

# **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

## **PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial**

**“Estrategias de cultura organizacional para mejorar el  
desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera  
Hayduk SA, Chimbote 2018”**

Autor: Córdova Villalta, Miuler

Asesor: Esqueche Moreno, José Santos

Chimbote - Perú

2020

**I. Palabras clave:**

<b>Tema</b>	Cultura organizacional, desempeño laboral
<b>Especialidad</b>	Ingeniería Industrial

**Línea de investigación:**

<b>Línea de Investigación</b>	Gestión de organizaciones
<b>Área</b>	Ingeniería, Tecnología
<b>Sub área</b>	Otras ingeniería y tecnologías
<b>Disciplina</b>	Ingeniería Industrial

## **II. Título**

Estrategias de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk S.A, Chimbote, 2018.

### **III. Resumen**

La presente investigación ha tenido como propósito formular al personal, estrategias de cultura organizacional, orientados a promover cambios positivos en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa pesquera Hayduk S.A., ubicada en el distrito de Coishco, provincia del Santa, departamento de Ancash. La empresa, requiere contar con estrategias que mejoren la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral, de esta manera la empresa mejorará constantemente con innovación; y lo más importante, utilizando de manera efectiva los recursos que ya tienen, como son los colaboradores, y la capacidad de los mismos, ello hará que la empresa destaque más a nivel local, nacional e internacional.

Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, con diseño de tipo no experimental, transversal, se consideró la población representada por 55 trabajadores del área administrativa, siendo la muestra la misma cantidad de la población, evaluando el criterio de cada uno de los miembros y se planteó propuestas para la solución de las debilidades existentes. Se aplicó instrumentos, donde se especificó según los indicadores, la evaluación de la muestra.

Se estableció que existe una buena relación entre las variables cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos, siendo su nivel medio bajo en cada variable. Por tanto, se requiere implementar estrategias que mejoren la cultura organizacional en la empresa pesquera Hayduk S.A.

#### **IV. Abstract**

The purpose of this research has been to formulate organizational culture strategies to the staff, aimed at promoting positive changes in the work performance of the administrative staff of the fishing company Hayduk S.A., located in the district of Coishco, province of Santa, department of Ancash. The company requires having strategies that improve the organizational culture to improve work performance, in this way the company will constantly improve with innovation; And most importantly, effectively using the resources they already have, such as their collaborators, and their capacity, this will make the company stand out more locally, nationally and internationally.

A descriptive research was carried out, with a non-experimental, cross-sectional design, the population represented by 55 workers from the administrative area was considered, the sample being the same amount of the population, evaluating the criteria of each member and raised proposals for the solution of existing weaknesses. Instruments were applied, where the evaluation of the sample was specified according to the indicators.

It was established that there is a good relationship between the variables organizational culture and work performance of administrative workers, with their average level being low in each variable. Therefore, it is necessary to implement strategies that improve the organizational culture in the fishing company Hayduk S.A.

# Índice

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
I. Palabras clave – Línea de investigación	i
II. Título de la investigación	ii
III. Resumen	iii
IV. Abstract	iv
Índice	v
1. Introducción	1
2. Metodología	23
3. Resultados	26
4. Análisis y discusión	34
5. Conclusiones y recomendaciones	36
6. Agradecimientos	38
7. Referencias bibliográficas	39
8. Anexos y apéndices	42

## **1. Introducción**

Las organizaciones son la base económica de la sociedad, debido a que éstas proporcionan empleo, generan bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades más urgentes de una comunidad, un sector, etc. La presente investigación propone estrategias de cultura organizacional, los cuales harán que los trabajadores administrativos mejoren su desempeño laboral, estén más comprometidos, y compartan una serie de creencias y actitudes, que vistas en conjunto reflejarán el aspecto positivo para mejorar la gestión empresarial. Crear un compromiso laboral en los trabajadores, es muy importante, ya que permite mejorar aspectos importantes como la eficiencia, la productividad, la satisfacción, permanencia, buen desempeño, identidad, trabajo en equipo y lealtad de los trabajadores; y en definitiva mejorar la competitividad de la empresa.

La adaptación al cambio, garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece, en la medida que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio. El Perú debe tener empresas sólidas que compitan mundialmente con otras empresas internacionales, no deben perjudicarse por depender de otros países, deben siempre valorar el talento humano, como uno de sus recursos más importante, y proponer las estrategias y recomendaciones, los cuales pueden ayudar a contribuir para que los trabajadores mejoren su desempeño laboral en organización.

Con el objeto de proporcionar mejores conocimientos en lo referente al presente proyecto de investigación, se examinaron algunas investigaciones a nivel nacional e internacional, relacionadas con el mejoramiento del clima laboral y la cultura organizacional, realizados a nivel nacional e internacional. Entre los antecedentes más destacados se describen a continuación.

Se revisó la tesis de Vargas (2010), titulada “Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal”, desarrollada en la Universidad Tecnológica de Pereira, para optar el grado de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. En la investigación se concluye, evidencia de

la existencia de micro climas por cada Secretaria o área estudiada. Los servidores sienten que existe una excelente relación con el equipo de trabajo, no obstante, se deben reforzar mediante capacitación y otras técnicas factores como relaciones entre jefes, liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y bienestar satisfacción por los recursos, y remuneración quienes se encuentran con una calificación media. Los demás factores evaluados presentan una alta satisfacción por lo tanto el esfuerzo a realizarse debe centrarse en el mantenimiento del mismo. Se puede concluir que, la mayor fortaleza para la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior manejan excelentes relaciones, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el factor aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, la cual obtuvo la más baja calificación. La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal presentado, evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad.

Según Cantillo (2013) en su tesis titulada “Incidencia de cultura organizacional en el desempeño laboral”, desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia, para optar el grado de Magister en Administración; en la investigación se realizó las siguientes conclusiones: Un primer enfoque destaca una relación total entre ambos conceptos, Murugan, (2009); Doran, Haddad & Chow (2003); Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, (2007); Han, (2012), Garmendia, (2004), es decir que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden en el desempeño. Un segundo enfoque, destaca una relación parcial, quiere decir que se presenta una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de cultura organizacional Martínez, (2010); Kim, Lee & Yu (2004); Gálvez & Pérez (2011); Ezirim, Nwibere & Emccheta, (2010), Yazici, (2009), Yilmaz, Alpkán & Ergun (2004); Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldili (2011); Flamholtz & Kannan-Narasimhan, (2005); James & Connolly, (2009); Hartnell, Ou, & Kinicki, (2011); Ezirim, Nwibere & Emecheta (2010); Racelis, (2010); Wilkins & Ouchi (1983); Lim, (1995) y por último, se encuentra la investigación realizada por Rousseau (1990) quien concluye a partir de su investigación en 32 organizaciones de servicio de voluntariado, la no

existencia de la relación entre las normas de conducta (dimensión de cultura organizacional) y el recaudo de fondos (dimensión de desempeño organizacional).

Según la tesis de Hinojosa (2010), titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrado Corazones Padres Franceses”; desarrollada en la Universidad de Playa Ancha; para optar el grado de Doctor en gestión y políticas educativas, en la cual se llegó a las siguientes conclusiones: El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones y el nivel de satisfacción laboral, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar. A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Asimismo, se revisó la tesis de Gómez (2013), titulada “Innovación y cultura organizacional”, desarrollada en la Universidad Nacional de Educación a Distancia, de Colombia. Para optar el grado de Magister en Economía; en la investigación se llegó a las siguientes conclusiones: Los procesos de innovación se constituyen en los espacios de evolución de las firmas y forman parte de los sistemas regionales y nacionales de producción. Así, la innovación como fenómeno empresarial se ha estudiado más en estos contextos y especialmente desde las estructuras tangibles como los gastos en investigación y desarrollo, o en estudios de caso, en condiciones particulares de las empresas. Los comportamientos humanos, sus actitudes y valores,

normas, capital intelectual y capacidades que actúan en las interacciones de las firmas, han sido considerados menos veces en los modelos económicos. En particular, en Colombia esto se debe entre otras razones a las limitaciones de acceso a la información empresarial y al carácter cualitativo de las variables organizacionales, abordándose éstas, en esta tesis, con la cultura corporativa por medio de un modelo enfocado hacia la gestión empresarial. Las personas como protagonistas de estos procesos detentan unos supuestos comportamentales que se expresan en: prácticas, costumbres, normas y valores que se viven en la cultura corporativa, en consonancia con sus decisiones. En esta dirección, la innovación empresarial es más frecuente en las empresas cuya cultura organizacional favorece los aspectos de adaptabilidad personal y organizacional, así como implicación o involucramiento, y focalización en los clientes. Así, la orientación de las empresas en su misión, los compromisos de directivos y trabajadores, las características propias de su gestión empresarial, sus maneras de ser y actuar en las interacciones de Las firmas, se viven y descubren en la cultura organizacional. Las actividades e interacciones de los trabajadores de las firmas como determinantes de la innovación pueden ser estudiadas por medio de la cultura organizacional. En este sentido, la tesis buscó comprobar esta asociación, e identificar los efectos de los componentes de la cultura corporativa en la innovación, y comparar los perfiles de cultura organizacional de las empresas más innovadoras frente a las poco innovadoras, utilizando el modelo de Daniel Denison. Estimar las asociaciones e identificar los perfiles culturales, suministra conocimientos a los sectores privado público, para impulsar la gestión de la innovación y el cambio.

