problemas con un pensamiento a largo plazo.

### **2.3.17 Motivación**

La motivación es el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (Real Academia Española, 2020). Por lo que es todo aquello que explica por qué las personas continúan o terminan un cierto comportamiento en determinado momento. Es por ello por lo que una motivación puede tener dos cortes intrínseco o extrínseco, el primero es cuando una determinada actividad se desea porque es intrínsecamente interesante o agradable y extrínseca cuando el objetivo de la actividad es una recompensa externa y distinta a la actividad en sí.

Las organizaciones deben ofrecer una motivación intrínseca a sus trabajadores, ya que ello permite crear o incrementar un mayor compromiso hacia la organización, esto se da cuando existe una satisfacción a nivel interno, cuando se hace compatible con la motivación extrínseca y cuando se promueve una cultura sana y fuerte entre los miembros de la organización.

### **2.3.18 Iniciativa**

La palabra iniciativa proviene del latín *initiatus* para indicar que se da principio de algo, por lo que es el acto de adelantarse a los demás en obrar o hablar. Es considerada como una cualidad personal, ya que implica la búsqueda de soluciones ante alguna situación problemática (Real Academia Española, 2020).

Una característica principal de la iniciativa es que ningún factor externo impulsa para lograr su objetivo, más al contrario, es la oportunidad en la que el individuo toma decisiones propias sin ser persuadido por alguien más.

### **2.3.19 Compromiso**

Proviene del latín *compromissum*, para referirse a la palabra dada o una obligación contraída y con un valor de suma importancia que permite a las personas lograr sus objetivos o metas, logrando que la mente y el mismo individuo trabaje arduamente para lograr lo que se proponga. El compromiso está ligado a la responsabilidad ya que se necesita de ambas para lograr el cumplimiento de un objetivo. (Real Academia Española, 2020)

El compromiso, en algunas circunstancias, es también considerado como un valor que permite y deja vivir la vida que uno desea aunado con la voluntad que posee el individuo para cumplirlo.

### **2.3.20 Responsabilidad**

Según la Real Academia de la Lengua Española (2020), la responsabilidad es la capacidad existente en todo individuo de derecho a reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente. Es decir, es el comportamiento para que una persona sea responsable debe ser consciente de las posibles consecuencias de sus actos.

La finalidad de una responsabilidad debe ser el cumplimiento de acuerdos explícitos e implícitos con respecto a lo que debe ser la conducta idónea y respetuosa en un determinado campo o profesión, asimismo, debe garantizar el desempeño correcto de las personas que realizan alguna acción, logrando el bienestar de todos los involucrados en dicha práctica.

### **2.3.21 Conocimientos**

El conocimiento es la acción y efecto de conocer, está asociado a la noción, saber o noticia elemental de algo. Por ello, el conocimiento se suele entender como los hechos o la información adquiridos por una persona a través de la educación o la experiencia. Sin embargo, no existe una única definición del conocimiento, ya son muchas las perspectivas desde las que se puede considerar el conocimiento, teniendo como base y fundamento a la reflexión filosófica.

### ***2.3.22 Flexibilidad***

La flexibilidad viene del latín *flexibilis*, la cual se usa para referirse a la facilidad de adaptarse a la opinión, voluntad o la actitud de otro u otros (Real Academia Española, 2020). Es por ello, que, en relación con el entorno a las organizaciones, la flexibilidad es la capacidad que estas pueden responder eficazmente ante un entorno competitivo, de la misma manera por parte de los trabajadores.

### ***2.3.23 Recursos***

Es el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Asimismo, es toda fuente o suministro de la que se produce un beneficio. Si bien, la palabra recurso tiene un punto de partida ecológico o biológico, su concepto ha sido aplicado en varios ámbitos (Real Academia Española, 2020).

Dentro de la administración, los recursos tienen tres características principales: la utilidad, la disponibilidad inmediata y el potencial de agotamiento o consumo, por lo que son también considerados como los distintos elementos que intervienen en la cadena productiva ya que su presencia es indispensable para garantizar la obtención de un producto o servicio.

## **2.5. Caracterización de la Empresa LATESA SAC.**

### ***2.4.1 Sobre la Empresa LATESA SAC.***

La empresa LATESA SAC, está ubicada en el distrito de San Jerónimo, en la zona industrial de la Urb. Juscampata. J-4 San Jerónimo. Viene a ser una de las empresas ladrilleras con más antigüedad y actualmente con mayor prestigio en el distrito de San Jerónimo. LATESA SAC es una empresa cusqueña fundada en el año de 1993, contando así con 25 años de experiencia en la fabricación de ladrillos industrializados. Actualmente, la empresa cuenta con la tecnología y la capacidad de ofrecer un catálogo de ladrillos para sus clientes y permitir que sean ellos quienes opten por el producto que mejor les convenga. Sin embargo, esto no siempre fue así, ya que inicialmente la empresa ofrecía ladrillos artesanales y tejas al consumidor, no obstante, rápidamente empezaron a aparecer pequeñas ladrilleras artesanales alrededor como competencia. Esto obligó a que LATESA SAC tenga que reinventarse con la finalidad de incrementar la productividad, lo que la llevó a adquirir maquinaria importada de Brasil con un valor de \$100,000.00 (cien mil dólares americanos) para la cual tuvo que endeudarse con el banco por aproximadamente tres años. Sin embargo, gracias a esta nueva adquisición, LATESA SAC empezó a diferenciarse del resto de empresas artesanales captando nuevos clientes como empresas constructoras, municipios, entre otros.

Por otro lado, el continuo interés de crecimiento por parte de la empresa decidió dar lugar al marketing para posicionarse, definiendo así en el año 2018, gracias a un estudio de marketing realizado por Marilia Cruz (2018), un nuevo logo con el que darían a conocer su marca a través de medios publicitarios y digitales. Esta nueva marca, no sólo logró fidelizar a más clientes, sino a que los mismos operadores perciban

que la empresa donde trabajan es una de las más conocidas y mejor establecidas del rubro ladrillero.

**Figura 6:**

Ubicación de la Ladrillera LATESA SAC.



**Fuente:** Extraído del aplicativo Google Maps. Ubicación de la empresa Ladrillera. (Google Maps, s.f.)

#### 2.4.2 *Redes Sociales de LATESA SAC.*

Con el objetivo de atraer más clientes a nivel local y nacional y consolidar su marca, la empresa LATESA SAC, ha hecho uso del internet como medio de promoción de sus productos:

##### 2.4.2.1 *Página Web de LATESA SAC*

En primer lugar, se tiene la página web de LATESA bajo el dominio de: <http://www.LATESA.com.pe/> donde presenta cinco pestañas informativas para los usuarios:

- Inicio: Es la portada principal de la empresa, en ella se muestra una transición de fotos en relación con la empresa.
- Nosotros: En ella se encuentra una breve descripción de la empresa, así como la visión y misión de ella.
- Catálogo: Se muestran los diferentes tipos de ladrillo que pueden ser fabricados por la empresa.
- Cotización: permite que los usuarios realicen preguntas, consulten y soliciten información sobre los productos y la empresa.
- Contactos: aquí se esperaría tener los números de contacto, así como el enlace a Facebook. Sin embargo, su estructura redundante con el de la cotización.

#### ***2.4.2.2 LATESA SAC en Google- Mi Negocio***

LATESA SAC, ha formalizado e incluido su información en Google, a través de la aplicación “Mi Negocio” de la misma. Ello permite que los usuarios puedan encontrar fácilmente la información y ubicación de la empresa con solo “googlear” el nombre ella. Asimismo, permite tener conocimiento de los horarios de atención y los teléfonos de contacto.

#### ***2.4.2.3 LATESA SAC en Facebook***

La empresa LATESA SAC, se encuentra en Facebook con el nombre “LATESA Ladrillera”. Aún es una página poco activa, pero prometedora pues ya cuenta con más de 500 “likes” o seguidores de ella.

### ***2.4.3 Descripción general de la Planta de Ladrillos Mecanizados***

La empresa ladrillera LATESA SAC, cuenta con 20 trabajadores, incluyendo el área administrativa y operarios, los cuales trabajan con un solo turno de 8am a 16pm. La jornada inicia con la obtención de la materia prima, a través de la mezcla de la arcilla

con la tierra, este pasa a la tolva, el cual es un recipiente de forma piramidal con una abertura en la parte inferior para poder granular el material en mención, después este pasa por el primer laminador y un amasador, donde se vierte agua, tierra, arcilla con paletas especiales, esta mezcla es llevada a un segundo laminador. Una vez culminado este proceso, procede a pasar por la faja extrusora y una bomba de vacío para absorber la mayor cantidad de oxígeno que haya podido quedar en la masa. Esta masa pasa a través de un molde (el cual es seleccionado de acuerdo con el tipo de ladrillo que se va a producir) para luego pasar por una cortadora de cadena y una cortadora de pedal para cortarlos de forma homogénea. Estos cumplen el proceso de secado en un piso cubierto por lona y con un gran ventilador que se mueve de forma lateral para secar los ladrillos apilados, cabe señalar que los ladrillos de la empresa LATESA SAC no se secan a la intemperie pues con los cambios drásticos de la temperatura pueden presentar posteriormente rajaduras, este proceso tarda entre diez a quince días y se voltean según convenga de forma manual, de esta forma también se puede descartar si hay ladrillos en mal estado, los cuales se seleccionan, se trituran y se reutilizan. Posterior al secado, los ladrillos son llevados al horno para el quemado, esto puede durar una semana.

Es importante destacar que para la empresa LATESA SAC, la innovación es una herramienta importante para competir en el mercado ladrillero, siendo el resultado de una iniciativa de nuevos cambios técnicos en la empresa que a largo plazo generaría mayores beneficios, sostenibilidad, crecimiento y desde luego ventaja competitiva. Por este motivo, LATESA SAC, a diferencia de otras ladrilleras cuya producción es artesanal, optó por una producción mecanizada, cuya tecnología en maquinaria, procesos de producción en serie y quemado en lotes de 7000 a 8000 unidades, ha generado una ventaja significativa respecto a las ladrilleras artesanales.



#### **2.4.4 Seguridad Laboral de LATESA SAC.**

La empresa Ladrillera LATESA SAC, cuenta con señaléticas de seguridad localizadas en puntos visibles para los trabajadores, de igual forma el supervisor de turno se encarga de velar por la seguridad de los operadores al recordarles que deben usar en todo momento sus cascos, guantes y lentes de seguridad para poder evitar cualquier accidente. En la visita a dicha empresa se preguntó sobre algún accidente que se pudo haber ocasionado durante las jornadas, a lo que la administradora indicó que no. Sin embargo, al observar prolongadamente el proceso productivo de los ladrillos, se pudo observar que algunos operadores se quitaban algún implemento de seguridad para “facilitar” alguna tarea que se podría considerar sencilla. Cuando se procedió a preguntarles por qué no utilizaban todo el momento los implementos de seguridad indicaban que en ocasiones les resultaba incómodo utilizarlas y que así trabajarían más rápido y mejor. Esto puede deberse a que no existen charlas de seguridad por parte de los supervisores a los operadores, ya que carecen del tiempo para realizarlo.

#### **2.4.5 Visión**

“Ser la mejor empresa del sur del Perú en el rubro ladrillero, generando el mejor valor y desarrollando constantemente la innovación.”

#### **2.4.6 Misión**

- Satisfacer las necesidades del sector de construcción con ladrillos de alta calidad en toda la Región Sur.
- Brindar una buena atención al cliente y crecer con ellos como socios estratégicos.
- Buscar el respeto por el medio ambiente y la salud de nuestros trabajadores, promoviendo el orgullo de trabajar en la compañía generando un buen clima laboral.

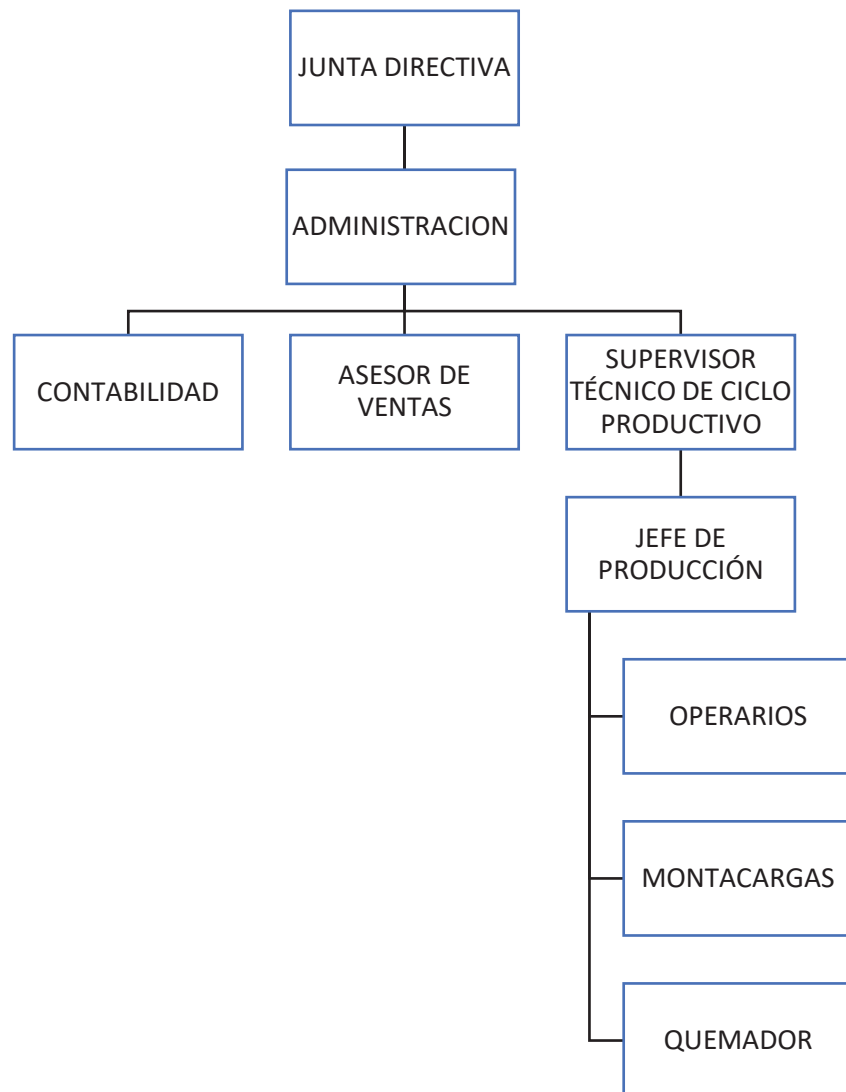
- Desarrollar el aprendizaje constante e innovar en nuestros procesos con la mejora continua.

#### **2.4.7 Organigrama**

La junta directiva está conformada por los dos ingenieros fundadores de la empresa, seguido por la administración a cargo de la Lic. Marilia Cruz, quien además de ser la mano derecha e hija del Ing. Iván Cruz, dos años atrás estuvo a cargo de la realización de un plan de marketing para posicionar la ladrillera. Asimismo, con el crecimiento de la empresa, fue necesaria la contratación de una contadora, quien no trabaja en la planta productora, pero se mantiene en constante contacto con la junta directiva y la administración. Por otro lado, el cargo de asesoría de ventas es gestionado por la Sra. Roxana de Aucapure, quien es la esposa y mano derecha del Ing. Asencio Aucapure, Por otro lado, el Ing. Felipe R. se encuentra a cargo de la supervisión de los operadores de la empresa, quien normalmente recibe los reportes que realiza el jefe de producción, el Sr. René Sullca, quien lleva trabajando en la empresa bastantes años.

**Figura 7:**

*Organigrama de la empresa LATESA SAC 2018*



**Fuente:** Elaboración propia. Realizado según las entrevistas y observaciones en la empresa Ladrillera.



## CAPÍTULO III

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación de la presente tesis es de tipo **básica**, debido a que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, ya que, pretende lograr un conocimiento teórico sobre las variables en cuestión, buscando ampliar y profundizar los conocimientos ya existentes.

#### 3.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es **no experimental- transversal**, porque las variables no fueron manipuladas, es transversal porque la información fue recogida en un solo momento y en un tiempo único con el propósito de describir las variables y determinar cuál es su nivel en un momento dado.

#### 3.3 Nivel de Investigación

El nivel de la presente investigación es **descriptivo- correlacional**, ya que, ambas variables fueron medidas y luego se estableció la correlación entre estas. Asimismo, tiene como finalidad el conocimiento del grado o relación existente entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral. Para que una investigación, sea **descriptiva**, Tamayo (1999) señala que esta se debe basar en la descripción de situaciones o acontecimientos. Por otro lado, no se tiene el interés fundamental de comprobar las explicaciones, hipótesis y por lo tanto realizar predicciones.

Finalmente, la investigación es **correlacional**, ya que busca determinar el grado y en el que las variaciones en uno o más factores están relacionados con las variaciones de otro

u otros factores. Asimismo, busca determinar la fuerza o significancia de la relación, a través de las fórmulas estadísticas.

### **3.4 Enfoque de Investigación**

El enfoque de la presente investigación es **cuantitativo**, debido a que recoge, analiza y vincula los datos encontrados mediante la estadística. Asimismo, al encontrarse los datos de forma numérica, su recolección se fundamenta en la medición de las variables propuestas en la investigación.

### **3.5 Método de Investigación**

El método por usar es **Hipotético-deductivo** porque se trabajará a la luz de la teoría haciendo injerencia en la hipótesis. Asimismo, se pretende generar un conocimiento nuevo, partiendo de lo particular a lo general haciendo uso del método científico.

### **3.6 Población**

La población motivo de la presente investigación está conformada por 20 trabajadores del área administrativa y obrera de la empresa ladrillera LATESA SAC.

### **3.7 Muestra**

La muestra fue determinada mediante el muestreo censal, es por ello por lo que se trabajó con la totalidad de la población.

### **3.8 Técnica de recolección de datos**

La técnica por emplear para la recopilación de información es la encuesta, ya que esta técnica permite obtener datos de forma eficaz en relación con las variables a

investigar. Kerlinger (2002) indica que principalmente las encuestas deben cumplir con dos propósitos:

1. La encuesta debe ser una herramienta exploratoria que ayude a identificar y relacionar las variables.
2. Las preguntas propuestas para medir las variables son el principal instrumento de la investigación.

Para entender a profundidad las variables estudiadas, se realizaron entrevistas a

### **3.9 Instrumento por Emplear**

Para la presente investigación se realizaron encuestas mediante cuestionarios cerrados para poder recolectar información pertinente, el instrumento cuenta con dos encuestas una para medir la Cultura Organizacional (18 preguntas) y el otro para medir el Desempeño Laboral de los trabajadores (11 preguntas), ambas encuestas recopilaron las respuestas en la escala de Likert de frecuencia de 5 puntos (Nunca, Ocasionalmente, Algunas veces, Frecuentemente y Siempre).

El instrumento técnico tiene como base el trabajo de investigación realizada por Luis Miguel de la Torre Iparraguirre y Kiars Themme- Afán Bustamante de la Universidad San Ignacio de Loyola (2017). Donde tanto el instrumento de Cultura Organizacional, como el instrumento de Desempeño Laboral  **fueron validados según el juicio de experto**. Por otro lado, según el diseño de escalas descriptivas propuestas en el material de apoyo al taller de diseño de proyectos de investigación educacional y social por la Universidad de Ciencias Médicas de la Habana, las escalas de actitud son las más utilizadas en métodos de medición por encuestas para conocer el ánimo, actitud, estados de opinión, etc. Donde, resaltan principalmente 3 tipos de actitud (2018):

- Cognitivo: incluye creencias con respecto a un objeto.

- Afectivo: se formula para conocer el grado en que agrada algo del objeto.
- De comportamiento: el cual, controla el comportamiento del encuestado hacia el objeto.

Dentro de esta escala de actitud, la más utilizada es la de Likert, puesto que es un instrumento compuesto por varias afirmaciones y opciones de compromiso, donde los números representan también el grado de intensidad. En el caso de la presente investigación, a demás de hacerse uso de la escala de Likert, se propone el diseño de la frecuencia de realización, donde si bien, se hace uso de los enunciados de: siempre- casi siempre- a veces- casi nunca- nunca; estos pueden presentar variantes según sea la necesidad, compromiso o identificación que busca el investigador como: Muy frecuente- bastante frecuente – frecuente - infrecuente – nada frecuente- ocasionalmente- algunas veces. Los cuales, varían para evitar que los encuestados sientan temor en contestar con los extremos de la escala al considerarlos “excesivos” y por consiguiente presentar problemas en su trabajo.

Sumando los resultados de las respuestas se obtiene el resultado de la primera variable de Cultura Organizacional en el rango original de los datos, es decir del 1 al 5, donde 1 es equivalente a que el trabajador no tiene nada de Cultura Organizacional y 5 equivalente a que el trabajador tiene una excelente Cultura Organizacional. Lo mismo se realizó con el Desempeño Laboral (ver Anexo 8).

### **3.10 Recolección de Datos**

La recolección de datos se llevó a cabo en la fábrica de ladrillos de LATESA SAC a través de las encuestas impresas. En primer lugar, se contactó con la administradora de la empresa cuya oficina también se encuentra en la planta para que proceda al llenado de las encuestas para la calificación del Desempeño Laboral haciendo



uso de la planilla de trabajo y solicitando el apoyo del Supervisor Técnico del Ciclo Productivo, ya que es quien conoce con mayor detalle a los trabajadores. En segundo lugar, se tuvo que esperar a la salida de los trabajadores ya que también era día en el que recibirían el pago por su jornal, para ello se contó con el apoyo de la administradora, quien después de realizar los respectivos pagos a sus trabajadores los derivaba a mi persona para proceder con la encuesta de la Cultura Organizacional.

Por otro lado, para dicha recolección de datos, se tuvo que tomar en cuenta lo siguiente:

- Los datos obtenidos fueron tabulados en el software estadístico SPSS25.
- Para los objetivos descriptivos se realizó análisis estadístico- descriptivo.
- Para el objetivo general y los objetivos específicos se realizó un análisis correlacional mediante la prueba estadística Rho de Spearman.
- La prueba del coeficiente de Spearman formula las siguientes hipótesis:

Ho: X e Y no están asociados.

H1: X e Y están asociados.