Marroquín y Gutiérrez (2011) en su tesis titulada “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, desarrollada en la Universidad de San Carlos, de Guatemala; para optar el título profesional de Licenciado en Psicología; en la investigación se llegó a las siguientes conclusiones: En los trabajadores de los restaurantes de Burger King se consiente la libertad en la realización de sus labores; además, tiene una apreciación sobre sus condiciones laborales que son buenas, las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo responden a sus obligaciones, tienen calidad y compromiso de responsabilidad. El clima organizacional del personal de los restaurantes de Burger King, es favorable para

la organización y en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. Los encargados supervisores juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del colaborador. Los trabajadores de los restaurantes de Burger King, se identifican con los valores, creencias, procedimientos, reglas y normas de la organización en sus funciones. El desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes, es adecuada al perfil del puesto, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente. En los restaurantes seleccionados, las tareas se realizan en condiciones apropiadas que posibilita el desempeño laboral de los trabajadores.

Quispe (2014) en su tesis titulada “Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público Juan Velasco Alvarado”; desarrollada la Universidad San Martín de Porras, Chiclayo, Perú, para optar el grado de Doctor en Educación; en la investigación mencionada se concluye lo siguiente: Existe una relación significativa entre las variables Clima laboral y Percepción de la imagen institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”. En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado”, existe un clima laboral de muy baja aceptación para sus estudiantes, profesores y su personal administrativo. El clima organizacional, psicológico y organizacional es inadecuado para el trabajo que se realiza. En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Juan Velasco Alvarado”, los estudiantes, profesores y el personal administrativo de la organización, tienen una percepción negativa sobre la imagen institucional, tanto para el caso de la gestión, el nivel académico y los servicios que se brinda.

Torres (2010), en su tesis titulada “El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en SENATI Chimbote”; desarrollada en la Universidad San Pedro de Chimbote; para optar el grado de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación; en la investigación se concluye: El análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, considerando las dimensiones par a el estudio, se obtuvo

un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el 73.75% de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras el 26.3% como regular; es decir 5 trabajadores. En cuanto a la calidad de atención, pudimos recolectar la información, que en la institución el cliente alega que pocas veces es atendido con amabilidad, por ello califica la atención y servicio como malo; por otro lado una deficiencia hallada es la rapidez con la que no actúa el personal ante los pedidos requeridos por el estudiante. Como consecuencia de lo dicho anteriormente encontramos que el cliente se siente insatisfecho con la atención recibida en la institución. Existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente. En conclusión, si la persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento al personal, éstos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes; ya que son ellos la pieza importante en la empresa. Puesto que si se quiere lograr una excelente atención al cliente se lograra únicamente después de haberla logrado internamente.

Según Muro (2013) en su tesis titulada “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo”; desarrollada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; para optar el título de Licenciada en Administración de empresas; en la investigación mencionada se concluye lo siguiente: El Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo, tiene una misión, visión, objetivos y los documentos de gestión que guían las actividades que se desarrollan pero no están plasmados en documentos oficiales, por lo que el personal desconoce la existencia de los mismos. Provocando que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde, de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee, con ello demora la ejecución de las funciones asignadas, generando la duplicidad de esfuerzos y la evasión de responsabilidades; desperdiciando la utilización de sus recursos humanos, tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso. También encontramos un alto grado de centralización, específicamente en el puesto de dirección ejecutiva, limitando a los empleados en la toma de decisiones, el mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

Después de analizar el entorno y encontrarse con lo mencionado anteriormente, Muro propone, adaptar elementos de planificación estratégica administrativa para facilitar el desarrollo pedagógico y organizacional conjugándolos en un plan con objetivos y metas que son conocidos, compartidos y ejecutados tanto por los docentes como los administrativos afirmando la teoría que lo organizativo y pedagógico se afectan mutuamente. La investigación muestra tener en cuenta ciertos aspectos a la hora de la creación de los mapeos de procesos y documentación, porque una inadecuada distribución de responsabilidades afecta todos los esfuerzos de la organización para lograr un mismo objetivo; asimismo propongo crear un reglamento interno para que el personal sepa cuál debe ser su comportamiento dentro de la institución. Al proponer un nuevo organigrama, la institución debe cambiar su cultura burocrática teniendo presente que la estructura formal de la organización es un medio para facilitar la estrategia de la organización.

### ***Fundamentación Científica.***

Se mencionan a continuación los fundamentos científicos que sustentan las variables del estudio a desarrollar, con los cuales se centró la investigación.

Respecto al concepto de la *Organización*, en una época de constante cambio, la sociedad se encuentra invadida por distintos tipos de organizaciones, permitiendo que casi todas las personas puedan desenvolverse dentro de ellas. Es aquí, donde el clima organizacional reside, en torno a sus relaciones y a las estructuras, lo que hace necesario abordar el tema de investigación a partir de la organización.

La organización es un “sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (Chiavenato, 2007, p. 2). Alonso y Ocegueda (2006), citan en su libro a Richard Hall, quién recoge las aportaciones de distintos autores sobre el concepto organización y define la organización como “una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo con escala de autoridad, con sistema de comunicación y con sistemas coordinados de aislamientos”. Los autores citados anteriormente, coinciden en que las organizaciones pueden estar dedicadas a

la producción de bienes o la prestación de servicios y que estas pueden dividirse en lucrativas y no lucrativas. Además, indican que las organizaciones deben concebirse como un sistema abierto, puesto que deben relacionarse con el ambiente, dinámico dado que los subsistemas son mutuamente independientes y también son consideradas.

*La Organización Formal e Informal*, ambas se encuentran en la organización, sin embargo, Koontz, manifiesta que la diferencia entre ellas, es que la organización formal está relacionada con “la estructura intencional de funciones en una empresa o institución formalmente organizada” (Koontz, 2011, p. 201). En cambio las organizaciones informales “son una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (Koontz, 2011, p. 202).

Respecto a las *características*, los especialistas señalan, que toda organización tiene tres características en común: Primero, toda organización tiene un propósito definido, el cual expresa generalmente a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, está formada por personas, cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. “Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos” (Robbins & Coulter, 2010, p. 14).

Por otra parte Idalberto Chiavenato señala, que las grandes organizaciones se caracterizan por su gran “complejidad, anonimato, rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación, estructuras personalizadas no oficiales, tendencia a la especialización y la proliferación de funciones y tamaño”. (Chiavenato, 2007, pp. 9-10). Por lo que requiere estar en un proceso de mejora continua.

Asimismo, se observa que las organizaciones requieren tener los *recursos complejos y diversificados* para alcanzar sus objetivos y metas, en este sentido según Chiavenato (2007, pp. 128-129), describe cinco grupos de recursos organizacionales: recursos físicos o materiales, financiero, mercadológicos, humanos y administrativos; los cuales se describen a continuación:

Recursos Físicos o Materiales: identifican el espacio físico y procesos productivos, tecnología, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la producción de bienes y/o servicios producidos por la organización.

Recurso Financiero: Los medios con que cuenta para adquirir los demás recursos que la organización necesita para lograr sus objetivos.

Recursos Mercadológicos: Medios con los cuales la organización intenta contactar e influir sobre sus clientes o usuarios.

Recurso Humano: Conformado por las personas que ingresan a la organización, los cuales son un recurso vivo y dinámico que deciden el manejo de los demás recursos, físicos y materiales.

Recursos Administrativos: constituyen los medios con los cuales se planea, dirige, controla y organiza.

Aunque las organizaciones surgen a partir de la necesidad de lograr objetivos que no pueden ser logrados en forma individuales, estas en la medida que crecen aprenden a distanciarse de los objetivos establecidos por quienes la conformaron inicialmente, sin embargo Chiavenato, señala los miembros que componen una organización (Chiavenato, 2007, pág. 28): Los gerentes y los empleados, proveedores, clientes y usuarios, el gobierno y la sociedad.

Dentro de una organización existen *niveles organizacionales*, puesto como señala Chiavenato, las organizaciones están divididas en dos partes una es la parte externa que funciona como sistema abierto y la otra es la parte interna compuesta por la estructura y el comportamiento organizacional, es aquí donde “cualquiera sea su naturaleza o tamaño de la organización siempre está compuesta por tres niveles” (Chiavenato, 2007, págs. 37-38)

*Nivel institucional*: es el nivel más elevado de la organización compuesta por (directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos). Denominado también como nivel estratégico.

*Nivel intermedio*: llamado de nivel táctico, nivel mediador o gerencial.

*Nivel operacional:* Denominado nivel o núcleo técnico u operativo (áreas internas e inferiores de la organización).

Todas las organizaciones tienen un *propósito definido*, el cual se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. “Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos”. (Chiavenato, 2007, pág. 30). Estos objetivos a menudo son aceptados por las organizaciones y oficializados a través de documentos gerenciales, en los cuales se establecen las directrices a seguir y pronunciamiento público. De manera que los integrantes de la organización sepan hacia donde se dirigen los esfuerzos.

*La dirección* en una organización, es fundamental para el buen funcionamiento. Por tener un importante rol, tanto, en el cumplimiento de objetivos como en el desarrollo de un buen clima organizacional. Debido a que este “es el proceso consiente en influir en las personas para que contribuyan a los cumplimientos de las metas organizacionales y grupales” (Koontz, 2011, pág. 498). Sin embargo, el influir requiere de crear las instancias para lograr estos objetivos en este sentido Koontz señala, que la función de administrar, está directamente relacionada con “crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes” (Koontz, 2011, pág. 498).

De acuerdo a lo que señala Furnham en su obra *Psicología Organizacional*, la cultura organizacional, nace debido a la necesidad de cubrir la incertidumbre que poseen los individuos dentro de la organización, para sí disminuirla y contar con alguna forma de referencia sobre lo que deben o no deben hacer las personas dentro de ella, o simplemente basar sus actos. También se desarrolla a partir de mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. La cultura organizacional se inicia primeramente en base a la dinámica que le entregan sus fundadores; pero posteriormente, se va desarrollando o modificando a partir de las experiencias de la organización con las exigencias externas.

Las *funciones de la cultura organizacional*, según Furnham (2006, pág. 581), cumple básicamente las dos funciones que fomentan o impiden el éxito organizacional:

1) La integración interna y la cultura de coordinación, que representa el aglutinante social y genera un sentimiento colectivo, con lo cual se equilibran los procesos de diferenciación o separación, que son una parte inevitable de la vida organizacional. 2) La cultura organizacional ofrece un sistema compartido de significados, que es la base de la comunicación y la comprensión mutua”. (Furnham, 2006, pág. 581)

Furnham (2006), en su obra *Psicología Organizacional*, realiza un análisis de dimensiones de la cultura de varios autores, destacando que el modelo desarrollado por Shein (1985) indica que la cultura se representa en tres niveles: Comportamientos y artefactos; Creencias y Valores; y Supuestos fundamentales.

Respecto a las *características principales* de la Cultura organizacional, parece haber mucho acuerdo, en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización (Robbins & Judget, 2009, pp. 552).

*Innovación y aceptación del riesgo.* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

*Atención al detalle.* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

*Orientación a los resultados.* Grado en que la administración se centra en los resultados, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

*Orientación a la gente.* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

*Orientación a los equipos.* Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

*Agresividad.* Es el grado en que las personas muestran que son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil o simple.

*Estabilidad.* Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el Statu quo en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización. Este panorama es la base para los sentimientos de entendimiento compartido que los miembros tienen sobre la organización, el modo de hacer las cosas, y la manera en que se supone deben comportarse los miembros (Robbins & Judget, 2009, p. 553).

Existen muchas maneras de clasificar la cultura según criterios, como: geográficos, económicos, históricos, religiosos, lingüísticos, políticos. Sin embargo, Furnham menciona las propuestas entregadas por Hofstede tras una investigación desarrolló cuatro dimensiones: Distancia de poder, Masculinidad y Femeidad, Anulación de la incertidumbre, e Individualismo y colectivismo.

Respecto al *clima organizacional*, está determinado por la percepción que tienen los empleados, de los elementos culturales, puesto que esta representa “un patrón histórico y transmitido de significados integrados en símbolos, un sistema de ideas heredadas expresadas y desarrolladas mediante el conocimiento de las actitudes hacia la vida. La cultura es el tejido de significados en términos de los cuales los seres humanos interpretan su experiencia y orientan sus acciones (Furnham, 2006).

La bondad con que los integrantes de la organización perciben y evalúan su medio ambiente laboral, es uno de los aspectos clave en el desempeño de la empresa. De esta forma nace la necesidad de comprender el concepto clima organizacional y como este influye sobre los empleados. Furnham nos explica a través de Forehand y von Gilmer sobre el año 1964 el clima laboral como “un conjunto de características que describen a una organización y que: a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización”. (Furnham, 2006).

Sobre las *Características del Clima organizacional*, Durante el siglo XXI, ha aumentado el interés por entender el concepto de clima laboral y sus efectos, en el

desarrollo de la organización, lo cual ha abordado en números estudios. En este sentido Gan y Berbel, en su libro “Manual de Recursos Humanos”, clasifican y ordenan las características identificadas con el clima organizacional: (Gan & Berbel, 2007).

Es el reflejo nítido de la vida interna de una organización.

Es dinámico, puesto que cambia en función de las situaciones organizacionales y de las percepciones que las personas tienen de dichas situaciones.

Es una atmosfera colectiva que ayuda a comprender la vida laboral dentro de la organización y explicar las relaciones entre grupos (conducta, actitudes, sentimientos).

Afecta directamente el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

Recibe el impacto de comportamientos de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes.

Es afectado por las diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, el sistema de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional.

De *los Factores que interactúan* en el Clima Organizacional; dentro de una organización existen distintos factores que intervienen en la producción del clima (Furnham, 2006) los categoriza en tres:

Fuerzas Externas: está conformado por las fuerzas económicas, el mercado, políticas, sociales, y las fuerzas tecnológicas.

Historia Organizacional: comprende la cultura, los valores, y los modelos comportamiento en la organización.

Administración: contiene la estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

La *Competitividad Empresarial*, en la actualidad ha tomado mucho auge ya que por medio de sus evaluaciones en las empresas es posible conocer su estado con respecto a las demás, sus fortalezas y debilidades y así poder tomar decisiones estratégicas que proporcionen ventajas competitivas. Sastre y Aguilar (2000) en su

investigación afirman que: “La competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan”. En este sentido, se manifiesta Pérez (1994, p. 204) cuando define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como la capacidad que tiene dicha economía para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior.

Del mismo modo, Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer (1994) establecen que; la competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

Esser et. al. (1994) nos dicen: El patrón básico denominado "competitividad sistémica" constituye un marco de referencia para países tanto industrializados como en vías de desarrollo. La visión de mediano a largo plazo y la intensa interacción entre los actores no debe encaminarse únicamente a optimizar potenciales de eficacia en los diferentes niveles del sistema, movilizand o capacidades sociales de creatividad con el fin de desarrollar ventajas competitivas nacionales. Ningún país puede escoger a su antojo particular políticas o elementos de competitividad a partir del juego de determinantes. Los países más competitivos cuentan con: Estructuras que promueven la competitividad desde el nivel meta. Un contexto macro que presiona a las empresas para que mejoren su performance y un espacio menos estructurado, en donde el Estado y los actores sociales negocian las necesarias políticas de apoyo e impulsan la formación social de las estructuras. Numerosas empresas en el nivel micro que, todas a la vez, procuran alcanzar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción y están en buena parte articuladas en redes colaborativas.

El *desempeño organizacional*, depende de una serie de factores básicos, como la conciliación de conflictos, la negociación y el manejo del estrés. Una investigación descubrió que existen 12 sistemas que permiten mejorar consistentemente el desempeño organizacional (Chiavenato, 2009, p. 406):

Visión y estrategia. Reflejar la estrategia corporativa en los objetivos y en los comportamientos de las personas y los grupos en todos los niveles de la organización.

Planeación y definición de objetivos. Usar los objetivos para impulsar el desempeño individual, grupal y organizacional.

Asignación de recursos. Hacer que las decisiones de asignación de recursos de capital sean objetivas y sistemáticas.

Evaluación del desempeño del grupo. Medir y comparar el desempeño con los objetivos establecidos.

Administración de riesgos. Aplicar medidas para evaluar y reducir probabilidades de riesgos en la organización.

Reclutamiento. Buscar los mejores talentos disponibles en el mercado para la organización.