### **3.11 Procesamiento y Análisis de Datos**

El programa por utilizar para el análisis de datos es el SPSS, cuyas siglas son del inglés “*Statistical Package for the Social Sciences*”, traducido al español viene a ser el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, este programa permite realizar la captura y análisis de datos de las encuestas aplicadas para su posterior creación de tablas y gráficos. Este programa permite trabajar con grandes bases de datos y la recodificación de las variables de la investigación.



## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

#### 4.1 Presentación de Resultados por Variables (Cultura Organizacional)

##### 4.1.1 *Cultura Organizacional*

A continuación, se muestran los resultados generales de la variable Cultura Organizacional basados en el cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC:

**Tabla 6:**  
*Resultados fijos de la Cultura Organizacional*

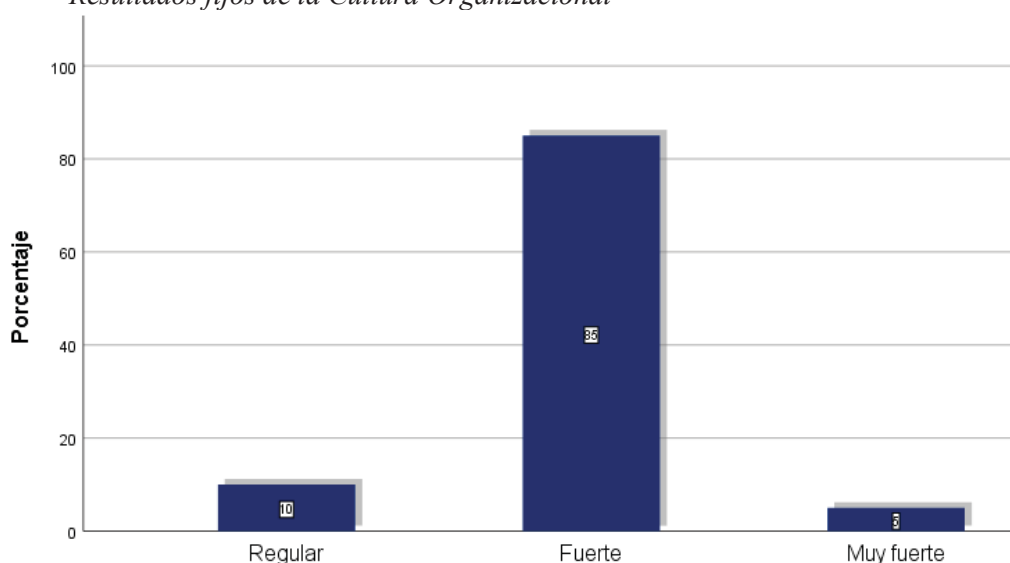
		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Regular	2	10,0	10,0	10,0
	Fuerte	17	85,0	85,0	95,0
	Muy fuerte	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* Elaborado por el software SPSS

#### **Interpretación:**

En la Tabla 7, en base a la encuesta realizada y como se muestra en el gráfico sobre un resumen calificativo que recibiría la Cultura Organizacional por parte de los trabajadores en la empresa LATESA SAC. Un 85% la calificaría como una empresa que tiene una Cultura Organizacional Fuerte. Sin embargo, únicamente un 5% la calificó como muy fuerte y un 10% como regular, lo cual, indica que existen dimensiones que están siendo cubiertas.

**Figura 8:**  
*Resultados fijos de la Cultura Organizacional*



*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación:**

Estos resultados se atribuyen a los esfuerzos de la gerencia por fortalecer la Cultura Organizacional en los últimos dos años. Por otra parte, se sospecha que existe un porcentaje que opina que la Cultura Organizacional es débil y regular, esto de acuerdo con las entrevistas realizadas durante las visitas a la empresa, donde se pudo comprobar la falta de claridad y conocimiento por parte de los administrativos sobre la existencia de una cultura en la empresa; ya que, las actividades que realizan constantemente no son con una intención de mejorar o fortalecer la cultura ya existente en la empresa. Asimismo, se pudo comprobar que la empresa ladrillera procura participar continuamente en los eventos festivos y tradiciones del distrito de San Jerónimo, lo cual, hace que los trabajadores perciban una cercanía e incluso una identidad con la empresa.

## 4.2 Presentación de Resultados por Dimensiones (Cultura Organizacional)

### 4.2.1 Dimensión 1: Representaciones Visibles

A continuación, se muestran los resultados de la primera dimensión de la Cultura Organizacional basados en el cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC.

**Tabla 7:**  
*La empresa celebra fechas especiales.*

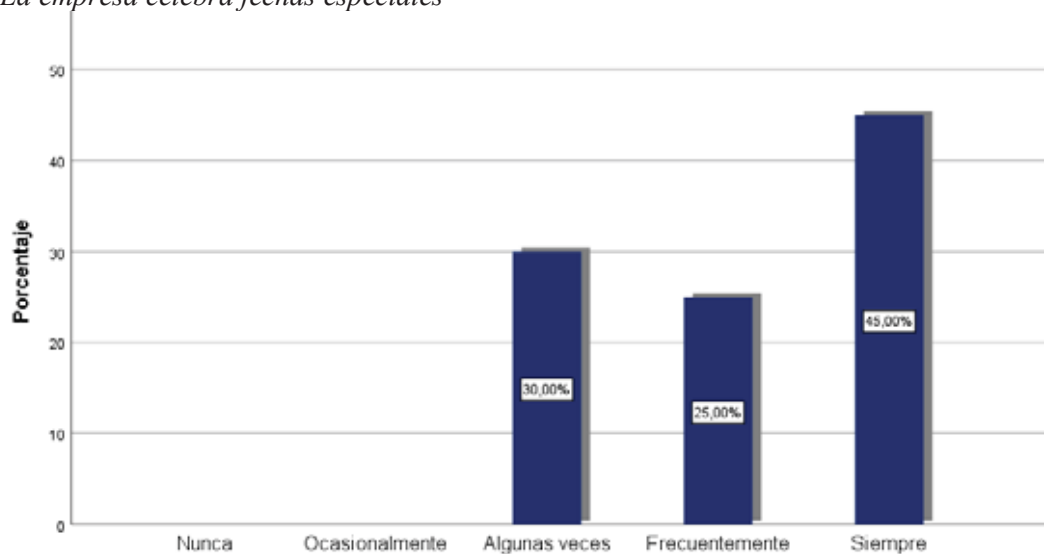
		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Algunas veces	6	30,0	30,0	30,0
	Frecuentemente	5	25,0	25,0	55,0
	Siempre	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración del software SPSS.

#### Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 8, los trabajadores de la empresa ladrillera Latesa SAC consideran que la empresa celebra fechas especiales siempre y frecuentemente con 45% y 25%, respectivamente. Mientras que un 30% considera que algunas veces.

**Figura 9:**  
*La empresa celebra fechas especiales*



*Fuente:* Elaboración propia

Sin embargo, como se muestra en la Figura 19, se puede deducir que existe un notorio interés por parte de la empresa de participar y hacer partícipes a sus trabajadores en las celebraciones de las fechas especiales. Esto de acuerdo con las entrevistas en el trabajo de campo y a los comentarios de los trabajadores se lleva a cabo más aún en las fiestas patronales o tradicionales del distrito de San Jerónimo, donde el mismo socio Asencio Aucapure incluso invita a sus trabajadores el plato tradicional “Chiriuchu”, este ejemplo desde luego es bien recibido por sus trabajadores.

**Tabla 8:**

*La empresa premia las buenas labores con actividades en los días festivos*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Ocasionalmente	1	5,0	5,0	5,0
	Algunas veces	6	30,0	30,0	35,0
	Frecuentemente	4	20,0	20,0	55,0
	Siempre	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

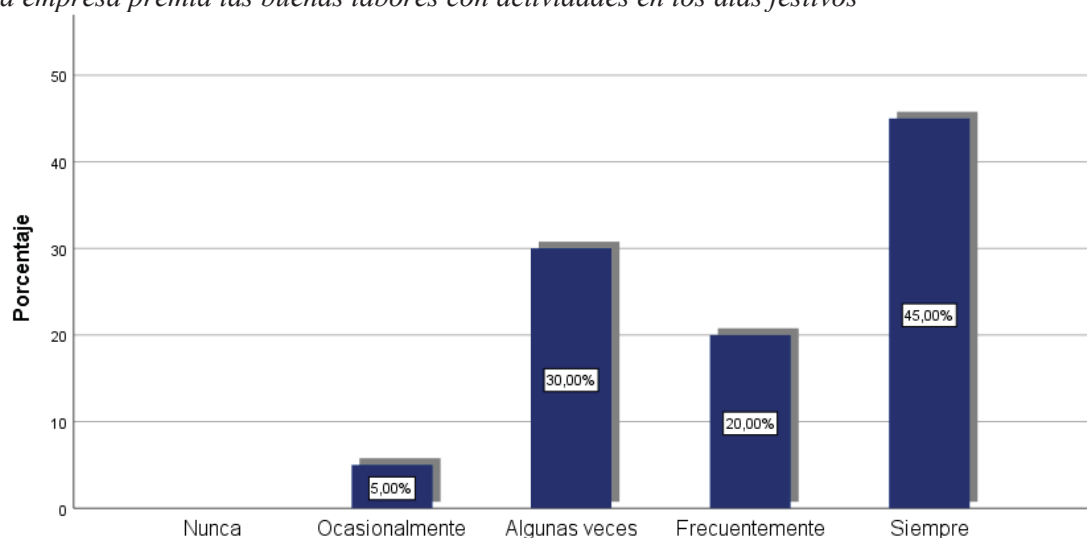
*Nota:* Elaboración del software SPSS

### **Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 9, un 45% de los trabajadores opina que la empresa siempre premia las buenas labores con actividades en los días festivos, puesto que la empresa se preocupa por participar en los eventos festivos de la comunidad, 20% lo consideran como frecuentemente, mientras que únicamente un 35% de los trabajadores consideran que la empresa premia las buenas labores de manera ocasional, ya que, se deduce que este último porcentaje se trata de los nuevos trabajadores de la empresa.

**Figura 10:**

*La empresa premia las buenas labores con actividades en los días festivos*



**Fuente:** Elaboración propia

Esto denota que la empresa ladrillera efectivamente es partícipe y hace partícipes a sus trabajadores en los días festivos de la comunidad de San Jerónimo, en este caso las buenas labores son premiadas con diversos platos tradicionales o comerciales que uno de los socios proporciona a sus trabajadores, esto con el fin de incrementar o fortalecer el capital social de la empresa.

**Tabla 9:**

*La empresa es reconocida por participar en los días festivos de la comunidad*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Ocasionalmente	1	5,0	5,0	5,0
	Algunas veces	6	30,0	30,0	35,0
	Frecuentemente	4	20,0	20,0	55,0
	Siempre	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración del software SPSS

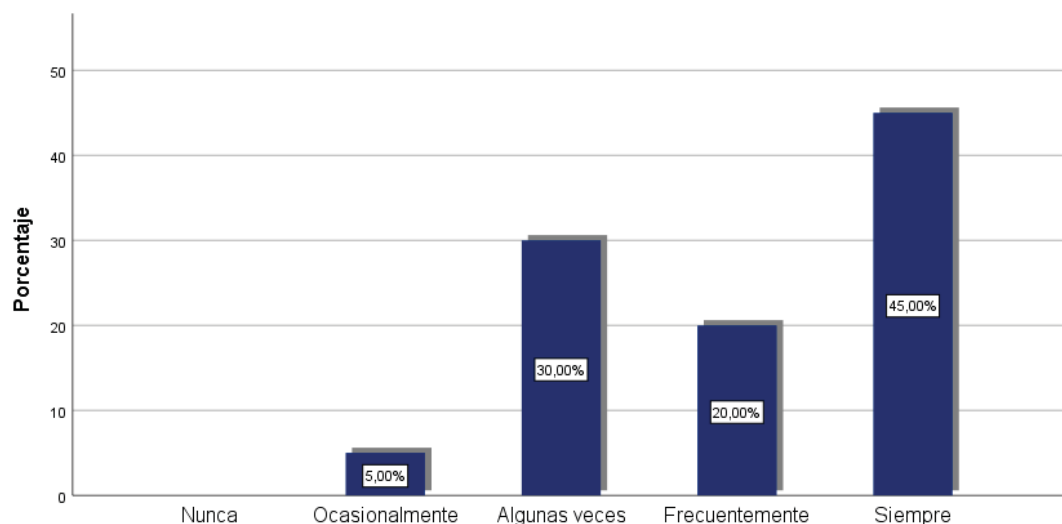
### **Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 10, el porcentaje de los trabajadores que consideran que la ladrillera es reconocida siempre y frecuentemente por participar en los días

festivos de la comunidad consta de un 45% y 20%, respectivamente. Mientras que sólo un 35% de los trabajadores lo consideró como ocasionalmente o algunas veces.

**Figura 11:**

*La empresa es reconocida por participar en los días festivos de la comunidad*



**Fuente:** elaboración propia

Esto denotaría la imagen que ha logrado transmitir la empresa ladrillera para con sus trabajadores e incluso con los actores externos: Ser una empresa reconocida en el distrito de San Jerónimo; no solo por el tiempo de antigüedad, sino también porque participa en los días festivos de la comunidad. Asimismo, es importante resaltar la labor por parte de uno de los socios por estar siempre pendiente de que la comunidad de San Jerónimo tenga una buena imagen sobre su empresa.

**Tabla 10:**

*Mi jefe inmediato promueve y respeta los hábitos individuales*

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido				
	Ocasionalmente	1	5,0	5,0
	Algunas veces	3	15,0	20,0
	Frecuentemente	2	10,0	30,0
	Siempre	14	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

*Nota:* Elaboración del Software SPSS

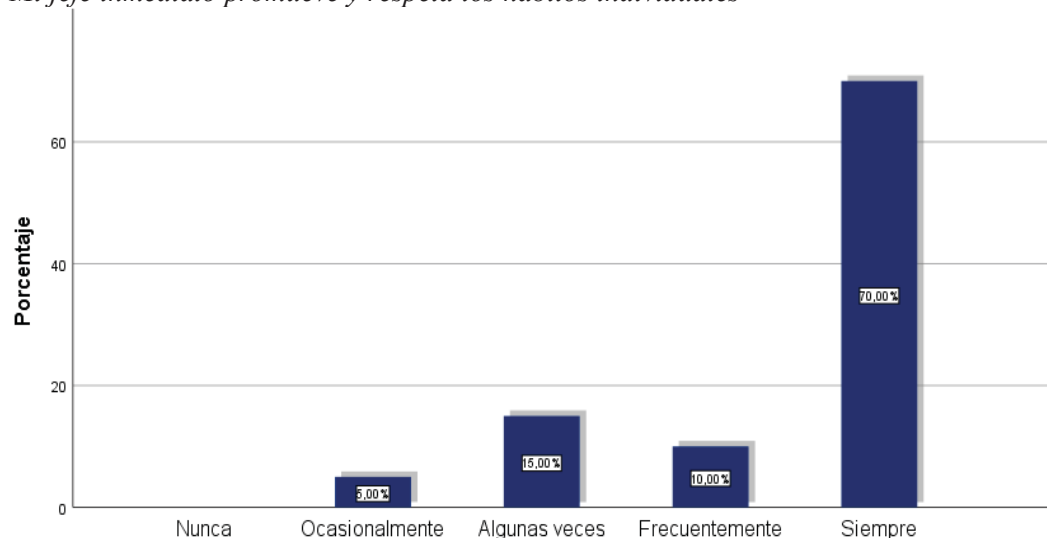


### Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 11, el 80% de los trabajadores de la empresa ladrillera Latesa SAC considera que su jefe inmediato respeta y promueve los hábitos individuales para la empresa, mientras que otros respondieron con siempre y frecuentemente con 70% y 10%, respectivamente.

**Figura 12:**

*Mi jefe inmediato promueve y respeta los hábitos individuales*



**Fuente:** Elaboración propia

Estos resultados muestran que los supervisores de planta respetan los hábitos que los trabajadores tienen, esto implica algunas actividades que ellos suelen hacer antes, durante y después de la jornada laboral, siempre y cuando esto no llegue a afectar al proceso productivo de la ladrillera.

**Tabla 11:**

*Al inicio de cada jornada se realizan actividades que promueven el diálogo y trabajo en equipo*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Ocasionalmente	6	30,0	30,0	30,0
	Algunas veces	6	30,0	30,0	60,0
	Frecuentemente	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

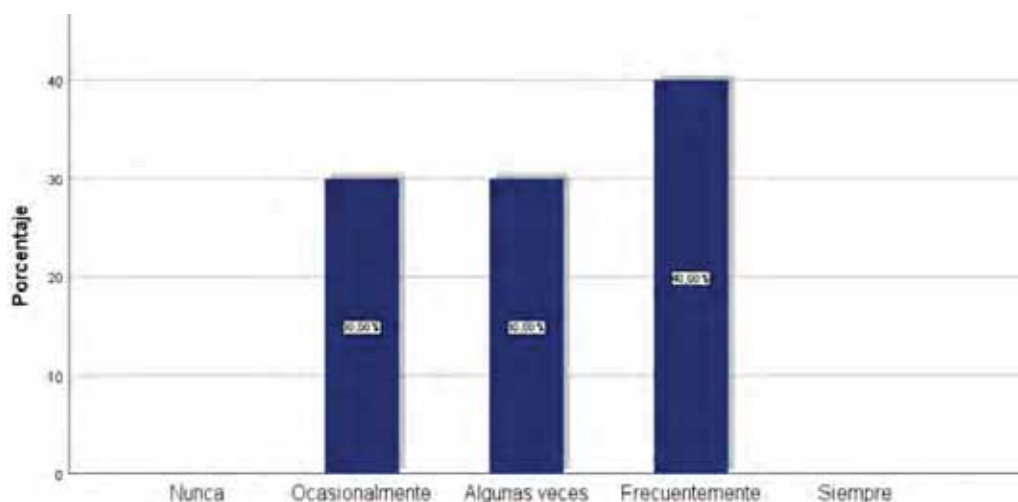
*Nota:* Elaboración del Software SPSS

### Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 12, 40% de los trabajadores de la empresa consideran que frecuentemente realizan actividades que promueven el diálogo y trabajo en equipo, sin embargo, esta actividad no forma parte necesariamente de las costumbres diarias de la empresa ladrillera, ya que un 60% de los trabajadores dan a conocer que se lleva a cabo ocasionalmente y algunas veces.

**Figura 13:**

*Al inicio de cada jornada se realizan actividades que promueven el diálogo y trabajo en equipo*



**Fuente:** Elaboración propia

Asimismo, algunos indicaron que en las reuniones antes de iniciar la jornada, en su mayoría son muy breves y no alcanza para realizar dichas actividades. Esto evidenciaría una falta de constancia en actividades que promueven la comunicación

entre los trabajadores, el cual implica que en severas ocasiones se inicie el ciclo productivo sin información vital o productiva para la jornada.

#### 4.2.2 Dimensión 2: Valores y Creencias Expuestas

A continuación, se muestran los resultados de la segunda dimensión de la Cultura Organizacional basados en el cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC.

**Tabla 12:**

*La empresa respeta las iniciativas para contribuir al proceso productivo*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Ocasionalmente	4	20,0	20,0	20,0
	Algunas veces	7	35,0	35,0	55,0
	Frecuentemente	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

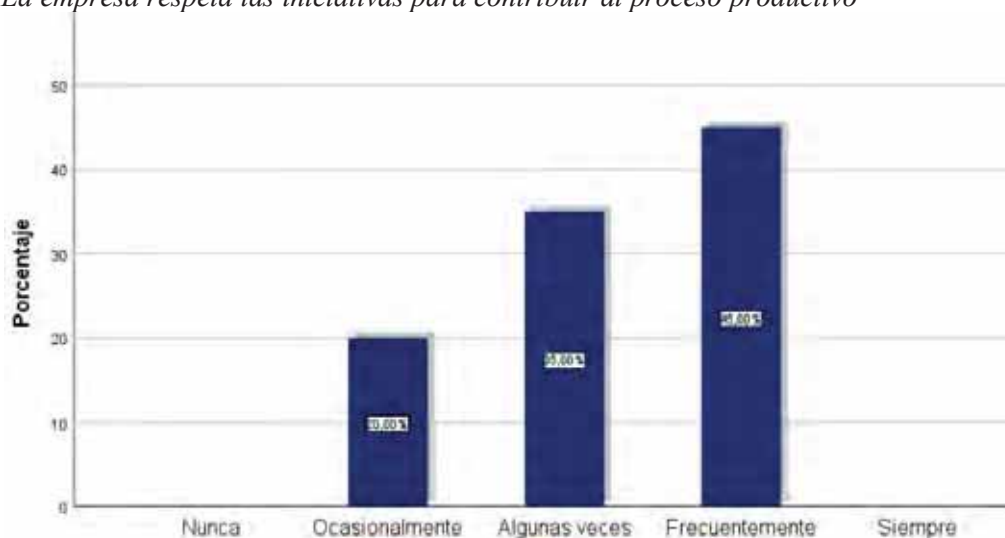
*Nota:* Elaboración propia

#### **Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 13, el 45% de los trabajadores consideran que la empresa frecuentemente respeta sus iniciativas para contribuir al buen proceso productivo. Mientras que un total de 55% lo considera algunas veces y ocasionalmente.

**Figura 14:**

*La empresa respeta las iniciativas para contribuir al proceso productivo*



**Fuente:** Elaboración propia

Esto muestra que un buen porcentaje de trabajadores considera que sus opiniones y sugerencias son tomados en cuenta mientras que otro porcentaje considera que esto solo sucede de manera ocasional. Esto, según las entrevistas durante el trabajo de campo, se debe a que los administrativos reconocen que al estar sus trabajadores en la planta más que ellos, por lo tanto, existen ocasiones en las que sus observaciones, comentarios o sugerencias son útiles; sin embargo, se han dado ocasiones en que más que formular iniciativas los trabajadores pretenden reducir la carga laboral del día a día.