Desarrollo profesional. Capacitar y entrenar constantemente a los trabajadores para que enfrenten retos y se desarrollen continuamente.

Evaluación del desempeño. Realizar evaluaciones individuales para mejorar continuamente el desempeño de las personas.

Incentivos y compensación. Utilizar estímulos financieros para alentar los comportamientos deseados.

Proceso de decisión. Delegar y descentralizar la autoridad para tomar decisiones en los niveles más bajos de la organización por medio del facultamiento en la toma de decisiones (empowerment).

Comunicación. Mantener por parte de la gerencia un contacto intensivo con sus asociados para informarles sobre los acontecimientos.

Transferencia de conocimientos. Organizar y difundir la información necesaria por toda la organización.

El *Desempeño Laboral* se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización

en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007). Además, otra definición interesante es la que usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Araujo y Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. Otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner (s.f.), quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

El Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas. Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (Queipo y Useche, 2002).

La investigación buscó determinar estrategias de cultura organizacional para mejorar el desempeño del personal administrativo de la empresa Hayduk S.A., los cuales son importantes desarrollarlo en el centro de trabajo, ya que si un empleado no se encuentra conforme dentro de su trabajo, se verá reflejado tanto internamente como externamente en su desempeño laboral. Los empleados son un activo principal de la empresa, si se logra tener una cultura organizacional sólida, se podrá tener empleados más competitivos y esto contribuirá a la mejora de la empresa.

La presente investigación, se justifica en diversos aspectos definidos, como: científico, práctico, metodológico y social; los cuales se detalla a continuación.

Tiene *justificación científica*, porque se buscó conocimientos selectivos y métodos actualizados, para determinar estrategias que mejore la cultura organizacional

y contribuya en el perfeccionamiento el desempeño del personal administrativo de la empresa Hayduk S.A.; además, aplicar conocimientos e información de sus componentes que contribuya a mejorar la competitividad de la empresa.

En cuanto a la *justificación práctica*, “el logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión misión y estrategias competitivas con base en el adecuado diagnóstico institucional” (Beltrán, 2010). Con la adecuada definición que señala el autor y además de ratios que nos indiquen la competitividad de los empleados se puede llegar a tener una determinada justificación práctica y se mejora el desempeño laboral del personal beneficiando económicamente a la empresa.

Respecto a la justificación *metodológica*, la presente investigación muestra procedimientos para mantener las relaciones interpersonales, es decir que exista una relación recíproca entre los empleados, con dichas acciones se mejora el desempeño de los empleados en la empresa Hayduk S.A. El conocimiento de buenas prácticas administrativas, convertido en acciones efectivas, puede ayudar a crear y proteger los valores en nuestras organizaciones. Así mismo, las buenas prácticas organizacionales son estándares que han surgido de la experiencia e investigación de muchos años y que nos ayudaran en la empresa a incrementar sus beneficios.

La investigación presenta una *justificación social*, porque buscó estimular a los colaboradores para mejorar la cultura organizacional y el perfeccionamiento del desempeño en el personal administrativo, a fin de obtener un mejoramiento social, cultural y ser más competitivo con respecto a la situación en que la empresa se encuentra, lo cual permitirá poder ingresar hacia nuevos mercados en su crecimiento para mantenerse estable dentro del mercado competitivo.

La poca competitividad empresarial que tienen algunos países del tercer mundo es debido a problemas de fondo entre los cuales se encuentra la falta de educación en la fuerza laboral el cual, es un factor que tiene influencia directa en la falta de competitividad del país, otro punto crítico que aqueja al sector empresarial son los altos niveles de informalidad empresarial y laboral. En cuanto a, la falta de

educación de la fuerza laboral se da por diferentes causas, como los conflictos y la inseguridad que se vive en ese país, adolescentes dejan de estudiar por dedicarse a actos delictivos y poder tener ganancias rápidas.

Respecto a la informalidad empresarial y laboral, es consecuencia de la falta de compromiso que tienen los empleados y empleadores actualmente. Ahora bien, la falta de educación puede contrarrestarse con experiencia laboral y capacitaciones constantes a los empleados para que sean más productivos y que esto ayude a mejorar la competitividad de la empresa.

Muchas empresas en el mundo, buscan contratar y tener trabajadores eficientes y eficaces, ya que personas competitivas dentro de una organización, buscan sobresalir frente a otras personas, para alcanzar metas objetivos. Las empresas internacionales se focalizan al resultado y es por ello que buscan personas competitivas, pero la mayoría de empresas no dan el valor que se merecen a sus empleados, estos no gozan de una buena cultura organizacional en donde se puedan desarrollar plenamente; por tanto, muchas personas no dan todo de sí para alcanzar el plan estratégico de la empresa. En el contexto internacional, también, cabe resaltar la existencia de muchas empresas pequeñas que utilizan “la pirámide” para hacerse de dinero, en donde los empleados son los más afectados y los que siempre terminan teniendo mayor beneficio económico sin esfuerzo alguno son los dueños de la empresa.

El Perú es un país emprendedor e innovador, sumado a esto tendría que ver la formalidad y capacitar a empresarios para que se proyecten al futuro para tener empresas reconocidas mundialmente. Las empresas buscan actualmente personas con estudios superiores para que aporten más a la empresa, existe mucha competitividad en el mercado peruano en las diferentes tipos de empresa que existen actualmente. El Perú ocupa el puesto 61 en competitividad, si bien en cierto modo se ha escalado puestos para llegar a este lugar, aún nos falta mucho por hacer en el ámbito empresarial. Nuestro país debe tener empresas sólidas que compitan mundialmente con otras empresas, que no se perjudiquen por depender de otros países y empresas que valoren el talento humano de sus colaboradores como uno de sus recursos más importante y estratégico para su desarrollo.

Hayduk Corporación S.A. es una de las compañías líderes del sector pesquero en el Perú, dedicada a la producción y comercialización de conservas, congelados, harina y aceite de pescado sin embargo en los últimos 12 meses del año 2017, se ha evidenciado un desgano en la ejecución de las actividades diarias de los trabajadores administrativos, asimismo, el ausentismo ha sido incrementado en el 70% con respecto al año 2016, además existen tardanzas e incumplimiento de tareas de acuerdo a las normas y directivas de la empresa, lo que estaría reflejando una falta de compromiso o identificación de los trabajadores, con la empresa. Algunos factores que podrían estar afectando su desempeño dentro de la organización, son la ausencia de estrategias que estimulen la motivación y el desempeño laboral de los empleados, los que en conjunto hacen que exista una baja competitividad de los empleados; teniendo como consecuencia el no cumplir con los objetivos y metas propuestas de la organización, lo cual genera un desempeño laboral deficiente de su personal, afectando tanto a la organización como en el cumplimiento de las labores en la misma.

Las organizaciones son la base económica de la sociedad, y uno de sus elementos fundamentales en su proceso operativo son las personas que laboran dentro de ella; por tal motivo, requiere de un tratamiento especial al talento humano de sus colaboradores, para mantener y/o elevar su productividad. El propósito de toda organización es ser competitivo en el mercado laboral donde se desarrolla.

Según Chiavenato (2010), menciona que “Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno”. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales. Se trata de las organizaciones poseedoras de culturas adaptables, caracterizados por su maleabilidad y flexibilidad en su adaptación. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad.

Por lo antes expuesto, y dentro del contexto organizacional analizado, se formuló la siguiente interrogante para la investigación:

¿Cuáles son las estrategias de cultura organizacional que contribuirán a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Pesquera Hayduk S.A. Chimbote 2018?

A continuación, se plantean las definiciones conceptuales de las variables de la presente investigación: cultura organizacional y desempeño laboral.

***Cultura Organizacional.*** Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

La Cultura organizacional, es un patrón histórico y transmitido de significados integrados en símbolos, un sistema de ideas, características heredadas expresadas y desarrolladas mediante el conocimiento de las actitudes hacia la vida. La cultura es el tejido de significados en términos de los cuales los seres humanos interpretan su experiencia y orientan sus acciones (Furnham, 2006).

Las investigaciones sugieren siete características principales que conforman la esencia de la cultura de una organización, los cuales según (Robbins & Judget, 2009) son: Innovación y aceptación del riesgo; Atención al detalle, Orientación a resultados; Orientación a la gente; Orientación a los equipos; Agresividad; Estabilidad.

***Estructura organizacional,*** es el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias para lograr los objetivos institucionales planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlos, y el establecimiento de las medidas (sistemas y procedimientos) necesarios para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la institución.

***Clima Organizacional,*** son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que se desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno y las diversas regulaciones

formales que afectan dicho trabajo. El clima organizacional es la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, percepción que incide directamente en su desempeño.