**Tabla 13:**

*La empresa promueve la participación en el rol de líder*

	Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido Algunas veces	2	10,0	10,0	10,0
Frecuentemente	7	35,0	35,0	45,0
Siempre	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

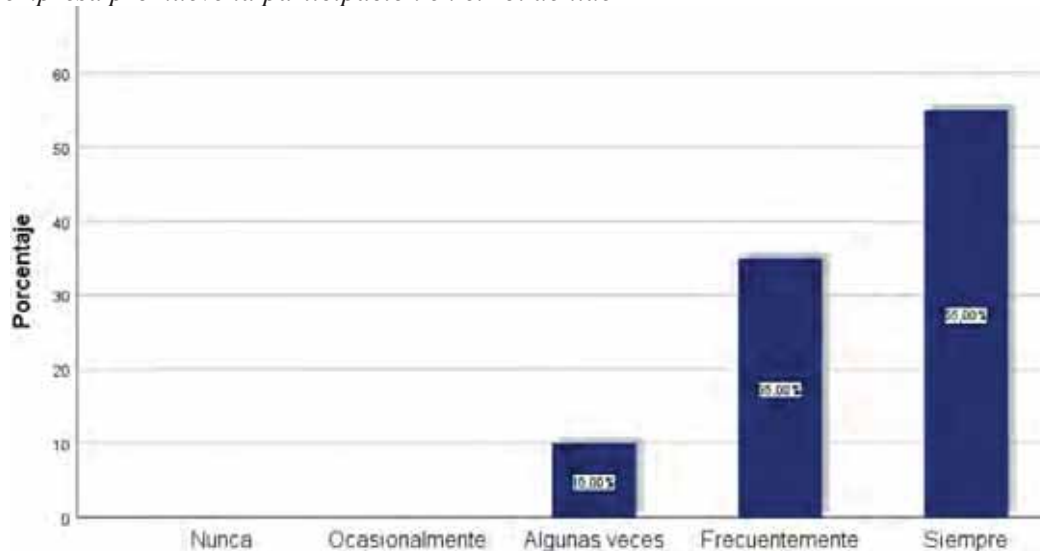
### **Interpretación:**

En la Tabla 14, sobre si la empresa promueve la participación en el rol de líder, un total del 90% tuvo una respuesta positiva, de los cuales 55% contestó como siempre y

35% como frecuentemente, es decir, una gran mayoría de los trabajadores piensan que la empresa promueve su participación como líder.

**Figura 15:**

*La empresa promueve la participación en el rol de líder*



**Fuente:** Elaboración propia

Esto muestra que para la empresa es importante empoderar a sus trabajadores en sus puestos de trabajo para poder generar y promover confianza y seguridad. Esto se corrobora por parte de los administrativos, ya que, para ellos es importante que los trabajadores entiendan la importancia de la sensación seguridad para desempeñar sus actividades; esto para los trabajadores podría ser un sinónimo de liderazgo.

**Tabla 14:**

*La empresa genera espacios para el desarrollo del liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	% Válido	% Acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	10,0	10,0	10,0
	Algunas veces	4	20,0	20,0	30,0
	Frecuentemente	6	30,0	30,0	60,0
	Siempre	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

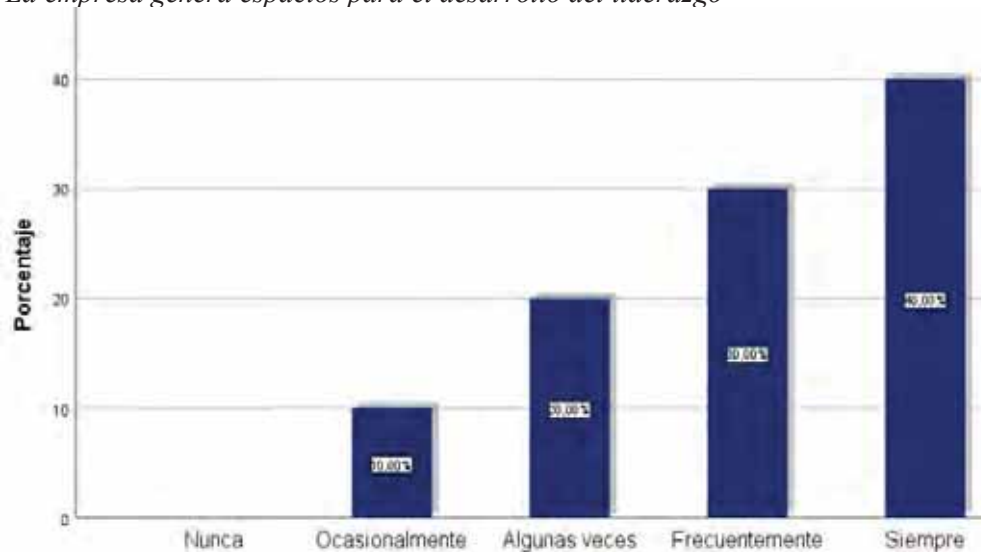
*Nota:* Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 15, los trabajadores de la empresa ladrillera Latesa SAC consideran que la empresa genera espacios para el desarrollo de su liderazgo con siempre y frecuentemente, 40% y 30%, respectivamente. Asimismo, un total del 30% de trabajadores lo consideran como ocasionalmente y algunas veces.

**Figura 16:**

*La empresa genera espacios para el desarrollo del liderazgo*



**Fuente:** Elaboración propia

Esto demostraría una mayoría por parte de los trabajadores más antiguos, quienes por llevar más tiempo laborando para la empresa, conocen en gran medida todo el proceso productivo de la empresa, por ello, cuando hay nuevos ingresantes, son ellos quienes les enseñan sobre las actividades que deben desempeñar. Evidentemente, este proceso inductivo que se les ha delegado, ha permitido que puedan desarrollar su liderazgo en la empresa.

**Tabla 15:**  
*La empresa promueve los valores para el desarrollo personal*

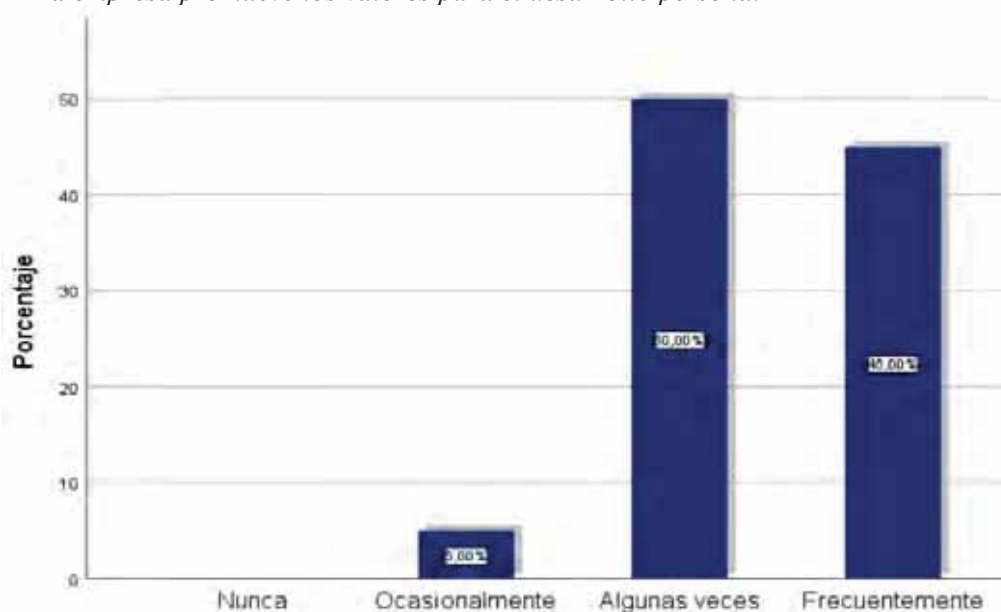
		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	1	5,0	5,0	5,0
	Algunas veces	10	50,0	50,0	55,0
	Frecuentemente	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia

### Interpretación:

En la Tabla 16, se puede apreciar que para un 45% de los trabajadores, la empresa promueve los valores para su desarrollo personal frecuentemente, mientras que el 55% de indicó que sólo algunas veces y ocasionalmente se cumple este enunciado (45% y 5%, respectivamente).

**Figura 17:**  
*La empresa promueve los valores para el desarrollo personal*



Fuente: Elaboración propia

Esto demuestra que la empresa ladrillera no cuenta con valores institucionales debidamente establecidos, por lo tanto, los trabajadores no saben con exactitud cuáles son los valores que la empresa promueve en sus trabajadores. Asimismo, uno de los

administrativos, reconoció que la empresa debería promover los valores de la solidaridad, honestidad y respeto como pilares para tener un buen entorno laboral.

**Tabla 16:**

*La empresa promueve y premia el buen comportamiento*

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	1	5,0	5,0
	Algunas veces	8	40,0	45,0
	Frecuentemente	5	25,0	70,0
	Siempre	6	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

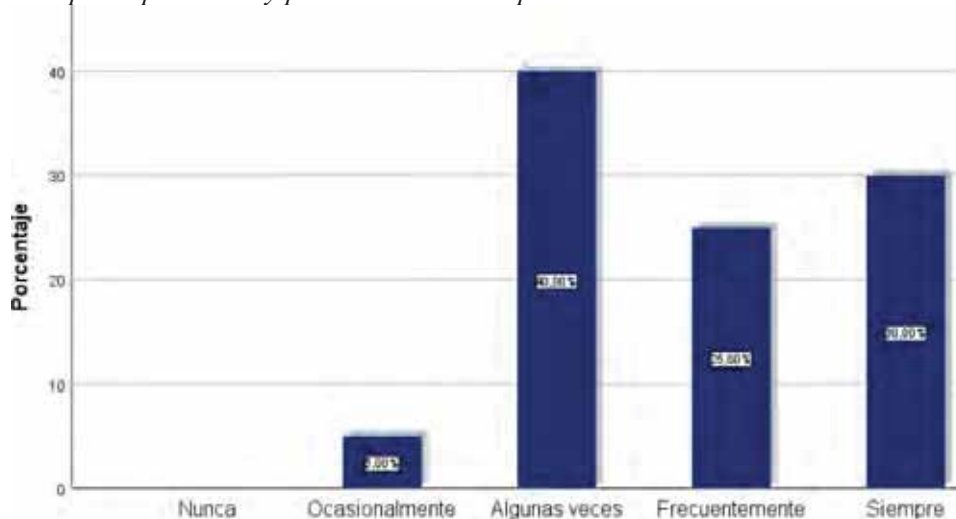
*Nota:* Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

En la Tabla 17, se puede observar distintas apreciaciones respecto a si la empresa promueve y premia el buen comportamiento. Donde un 55% de los trabajadores responden positivamente con siempre y frecuentemente, 30% y 25% respectivamente. Mientras que un 45% considera que esto ocurre de manera ocasional.

**Figura 18:**

*La empresa promueve y premia el buen comportamiento*



**Fuente:** Elaboración propia



Esto demuestra que existe una división por parte de los trabajadores sobre el enunciado, ya que, si bien la empresa no otorga compensaciones o estímulos económicos, existe una preocupación por parte de un socio de fortalecer las relaciones interpersonales a través de invitaciones o reuniones de carácter festivo entre sus trabajadores.

**Tabla 17:**

*La empresa establece sus objetivos valorando los esfuerzos y respetando los horarios de trabajo.*

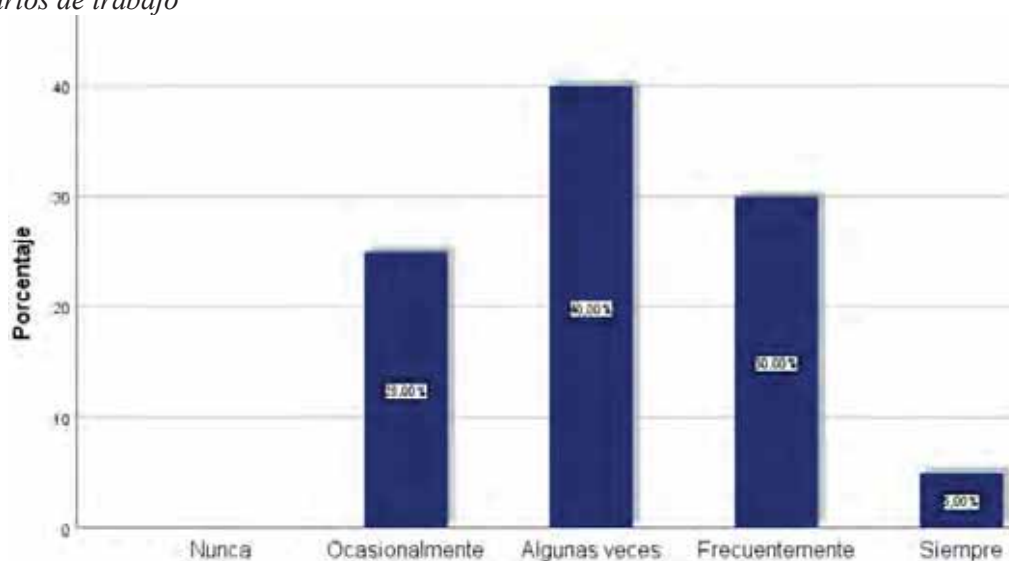
		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	5	25,0	25,0	25,0
	Algunas veces	8	40,0	40,0	65,0
	Frecuentemente	6	30,0	30,0	95,0
	Siempre	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración del software SPSS

### **Interpretación:**

En la Tabla 18, respecto si la empresa establece sus objetivos valorando los esfuerzos y respetando los horarios de trabajo, el 65% de los trabajadores consideran que ocasionalmente y algunas veces (25% y 40%, respectivamente). La otra parte de ellos que es el 35% indican que dicho enunciado se produce frecuentemente.

**Figura 19:** La empresa establece sus objetivos valorando los esfuerzos y respetando los horarios de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Esto demuestra que una mayoría de trabajadores considera que no se respetan debidamente los horarios de trabajo, ya que existen ocasiones en los que las metas diarias no se cumplen debidamente, por lo que es necesario prolongar el tiempo de trabajo, sin embargo, la empresa declara que las horas extras son compensadas a menudo, pero que ello no evita que los trabajadores se sientan molestos por ello.

**Tabla 18:**

*La empresa toma en cuenta las opiniones de los trabajadores*

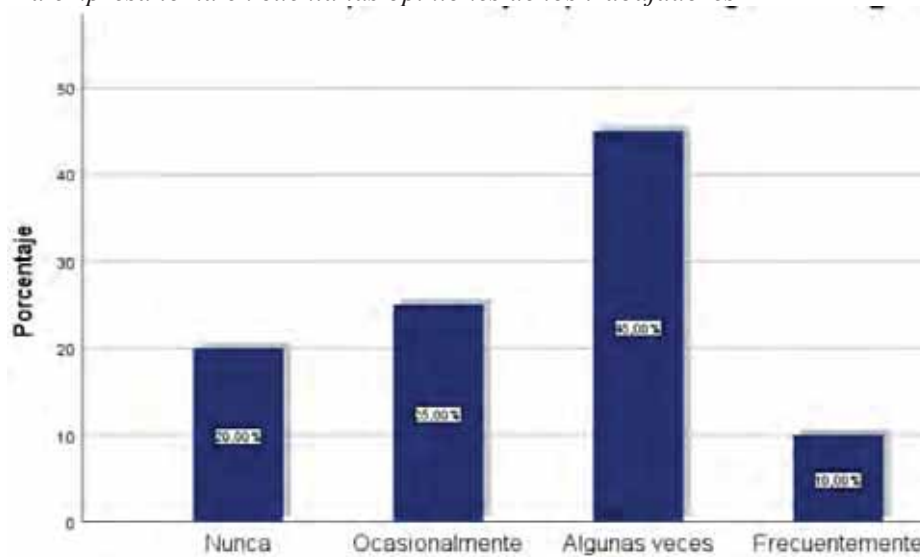
		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Nunca	4	20,0	20,0	20,0
	Ocasionalmente	5	25,0	25,0	45,0
	Algunas veces	9	45,0	45,0	90,0
	Frecuentemente	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

En la Tabla 19, se pueden apreciar variados puntos de vista entre los trabajadores, donde un 20% considera que la empresa nunca toma en cuenta sus opiniones, mientras el 70% distribuido en ocasionalmente y algunas veces (25% y 45%, respectivamente) denota la inconstancia de ello. Solo un 10% respondió con frecuentemente.

**Figura 20:**  
*La empresa toma en cuenta las opiniones de los trabajadores*



Fuente: Elaboración propia

Esto demuestra que la empresa tiene a escuchar únicamente a los supervisores o jefes de planta, mas no a los mismos obreros. Esto se debe a que los jefes de planta son los encargados de rendir la información relevante del día a día, sin embargo, algunos administrativos admiten que en varias oportunidades han omitido información importante, por lo que las opiniones de los obreros no llegan más a allá de los jefes de planta.

**Tabla 19:**  
*La empresa toma en cuenta mi opinión para implementar nuevos procedimientos y adquirir nuevas herramientas.*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Algunas veces	6	30,0	30,0	30,0
	Frecuentemente	8	40,0	40,0	70,0
	Siempre	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

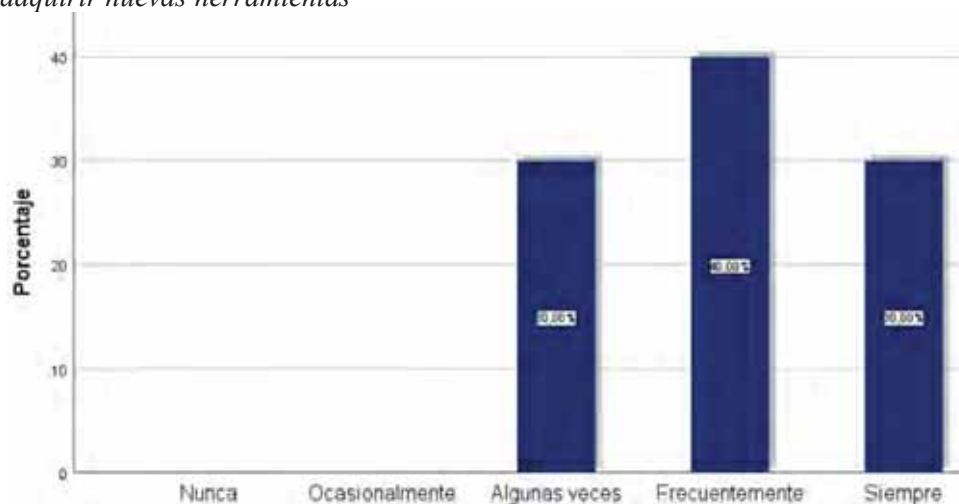
### Interpretación:

En la Figura 31, respecto a si los trabajadores consideran que la empresa toma en todo momento su opinión para los procedimientos y adquisición de herramientas de

trabajo, se aprecia que el 70% de trabajadores distribuido en siempre y frecuentemente (30% y 40% respectivamente) está de acuerdo con el enunciado y sólo un 30% considera que algunas veces. Ningún trabajador estuvo en desacuerdo con ello.

**Figura 21:**

*La empresa toma en cuenta mi opinión para implementar nuevos procedimientos y adquirir nuevas herramientas*



Fuente: elaboración propia

Esto demuestra el interés y el cuidado que tiene la empresa ladrillera por su proceso productivo, ya que, si bien no cuentan con espacios de diálogos constantes, están permanentemente al tanto de que se cumplan con los procedimientos, por lo que es importante escuchar a aquellos trabajadores que forman parte de todo el proceso productivo del ladrillo, ya que de ello depende la calidad de su producto final.

**Tabla 20:**

*Creo tener autonomía para tomar decisiones relacionadas a mi trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido Nunca	5	25,0	25,0	25,0
Ocasionalmente	7	35,0	35,0	60,0
Algunas veces	5	25,0	25,0	85,0
Frecuentemente	1	5,0	5,0	90,0
Siempre	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

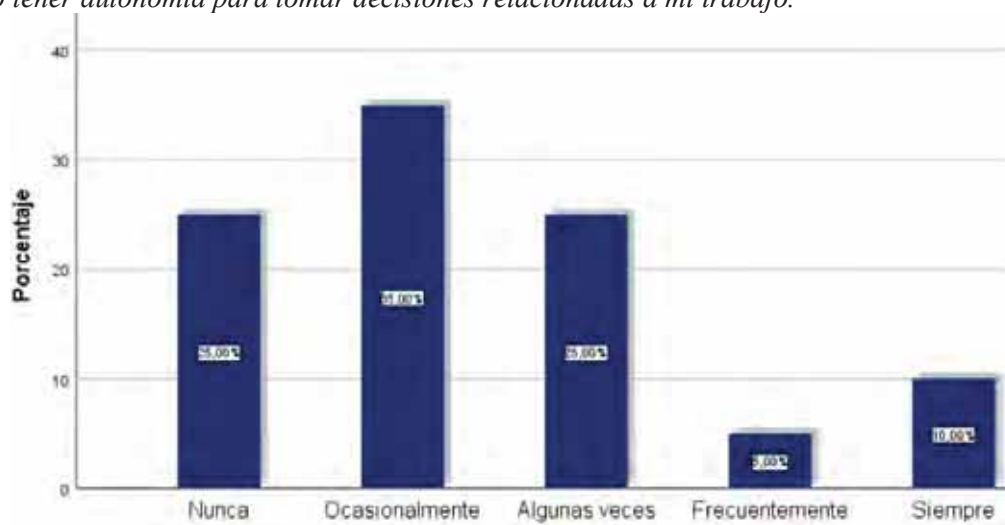
Nota: Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

En la Tabla 21, respecto a la autonomía para tomar decisiones relacionadas al trabajo, se puede apreciar que un 25% de trabajadores creen no tener dicha facultad. Asimismo, más de la mitad de los trabajadores representado por un 60% indican que esto se da ocasionalmente y algunas veces (35% y 25%, respectivamente). Un 25% de trabajadores indicó que nunca creen tener autonomía para la toma de decisiones.

#### Figura 22:

*Creo tener autonomía para tomar decisiones relacionadas a mi trabajo.*



Fuente: Elaboración propia

Esto muestra que un gran porcentaje de trabajadores de la ladrillera no poseen autonomía en la toma de decisiones, esto se apoya en las entrevistas realizadas a los administrativos de la empresa, quienes aseguran que las tomas de decisiones están únicamente a cargo de los jefes de planta previa consulta con la administradora. Asimismo, se ha inculcado a los trabajadores que es primordial que ante cualquier decisión en su puesto labora, pregunten su viabilidad.

### 5.2.3 Dimensión 3: Supuestos Compartidos

A continuación, se muestran los resultados de la tercera dimensión de la Cultura Organizacional basados en el cuestionario aplicado a los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC.

**Tabla 21:**  
*La empresa respeta las relaciones entre trabajadores*

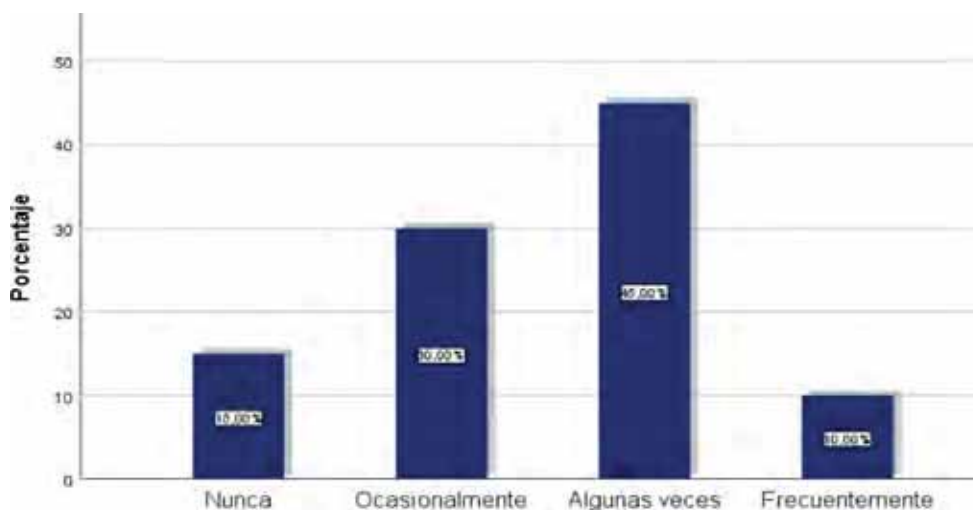
		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Nunca	3	15,0	15,0	15,0
	Ocasionalmente	6	30,0	30,0	45,0
	Algunas veces	9	45,0	45,0	90,0
	Frecuentemente	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración del software SPSS

#### Interpretación:

En la Tabla 22, se aprecia que para el 75%, la empresa si respeta las relaciones entre los trabajadores, distribuido en algunas veces y ocasionalmente (45% y 30%). Mientras que un 15% considera que la empresa nunca respeta las relaciones entre trabajadores.

**Figura 23:**  
*La empresa respeta las relaciones entre trabajadores*



**Fuente:** Elaboración propia

Esto demuestra que la empresa no tiene problemas con la construcción de las relaciones interpersonales que surjan entre los trabajadores. Asimismo, al ser una empresa pequeña todos se conocen y por lo tanto es más fácil entablar relaciones.

**Tabla 22**

*En la empresa fomenta el respeto por la igualdad de géneros*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	7	35,0	35,0	35,0
	Algunas veces	8	40,0	40,0	75,0
	Frecuentemente	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

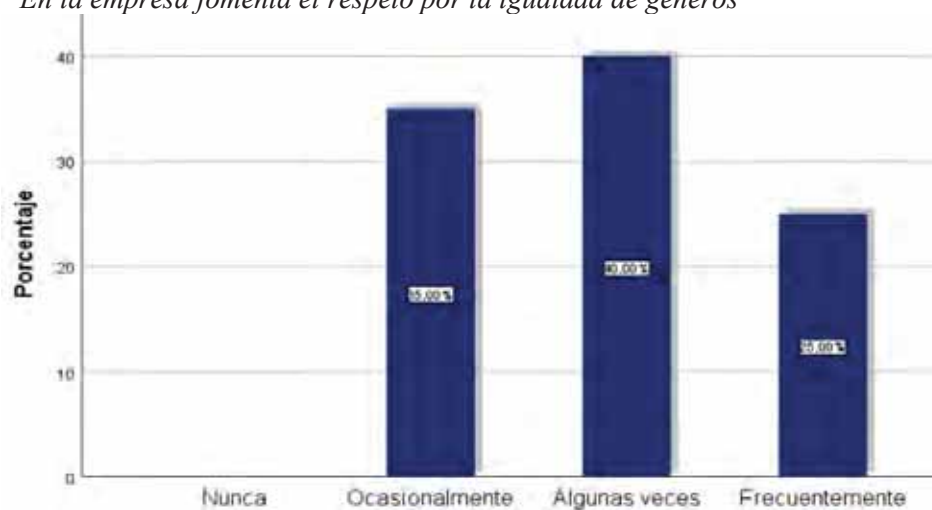
*Nota:* Elaboración del software SPSS

### **Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 34, respecto a si los trabajadores consideran empresa fomenta el respeto por la igualdad de géneros, sólo un 25% respondió como frecuentemente, mientras que el 75% indica ocasionalmente y algunas veces (35% y 40%, respectivamente).

**Figura 24:**

*En la empresa fomenta el respeto por la igualdad de géneros*



**Fuente:** Elaboración propia

La empresa tiene entre sus trabajadores a pocas mujeres, por lo que esta pregunta fue respondida de forma dubitativa por los trabajadores del género masculino. Asimismo, cabe indicar que la persona que administra la planta es una mujer, por lo que es importante que los trabajadores respeten tanto a ella como a sus compañeras. Por otro lado, la empresa no suele hacer contratos a mujeres para la mano de obra de la producción de ladrillos ya que lo consideran como un trabajo “pesado” y que implica mucho esfuerzo físico.

**Tabla 23:**

*Percibo a los miembros de la empresa como una familia en la que puedo confiar*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Nunca	2	10,0	10,0	10,0
	Ocasionalmente	9	45,0	45,0	55,0
	Algunas veces	7	35,0	35,0	90,0
	Frecuentemente	1	5,0	5,0	95,0
	Siempre	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración del software SPSS

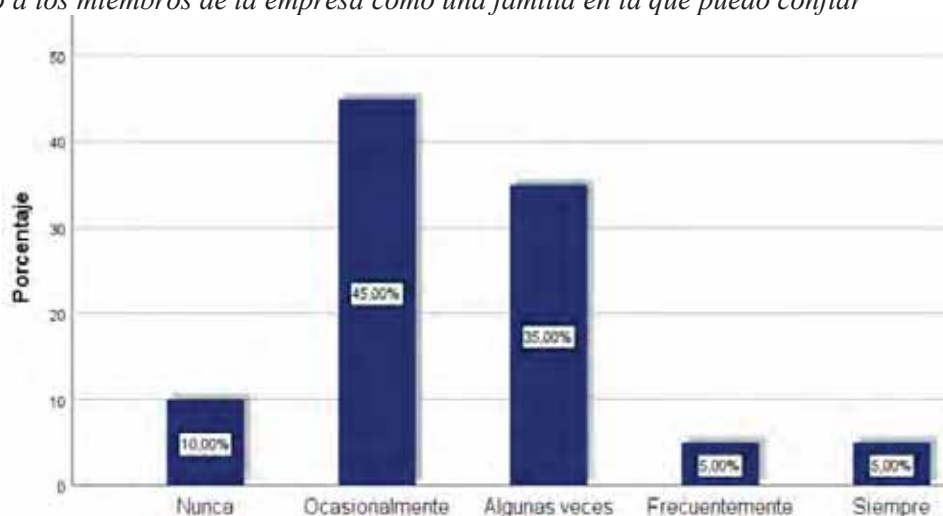
### **Interpretación:**

En la Tabla 24, respecto a si los trabajadores perciben a los miembros de la empresa como una familia en la que puede confiar, únicamente un 10% indica estar de acuerdo con el enunciado siempre y frecuentemente (5% cada uno). Mientras que un 80% indica que sólo en ocasiones y algunas veces se percibe ese entorno de confianza.



**Figura 25:**

*Percibo a los miembros de la empresa como una familia en la que puedo confiar*



**Fuente:** elaboración propia

Asimismo, los trabajadores señalaron al Ing. Asencio Auccapure como alguien cercano y de confianza, por lo que al responder esta pregunta lo tomaron como referencia, ya que, para ellos siempre está pendiente de la empresa y las necesidades de sus trabajadores. Por otro lado, los administrativos señalaron que existen ocasiones en la que los mismos trabajadores se acercan a ellos para poder solicitar apoyo por problemas externos.

**Tabla 24:**

*Percibo que los supervisores tienen un trato igualitario con todos.*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	5	25,0	25,0	25,0
	Algunas veces	12	60,0	60,0	85,0
	Frecuentemente	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* elaboración propia

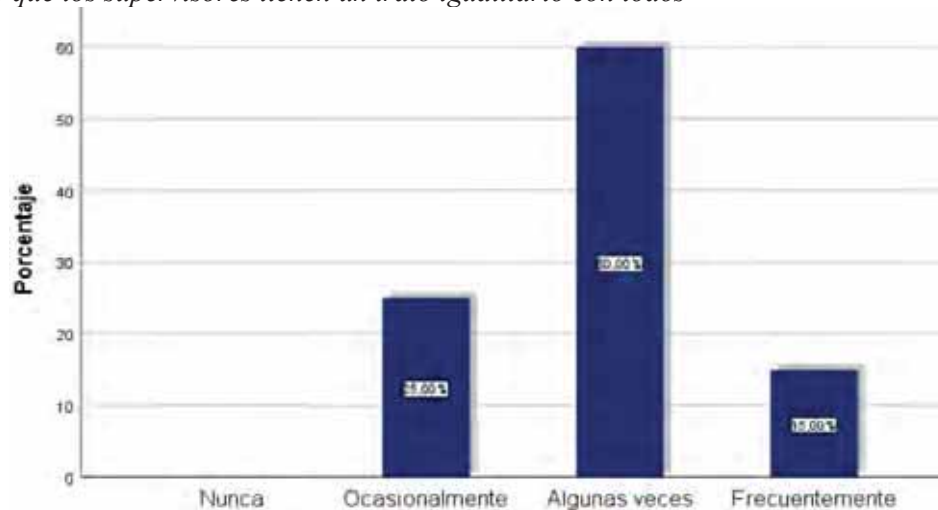
### **Interpretación:**

En la Tabla 25, respecto a si los trabajadores perciben que los supervisores de la empresa ladrillera tienen un trato igualitario con los trabajadores de la empresa,

únicamente un 15% indicó frecuentemente, mientras un 85% considera que sólo ocasionalmente y algunas veces (25% y 60%, respectivamente).

**Figura 26:**

*Percibo que los supervisores tienen un trato igualitario con todos*



Fuente: elaboración propia

Los trabajadores con ello indicaron que en ocasiones sienten que hay un favoritismo por algunos grupos de trabajadores, haciéndoles sentir incómodos. Esto se apoya con las manifestaciones de los administrativos al indicar que muchas veces los jefes de planta comunican lo que en ese momento o circunstancia les conviene a ellos mismos, por lo que en ocasiones se puede tratar de favorecer a otros trabajadores aprovechando la brecha comunicacional entre los obreros y los supervisores.

### 4.3 Presentación de Resultados por Variables (Desempeño Laboral)

#### 4.3.1 Desempeño Laboral

**Tabla 25:**  
*Resultados fijos del Desempeño Laboral*

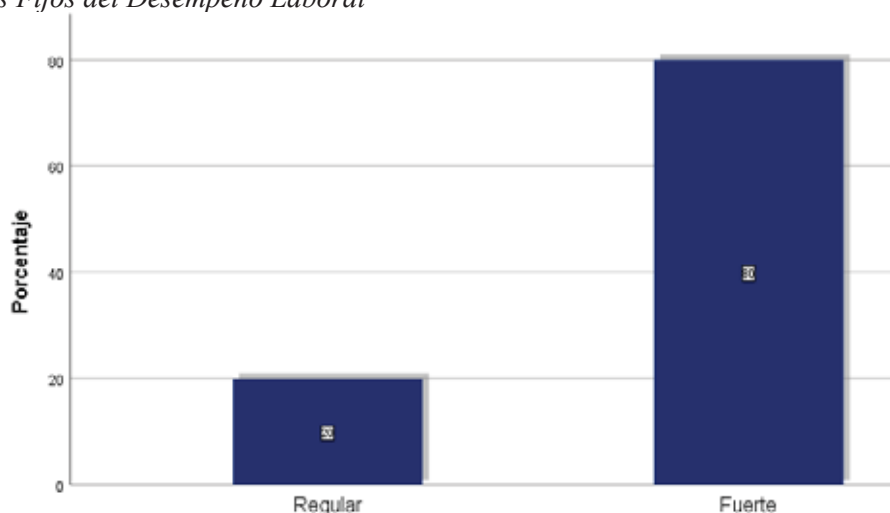
		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Regular	4	20,0	20,0	20,0
	Fuerte	16	80,0	80,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota: elaboración del software SPSS*

#### Interpretación:

En la Tabla 26 en base a la encuesta realizada y como se muestra en el gráfico sobre un resumen calificativo que recibiría el Desempeño Laboral por parte del área administrativa de LATESA SAC. Un 80% es el calificativo para expresar que la empresa que tiene un Desempeño Laboral Fuerte

**Figura 27:**  
*Resultados Fijos del Desempeño Laboral*



*Fuente: elaboración propia*

Sin embargo, un 20% es indicativo de un Desempeño Laboral regular, el cual es indicativo de que existen indicadores que necesitan ser cubiertos. Estos resultados se atribuyen a los esfuerzos de la gerencia por incrementar y fortalecer el Desempeño

Laboral en los últimos dos años para que el producto final de la empresa sea uno diferenciado y de calidad. Asimismo, de acuerdo con los administrativos, se tienen trabajadores que, si bien demuestran un buen desempeño en la empresa, no cumplen con los horarios o incluso registran faltas, por lo que llegan a afectar a todo el proceso productivo programado para el día. Por otro lado, se hacen constantemente convocatorias sin tomar en cuenta las capacidades necesarias para el puesto de trabajo ni los objetivos propuestos por la empresa, es decir no poseen un subsistema de ingreso que permita el reclutamiento y por lo tanto la contratación de un personal idóneo y alineado a los requerimientos de la empresa.

## 4.4 Presentación de Resultados por Dimensiones (Desempeño Laboral)

### 4.4.1 Dimensión 1: Productividad Laboral

A continuación, se muestran los resultados de la primera dimensión del Desempeño Laboral, basados en el cuestionario aplicado a la administradora de la Empresa Ladrillera LATESA SAC.

**Tabla 26:**

*Nivel de productividad: La labor que desempeña es precisa y cumple con los requerimientos por parte del puesto laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	10,0	10,0	10,0
	Algunas veces	4	20,0	20,0	30,0
	Frecuentemente	11	55,0	55,0	85,0
	Siempre	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

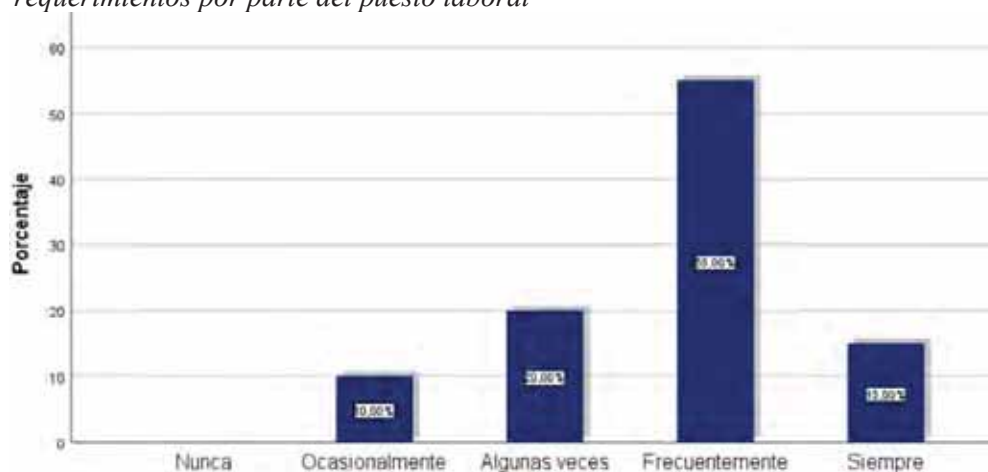
*Nota:* Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 27, respecto al indicador de productividad, 70% de los trabajadores fueron calificados como frecuentemente y siempre, 55% y 20%, respectivamente. Mientras que el 30% fue calificado como ocasionalmente y algunas veces, 10% y 20%, respectivamente.

**Figura 28:**

*Nivel de productividad: La labor que desempeña es precisa y cumple con los requerimientos por parte del puesto laboral*



Fuente: Elaboración propia

Es decir, la labor de la mayoría de los trabajadores es precisa y cumple con los requerimientos de la empresa.

**Tabla 27:**

*Cumplimiento de Metas: El trabajador cumple con las metas diarias de su puesto laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	10,0	10,0	10,0
	Algunas veces	6	30,0	30,0	40,0
	Frecuentemente	10	50,0	50,0	90,0
	Siempre	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

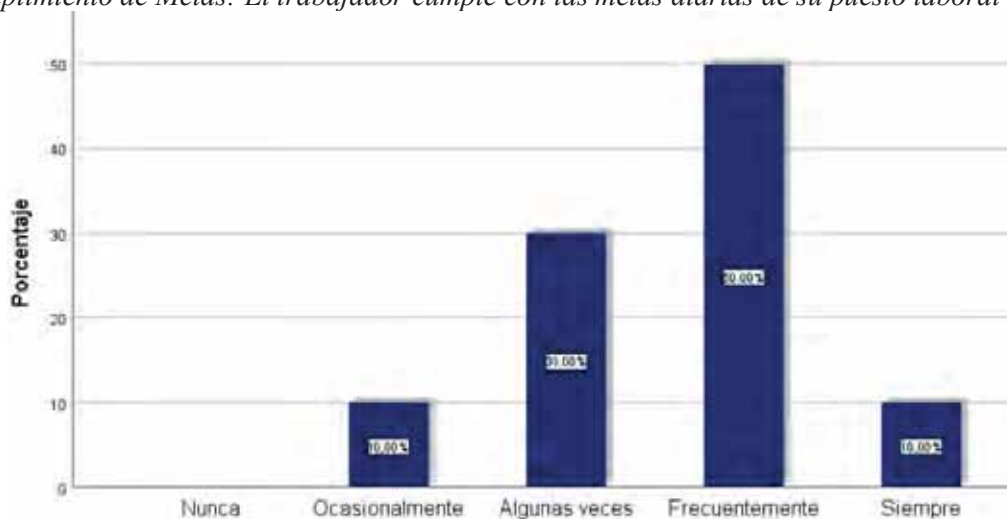
*Nota:* Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 28, respecto al indicador del cumplimiento de metas, el 60% de los trabajadores de la empresa ladrillera recibieron la calificación de siempre y frecuentemente (10% y 50%, respectivamente). El 40% de los trabajadores recibieron la calificación de ocasionalmente y algunas veces (10% y 30%, respectivamente).

**Figura 29:**

*Cumplimiento de Metas: El trabajador cumple con las metas diarias de su puesto laboral*



Fuente: elaboración propia

La empresa a diario se traza y propone metas para sus trabajadores, por lo que es importante que cada miembro del equipo se comprometa a cumplirlas, ya que, si uno incumple con ello genera un arrastre para el resto de los trabajadores. Es por ello, que resulta imperativo que este indicador se llegue a cumplir.

#### 4.4.2 Dimensión 2: Eficacia Laboral

A continuación, se muestran los resultados de la segunda dimensión del Desempeño Laboral, basados en el cuestionario aplicado a la administradora de la Empresa Ladrillera LATESA SAC.

**Tabla 28:**

*Promoción de la creatividad: Existen ocasiones en las que el trabajador ha propuesto ideas en su entorno para mejorar su labor*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Nunca	1	5,0	5,0	5,0
	Ocasionalmente	4	20,0	20,0	25,0
	Algunas veces	9	45,0	45,0	70,0
	Frecuentemente	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

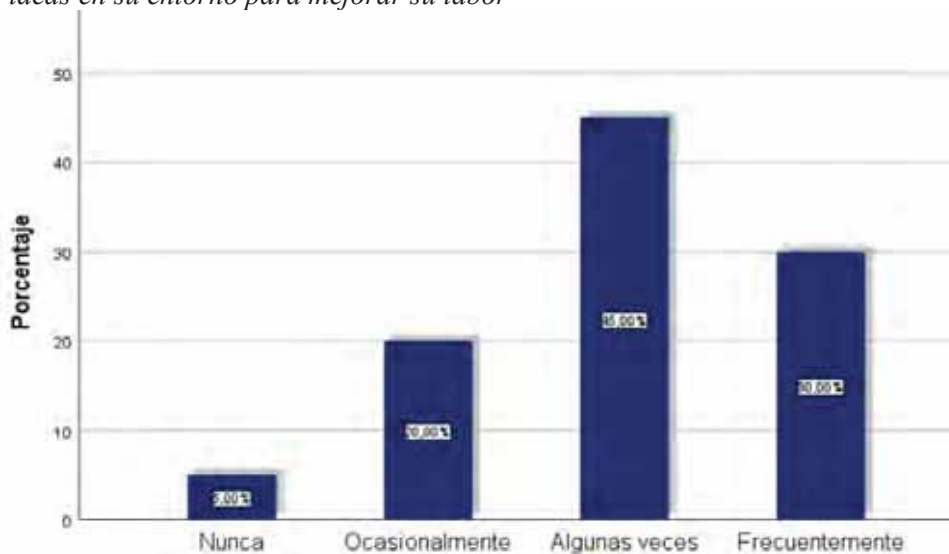
*Nota:* Elaboración del software SPSS

#### **Interpretación:**

En la Tabla 29, respecto al indicador de creatividad, sólo un 30% de trabajadores fueron calificados como operadores que frecuentemente proponen ideas en su entorno para mejorar su desempeño. Mientras que el 65% de trabajadores fueron calificados como ocasionalmente y algunas veces, 20% y 45%, respectivamente.

**Figura 30:**

*Promoción de la creatividad: Existen ocasiones en las que el trabajador ha propuesto ideas en su entorno para mejorar su labor*



*Fuente: elaboración propia*

Esto muestra que la empresa promueve continuamente la creatividad en sus trabajadores para poder obtener ideas de innovación en los procedimientos de la producción de ladrillos.