*Entorno Institucional:* define como el conjunto de relaciones establecidas entre las instituciones y los actores sociales (educativos, religiosos, políticos, comunitarios, etc.). El modo en que cada federación se relaciona con su entorno muestra cosas muy interesantes por un lado, permite observar de qué manera se diferencia de otras organizaciones, es decir la identidad cultural de la federación (fines, ideario, espíritu, etc.). Por otro lado, muestra qué tanto las federaciones logran construir comunidades educativas en sus respectivos entornos. Los indicadores resumen relaciones con diversos actores en virtud de: tipo, calidad y cantidad de los vínculos.

*Conflicto:* El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

*Motivación:* frente al rendimiento y el intento de motivación por parte de la organización misma a los trabajadores.

***Desempeño laboral.*** Depende de una serie de factores básicos, como la conciliación de los conflictos laborales, la negociación y el manejo del estrés. Una investigación descubrió que existen 12 sistemas que permiten mejorar el desempeño organizacional (Chiavenato, 2009): la Visión y estrategia; Planeación y definición de los objetivos; la Asignación de recursos; Evaluación del desempeño del grupo; Administración de riesgos; Reclutamiento; Desarrollo profesional; Evaluación del desempeño; Incentivos; y decisión.

*Matriz de operacionalización de las variables.*

En el Anexo 2, se muestra la matriz de operacionalización de las variables de investigación: cultura organizacional y desempeño laboral.

Según Hernández y Fernández (2014), la hipótesis es el enunciado aseverativo que proporciona la respuesta al problema formulado, o es el planteamiento de una propuesta de solución a la formulación del problema. Para desarrollar la relación de las variables dependiente e independiente, y responder a la pregunta del problema planteado en la presente investigación, se formuló la siguiente hipótesis:

“La propuesta de estrategias de cultura organizacional mejorará el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hayduk SA.”

Teniendo en cuenta los antecedentes, las bases conceptuales, la situación problemática, y la hipótesis formulada, la presente investigación se tuvo como objetivo general: Proponer estrategias de cultura organizacional que permitan mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hayduk SA.

Para cumplir con el desarrollo del objetivo general de la presente investigación, se desarrollaron los siguientes objetivos específicos: *Primero:* Diagnosticar la situación actual e identificar los elementos que influyen en la cultura organizacional personal administrativo de la empresa Hayduk S.A. *Segundo:* Evaluar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la empresa Hayduk SA. *Tercero:* Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la empresa Hayduk S.A. *Cuarto:* Proponer estrategias de cultura organizacional que permita mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hayduk S.A. para ser más competitivos.

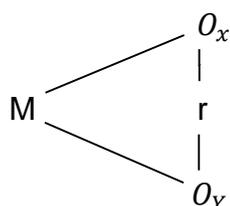
## 2. Metodología del trabajo

El tipo de investigación que se utilizó en el desarrollo de la tesis es descriptiva relacional, ya que describirá los hechos observados y se estudiarán las relaciones entre dos variables; la variable dependiente, cultura organizacional, con la variable independiente, desempeño laboral del personal administrativo.

La investigación presenta un diseño no experimental, ya que los datos obtenidos no fueron sometidos a ninguna experimentación. La presente investigación presenta en su desarrollo un diseño transversal o transeccional, porque se realizó un diagnóstico del clima organizacional y se propondrán acciones para mejorarlo.

Según el autor Palella y Martins (2010), define “El diseño no experimental es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable”.

El esquema del tipo y diseño de la investigación se muestra a continuación:



Donde:

M = Muestra

$O_x$  = Cultura organizacional (Variable independiente)

r = Nivel de relación

$O_y$  = Desempeño laboral (Variable dependiente)

Hernández (2010), señala que la preocupación de este tipo de investigación “radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos; utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales,

es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variable), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El investigador no ha sustituido intencionalmente las variables dependientes e independientes. Se observaron los hechos tal y como se presentaron en su contexto real y en un tiempo determinado, para luego analizarlos. Por lo tanto, la presente investigación es de diseño no experimental, porque no se ha construido una situación específica de prueba sobre hechos de antes y después; si no que se observó las realidades que existen en el momento que se realiza el estudio.

### **Población y Muestra**

En la presente investigación la población estuvo constituida por todo el personal del área administrativa de la empresa Hayduk S.A., que son 55 personas contratadas para el año 2018.

La presente investigación considerará como unidad de análisis de la muestra al área administrativa de la empresa Hayduk, debido a que el número de trabajadores de la división es 55 trabajadores.

La población es accesible ya que al ser reducida en tamaño (55 personas) y al estar situada en un área geográfica susceptible de ser abordado por el investigador, será posible desarrollar el estudio sobre la totalidad de los trabajadores del área administrativa de Hayduk, por tanto, por ser la población una cantidad menor a 100, se consideró a la Población igual que la muestra.

### ***Técnicas e instrumentos de investigación***

En la tabla 1, se resumen las técnicas e instrumentos de investigación que fueron usados en el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 1:

*Técnicas e Instrumentos para el estudio*

<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
Observación	Guía de análisis (Check list)
Encuesta	Cuestionario con preguntas
Entrevistas	Guía de Entrevista

Fuente: Elaboración propia

### ***Procesamiento y análisis de la información***

Se aplicó los instrumentos de medición del Anexo 2 (cultura organizacional y desempeño laboral) aplicados a los 55 trabajadores del área administrativa de la empresa Hayduk S.A., desarrollándose de manera aleatoria no probabilístico, elegido por conveniencia del investigador.

Después de recoger la información de campo se transcribió al programa Microsoft Excel para su respectiva tabulación, los resultados obtenidos fueron agrupados y procesados, de acuerdo a los objetivos de la investigación, utilizándose tablas estadísticas, para un mayor entendimiento.

*Análisis descriptivo:* Se utilizó tablas y gráficos de frecuencias relativas porcentuales para conocer el nivel de las variables de estudio.

*Análisis ligados a la hipótesis:* Se utilizó la prueba Chi-Cuadrado ( $X^2$ ) con nivel de significancia menor al 5% ( $p < 0.05$ ) y la V de Cramer para determinar la relación significativa de las dos variables en estudio.

### 3. Resultados

Después de haber realizado las encuestas y la toma de datos e información documental, a continuación se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico formulado en la presente Investigación.

#### Del Objetivo específico 1.

El desarrollo del primer objetivo específico consistió en diagnosticar la situación actual e identificar los elementos que influyen en la cultura organizacional del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA. Para determinar el nivel de calificación e influencia de los factores internos de la empresa (Fortalezas y Debilidades) se diseñó la tabla 2, para ello se consideró los criterios de la calificación usado en el desarrollo del segundo objetivo:

Tabla 2: *Nivel de las variables dependiente e independiente según criterios*

CRITERIO	%	NIVEL
Nunca	6,7	Bajo
Ocasionalmente	13,3	
Algunas veces	20,0	Medio
Frecuentemente	26,7	Alto
Siempre	33,3	

Fuente: Elaboración propia.

Se aplicó el cuestionario diseñado del Anexo 2, obteniéndose los resultados porcentuales mostrados en la tabla 3, para cada uno de las 14 preguntas, respecto a los indicadores de la Cultura Organizacional agrupados por niveles o escalas (Nunca, Ocasionalmente, Algunas veces, Frecuentemente, y Siempre).