**Tabla 29:**

*Proactividad: El trabajador lleva a cabo sus actividades sin necesidad de que un superior tenga que indicárselo.*

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido				
Nunca	1	5,0	5,0	5,0
Ocasionalmente	2	10,0	10,0	15,0
Algunas veces	9	45,0	45,0	60,0
Frecuentemente	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

*Nota: Elaboración del software SPSS*

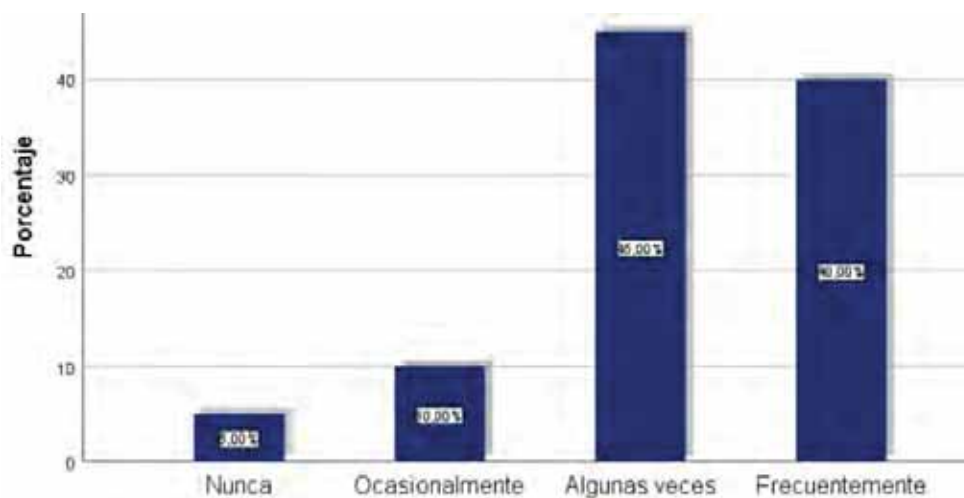
### **Interpretación:**

Como se aprecia en la Tabla 30, el 40% de los trabajadores frecuentemente llevan a cabo sus actividades sin necesidad de que un superior deba indicárselo, mientras que un 55% fue calificado como ocasionalmente y algunas veces (10 y 45%, respectivamente).



**Figura 31:**

*Proactividad: El trabajador lleva a cabo sus actividades sin necesidad de que un superior tenga que indicárselo.*



*Fuente: elaboración propia*

Esto demostraría que existe una mayoría de trabajadores que necesitan que los jefes de planta estén continuamente vigilando y controlando que lleven a cabo sus actividades diarias. Esto también, según las manifestaciones de los administrativos, en ocasiones han encontrado a los trabajadores distraídos de sus actividades, por lo que consideran que son pocos aquellos quienes muestran ser proactivos en el trabajo.

**Tabla 30:**

*Motivación personal: El trabajador demuestra buena predisposición y actitud en el desempeño de sus actividades.*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	3	15,0	15,0	15,0
	Algunas veces	11	55,0	55,0	70,0
	Frecuentemente	3	15,0	15,0	85,0
	Siempre	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

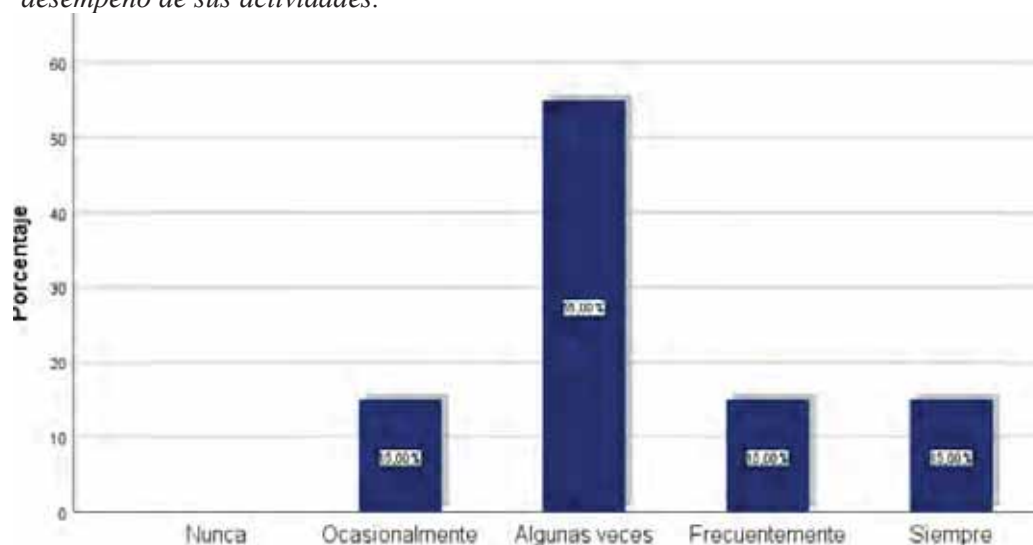
*Nota: Elaboración del software SPSS*

### **Interpretación:**

Como se aprecia en la figura 42, respecto al indicador de Motivación, más de la mitad de los trabajadores, es decir, el 55% fueron calificados como algunas veces demuestran buena predisposición y actitud en el desempeño de sus actividades.

**Figura 32:**

*Motivación personal: El trabajador demuestra buena predisposición y actitud en el desempeño de sus actividades.*



*Fuente: elaboración propia*

Si bien los trabajadores los trabajadores cumplen en su mayoría las metas diarias, estos no necesariamente se encuentran motivados y muestran una buena predisposición y actitud en sus actividades, esto, de acuerdo con las manifestaciones de los administrativos en medida se debe a que los trabajadores no perciben incentivos económicos que ayuden a estar motivados y perseguir la consecución de los objetivos de la empresa. Sin embargo, existe una preocupación por este indicador, por lo que en ocasiones los socios a través de reuniones, les invitan platillos típicos del distrito para fortalecer los lazos con los trabajadores de la empresa.

**Tabla 31:**

*Iniciativa: El trabajador realiza actividades por iniciativa propia*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Nunca	2	10,0	10,0	10,0
	Ocasionalmente	1	5,0	5,0	15,0
	Algunas veces	12	60,0	60,0	75,0
	Frecuentemente	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

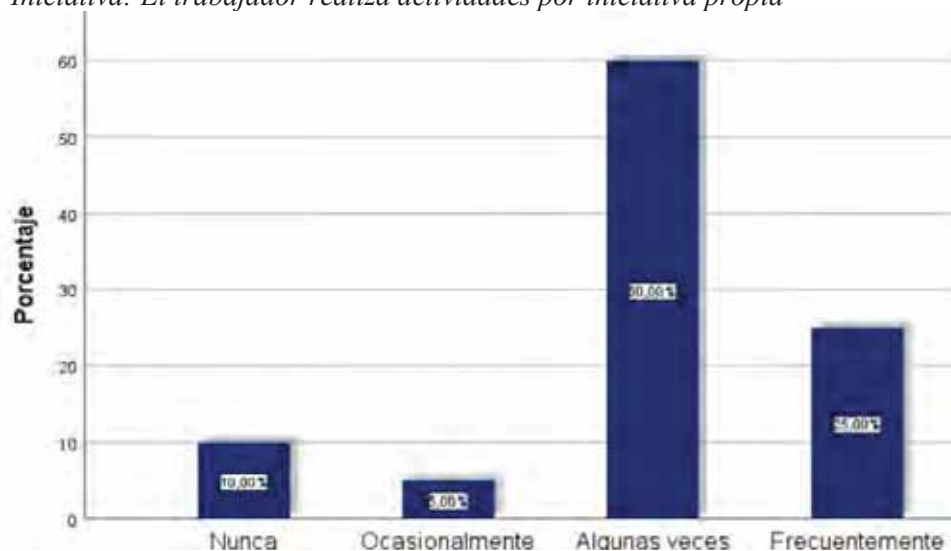
*Nota:* Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

En la Tabla 32, se puede apreciar que, en el indicador de Iniciativa, el 60% de trabajadores algunas veces son capaces de tomar decisiones y resolver problemas en su jornada, mientras que únicamente un 25% de ellos lo hacen frecuentemente.

**Figura 33:**

*Iniciativa: El trabajador realiza actividades por iniciativa propia*



*Fuente: elaboración propia*

Esto muestra que solo unos pocos trabajadores muestran iniciativa al momento de desempeñar sus actividades en la empresa, el socio Ing. Ivan Cruz, manifiesta apoyar toda iniciativa por parte de sus trabajadores, ya que considera importante y valioso que un trabajador demuestre tener este indicador; según sus declaraciones, quienes muestran tener mayor iniciativa en el trabajo, suelen ser los más jóvenes, ya que se muestran predispuestos a aprender y escuchar las indicaciones de los superiores.

**Tabla 32:**

*Compromiso con la empresa: El trabajador a través de su comportamiento y desempeño, trabaja alineado con los objetivos de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido				
	Ocasionalmente	1	5,0	5,0
	Algunas veces	12	60,0	65,0
	Frecuentemente	7	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

*Nota:* Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

Como se aprecia la Tabla 33, respecto al indicador de Compromiso, el 60% de trabajadores algunas veces demuestran a través de su comportamiento y desempeño, trabajar alienados con los objetivos de la empresa, mientras el 35% fue calificado como frecuentemente y solo un 5% como ocasionalmente muestran tener este indicador.

**Figura 34:**

*Compromiso con la empresa: El trabajador a través de su comportamiento y desempeño, trabaja alineado con los objetivos de la empresa*



Fuente: elaboración propia

Esto demostraría que, al ingreso de los trabajadores a la empresa, esta no tiene programado un plan de capacitación en el que se den a conocer los objetivos de la empresa, así como la misión y visión institucional. Si los trabajadores no conocen esta información básica de la empresa, no podrán estar alineados a sus objetivos.

**Tabla 33:**

*Responsabilidad laboral: Al cometer algún error en su puesto de trabajo, asume y es conciente de las consecuencias.*

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido Ocasionalmente	5	25,0	25,0	25,0
Algunas veces	10	50,0	50,0	75,0
Frecuentemente	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

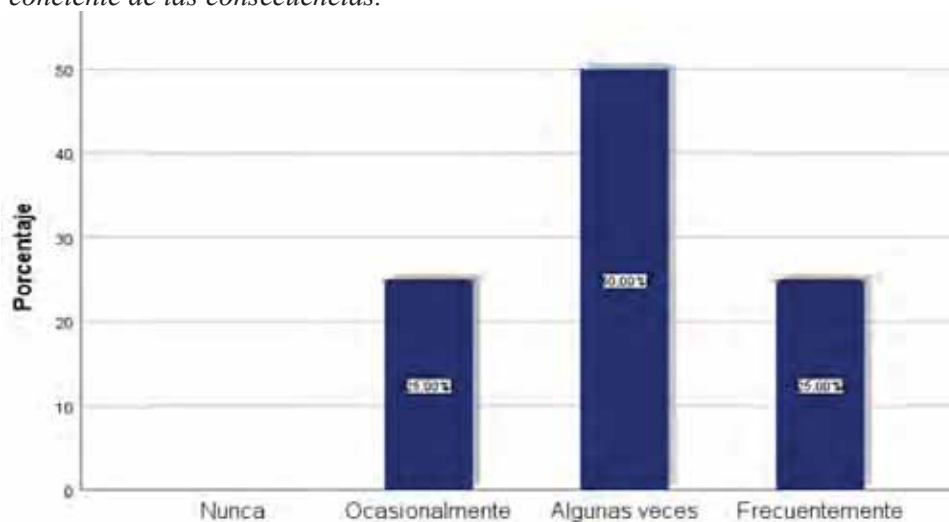
Nota: Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 34, respecto al indicador de Responsabilidad Laboral, el 75% de trabajadores ocasionalmente y algunas veces asumen de manera consiente la responsabilidad al cometer un error en su puesto de trabajo; únicamente el 25% de ellos fue calificado como frecuentemente demuestran ser responsables en su puesto de trabajo.

**Figura 35:**

*Responsabilidad laboral: Al cometer algún error en su puesto de trabajo, asume y es conciente de las consecuencias.*



*Fuente: elaboración propia*

Esto demuestra que una gran mayoría de los trabajadores no asumen constantemente sus responsabilidades laborales; durante el proceso productivo, es normal que se cometan errores, sin embargo, se ha normalizado el hecho de no asumir los errores cometidos. Esto da lugar a que no se sepa o conozca los procesos o actividades en los que se cometen más errores para luego tomar medidas correctivas (no sancionadoras) y evitar que se siga cometiendo el mismo error.

#### 4.4.3 Dimensión 3: Eficiencia Laboral

A continuación, se muestran los resultados de la tercera dimensión del Desempeño Laboral, basados en el cuestionario aplicado a la administradora de la Empresa Ladrillera LATESA SAC.

**Tabla 34:**

*Conocimiento y aprendizaje: El trabajador tiene conocimiento del puesto que ocupa, así como sus técnicas y elementos*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	10,0	10,0	10,0
	Algunas veces	4	20,0	20,0	30,0
	Frecuentemente	10	50,0	50,0	80,0
	Siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

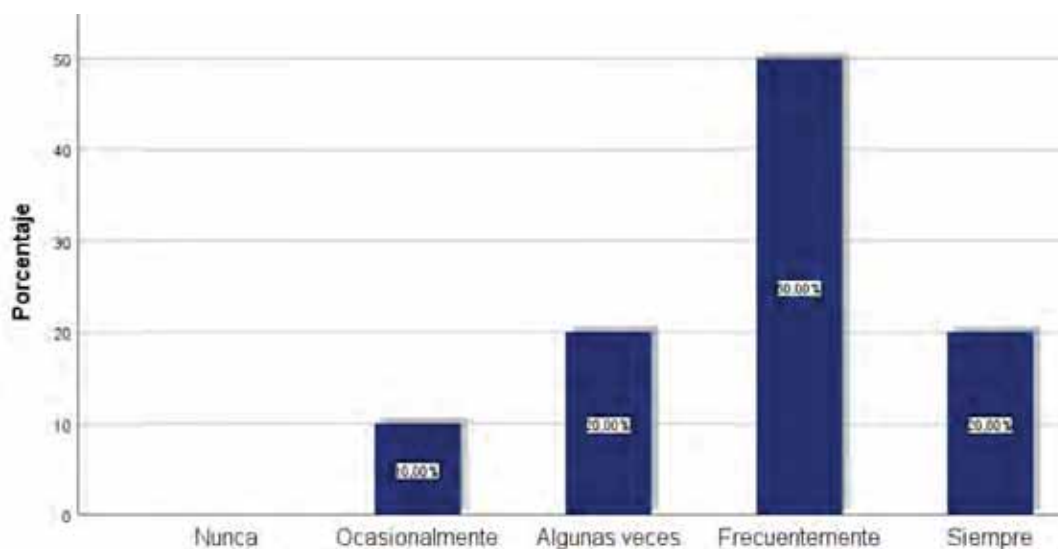
*Nota:* Elaboración del software SPSS

#### Interpretación:

Como se aprecia en la Tabla 35 el 70% de trabajadores siempre y frecuentemente (20% y 50%, respectivamente) muestran tener conocimientos de los puestos que ocupan.

**Figura 36:**

*Conocimiento y aprendizaje: El trabajador tiene conocimiento del puesto que ocupa, así como*



*sus técnicas y elementos*

Fuente: elaboración propia

Mientras el 30% fue calificado como ocasionalmente y algunas veces, 20% y 10%, respectivamente. Esto demostraría que los trabajadores tienen un claro conocimiento sobre el puesto que ocupan, sin embargo, existen áreas que a los administrativos les gustaría reforzar las capacitaciones para ampliar sus conocimientos (no las hacen por falta de recursos económicos).

**Tabla 35:**

*Flexibilidad ante los cambios: El trabajador se adapta con facilidad ante posibles cambios en el flujo de actividades laborales.*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	4	20,0	20,0	20,0
	Algunas veces	6	30,0	30,0	50,0
	Frecuentemente	6	30,0	30,0	80,0
	Siempre	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

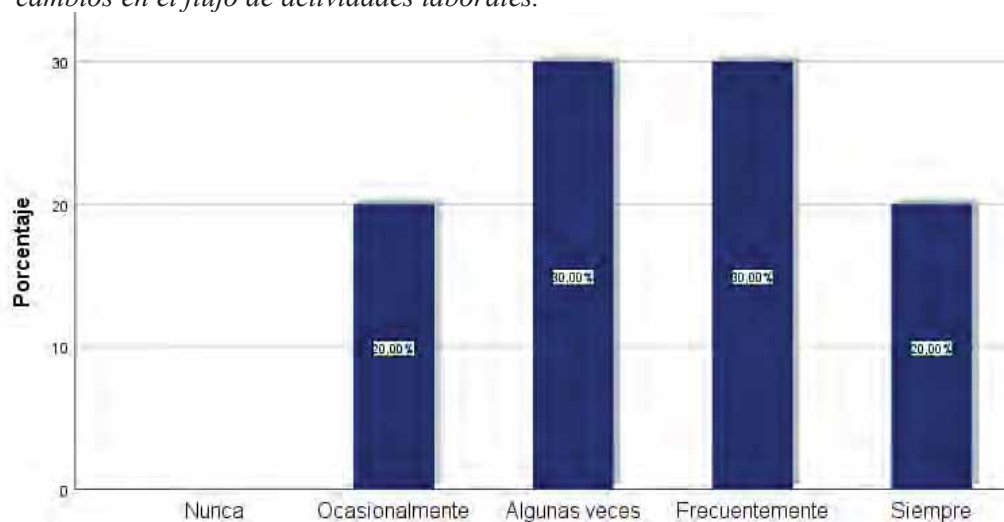
*Nota:* Elaboración del software SPSS

### Interpretación:

En la Tabla 36, en el indicador Flexibilidad, el 50% de trabajadores fue calificado como frecuentemente y siempre, 30% y 20% respectivamente, el otro 50% fue calificado como ocasionalmente y algunas veces, 20% y 30% respectivamente.

**Figura 37:**

*Flexibilidad ante los cambios: El trabajador se adapta con facilidad ante posibles cambios en el flujo de actividades laborales.*



*Fuente: elaboración propia*

Esto demuestra que existen opiniones divididas entorno a dicho enunciado, sin embargo, de acuerdo a las manifestaciones de los administrativos, los trabajadores ingresan a la empresa teniendo conocimiento de que existe un alto grado de rotación de puestos (quemadores, encargados del horno, apilamiento, cargas, etc.) por lo que no les resulta novedoso los posibles cambios por el flujo de actividades.

**Tabla 36:**

*Uso adecuado de recursos: El trabajador hace un uso adecuado de los recursos de la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	10,0	10,0	10,0
	Algunas veces	10	50,0	50,0	60,0
	Frecuentemente	7	35,0	35,0	95,0
	Siempre	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración del software SPSS

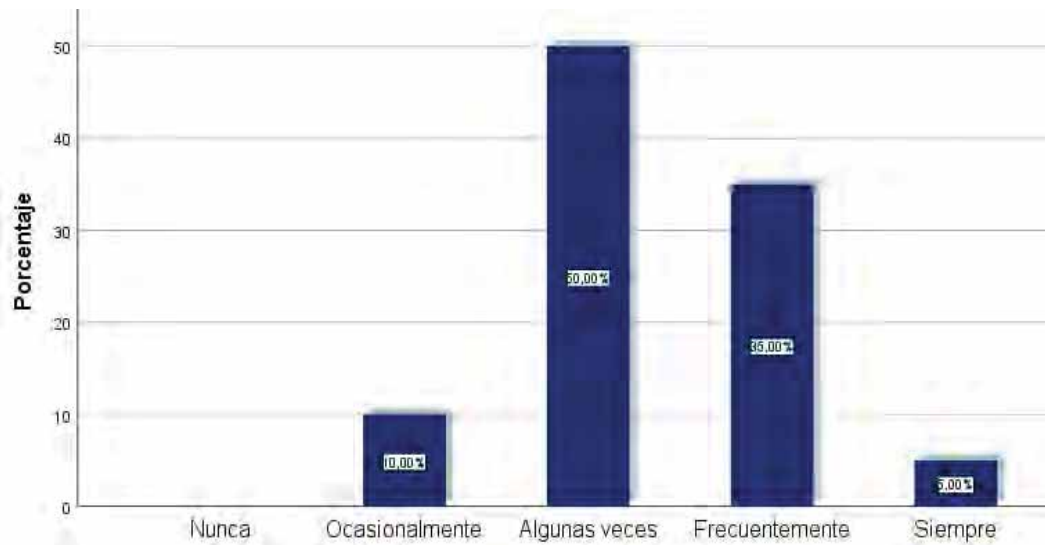
**Interpretación:**

En la Figura 48, se puede apreciar que, respecto al indicador de uso adecuado de recursos, 40% de los trabajadores fue calificado como frecuentemente y siempre, 35% y 5% respectivamente, hacen uso adecuado de los recursos de la empresa, mientras el 60% fue calificado como ocasionalmente y algunas veces, 10% y 50%, respectivamente.



**Figura 38:**

*Uso adecuado de recursos: El trabajador hace un uso adecuado de los recursos de la empresa.*



*Fuente: elaboración propia*

Esto demuestra que no todos los trabajadores hacen un uso adecuado de los recursos que brinda la empresa, de acuerdo con los administrativos en ocasiones se les ve haciendo un uso equivocado de los equipos y de los implementos de seguridad. Esto se debe en gran medida a la carencia del plan de capacitaciones, donde también esté incluido el uso correcto de los equipos y la importancia de la seguridad en el trabajo, ya que, más adelante esto puede traer gastos a la empresa.

## 4.5 Pruebas de Hipótesis

Si bien la prueba chi cuadrado se utiliza para evaluar la independencia entre dos variables cuando se trabaja con variables cualitativas, los resultados muestran que no se cuenta con la información necesaria para tener resultados fiables.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Spearman es una prueba no paramétrica (en las pruebas paramétricas se deben cumplir con ciertos supuestos, como normalidad) que sirve para evaluarla cuando se desea o quiere medir la relación entre dos variables, en este caso Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. Esta correlación sugiere ser utilizada con datos ordinales. Adicionalmente, a diferencia del Chi cuadrado, la prueba de Spearman además de indicar si existe o no relación, mide la "fuerza" o significancia de esta relación.

### 4.5.1 Hipótesis General

#### Paso 1: Planteamiento de la Hipótesis

H1: La Cultura Organizacional está relacionada positiva y significativamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC-2018.

H0: La Cultura Organizacional no está relacionada positiva y significativamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC-2018.