Tabla 3: *Indicadores de la Cultura Organizacional*

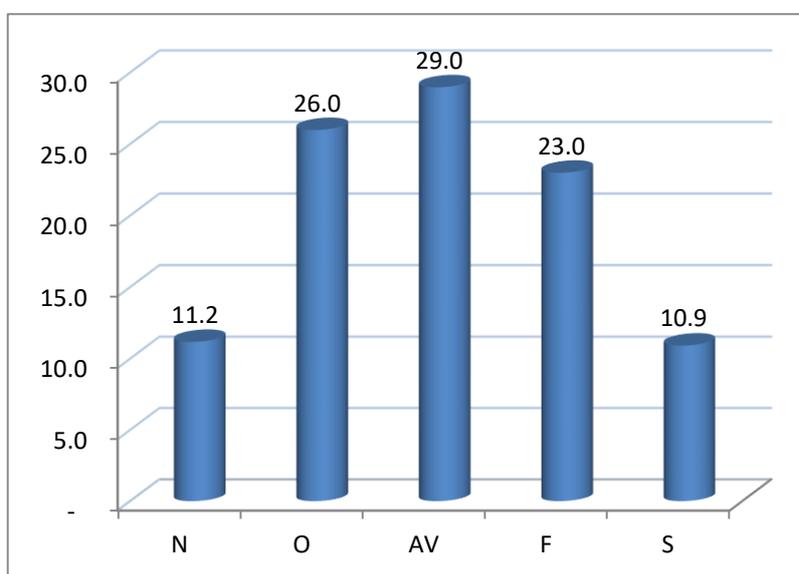
INDICADORES	CRITERIO O NIVEL (%)				
	N	O	AV	F	S
1. ¿En su empresa se fomenta la innovación o mejora?	7,3	30,9	34,5	21,8	5,5
2. ¿En su empresa donde labora se promueve el trabajo en equipo?	9,1	29,1	40,0	14,5	7,3
3. ¿Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de metas?	1,8	21,8	32,7	34,5	9,1
4. ¿Cree usted que el sueldo que recibe por su labor es el adecuado?	9,1	32,7	36,4	18,2	3,6
5. ¿Le suministran herramientas necesarias para cumplir su trabajo?	10,9	38,2	38,2	10,9	1,8
6. ¿Percibe que le permiten capacitarse y progresar como persona?	7,3	30,9	32,7	23,6	5,5
7. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?	7,3	32,7	38,2	16,4	5,5
8. ¿Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones en su trabajo?	18,2	21,8	18,2	23,6	18,2
9. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida?	12,7	20,0	23,6	23,6	20,0
10. ¿Se celebra fechas especiales como día de la madre, navidad, etc.?	1,8	20,0	27,3	29,1	21,8
11. ¿La empresa utiliza incentivos para premiar las buenas labores?	14,5	21,8	27,3	27,3	9,1
12. ¿Trabajadores reconocen y entienden el logo y colores de empresa?	20,0	23,6	14,5	21,8	20,0
13. ¿Su trabajo es coherente con la misión – misión de la empresa?	18,2	16,4	25,5	25,5	14,5
14. ¿En una vacante considera a trabajadores internos antes que externos?	18,2	23,6	16,4	30,9	10,9
<b>TOTAL CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>11,2</b>	<b>26,0</b>	<b>29,0</b>	<b>23,0</b>	<b>10,9</b>

Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 4.

N = Nunca, O = Ocasionalmente, AV = Algunas veces, F = Frecuentemente, S = Siempre.

Respecto a los indicadores de la Cultura Organizacional, de la tabla 3, se observa que, los indicadores con mayor porcentaje respecto al criterio “Nunca”, están referidos al no entendimiento del logo y colores de la empresa, con 20,0%, seguido de, autonomía para tomar decisiones, coherencia con la misión, consideración a trabajadores internos antes que externos, con 18,2% equitativamente. Los indicadores

con mayor porcentaje del criterio “Ocasionalmente”, están referidos al suministro de herramientas necesarias, con 38,2%, seguido de, sueldo que recibe por su labor es el adecuado, y percibe un ambiente de cooperación, con 32,7% respectivamente. Los indicadores con mayor porcentaje respecto al criterio “Algunas veces”, están referidos a, donde labora se promueve el trabajo en equipo, con 40,0%; además de, suministran herramientas necesarias, con 38,2%; luego, cree que sueldo que recibe es el adecuado, con 36,4%; su empresa fomenta la innovación, con 34,5%. Los indicadores de mayor porcentaje con el criterio “Frecuentemente”, están referidos a, lo más importante es el cumplimiento de metas, con 34,5%, además de, considera a trabajadores internos antes que externos, con 30,9%; se celebra fechas especiales como día de la madre, con 29,1%. Los indicadores con mayor porcentaje respecto al criterio “Siempre”, están expresados en, se celebra fechas especiales como día de la madre, con 21,8%; además de, existe claridad frente a los horarios de entrada y salida, reconocen y entienden el logo y colores de empresa, con 20,0% respectivamente.



*Figura 1: Variable Cultura organizacional en porcentaje.*

Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 4.

En la figura 1, se muestra el resultado porcentual promedio de los indicadores de la variable Cultura Organizacional; en la cual se observa un mayor porcentaje del criterio “Algunas veces”, con 29,9%; seguido de “Ocasionalmente”, con 26,0%, luego el criterio “Frecuentemente”, con 23,0%. Además, tienen un porcentaje bajo los criterios, “Nunca” y “Siempre”, con 11,2% y 10,9% respectivamente.

Respecto a los criterios estipulados en la tabla 2, la Cultura Organizacional de la empresa Pesquera Hayduk SA, muestra los siguientes resultados, se presenta un nivel bajo con 37,2%; un nivel medio de 29,0% y un nivel alto con 33,9%.

### **Del Objetivo específico 2.**

El desarrollo del segundo objetivo específico consistió en evaluar el nivel del desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA., obteniéndose los resultados siguientes después de aplicar el Cuestionario del Anexo 2.

Respecto a los indicadores del Desempeño Laboral, de la tabla 4, se observa que, los indicadores con mayor porcentaje respecto al criterio “Nunca”, están referidos a, realiza reuniones de trabajo para planificar, y se percibe un buen clima laboral, con 10,9% respectivamente; teniendo un bajo porcentaje los indicadores, se planifica las actividades a corto y mediano plazo, con 1,8%. Los indicadores con mayor porcentaje del criterio “Ocasionalmente”, están expresados en, realiza reuniones de trabajo para planificar, y percibe buen clima laboral para desarrollar sus labores, con 38,2% respectivamente. Los indicadores con mayor porcentaje respecto al criterio “Algunas veces”, están referidos a, motivación y coordinación para cumplir las metas, con 40,0%; además de, realiza reuniones de trabajo para planificar, y percibe buen clima laboral para desarrollar sus labores, con 38,2% equitativamente. Los indicadores de mayor porcentaje con el criterio “Frecuentemente”, están referidos a, Se planifica las actividades a corto y mediano plazo, con 34,5%, además de, hay buena comunicación entre trabajadores con el jefe, con 32,7%. Los indicadores con mayor porcentaje respecto al criterio “Siempre”, están referidos a, hay buena comunicación entre

trabajadores con el jefe inmediato, con 10,9%; además de, se planifica las actividades a corto y mediano plazo, con 9,1%; teniendo un bajo porcentaje los indicadores, realiza reuniones de trabajo para planificar cumplimiento de metas, y se percibe un buen clima laboral para desarrollar sus labores, con 1,8% respectivamente.

Tabla 4: *Indicadores del Desempeño Laboral*

INDICADORES	CRITERIO O NIVEL (%)				
	N	O	AV	F	S
1. ¿Los trabajadores cumplen oportunamente con desarrollar actividades?	7.3	30.9	34.5	21.8	5.5
2. ¿Hay motivación orientación y coordinación para cumplir las metas?	9.1	29.1	40.0	14.5	7.3
3. ¿Se planifica las actividades a corto y mediano plazo?	1.8	21.8	32.7	34.5	9.1
4. ¿Se trabaja en equipo para desarrollar y cumplir las actividades?	9.1	32.7	36.4	18.2	3.6
5. ¿Realiza reuniones de trabajo para planificar cumplimiento de metas?	10.9	38.2	38.2	10.9	1.8
6. ¿Observa cordialidad, compañerismo, respeto en relaciones personales?	7.3	30.9	34.5	23.6	3.6
7. ¿Se observa una aceptación y adecuación al cambio?	9.1	32.7	36.4	18.2	3.6
8. ¿Se percibe un buen clima laboral para desarrollar sus labores?	10.9	38.2	38.2	10.9	1.8
9. ¿El jefe inmediato no tiene dificultad para delegar funciones?	7.3	30.9	34.5	23.6	3.6
10. ¿Hay buena comunicación entre trabajadores con el jefe inmediato?	5.5	23.6	27.3	32.7	10.9
<b>TOTAL DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>7.8</b>	<b>30.9</b>	<b>35.3</b>	<b>20.9</b>	<b>5.1</b>

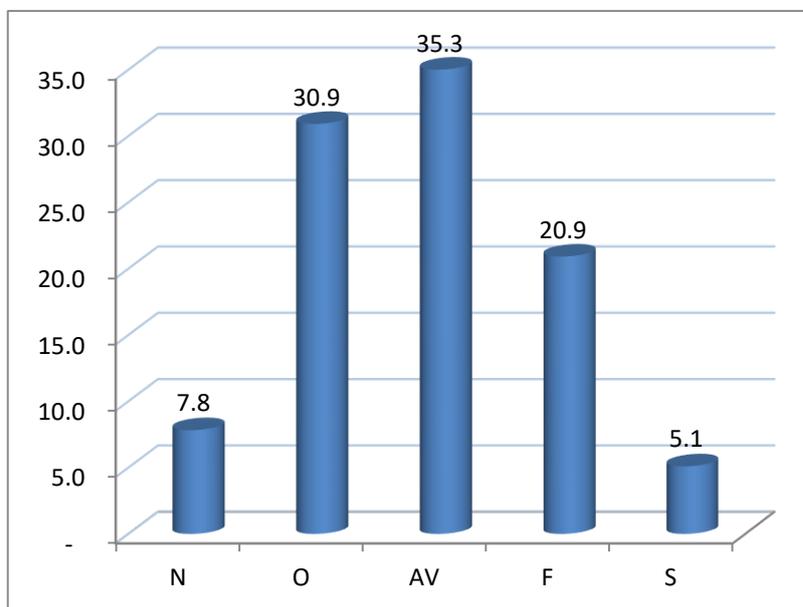
Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 4.