#### Paso 2: Estadístico de prueba

Se utilizó el coeficiente Rho de Spearman

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

### Paso 3: Regla de decisión

Si p valor es menor que 0,05, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alternativa; caso contrario aceptamos la hipótesis nula.

### Paso 4: Tomar una decisión

Como se observa en la Tabla 37, el p valor= 0,018 < 0,05; entonces, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. Es decir, **existe relación positiva y significativa entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa ladrillera Latesa SAC- 2018.**

**Tabla 37:**

*Correlación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral- Spearman*

		Desempeño Laboral	
Rho de	Cultura	Coefficiente de correlación	,522*
Spearman	Organizacional	Sig. (bilateral)	,018
		N	20

**Fuente:** Elaboración del software SPSS

### Análisis

Los resultados para la hipótesis general de Rho de Spearman arrojaron un coeficiente de correlación de 0,522, el cual, según la escala de correlación, señala que se tiene una correlación **positiva considerable** entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral. Asimismo, se tiene el valor de significancia bilateral (Sig.) 0,018, menor al nivel de significancia planteado de 0,005, indicando que dicha correlación es **significativa.**

## **Interpretación**

Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, puesto que existe una relación positiva y significativa entre la variable Cultura Organizacional y la variable Desempeño Laboral. De modo que, si se incrementa el nivel de Cultura Organizacional, aumentará el nivel del Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa.

### ***4.5.2 Hipótesis Específica 1***

#### **Paso 1: Planteamiento de hipótesis**

H1: El nivel de la variable Cultura Organizacional de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018 es alto.

Ho: El nivel de la variable Cultura Organizacional de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018 no es alto.

#### **Toma de decisión:**

De acuerdo con los resultados, la Cultura Organizacional es fuerte en un 85%, por lo tanto, se acepta la hipótesis de trabajo planteada.

### ***4.5.3 Hipótesis Específica 2***

#### **Paso 1: Planteamiento de hipótesis**

H1: El nivel de la variable Desempeño Laboral de los trabajadores en la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018 es alto.

Ho: El nivel de la variable Desempeño Laboral de los trabajadores en la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018 no es alto.

**Toma de decisión:**

De acuerdo con los resultados, el Desempeño Laboral de los trabajadores es alto en un 80%, por lo tanto, se acepta la hipótesis de trabajo planteada.

**4.5.4 Hipótesis Especifica 3****Paso 1: Planteamiento de hipótesis**

H1: Existe una relación positiva y significativa entre las Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.

Ho: No existe una relación positiva y significativa entre las Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.

**Paso 2: Estadístico de prueba**

Utilizaremos el coeficiente Rho de Spearman

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

**Paso 3: Regla de decisión**

Si p valor es menor que 0,05, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alternativa; caso contrario aceptamos la hipótesis nula.

**Paso 4: Tomar una decisión**

Como se observa en la Tabla 38, el p valor=  $0,00 < 0,05$ ; entonces, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. Es decir, que **existe una relación positiva y significativa entre las Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa ladrillera Latesa SAC- 2018.**

**Tabla 38:**

*Correlación entre Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral- Spearman*

			Desempeño Laboral
Rho de	Representaciones Visibles	Coefficiente de correlación	,775**
Spearman		Sig. (bilateral)	,000
		N	20

**Fuente:** Elaboración del software SPSS

### **Análisis**

Los resultados para la primera hipótesis específica de Rho de Spearman arrojaron 0,775, señalando una correlación **positiva muy fuerte** entre la dimensión Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral. Asimismo, se tiene el valor de significancia bilateral (Sig.) 0,000, mayor al nivel de significancia planteado de 0,05, indicando que dicha correlación es **significativa**.

### **Interpretación**

Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, puesto que existe una relación positiva y significativa entre la primera dimensión Representaciones Visibles y la variable Desempeño Laboral. De modo que, si se incrementa el nivel de dicha dimensión, aumentará el nivel del Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa.

#### 4.5.5 Hipótesis Especifica 4

##### **Paso 1: Planteamiento de Hipótesis**

H1: Existe una relación positiva y significativa entre los Valores y Creencias Expuestas y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.

Ho: No existe una relación positiva y significativa entre los Valores y Creencias Expuestas y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.

##### **Paso 2: Estadístico de prueba**

Utilizaremos el coeficiente Rho de Spearman

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

##### **Paso 3: Regla de decisión**

Si p valor es menor que 0,05, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alternativa; caso contrario aceptamos la hipótesis nula.

##### **Paso 4: Tomar una decisión**

Como se observa en la Tabla 39, el p valor =0.047 < 0,05; entonces, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. Es decir, que **existe una relación directa y significativa entre los Valores y Creencias Expuestas y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa ladrillera Latesa SAC- 2018.**

**Tabla 39:**  
*Correlación entre Valores y Creencias Expuestas y el Desempeño Laboral- Spearman*

		Desempeño Laboral	
Rho de	Valores y Creencias	Coefficiente de correlación	,450*
Spearman	Expuestas	Sig. (bilateral)	,047
		N	20

**Fuente:** Elaboración del software SPSS

### **Análisis**

Los resultados para la segunda hipótesis específica de Rho de Spearman arrojaron 0,450, señalando una correlación **positiva media** entre la dimensión Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral. Asimismo, se tiene el valor de significancia bilateral (Sig.) 0,47, menor al nivel de significancia planteado de 0,005, indicando que dicha correlación es **significativa**.

### **Interpretación**

Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, puesto que existe una relación positiva y significativa entre la dimensión Valores y Creencias Expuestas y la variable Desempeño Laboral. De modo que, si se incrementa el nivel de dicha dimensión, aumentará el nivel del Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa.

#### **4.5.6 Hipótesis Especifica 5**

##### **Paso 1: Planteamiento de hipótesis**

H1: Existe una relación positiva y significativa entre los Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC-2018.



Ho: No existe una relación positiva y significativa entre los Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.

### Paso 2: Estadístico de prueba

Utilizaremos el coeficiente Rho de Spearman

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

### Paso 3: Regla de decisión

Si p valor es menor que 0,05, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alternativa; caso contrario aceptamos la hipótesis nula.

### Paso 4: Tomar una decisión

Como se observa en la Tabla 40, el p valor =0,002 < 0,05; entonces, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. Es decir, que **existe una relación directa y significativa entre los Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa ladrillera Latesa SAC- 2018.**

**Tabla 40:**

*Correlación entre Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral- Spearman*

		Desempeño Laboral	
Rho de	Supuestos Compartidos	Coefficiente de correlación	,658**
Spearman		Sig. (bilateral)	,002
		N	20

**Fuente:** Elaboración del software SPSS

### **Análisis**

Los resultados para la tercera hipótesis específica de Rho de Spearman arrojaron 0,658, señalando una correlación **positiva considerable** entre la dimensión Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral. Asimismo, se tiene el valor de significancia bilateral (Sig.), mayor al nivel de significancia planteado de 0,005, indicando que dicha correlación es **significativa**.

### **Interpretación**

Existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, puesto que existe una relación **positiva considerable y significativa** entre la dimensión Supuestos Compartidos y la variable Desempeño Laboral. De modo que, si se incrementa el nivel de dicha dimensión, aumentará el nivel del Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Existe una relación **positiva y significativa** entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018; con una significación exacta de  $0,018 < 0,05$ , el cual, indica que la correlación es **significativa**. El Rho de Spearman es de 0,522, que indica la existencia de una relación **positiva considerable** entre las variables Cultura Organizacional y Desempeño Laboral. Es decir, a medida que aumente el nivel de la Cultura Organizacional, el nivel del Desempeño Laboral aumentará de la misma manera.

**SEGUNDA:** Para el primer objetivo específico, se confirma que el nivel de la Cultura Organizacional en la empresa ladrillera LATESA SAC es fuerte en un 85%, es decir, existe un intento por parte de la organización por fortalecer y fomentar indicadores que fortalezcan dicha variable. Sin embargo, el área administrativa aún no es consciente de la existencia de una Cultura Organizacional en la empresa, ya que, realizan actividades con la intención fortalecer las relaciones interpersonales sin saber que esto podría influir directamente en su desempeño dentro de la empresa.

**TERCERA:** Para el primer objetivo específico, se confirma que el nivel del Desempeño Laboral en la empresa ladrillera LATESA SAC es alto en un 80%, es decir los trabajadores de la empresa ladrillera LATESA desempeñan sus actividades con eficiencia, eficacia y productividad, sin embargo, pese a ser conscientes de la importancia de controlar dicha variable, el área administrativa de la empresa no realiza evaluaciones de desempeño, no posee un plan de subsistema de ingreso de personal a la empresa para asegurar el ingreso del personal idóneo y alineado a sus objetivos empresariales ni posee un plan de capacitación anual para el personal de todas las áreas de la empresa.

**CUARTA:** Se confirma que, existe una relación **positiva y significativa** entre las Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC-2018; con una significación exacta de  $0,00 < 0,05$ , el cual, indica que dicha correlación es **significativa**. El Rho de Spearman es de 0,775, que indica que la correlación es **positiva muy fuerte** entre la dimensión Representaciones Visibles y la variable Desempeño Laboral. Es decir, a medida que aumente la celebración de días festivos, reconocimiento de hábitos observables y demostraciones emocionales, aumentará el Desempeño Laboral de los trabajadores de la ladrillera.

**QUINTA:** Se confirma que, existe una relación **positiva y significativa** entre las Representaciones Visibles y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC-2018; con una significación exacta de  $0,047 < 0,05$ , el cual, indica que dicha correlación es **significativa**. El Rho de Spearman de 0,450, que indica la existencia de una correlación **positiva media** entre la dimensión Representaciones Visibles y la variable Desempeño Laboral. Es decir, a medida que aumente el nivel o rango de dicha dimensión, aumentará el Desempeño Laboral de los trabajadores de la ladrillera.

**SEXTA:** Se confirma que, existe una relación **positiva y significativa** entre los Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC-2018; con una significación exacta de  $0,002 < 0,05$ , el cual indica que dicha correlación es **significativa**. El Rho de Spearman es de 0,658, que indica la existencia de una relación **positiva considerable** entre la dimensión Supuestos Compartidos y la variable Desempeño Laboral. Es decir, a medida que aumente el nivel o rango de dicha dimensión, aumentará el Desempeño Laboral de los trabajadores de la ladrillera.



## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda a la empresa Ladrillera LATESA SAC implementar un plan estratégico donde se desarrollen los talleres y dinámicas de concientización sobre el fortalecimiento de la Cultura Organizacional para el incremento del Desempeño Laboral, a través de objetivos estratégicos adecuadamente establecidos para una programación eficiente del plan de capacitación anual como herramienta de capacitación en los distintos niveles y áreas de los trabajadores y para el establecimiento de un subsistema de ingreso alineado a las necesidades y objetivos de la empresa.

**SEGUNDA:** Se recomienda realizar actividades que fomenten el diálogo y el trabajo en equipo antes del inicio de las jornadas laborales, así como implementar un sistema de reconocimiento a los trabajadores que destaquen con su labor dentro de la empresa. Es recomendable mejorar la comunicación entre los trabajadores y los administrativos a través de espacios compartidos para manifestar opiniones, sugerencias y decisiones. Si los trabajadores perciben que la administración y directivos toman en cuenta su opinión, entonces se sentirán más motivados y comprometidos en la realización de sus actividades, evitando así renuncias constantes producto de una abulia aprendida del entorno.

**TERCERA:** Se recomienda al área administrativa de la ladrillera LATESA SAC, realizar un cronograma para programar las evaluaciones de desempeño a su personal, así como desarrollar un plan de capacitación anual donde se encuentre programado desde las capacitaciones para el conocimiento básico de la empresa (visión, misión, filosofía y objetivos) hasta las capacitaciones especializadas entorno a los puestos de trabajo. Asimismo, es importante que la empresa desarrolle e implemente un subsistema

de ingreso, donde se especifiquen las capacidades y conocimientos necesarios para ingresar a la empresa.

**CUARTA:** Se recomienda a la empresa Ladrillera LATESA S.A.C, hacer uso de un liderazgo creativo, el cual se caracterice por escuchar a todos los trabajadores mostrando en todo momento un trato igualitario, se debe evitar mostrar preferencia por otros o privilegios por tratarse de algún puesto jerárquicamente mayor. Es necesario que el líder de la ladrillera inspire el respeto y la admiración por parte del resto de los trabajadores. Asimismo, es importante mantener la participación en los eventos y reuniones de la comunidad que hacen que los trabajadores se sientan motivados e identificados con la empresa.

**QUINTA:** Se recomienda a la empresa Ladrillera LATESA S.A.C, establecer sus valores para que los trabajadores guíen y orienten su comportamiento entorno a ello y establecer un programa de reconocimiento basadas en tres guías: Eficiencia, seguridad y puntualidad para aquellos trabajadores que destaquen en las guías de la empresa reciban un reconocimiento por parte de la empresa para fortalecer su relación e identidad con ella. Es necesario que los trabajadores perciban una necesidad de logro para diferenciarse del resto al hacer las cosas bien, por lo que la motivación a través de un reconocimiento expresa el deseo que tiene uno por superarse y lograr sus aspiraciones.

**SEXTA:** Se recomienda a la empresa Ladrillera LATESA SAC, evaluar la cultura actual y determinar la cultura deseada para establecer las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos. Asimismo, es importante que los jefes inmediatos de los trabajadores de la empresa se capaciten y fortalezcan sus habilidades entorno al liderazgo y el manejo de equipos para moldear la cultura actual a la cultura deseada. Si bien la cultura de la empresa es actualmente considerada como fuerte con



relación al desempeño de sus trabajadores, es necesario que se desarrollen constantemente estrategias que permitan incrementar la confianza y el compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. Levy, A. W. (1989). Cambio: Estrategias para crear valor económico. Buenos Aires. Actualidad Empresa. (2013). Eficacia, Eficiencia y Efectividad en el Desempeño del Trabajo. Actualidad Empresa.
- Alfaro, F., & Alfaro, M. (2000). Diagnósticos de Productividad por Multimomentos. España: Productica.
- Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá: McGraw Hill.
- Bittel, L. (2000). Administración de Personal. México: Pearson educación.
- Cabrera, R. V. (1995). Gestión estratégica de recursos humanos. Estados Unidos.
- Cahuana, ,. L. (2015). Cultura Organizacional y Desempeño Laboral docente de las escuelas profesionales en proceso de acreditación de la Universidad Nacional de "San Antonio Abad del Cusco"-2015. Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Cruz, P. L. (Enero de 2018). IMPLEMENTACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING EN LA EMPRESA LATESA SAC. Lima: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales- Universidad de Piura.
- D'Alessio, F. (2012). Adminsitación de las Operaciones Productivas. México: Pearson.
- Díaz, L. L., & García, E. I. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño. Guadalajara: Revista RAITES.
- Díaz, Z. H. (2016). La Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en el Área de Cirugía del Hospital Naylam- Chiclayo. Pimentel, Perú.
- Etkin, J. (2000). Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos, Dualidades y Divergencias. Chile.
- Fombrun, C. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Books.

- Gaither, N., & Frazier, G. (2005). *Administración de productos y operaciones*. México: International Thomson.
- Garfinkel, H. (2006). *Estudios en Etnometodología*. España: Anthropos. Obtenido de <https://sociologiaycultura.files.wordpress.com/2014/02/garfinkel-estudios-de-etnometodologia.pdf>
- George T. Milkovich, J. W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison Wesley Iberoamericana.
- Gestión. (27 de Septiembre de 2017). *Industria ladrillera mueve al año S/1,600 millones, según ALACEP*. (Gestión, Ed.) Economía. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/industria-ladrillera-mueve-ano-s-1-600-millones-alacep-144334-noticia/>
- Gihuaña, N. O. (2017). *Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Aula de la Institución Educativa Señor de Huanca del Distrito de San Salvador - 2015*. Cusco, Perú: Repositorio UNSAAC.
- Granell, E. (1997). *Éxito Gerencial y Cultural: Retos y Oportunidades en Venezuela*. Caracas: IESA.
- Guedez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Tropykos/CLACDEC.
- Harbour, J. L. (1999). *Fundamentos de la Medición del Desempeño de la Empresa*. México: Panorama.
- Hodge, B. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Education.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. London: Sage.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Cálculo de índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra*. México: INEGI. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bv\\_inegi/productos/nueva\\_estruc/702825078829.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bv_inegi/productos/nueva_estruc/702825078829.pdf)

- Jimenez, D. J. (2018). Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Desagüadero, 2018- Chucuito-Puno. Puno: Universidad Nacional del Altiplano. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10067/Jimenez\\_Jimenez\\_Dina.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10067/Jimenez_Jimenez_Dina.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Jones, G. (2004). Teoría Organizacional, diseño y cambio. Pearson-Prentice Hall.
- Kerlinger, F. (2002). Investigación del comportamiento: técnicas y comportamiento. México: Interamericana.
- Lara, M. G., & Briceño, J. C. (2019). “Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las PYMES”. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Latesa. (2018). Facebook Latesa. Obtenido de <https://www.facebook.com/ladrilloslatesa/>
- LATESA, S. (Octubre de 2018). LATESA SAC. Obtenido de [www.latesa.com.pe](http://www.latesa.com.pe)
- Linda Koopmans, C. B. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. Journal of Applied Measurement, 160-175. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/263289077\\_Improving\\_the\\_Individual\\_Work\\_Performance\\_Questionnaire\\_using\\_Rasch\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/263289077_Improving_the_Individual_Work_Performance_Questionnaire_using_Rasch_Analysis)
- Louffat, E. (2016). Evaluando el desempeño laboral. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.
- Luis Miguel de la Torre Iparraguirre, K. T. (2017). CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE DESARROLLO TÉCNICO DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ 2016. Lima, Lima, Perú: USIL.
- Luna, V. R., & Pezo, A. P. (2005). Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Maps, G. (s.f.). Google Maps. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/LATESA+SAC/@-13.5462455,->

71.8972266,16z/data=!4m5!3m4!1s0x916e7fef91589243:0xda681ace6d83f11f!  
8m2!3d-13.5517527!4d-71.8967116

Moscoso, C. C. (01 de Abril de 2013). Scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/133462243/LADRILLOS-2>

Programa Regional de Aire Limpio. (2016). Estudio Diagnóstico sobre las Ladrilleras Artesanales en el Perú. Perú. Obtenido de <http://www.redladrilleras.net/assets/files/fb27f168113ce59412e89faab27e4633.pdf>

Real Academia Española. (2020). Diccionario de la Real Lengua Española. Obtenido de <https://www.rae.es>

Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica. México: Prentice Hall.

Sandoval, M. B. (2016). La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral del personal de la empresa humana S.A. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11614/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Josse-Bass. Obtenido de <https://ape.unesp.br/eulg/pdf/SCHEIN.pdf>

SENSICO. (2006). Reglamento Nacional de Edificaciones. Lima: Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Stephen P. Robbins, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Stoner, J. (1994). Teoría de los sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.

Toro, F. (2002). Desempeño y Productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional. Medellín.

Torre, L. M. (2019). Cultura Organizacional y la relación con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016. Lima- Perú: USIL. Obtenido de

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)

- Trompenaars, F. (1994). *The seven cultures of capitalism: Value systems for creating wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden, and the Netherlands*. London: Piatkus.
- Ugarte, S. M. (2016). *Evaluación de los riesgos ambientales por actividades manufactureras en ladrilleras del distrito de San Jerónimo Cusco, 2016*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/198120691.pdf>
- Valentín, M. Y. (2018). *Cultura organizacional y desempeño laboral del personal de Chimbote*: UCV.
- Valverde, I. M. (2017). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del área de logística Molitalia S.A. – Lima 2017*. Lima: UNHEVAL.
- Yucra Carita, H. W. (2016). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos en el Gobierno Regional de Puno*. Juliaca: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Zavaleta, J. L. (2018). *Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de trabajo Cusco, 2017*. Cusco: UNSAAC.

**ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz De Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA VALORES	NIVELES Y RANGOS
<b>Problema General:</b> ¿Cuál es la relación entre la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?	<b>Objetivo General:</b> Medir la relación que existe entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018	<b>Hipótesis General:</b> La Cultura Organizacional está relacionada positiva y significativamente con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.	<b>V1. Cultura Organizacional.</b>	D1. Representaciones Visibles.	- Celebración de días festivos - Hábitos Observables - Demostraciones Emocionales - Respeto a las iniciativas - Promoción del liderazgo - Estrategias, objetivos y filosofía - Creencias	1,2,3 4 5 6 7,8 9,10,11 12,13,14	Ordinal	1.Nunca 2.Ocasionalmente 3.Algunas veces 4.Frecuentemente 5.Siempre
<b>Problemas Específicos:</b> ¿Cuál es el nivel de la variable de la Cultura Organizacional en la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?	<b>Objetivos Específicos:</b> Medir la Cultura Organizacional de la Empresa Ladrillera LATESA SAC-2018	<b>Hipótesis Específicas</b> El nivel de la Cultura Organizacional de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018 es alto.		D2. Valores y Creencias Expuestas.	- Percepciones Compartidas.	15,16,17,18		
¿Cuál es el nivel de la variable del Desempeño Laboral de los trabajadores en la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?	Medir el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Empresa Ladrillera LATESA SAC-2018	El nivel del Desempeño Laboral de los trabajadores en la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018 es medio.	<b>V2. Desempeño Laboral.</b>	D1. Productividad Laboral.	- Nivel de Productividad - Cumplimiento de metas - Promoción de la creatividad - Proactividad	4 2 7 8	Ordinal	1.Nunca 2.Ocasionalmente 3.Algunas veces 4.Frecuentemente 5.Siempre
¿Cuál es la relación entre las Representaciones Visibles con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera	Determinar la relación que existe entre las Representaciones Visibles con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera	Existe una relación positiva y significativa entre Las Representaciones Visibles y el		D2. Eficacia Laboral	- Motivación personal - Iniciativa - Compromiso con la empresa	10 6 5		



LATESA SAC- 2018?  ¿Cuál es la relación entre los Valores y Creencias Expuestas con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018?	LATESA SAC- 2018.  Determinar la relación que existe entre los Valores y Creencias Expuestas con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.  Determinar la relación que existe entre los Supuestos Compartidos con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC -2018.	Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC 2018.  Existe una relación positiva y significativa entre los Valores y Creencias Expuestas y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.  Existe una relación positiva y significativa entre los Supuestos Compartidos y el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Empresa Ladrillera LATESA SAC- 2018.	- Responsabilidad laboral  D3. Eficiencia Laboral  - Conocimiento y aprendizaje - Flexibilidad ante los cambios - Uso adecuado de recursos	3  1 11 9
---	---	---	--	-----------------------

## Anexo 2: Cuestionario de Recolección de Información para la Cultura Organizacional.

### INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

<b>Nombre:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Puesto que ocupa:</b>	<b>Tiempo de trabajo:</b>

#### Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada frase presentada a continuación y marque con un aspa el recuadro, de acuerdo con la siguiente escala. Favor de escoger sólo una. Esta es una encuesta por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas.

1	<i>Nunca</i>
2	<i>Ocasionalmente.</i>
3	<i>Algunas veces.</i>
4	<i>Frecuentemente.</i>
5	<i>Siempre.</i>

Nº	ENUNCIADO 1	1	2	3	4	5
<b>Celebración de días festivos- (Ceremonies)</b>						
1	¿La empresa celebra fechas especiales como el día del padre, día del trabajo, navidad, etc.?					
2	¿La empresa premia las buenas labores con actividades en los días festivos?					
3	¿Considera usted que la ladrillera es reconocida por participar en los días festivos de la comunidad?					
<b>Hábitos observables (Observable Rituals)</b>						
4	¿Sus supervisores promueven y respetan sus hábitos individuales?					
<b>Demostraciones Emocionales- (Emotional Displaces)</b>						
5	¿Al inicio de la jornada, realizan actividades que promueven el diálogo y trabajo en equipo?					
<b>Respeto de sus iniciativas</b>						
6	¿La empresa respeta sus iniciativas para contribuir al buen proceso de producción?					
<b>Promoción del liderazgo- Leadership</b>						
7	¿La empresa promueve su participación en el rol de líder?					
8	¿La empresa donde usted trabaja, genera espacios para su desarrollo como líder?					
<b>Estrategias, objetivos y filosofías</b>						
9	¿La empresa promueve los valores para su desarrollo como persona?					
10	¿La empresa premia y promueve el buen comportamiento?					
11	¿Considera que la empresa establece sus objetivos valorando sus esfuerzos y respetando sus horarios de trabajo?					
<b>Creencias visibles</b>						
12	¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las opiniones de sus trabajadores?					
13	¿Cree usted que la empresa toma en cuenta sus opinión para la implementación de					

	nuevos procedimientos y la adquisición de nuevas herramientas?					
<b>14</b>	¿Cree tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
<b>Percepciones Compartidas</b>						
<b>15</b>	¿La empresa respeta que un trabajador entable una relación sentimental con otro trabajador?					
<b>16</b>	¿La empresa fomenta el respeto por la igualdad de géneros?					
<b>17</b>	¿Percibe usted a los miembros de la empresa como una familia en la que puede confiar?					
<b>18</b>	¿Considera que los supervisores tienen un trato igualitario con todos los trabajadores?					

### Anexo 3: Cuestionario de Recolección de Información del Desempeño Laboral

#### INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

<b>Nombre:</b>	<b>Edad:</b>
<b>Puesto que ocupa:</b>	<b>Tiempo de trabajo:</b>

**Instrucciones:**

Evalúe al desempeño laboral de los trabajadores en relación con los enunciados.

1	Nunca
2	Ocasionalmente.
3	Algunas veces.
4	Frecuentemente.
5	Siempre.

N°	ENUNCIADO	1	2	3	4	5
1	CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE: El trabajador tiene conocimiento del puesto que ocupa, así como sus técnicas y elementos y tiene predisposición al aprendizaje.					
2	CUMPLIMIENTOS DE METAS: El trabajador cumple con los horarios de trabajo y demuestra puntualidad en las distintas tareas que desempeña.					
3	RESPONSABILIDAD LABORAL: Lleva a cabo sus labores sin que necesite estar bajo una supervisión constante, pues asume las consecuencias de las labores.					
4	NIVEL DE PRODUCTIVIDAD: La labor que desempeña es precisa y cumple con los requerimientos por parte del puesto laboral.					
5	COMPROMISO: El trabajador a través de su comportamiento y desempeño, demuestra y asume el conjunto de valores y objetivos de la empresa.					
6	INICIATIVA: EL trabajador es capaz de tomar decisiones y resolver problemas en su jornada.					
7	PROMOCIÓN DE LA CREATIVIDAD: Existen ocasiones en las que el trabajador ha propuesto ideas en su entorno para mejorar su desempeño.					
8	PROACTIVIDAD: El trabajador lleva a cabo sus actividades sin necesidad de que un superior tenga que indicárselo.					
9	USO ADECUADO DE RECURSOS: El trabajador hace un uso adecuado de los recursos de la empresa.					
10	MOTIVACION PERSONAL: El trabajador, ante una indicación de su supervisor realiza su trabajo con buena predisposición					
11	FLEXIBILIDAD ANTE LOS CAMBIOS: El trabajador se adapta con facilidad ante posibles cambios en el flujo de actividades laborales.					

#### **Anexo 4: Guía de Entrevista estructurada de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de LATESA**

Como parte del programa de titulación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, la presente entrevista tiene la finalidad de conocer su percepción como experto que nos permite enriquecer el presente trabajo de investigación para validar el contenido del instrumento.

**Nombre:**

**Cargo:**

**Tiempo de experiencia:**

1. ¿Cómo deberían ser las instalaciones de las áreas de LATESA en relación con la distribución, iluminación, ventilación, etc.?
2. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre los colaboradores de LATESA?
3. ¿Cree usted que es importante una vestimenta o indumentaria que sea característica de la empresa LATESA?
4. ¿Es importante que los colaboradores LATESA conozcan la historia de esta, ceremonias importantes, logo, colores, etc.?
5. ¿Considera usted que es importante que exista algún tipo de estímulo para premiar un correcto desempeño laboral? ¿Por qué? De ser la respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de estimulación recomendaría usted para recompensar un correcto desempeño laboral?
6. ¿Considera usted que la empresa debe hacer capacitaciones constantes a los trabajadores?
7. ¿Cree usted que se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de alguna decisión?
8. ¿Cree usted que la empresa debería preocuparse en la vida personal y familiar del trabajador?
9. ¿Está de acuerdo usted con que se le debe medir al trabajador el conocimiento de su puesto?
10. ¿Considera usted importante en la medición de la eficiencia, responsabilidad y la puntualidad de los trabajadores?
11. ¿El trabajador debería desempeñar su trabajo con poca o ninguna supervisión?

12. ¿Cuál considera usted que debería ser la forma correcta de relacionarse con los trabajadores de la empresa?
13. ¿Cómo calificaría a la Cultura Organizacional de LATESA en relación con el Desempeño Laboral de sus trabajadores?

## **Anexo 5: Entrevista 1 en profundidad de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de LATESA**

Como parte del programa de titulación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, la presente entrevista tiene la finalidad de conocer su percepción como experto que nos permite enriquecer el presente trabajo de investigación para validar el contenido del instrumento.

Nombre: Jorge Iván Cruz Tello Cargo: director Empresa: LATESA SAC Tiempo de experiencia: 20 años

### **14. ¿Cómo deberían ser las instalaciones de las áreas de LATESA en relación con la distribución, iluminación, ventilación, etc.?**

Considero que LATESA tiene la limitante del espacio, ya que, contamos 2500 m<sup>2</sup> no son suficientes para la empresa. Lo ideal para una empresa ladrillera son 5000 a 6000 m<sup>2</sup> con el cual tendríamos una instalación idónea.

### **15. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre los colaboradores de LATESA?**

Esto resulta un poco relativo, porque la empresa tiene una línea de mando en la que los trabajadores u obreros de planta se comunican principalmente con el jefe de planta y este a su vez con nosotros, esa relación a veces resulta ser positiva, pero a veces es errónea porque no llegamos a conocer la problemática real del mismo trabajador.

### **16. ¿Cree usted que es importante una vestimenta o indumentaria que sea característica de la empresa LATESA?**

Nosotros le entregamos el uniforme a los trabajadores con el logo de la empresa porque es importante que se sientan identificados con LATESA. Sin embargo, entregamos solo a algunos el equipo de seguridad como los cascos, botines punta de acero, entre otros. Nos gustaría poder hacerlo con todos, pero no es posible porque hay mucha eventualidad en el trabajo, hay trabajadores que están muy poco tiempo y entregarles uniformes e indumentaria a ellos implicaría un gasto pues no sabemos cuánto tiempo se van a quedar.

**17. ¿Es importante que los colaboradores LATESA conozcan la historia de esta, ceremonias importantes, logo, colores, etc.?**

Eso solo lo hemos visto en teoría y en algunas recomendaciones de la administración sobre la identificación del trabajador con la empresa. Tenemos trabajadores que, si se identifican con nosotros, pero la eventualidad de algunos trabajadores evita que se integren a la empresa y por lo tanto se sientan identificados con ella.

**18. ¿Considera usted que es importante que exista algún tipo de estímulo para premiar un correcto desempeño laboral? ¿Por qué? De ser la respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de estimulación recomendaría usted para recompensar un correcto desempeño laboral?**

Si, en ese sentido mi socio el Ing. Asencio es una persona que suele trabajar mucho con estímulos, estos no son necesariamente económicos. Por ejemplo, hay ocasiones en las que les regala pollos, organiza almuerzos y sobre todo les gusta invitarles el plato del Chiriuchu. A veces también participamos en los eventos sociales de la comunidad o del gremio de ladrilleros para hacer sentir mejor a nuestros trabajadores.

Por mi parte, la estimulación económica también es importante, sin embargo, mi socio considera más importante a las compensaciones que mencioné. Por otro lado, a veces damos pequeños estímulos en fiestas patrias, navidad, etc.

**19. ¿Considera usted que la empresa debe hacer capacitaciones constantes a los trabajadores?**

Si es necesario porque el trabajador debe conocer perfectamente sus actividades, obligaciones, responsabilidades y sobre todo los cuidados que debe tener. En la empresa no hay un plan de capacitación formal o establecido, pero si nos gustaría implementar una para mejorar su desempeño.

**20. ¿Cree usted que se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de alguna decisión?**

En parte si y en parte no, a veces nosotros los directivos cometemos errores en la organización y los trabajadores son quienes nos hacen dar cuenta de dichos errores porque ellos están todos los días en la empresa y la actividad. Sin embargo, hay ocasiones en las que el objetivo de los trabajadores es bajar el ritmo de la producción



con sus recomendaciones, por lo que las consideramos poco apropiadas. Ello nos indica, que hay ocasiones en las que debemos hacer caso y otras en las que no.

**21. ¿Cree usted que la empresa debería preocuparse en la vida personal y familiar del trabajador?**

Ese es un tema un poco difícil, porque a veces vienen los trabajadores con algunos problemas familiares o conyugales. Por ejemplo, hubo ocasiones en las que las esposas de los trabajadores se aparecen solicitando que el pago del trabajador se les entregue a ellas porque sus esposos hacen un mal uso de dicho dinero; sin embargo, nosotros no podemos involucrarnos en esos problemas personales.

**22. ¿Está de acuerdo usted con que se le debe medir al trabajador el conocimiento de su puesto?**

No, porque para mí es que cuanto más desea el trabajador aprender, es más beneficioso para la empresa. Y a mí no me gusta limitar esas ganas por aprender que pueda tener el trabajador, no necesariamente en sus áreas sino en otros intereses.

**23. ¿Considera usted importante en la medición de la eficiencia, responsabilidad y la puntualidad de los trabajadores?**

Yo considero que sí, en el caso de la puntualidad, tenemos trabajadores que no siempre lo son, a veces ellos llegan tarde y nosotros debemos de sancionarlos. El hecho también de que un trabajador llegue tarde o falte a sus actividades hace que todo el proceso productivo se descompagine e incluso llegue a afectar al desempeño de sus compañeros de trabajo.

**24. ¿El trabajador debería desempeñar su trabajo con poca o ninguna supervisión?**

Nosotros quisiéramos no tener que supervisarlos. Sin embargo, consideramos que los trabajadores necesitan control y orientación para que puedan ser más eficaces en su trabajo.

**25. ¿Cuál considera usted que debería ser la forma correcta de relacionarse con los trabajadores de la empresa?**

Para que haya armonía en la empresa, cada uno debe conocer sus responsabilidades, tareas y limitaciones. Esto evita que haya conflictos entre ellos, sin embargo, como

seres humanos siempre van a haber conflictos producidos por otras circunstancias o diferencias. Tenemos algunos trabajadores que tienen una naturaleza conflictiva, pero debemos ver la forma de que se puedan relacionar mejor.

**26. ¿Cómo calificaría a la Cultura Organizacional de LATESA en relación con el Desempeño Laboral de sus trabajadores?**

Bajo mi punto de vista, considero que tenemos la iniciativa de mantener una Cultura Organizacional buena, sin embargo, esto no se ve muy reflejado porque aún tenemos trabajadores que no tienen un muy buen desempeño en la empresa.

## **Anexo 5: Entrevista 2 en profundidad de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de LATESA**

### **Entrevista en Profundidad de Cultura Organizacional y Desempeño Laboral**

Como parte del programa de titulación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, la presente entrevista tiene la finalidad de conocer su percepción como experto que nos permite enriquecer el presente trabajo de investigación para validar el contenido del instrumento.

Nombre: Anónimo Cargo: Área Administrativa de LATESA SAC Tiempo de experiencia: 5 años

#### **1. ¿Cómo deberían ser las instalaciones de las áreas de LATESA en relación con la distribución, iluminación, ventilación, etc.?**

La empresa tiene todas las áreas necesarias para su funcionamiento, respecto a la distribución la empresa cuenta con los espacios necesarios para que la producción se lleve a cabo de forma correcta. El único detalle sería que nos falta señalar la planta de mejor manera.

#### **2. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre los trabajadores de LATESA?**

La comunicación tiene que ser por medio del jefe de planta, ya que él es quien nos informa de las necesidades, quejas o consultas de los trabajadores. Nosotros como empresa, funcionamos muy bien de esta manera, por lo que nos aseguramos de que haya un respeto entre rangos.

#### **3. ¿Cree usted que es importante una vestimenta o indumentaria que sea característica de la empresa LATESA?**

Es importante pero no esencial, tenemos trabajadores que se desenvuelven bien sin la necesidad de estar al tanto del logo de la empresa, sin embargo, tenemos el problema de que algunos trabajadores no hacen el uso correcto del equipo de seguridad.

#### **4. ¿Es importante que los trabajadores de LATESA conozcan la historia de esta, ceremonias importantes, logo, colores, etc.?**

No necesariamente, a nosotros nos interesa más que ellos se desenvuelvan correctamente en la empresa, trabajen eficientemente y conozcan sus funciones. Estos factores nos permiten que los trabajadores cumplan con las metas propuestas por la empresa.

**5. ¿Considera usted que es importante que exista algún tipo de estímulo para premiar un correcto desempeño laboral? ¿Por qué? De ser la respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de estimulación recomendaría usted para recompensar un correcto desempeño laboral?**

En algunos casos no, los directivos en ocasiones realizan actividades sociales para incentivarlos, sin embargo, algunos trabajadores tienen un desempeño eficiente sin la necesidad de un incentivo, ello nos demuestra que podemos seguir trabajando de la manera en cómo lo hemos hecho hasta ahora.

**6. ¿Considera usted que la empresa debe hacer capacitaciones constantes a los trabajadores?**

Nosotros hacemos las capacitaciones a los trabajadores, cuando hay el ingreso de un nuevo personal se les explica sus funciones y se le pone a cargo del jefe de planta para que él les pueda explicar mejor el proceso productivo. Esa capacitación es la más importante y necesaria para nuestra empresa.

**7. ¿Cree usted que se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de alguna decisión?**

A veces sí, muchas veces ellos nos hacen dar cuenta de eventualidades en las jornadas e incluso en algunas ocasiones nos reportan posibles fallas o errores cometidos en el proceso productivo. Esto es muy importante porque podemos considerarlos como nuestros otros ojos.

**8. ¿Cree usted que la empresa debería preocuparse en la vida personal y familiar del trabajador?**

Para nada, los trabajadores deben separar su vida personal del trabajo. Nosotros como empresa no podemos involucrarnos en su privacidad y debemos respetar el hecho de que el trabajador tiene una familia por la que tiene que velar, pero sin meterla en asuntos de laborales.

**9. ¿Está de acuerdo usted con que se le debe medir al trabajador el conocimiento de su puesto?**

Nosotros confiamos en los conocimientos que impartimos a los trabajadores, ellos se encuentran en un constante aprendizaje por lo que no considero que tengamos que evaluar de forma periódica al trabajador.

**10. ¿Considera usted importante en la medición de la eficiencia, responsabilidad y la puntualidad de los trabajadores?**

Esos factores los observamos día a día, por lo que si los consideramos importantes. Es necesario que nosotros como empresa estemos constantemente cuidando de que nuestros trabajadores sean responsables y puntuales, ya que sin ellos la empresa no podría cumplir sus metas y por lo tanto sus objetivos.

**11. ¿El trabajador debería desempeñar su trabajo con poca o ninguna supervisión?**

Tiene que haber una constante supervisión a los trabajadores, no sólo por un tema de orientación, sino porque no podemos permitir que los trabajadores no realicen un buen desempeño ya que esto se verá reflejado en nuestro producto final: los ladrillos.

**12. ¿Cuál considera usted que debería ser la forma correcta de relacionarse con los trabajadores de la empresa?**

Para interrelacionarse están los eventos sociales que los directivos a veces realizan, ahí podemos aprovechar en relacionarnos, comunicarnos y conocernos mejor. Las actividades del día a día implican que tengamos un horario ajustado, por lo que no podemos dedicar el tiempo laboral en actividades sociales.

**13. ¿Cómo calificaría a la Cultura Organizacional de LATESA en relación con el Desempeño Laboral de sus trabajadores?**

Yo considero que actualmente contamos con una buena cultura, ya que ella se ve reflejada en el buen desempeño de nuestros trabajadores, los cuales, vienen cumpliendo con las metas y objetivos que LATESA se propone.

## **Anexo 6: Entrevista 3 en profundidad de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de LATESA**

Como parte del programa de titulación de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, la presente entrevista tiene la finalidad de conocer su percepción como experto que nos permite enriquecer el presente trabajo de investigación para validar el contenido del instrumento.

Nombre: Anónimo Cargo: Área Administrativa de LATESA SAC Tiempo de experiencia: 7 años

### **1. ¿Cómo deberían ser las instalaciones de las áreas de LATESA en relación con la distribución, iluminación, ventilación, etc.?**

No contamos con las áreas e instalaciones adecuadas para que los trabajadores realicen bien su trabajo, sin embargo, nosotros hemos visto la mejor manera de acomodarnos para que nuestro proceso productivo funcione.

### **2. ¿Cómo considera usted que es la comunicación entre los trabajadores de institución?**

La comunicación en la empresa es escasa, el jefe de planta muchas veces omite información que resultaría relevante para nosotros, esto también a veces ocasiona que haya problemas entre los trabajadores porque sienten que no se les escucha lo suficiente.

### **3. ¿Cree usted que es importante una vestimenta o indumentaria que sea característica de la empresa LATSA?**

Lo más importante es el equipo de seguridad y esto es algo con lo que no cumplimos a cabalidad, el problema es que constantemente tenemos trabajadores nuevos y nuestro presupuesto no es lo suficiente para comprar zapatos, cascos y chalecos nuevos cada vez que esto sucede. Respecto a la vestimenta, no tenemos un código en específico para los trabajadores, como es un trabajo que implica un esfuerzo físico normalmente vienen con ropa deportiva.

### **4. ¿Es importante que los trabajadores de LATESA conozcan la historia de esta, ceremonias importantes, logo, colores, etc.?**

Por supuesto que sí, ya que si queremos que nuestros trabajadores suden la camiseta por nuestra empresa ellos deben de conocer por lo menos nuestra misión. Y eso es algo que nuestra empresa no está logrando hacer, los trabajadores en su mayoría desconocen los objetivos, la misión y visión de la empresa, pero no por culpa de ellos, sino por una falta de difusión hacia ellos.

**5. ¿Considera usted que es importante que exista algún tipo de estímulo para premiar un correcto desempeño laboral? ¿Por qué? De ser la respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de estimulación recomendaría usted para recompensar un correcto desempeño laboral?**

Así es, muchas veces los trabajadores se sienten más motivados cuando la empresa recurre a algún incentivo económico, por más pequeño que este sea, los trabajadores siempre van a estar agradecidos y motivados por el gesto por parte de la empresa. En nuestro caso no recurrimos a estos incentivos, pero si deberíamos hacerlo, yo considero que incluso eso incrementaría el desempeño de nuestros trabajadores.

**6. ¿Considera usted que la empresa debe hacer capacitaciones constantes a los trabajadores?**

Si, es muy necesario para incrementar su productividad, sin embargo, nosotros no lo hacemos con regularidad. La única capacitación que hacemos es en el ingreso de un nuevo personal, sin embargo, considero que esto debe ser algo continuo.

**7. ¿Cree usted que se debe tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de alguna decisión?**

En algunas ocasiones si, en varias ocasiones hemos recibido buenas observaciones y recomendaciones por parte de los trabajadores, normalmente de detalles en los procesos productivos; pero nunca he visto que se haya reconocido o felicitado por esas iniciativas a los trabajadores.

**8. ¿Cree usted que la empresa debería preocuparse en la vida personal y familiar del trabajador?**

Es importante que la empresa demuestre en todo momento a sus trabajadores que ellos importan, pero no debemos involucrarnos con su vida personal y familiar, ya que esto traería consigo problemas dentro de la empresa e incluso podría afectar a su desempeño.

**9. ¿Está de acuerdo usted con que se le debe medir al trabajador el conocimiento de su puesto?**

Si, como ya mencioné anteriormente, como nosotros no realizamos capacitaciones periódicas, debemos por lo menos asegurarnos de que los trabajadores tienen el conocimiento necesario y actualizado para realizar sus actividades.

**10. ¿Considera usted importante en la medición de la eficiencia, responsabilidad y la puntualidad de los trabajadores?**

Muy importante, sin esos factores que usted menciona, considero que nuestra productividad por la mano de obra sería muy baja. La empresa tiene que estar asegurándose constantemente que los trabajadores cumplan con esos tres factores; sin embargo, bajo mi punto de vista en la empresa se presta más atención a la puntualidad que al resto.