N = Nunca, O = Ocasionalmente, AV = Algunas veces, F = Frecuentemente, S = Siempre.

En la figura 2, se muestra el resultado porcentual promedio de los indicadores de la variable Desempeño Laboral; en la cual se presenta un mayor porcentaje del criterio “Algunas veces”, con 35,3%; seguido de “Ocasionalmente”, con 30,9%, luego

el criterio “Frecuentemente”, con 20,9%. Además, tienen un porcentaje muy bajo los criterios, “Nunca” con 7,8% y “Siempre” con 5,1%.

Respecto a los criterios determinados en la tabla 2, la variable Desempeño Laboral de la empresa Pesquera Hayduk SA, muestra los siguientes resultados, se presenta un porcentaje alto en el nivel bajo con 38,7%; seguido de un nivel medio de 35,3% y un nivel alto con 26,0%; por lo que se requiere trabajar con el grupo que respondió el criterio “Algunas veces”, para obtener resultados favorables.



*Figura 2:* Variable Cultura organizacional en porcentaje.

Nota: Elaboración propia. Datos tomados del Anexo 4.

### Del Objetivo específico 3.

El desarrollo del tercer objetivo específico consistió en determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA. Luego de la aplicación de las herramientas estadísticas, el Chi cuadrado de Pearson y la V de Cramer, se obtuvo los siguientes resultados procesados que se muestran en el Anexo 5.

En la tabla 5, se muestra los resultados porcentuales totales de los resultados obtenidos en las muestras procesadas de las variables: Cultura organizacional y Desempeño laboral; en donde se observa una disposición casi similar en las categorías comparadas de las calificaciones efectuadas como: Nunca, Ocasionalmente, Algunas veces, Frecuentemente, y Siempre, los cuales se visualizan en las figuras 1 y 2, en donde se observa un alto porcentaje en el nivel “Algunas veces”, siendo su resultado de 29,0% para la variable de Cultura organizacional, y con 30,9% en el nivel “Ocasionalmente” para la variable Desempeño laboral.

Tabla 5: Nivel de relación entre la Cultura organizacional y el Desempeño laboral.

Variable / Categoría	Nunca	Ocasional-mente	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre	Total
Cultura organizacional	11.2%	26.0%	29.0%	23.0%	10.9%	100,0%
Desempeño laboral	7.8%	30.9%	25.2%	14.9%	5.1%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia. Datos del Anexo 4.

Con los datos obtenidos en las variables: Cultura organizacional y el Desempeño laboral; se realizó la tabulación respectiva para determinar el nivel de relación e influencia entre ambas variables antes mencionadas, tal como se muestra en las tablas del Anexo 5; el procesamiento realizado da como resultados un valor del Chi cuadrado de Pearson igual a 23,9454; además, se ha obtenido un resultado aplicando

la V de Cramer, con un valor de 0,65983, lo cual según la escala que se indica en el Anexo 5, se encuentra en la escala, desde 0,50 hasta 1,0; por tanto, podemos indicar que si se tiene una relación grande.

Por lo que se deduce, que una mejora significativa en la variable independiente (Cultura organizacional), influye de la misma manera en la variable dependiente (Desempeño laboral); debiéndose desarrollar las propuestas de estrategias para la mejora de la cultura organizacional; los cuales se presentan en los resultados del siguiente cuarto objetivo.

#### **Del Objetivo específico 4.**

El desarrollo del cuarto objetivo específico consistió en desarrollar las propuestas de estrategias de la cultura organizacional que van a permitir mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hayduk SA.

Las estrategias y planes de acción, se muestran en los Anexos 6 y 7, los cuales se desarrollaron en función al análisis interno de la empresa, relacionando los criterios: nunca, ocasionalmente y algunas veces, en función con el proceso que se requiere para mejorar la cultura organizacional y mantener un buen clima laboral del personal administrativo de la empresa. La cultura organizacional está presente ya sea en forma espontánea o encaminada desde la dirección de la empresa. Debe trazarse estrategias con esa orientación con los objetivos claros y coherentes a la visión y misión de la empresa. Las estrategias de la cultura organizacional que van a permitir mejorar el desempeño laboral, tomadas y adaptadas en función a las recomendaciones de ESAN (2016), son: Hablar de lo negativo, entregar retroalimentación a tiempo, otorgar confianza y autonomía al personal para aumentar el rendimiento.

#### **4. Análisis y discusión**

A continuación, se presenta el análisis y discusión por cada objetivo específico, de acuerdo a los resultados obtenidos, contrastados con los antecedentes.

Respecto al objetivo específico 1, indica diagnosticar la situación actual e identificar los elementos que influyen en la cultura organizacional del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA. Se concluye que tienen un alto porcentaje en las escalas algunas veces con 29% y ocasionalmente con 26%; llegando a tener un promedio total del 55%. Concluyendo que la cultura organizacional de la empresa tiene un nivel medio - bajo. Los resultados relevantes están enfocados en la promoción del trabajo en equipo, el suministro de herramientas necesarias para cumplir su trabajo, le permiten capacitarse y progresar como persona, el sueldo que recibe por su labor es el adecuado, entre otros. Los resultados obtenidos guardan relación con las conclusiones obtenidos por Cantillo (2013), quien concluyó que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden en el desempeño laboral. Asimismo, Gómez (2013), concluye que la innovación empresarial es más frecuente en las empresas cuya cultura organizacional favorece los aspectos de adaptabilidad personal y organizacional, así como implicación o involucramiento, y focalización en los clientes, y las interacciones con los trabajadores de la empresa.

Respecto al segundo objetivo específico consistió en evaluar el nivel del desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA., obteniéndose como resultados siguientes después de aplicar el Cuestionario. Se concluye que tienen un alto porcentaje en las escalas algunas veces con 35,3% y ocasionalmente con 30,9%; llegando a tener un promedio total del 66,2%. Concluyendo que el desempeño laboral de la empresa tiene un nivel medio - bajo. Los resultados relevantes están orientados en la orientación y coordinación para cumplir las metas, reuniones de trabajo para planificar cumplimiento de metas, percepción del clima laboral para desarrollar sus labores, dificultad del jefe inmediato para delegar sus funciones, entre otros. Los resultados obtenidos no guardan relación con las conclusiones obtenidos por Marroquín y Gutiérrez (2011), quienes concluyen que en las actividades asignadas en sus funciones son positivas para su desempeño laboral. Los supervisores encargados

juegan un papel primordial en el reconocimiento del desempeño laboral de los trabajadores y esto determina efectos positivos en el clima organizacional en el desarrollo de las funciones del trabajador de la empresa. Asimismo, Hinojosa (2010) concluye que la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues cuando un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, guarda relación con su entrega a este, contribuyendo en el mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan los trabajadores en la empresa.

Respecto al tercer objetivo específico, consistió en determinar la relación entre las variables, cultura organizacional y el desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA. Siendo su resultado de que las variables mencionadas, si tienen una buena relación. El procesamiento realizado dio como resultado aplicando la V de Cramer, un valor de 0,65983, lo cual se encuentra en la escala, desde 0,50 hasta 1,0; por tanto, se concluye que hay una relación grande. Los resultados obtenidos guardan relación con las conclusiones obtenidos por Hinojosa (2010), quien concluye que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre ambas variables; así mismo, cabe indicar que es el clima organizacional el que influencia a la satisfacción laboral, ya que esta es consecuencia de una situación, y de una percepción. De igual forma, Marroquín y Gutiérrez (2011) concluyen que el desempeño laboral de los trabajadores, es adecuada en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados en la ejecución de sus responsabilidades.

Sobre el cuarto objetivo específico, que consiste en proponer estrategias de cultura organizacional que permita mejorar el desempeño laboral en la empresa Hayduk SA. El desarrollo de estrategias y acciones, lo proponen en investigaciones similares, como lo realizado por Quispe (2014), Marroquín y Gutiérrez (2011), también según Torres (2010) quien demuestra que a pesar que hay un mal clima laboral, se debe desarrollar estrategias que permitan su mejora.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

De los resultados obtenidos en el desarrollo por cada objetivo específico, se determinan las siguientes conclusiones.