**11. ¿El trabajador debería desempeñar su trabajo con poca o ninguna supervisión?**

Considero que, si tuviéramos el personal capacitado y motivado, no tendríamos que preocuparnos por supervisarlos constantemente y eso al mismo tiempo haría que nuestros trabajadores se desenvuelvan con mayor confianza y respeto.

**12. ¿Cuál considera usted que debería ser la forma correcta de relacionarse con los trabajadores de la empresa?**

Considero que demos promover situaciones e incluso actividades que nos permita integrarnos mejor y trabajar como equipo, nosotros en la empresa no tenemos tiempo para eso porque el proceso productivo es muy demandante. Si existiera una mejor relación entre los trabajadores, entonces trabajaríamos mejor como equipo, entonces tiene que hacer esa apertura por parte de todos para dialogar y mejorar la relación entre los miembros de la empresa. Eso es muy importante.

**13. ¿Cómo calificaría a la Cultura Organizacional de LATESA en relación con el Desempeño Laboral de sus trabajadores?**

Nosotros no tenemos una cultura lo suficientemente buena, por eso es por lo que a veces el desempeño de los trabajadores flaquea. Ha habido ocasiones en las que hemos



cumplido con nuestras metas con el tiempo muy ajustado o incluso no las hemos cumplido y yo creo que se debe a que no tenemos un buen entorno.

## Anexo 7: Evidencias Fotográficas del Trabajo de Investigación

Fotografía 1: Entrada de la empresa LATESA SAC, fotografía realizada por la autora.



Fuente: elaboración propia

Fotografía 2: Maquinaria de la empresa, fotografía realizada por la autora.



**Fuente: elaboración propia**

**Fotografía 3: proceso de elaboración 1**



**Fuente: elaboración propia**

**Fotografía 4: proceso de elaboración 2**



**Fuente: elaboración propia**

**Fotografía 5: proceso de elaboración 3**



**Fuente: elaboración propia**

**Fotografía 6: proceso de elaboración 4**



**Fuente: elaboración propia**

**Fotografía 7: Ladrillos es secado.**



**Fuente: elaboración propia**

**Fotografía 8: Muestra de ladrillos en Administración.**



**Fuente: elaboración propia**

**Fotografía 9: proceso de elaboración 7**



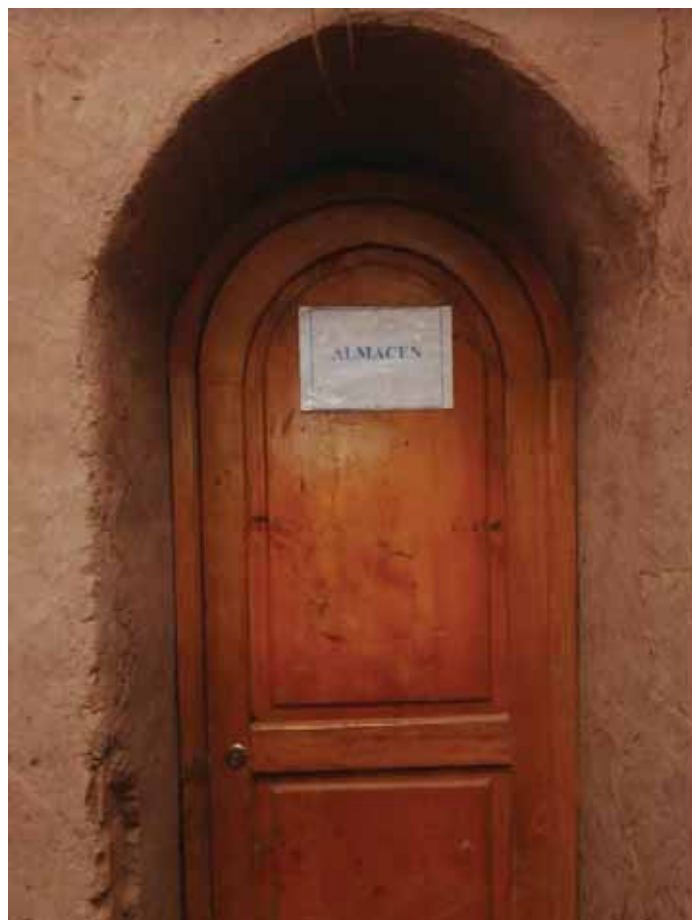
**Fuente: elaboración propia**

**Fotografía 10: proceso de elaboración 8**



**Fuente: elaboración propia**

**Fotografía 11: Entrada al almacén de LATESA SAC**



Fuente: elaboración propia

Fotografía 12: Letrero de LATESA en el interior de la fábrica.



Fuente: elaboración propia

#### Anexo 8: Página Web y Facebook de LATESA SAC

A screenshot of the Latesa website homepage. At the top left is the Latesa logo (a stylized brick) and the text 'Latesa. LADRILLERA'. To the right is a search bar and a navigation menu with links: 'INICIO', 'NOSOTROS', 'CATALOGO', 'COTIZACION', and 'CONTACTOS'. Below the header is a large banner image showing a construction site with red bricks being laid. On the left side of the banner are three smaller images: a single brick, a worker on a construction site, and another worker. Below these are three green boxes with white text: 'INNOVAMOS', 'CONOCENOS', and 'PRODUCTOS'. At the bottom left, there is contact information: '084 245434', '986 866722', and the address 'Jr. Ricardo Palma A-2 Of 401 - Santa Mónica (LIMÓN) - PERÚ'. At the bottom right, there is a paragraph of text: 'Mas de 25 años dedicados al bienestar, la seguridad y comodidad de nuestros clientes entregándoles soluciones para construir vivienda que permitan su plena satisfacción logrando cumplir el sueño de habitar un buen inmueble hermoso, agradable y seguro.'

Fuente: Página Web de LATESA SAC (LATESA, 2018)



**Anexo 9: Facebook de LATESA SAC**

**GRANDE Y FUERTE**  
COMO TU INVERSIÓN

**Latesa**  
LADRILLERA

VENTA EN FABRICA:  
Urb. Juscacampa L - 4, San Jerónimo  
(Ref. Vía de Evitamiento)

**PEDIDOS:**  
986861672  
997835524

**Latesa**  
LADRILLERA

**Latesa Ladrillera**  
@ladrilloslatesa · Empresa industrial

Send Message

Home Videos Photos About Más ▾

Te gusta

Fuente: “Fan Page” de LATESA SAC (2018)

## Anexo 10: Industria Ladrillera en el Perú

### Industria Ladrillera en el Departamento del Cusco

En un estudio sobre el Diagnóstico Sobre las Ladrilleras Artesanales en el Perú, (Programa Regional de Aire Limpio, 2016) la distribución de las Ladrilleras en el Cusco lo realiza de la siguiente forma:

#### Industria ladrillera en el Cusco.

DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	Nº EMPRESAS
CUSCO	CUSCO	SAN JERÓNIMO	224
CUSCO	CUSCO	LUCRE	60
CUSCO	CUSCO	ANDAHUAYLILLAS	126
CUSCO	CUSCO	SICUANI	30
CUSCO	CUSCO	SANTA ANA	33
<b>TOTAL</b>	473		

**Fuente:** Programa Regional de Aire Limpio, “*Estudio Diagnóstico Sobre las Ladrilleras Artesanales en el Perú*”, (2016). Elaboración propia.

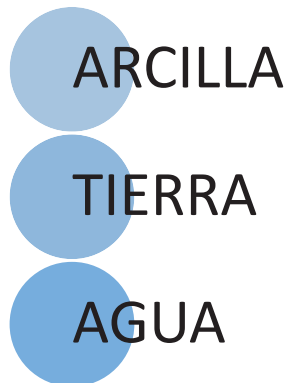
### Producción de Ladrillos en el Departamento del Cusco

Según el diagnóstico sobre las ladrilleras artesanales del Perú por el Programa de Aire Limpio y el Ministerio de Producción (2016) el Cusco concentra alrededor de doscientos productores ladrilleros; la gran mayoría de ellos están ubicados en el distrito de San Jerónimo, especialmente en tres comunidades campesinas: Sucso Aucaylle, Picol Orqonpuqio y Pillao Matao. Después se encuentran los distritos de Andahuaylillas, Lucre, Sicuani y Santa Ana.

Existen principalmente dos tipos de producciones de ladrillos:

1. Producción Artesanal, en este tipo, los productores no fabrican los ladrillos y tejas haciendo uso de maquinaria especializada, sino, lo realizan de forma manual.
2. Producción Mecanizada, en este tipo, los productores diversifican su producción, ya que cuentan con maquinaria especial que permite obtener ladrillos de mejor calidad.

## Materiales para la Fabricación de Ladrillos

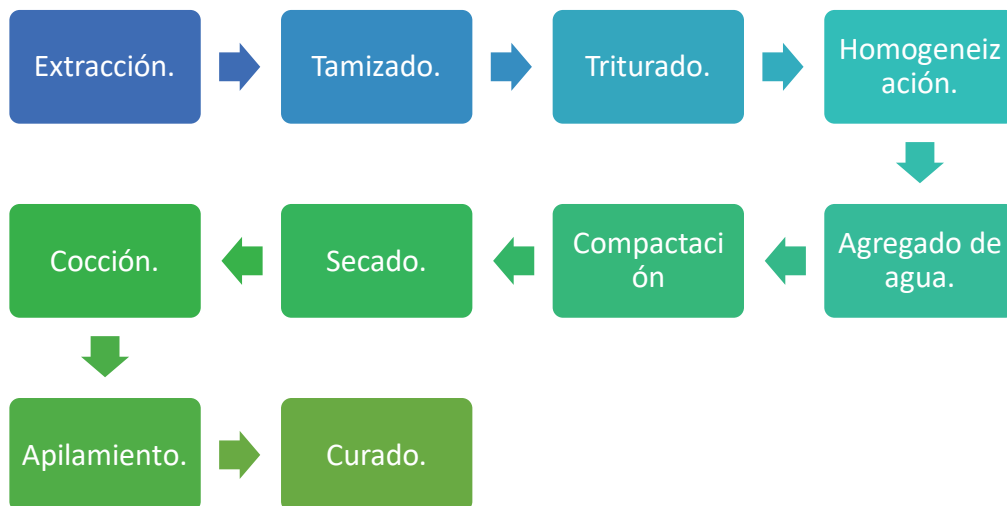


**Fuente:** Elaboración propia

### Proceso Productivo

*Figura 6:*

#### Proceso Productivo del ladrillo.



**Fuente:** Elaboración propia

1. Extracción:

Se inicia con la extracción de la materia prima, la arcilla.

2. Tamizado:

Una vez extraído el material, se debe tamizar la tierra para poder separar los grumos.

3. Triturado:

Los grumos tienen que ser triturados para producir un producto de calidad.

4. Homogeneización:

El material es transportado hacia una máquina homogeneizadora.

5. Agregado de agua:

Seguidamente se pasa hacia una máquina extrusora que con el agregado del agua se forma una pasta.

6. Compactación:

Esta etapa es muy importante pues el prensado permite aumentar la resistencia del ladrillo.

7. Secado:

Los ladrillos son trasladados a una zona especial para que sequen por un aproximado de diez días.

8. Cocción:

Pasado el tiempo de secado, el ladrillo debe pasar al horno a una temperatura de aproximadamente 850° a 900°.

9. Apilamiento:

A medida que se van produciendo los ladrillos, se tienen que colocar en filas en una superficie plana debidamente acondicionada, es decir bajo techo y con condiciones adecuadas de humedad y temperatura.

10. Curado:

El curado consiste en la hidratación del ladrillo para incrementar su resistencia.

### Tipos de Ladrillo

Los siguientes tipos de ladrillos, se encuentran en el catálogo virtual de la empresa Ladrillera LATESA SAC (LATESA, 2018).

a. Súper King Kong.

Ladrillo usado para hacer estructuras que soporten la carga de techos y esfuerzos laterales. Una propiedad de este ladrillo es su capacidad de resistencia ante movimientos sísmicos.

### Ladrillo Súper King Kong



**Fuente:** Página de Facebook LATESA. (2018)

b. King Kong 13.

AL igual que en King Kong convencional, este ladrillo tiene el mismo fin, la única diferencia son las medidas, peso unitario, resistencia a la compresión, convexidad y concavidad máximas.

### Ladrillo King Kong 13

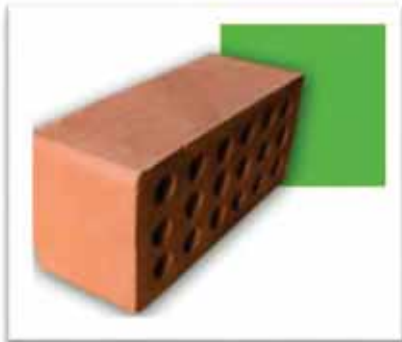


**Fuente:** Página de Facebook LATESA. (2018)

#### c. King Kong Estándar

El ladrillo King Kong estándar tiene las mismas propiedades de utilización en la construcción de muros portantes, que los anteriores en mención. De igual forma la diferencia son las medidas, peso unitario, resistencia a la compresión, convexidad y concavidad máximas.

### Ladrillo King Kong Estándar



**Fuente:** Página de Facebook LATESA. (2018)

#### d. King Kong 10 Caravista.

Es un tipo de ladrillo que tiene doce huecos, utilizado para la construcción de muros portantes y acabados, es por poco más ligero que os anteriores en mención.

### Ladrillo King Kong 10 Caravista



**Fuente:** Página de Facebook LATESA. (2018)

#### e. Ecoblock 10.

El Ecoblock, es un ladrillo de tabiquería utilizado para hacer muros no portantes. Su diseño permite que su manipulación sea sencilla.

### Ladrillo Ecoblock 10.



**Fuente:** Página de Facebook LATESA. (2018)

#### f. Blocker

El ladrillo Blocker es un ladrillo de tabiquería y para hacer muros no portantes, su utilización minimiza los tiempos en la manipulación.

### Ladrillo Blocker



**Fuente:** Página de Facebook LATESA. (2018)

**g. Bloque Techo.**

El bloque techo es un ladrillo de tabiquería fabricado para rellenar estructuras de lozas ligeras.

**Ladrillo Bloque Techo.**



**Fuente:** Página de Facebook LATESA. (2018)

**Clasificación de los Ladrillos**

Según el Reglamento Nacional de Edificaciones, según el DS N°011-2006- VIVIENDA, del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (SENSICO, 2006), clasifica al ladrillo en cinco tipos:

**Clasificación de los ladrillos**

TIPO I	• La resistencia y durabilidad del ladrillo son bajas, por lo que su utilización solo debe ser para las construcciones de albañilería con exigencias mínimas.
TIPO II	• La resistencia y durabilidad del ladrillo son bajas, sin embargo, puede ser utilizado para construcciones en condiciones de servicios moderadas.
TIPO III	• La resistencia y durabilidad del ladrillo es media. Su uso es apto para las construcciones de albañilería de uso en general.
TIPO IV	• La resistencia y durabilidad son altas. El uso es apto para construcciones de albañilería de condiciones de servicio rigurosas.
TIPO V	• La resistencia y durabilidad son muy altas. El uso es apto para construcciones de albañilería en condiciones de servicio particularmente rigurosas e exigentes.

**Fuente:** Reglamento Nacional de Edificaciones (SENSICO, 2006). Elaboración Propia.

**Tipos de Producción de Ladrillos**

La Norma Técnica Peruana, clasifica la producción de ladrillos en tres:

- Producción Artesanal: Son los ladrillos fabricados mediante procesos principalmente manuales. En el Perú existen bastantes familias dedicadas a la producción de ladrillos con este proceso.

5. Producción Semi Industrial: Si bien aún hay procesos manuales, la maquinaria es elemental y prima en la extracción del ladrillo.
6. Producción Industrial: La fabricación de los ladrillos está hecho por maquinaria, la ventaja de la producción industrial es la calidad del producto final.



### Anexo 11: Tabulación de Encuestas de Cultura Organizacional

CO_1_1	CO_1_2	CO_1_3	CO_2	CO_3	CO_4	CO_5_1	CO_5_2	CO_6_1	CO_6_2	CO_6_3	CO_7_1	CO_7_2	CO_7_3	CO_8_1	CO_8_2	CO_8_3	CO_8_4	CO_R
2	1	5	5	3	4	4	5	3	3	4	3	4	2	3	2	2	3	4.0
2	1	5	5	3	4	4	5	4	3	4	2	3	2	2	4	3	2	3.0
3	2	4	5	3	4	4	5	3	3	4	2	3	2	2	4	2	4	4.0
4	2	3	5	4	3	5	5	3	5	2	3	3	4	4	3	2	3	4.0
3	3	3	5	2	1	4	5	4	4	3	3	3	1	2	3	2	3	3.0
2	1	3	5	4	3	4	4	4	1	3	2	5	5	3	3	2	3	3.0
2	1	3	5	4	3	4	4	4	1	3	2	5	5	3	3	2	3	3.0
3	1	3	3	4	4	2	5	4	4	1	4	3	4	2	3	2	4	3.0
2	1	5	4	4	2	5	3	4	1	4	1	5	3	3	2	3	2	3.0
5	3	3	3	4	2	5	5	3	5	3	1	5	2	1	2	1	3	3.0
1	2	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3.0
2	1	5	4	2	4	5	3	2	4	2	1	4	3	3	2	1	3	3.0
3	3	5	5	2	4	5	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4.0
1	1	4	5	3	2	4	5	4	5	4	3	4	1	1	2	2	3	3.0
2	1	5	5	2	4	5	4	4	4	2	1	4	3	3	2	3	2	3.0
3	1	5	5	2	3	5	4	3	5	3	3	4	1	1	2	2	3	3.0
3	1	4	5	4	4	5	2	3	5	2	3	4	1	2	4	3	4	4.0
1	1	5	5	3	3	5	2	3	4	2	2	4	2	2	3	2	3	3.0
3	1	5	5	4	3	5	1	3	5	3	3	5	1	3	4	3	4	4.0
2	1	4	3	4	4	5	2	3	5	3	3	3	2	3	5	2	5	3.0

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 12: Tabulación de Encuestas de Desempeño Laboral**

DL_1	DL_2	DL_3	DL_4	DL_5	DL_6	DL_7	DL_8	DL_9	DL_10	DL_11	DL_R	D1	
5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3.00	
4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	3.00	
2	4	4	4	4	4	4	3	2	5	3	5	4	3.00
4	4	3	4	4	3	3	2	2	2	5	3	3	4.00
4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3.00	
4	2	2	4	2	1	2	1	3	2	3	2	2	3.00
4	2	2	4	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3.00
5	3	2	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4	3.00
4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3.00
4	4	2	3	3	1	4	3	2	3	4	3	3	4.00
4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2.00
3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3.00
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	4.00
3	5	2	4	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3.00
5	4	3	2	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3.00
3	4	4	3	3	1	2	4	3	5	5	3	3	3.00
5	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3.00
4	3	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3.00
3	4	3	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4.00
4	3	3	4	3	3	1	2	2	1	3	3	3	3.00

**Fuente:** Elaboración propia

### Anexo 13: Distribución de Pesos por Variable y por Pregunta

Pregunta	Variable	Código	Peso Variable	Peso Pregunta
1	Cultura Organizacional_Simbolos_1	CO_1_1	0.13	0.042
2	Cultura Organizacional_Simbolos_2	CO_1_2	0.13	0.042
3	Cultura Organizacional_Simbolos_3	CO_1_3	0.13	0.042
4	Cultura Organizacional_Heroes	CO_2	0.13	0.125
5	Cultura Organizacional_Ritos y Ceremonias	CO_3	0.13	0.125
6	Cultura Organizacional_Misión y Visión	CO_4	0.13	0.125
7	Cultura Organizacional_Objetivos_1	CO_5_1	0.13	0.063
8	Cultura Organizacional_Objetivos_2	CO_5_2	0.13	0.063
9	Cultura Organizacional_Filosofía y Valores_1	CO_6_1	0.13	0.042
10	Cultura Organizacional_Filosofía y Valores_2	CO_6_2	0.13	0.042
11	Cultura Organizacional_Filosofía y Valores_3	CO_6_3	0.13	0.042
12	Cultura Organizacional_Creencias_1	CO_7_1	0.13	0.042
13	Cultura Organizacional_Creencias_2	CO_7_2	0.13	0.042
14	Cultura Organizacional_Creencias_3	CO_7_3	0.13	0.042
15	Cultura Organizacional_Percepciones Compartidas_1	CO_8_1	0.13	0.031
16	Cultura Organizacional_Percepciones Compartidas_2	CO_8_2	0.13	0.031
17	Cultura Organizacional_Percepciones Compartidas_3	CO_8_3	0.13	0.031
18	Cultura Organizacional_Percepciones Compartidas_4	CO_8_4	0.13	0.031
V1	Cultura Organizacional	CO_WR	-	1.000
1	Desempeño Laboral_Aprendizaje	DL_1	0.09	0.091
2	Desempeño Laboral_Metas	DL_2	0.09	0.091
3	Desempeño Laboral_Responsabilidad	DL_3	0.09	0.091
4	Desempeño Laboral_Productividad	DL_4	0.09	0.091
5	Desempeño Laboral_Compromiso	DL_5	0.09	0.091
6	Desempeño Laboral_Iniciativa	DL_6	0.09	0.091
7	Desempeño Laboral_Creatividad	DL_7	0.09	0.091
8	Desempeño Laboral_Proactividad	DL_8	0.09	0.091
9	Desempeño Laboral_Recursos	DL_9	0.09	0.091
10	Desempeño Laboral_Motivación	DL_10	0.09	0.091
11	Desempeño Laboral_Flexibilidad	DL_11	0.09	0.091
V2	Desempeño Laboral	DL_WR	-	1.00

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 14: Constancia de aplicación de encuestas en LATESA SAC.****CONSTANCIA**

LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA LATESA SAC

**HACE CONSTAR:**

Que la bachiller Lucero Milena Centeno Huamani identificada con DNI 71710738 realizó la aplicación de instrumentos de investigación a los trabajadores de la institución, para el recojo de información cuyo resultado servirá para consolidar su trabajo de investigación intitolado: "Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en los trabajadores de la empresa ladrillera LATESA SAC-2018"

Se otorga la presente constancia a solicitud verbal de la interesada para los fines que vea por conveniente.

Cusco, 25 de noviembre del 2018



Jorge Ivan Cruz Tello  
Gerente General