La cultura organizacional de la empresa pesquera Hayduk S.A., tiene un nivel medio y bajo, debido a que predominan con mayor porcentaje, los resultados en los indicadores, los criterios ocasionalmente y algunas veces.

El nivel del desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA, es medio y bajo, debido a que predominan los resultados en los indicadores, los criterios ocasionalmente y algunas veces, en mayor porcentaje.

Hay una buena relación entre las variables, cultura organizacional y el desempeño laboral del área administrativa de la empresa Pesquera Hayduk SA., a pesar de que sus niveles en ambas variable son medio bajo.

Las estrategias y los planes de acción de la cultura organizacional van a permitir mejorar el desempeño laboral del personal del área administrativa de la Pesquera Hayduk S.A.

Respecto a las recomendaciones, mencionamos las siguientes:

Los directivos, deben gestionar y realizar capacitaciones referentes a la cultura organizacional y temas relacionados al cumplimiento de las funciones encomendadas a cada uno de los trabajadores, para mejorar el clima laboral.

Los trabajadores administrativos de la empresa Pesquera Hayduk S.A., deben participar activamente en las jornadas de capacitación y talleres, con la finalidad de fortalecer sus capacidades y conocimientos respecto al cumplimiento de sus labores cotidianas, con el propósito de cumplir eficazmente los objetivos de la institución.

Los directivos de la empresa Pesquera Hayduk S.A deben seguir promoviendo las actividades de los indicadores que hayan tenido un alto porcentaje en los criterios

ocasionalmente y algunas veces; para fortalecer más los lazos de compañerismo, solidaridad, trabajo en equipo, entre otros; para mejorar el clima laboral.

Introducir una mejora en la cultura organizacional de una empresa no es tarea fácil. Para impulsar una cultura organizacional atractiva, que potencie el talento humano, se requiere de un esfuerzo permanente de todos los trabajadores de la empresa liderado por los directivos.

## **6. Agradecimientos**

Expreso un sincero agradecimiento a todos los señores profesores de la Universidad San Pedro, que me impartieron sus valiosos conocimientos y experiencias para formar nuevos emprendedores, líderes y grandes profesionales, a todos ellos gracias por saber compartir. También agradezco a los ingenieros y trabajadores de la Empresa Hayduk S.A.

Un profundo agradecimiento a los profesores asesores por la paciencia al revisar constantemente el trabajo de investigación, gracias por el apoyo y sus valiosas sugerencias y conocimientos. Agradecimiento especial al Programa de Estudios de Ingeniería Industrial de la Universidad San Pedro de Chimbote.

## 7. Referencias bibliográficas

- Alfaro, R; Leytón, S; Meza, A; y Sáez, I. (2012) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Perú, Lima.
- Alonso, E. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Jalisco, Editorial Umbral.
- Aguilar, C. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del Distrito de San Martín de Porres*. Perú, Lima
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de cultura organizacional en el desempeño laboral*. Universidad Nacional de Colombia, Tesis grado Magister en Administración. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/11251/1/8941045.2013.pdf>
- Chiavenato Idalberto (2007). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Editorial Mc. Graw Hill, México.
- ESAN (2016). *Apuntes empresariales. Acciones para mejorar la cultura organizacional y el clima laboral* [En línea]. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/>
- Furnham, A. (2006), “*Psicología Organizacional*”. 2da Edición. México: Oxford University.
- Gómez, I. (2013). *Innovación y cultura organizacional*, Tesis Doctoral Ciencias Económicas, Universidad de Nacional de Educación a Distancia (UNED), España. [En línea]. Recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/view.php?pid=tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez>
- Hernández, R. (2014), “*Metodología de la Investigación Científica*”. 6ta Edición. Editorial Mc. Graw Hill, Interamericana Editores, México DF.

- Hinojosa, C. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrado Corazones Padres Franceses*. Tesis doctorado, Universidad de Playa Ancha, Valparaíso, Chile. [En línea]. Recuperado de: <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/TRABAFIN/CLAUDIO%20HINOJOSA.pdf>
- Koontz, H. (2011). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Editorial: McGraw-Hill.
- Marroquín, S., y Gutiérrez, L (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Tesis, Universidad de San Carlos, de Guatemala.
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red N°7*. Perú departamento de Lima.
- Muro, M. (2013). *Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano - Chiclayo*. Departamento de Lambayeque.
- Muro, M. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Essalud Chiclayo – Perú*. Departamento de Lambayeque, Chiclayo.
- Parella, S. y Martins F. (2010), "Metodología de la investigación cuantitativa" 3ra. Edición. México.
- Peláez, O. (2010). *Relación entre clima organizacional y satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Perú, departamento de Lima.
- Quispe, D. (2014). *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el instituto de educación superior tecnológico público Juan Velasco Alvarado – Perú*, departamento de Lambayeque Chiclayo.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. 12ava. edición. [En línea]. [Revisado el 10 de Agosto del 2018]. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/fcpystajuarz/home/libro-robins-10a-edicion>

Robbins, S. & Judjet, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mexicana Pearson Educación, México.

Torres, J. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en SENATI Chimbote*; Tesis para optar título, Universidad San Pedro. Chimbote.

Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*; Universidad Tecnológica de Pereira - Colombia.

## **8. ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

**Título:** Estrategias de cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA, Chimbote 2018.

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	VARIABLES
<p>¿Cuáles son las estrategias de cultura organizacional que permitirán mejorar el desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk S.A.?</p>	<p>La propuesta de estrategias de cultura organizacional permite mejorar el desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA.</p>	<p><b>Objetivos Generales</b></p> <p>Proponer estrategias de cultura organizacional que permitan mejorar el desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnosticar la situación actual e identificar los elementos que influyen en la cultura organizacional del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA.</li> <li>✓ Evaluar el nivel del desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA.</li> <li>✓ Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del área administrativa de la Pesquera Hayduk SA.</li> <li>✓ Proponer estrategias de cultura organizacional que permita mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hayduk SA.</li> </ul>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Cultura organizacional</p> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Desempeño laboral</p>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 1:** Matriz de Operacionalización de las Variables Cultura organizacional y Desempeño laboral.

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
<b>V. Independiente</b> Cultura organizacional	La Cultura organizacional, es el Patrón histórico transmitido de significados integrados en símbolos, sistema de ideas, características expresadas y desarrolladas mediante el conocimiento de actitudes hacia la vida. Es el tejido de significados de los cuales los seres humanos interpretan su experiencia y orientan sus acciones (Furnham, 2006).	Las investigaciones sugieren siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización, los cuales son (Robbins & Judget, 2009): Innovación y aceptación del riesgo; Atención al detalle; Orientación a resultados; Orientación a la gente; Orientación a los equipos; Agresividad; Estabilidad.	Innovación y aceptación del riesgo. Grado para ser innovadores y correr riesgos.	Preg. 1, 2
			Atención al detalle. Grado esperado de precisión, análisis y atención por los detalles.	Preg. 3, 4
			Resultados. Grado donde la administración se centra en los resultados, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.	Preg. 5, 6
			Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas.	Preg. 7, 8
			Orientación a los equipos. Grado de actividades del trabajo organizadas por equipos.	Preg. 9, 10
			Agresividad. Grado en que son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.	Preg. 11, 12
			Estabilidad. Grado que las actividades hacen énfasis en mantener status quo en contraste con el crecimiento.	Preg. 13, 14
<b>V. Dependiente</b> Desempeño laboral	Desempeño laboral, es el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (Araujo y Guerra, 2007). Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Chiavenato, 2010).	El desempeño depende de factores básicos, como la conciliación, la negociación y el manejo del estrés. Se descubrió que existen 12 sistemas que permiten mejorar el desempeño organizacional (Chiavenato, 2009): Visión y estrategia; Planeación y objetivos; Asignación de recursos; Evaluación del desempeño del grupo; Administración de riesgos; Reclutamiento; desarrollo profesional; evaluación del desempeño; Incentivos; y decisión.	Visión y estrategia. Reflejar en todos los niveles de la organización. Definición de objetivos. Para el desempeño individual, grupal y organizacional.	Preg. 15
			Hacer que las decisiones de asignar recursos de capital sean objetivas y sistemáticas.	Preg. 16
			Evaluación del grupo. Medir el desempeño con los objetivos establecidos.	Preg. 17
			Administración de riesgos. Evaluar y reducir probabilidades de riesgos.	Preg. 18
			Reclutamiento. Buscar mejores talentos disponibles en el mercado.	Preg. 19
			Desarrollo profesional. Capacitar a los trabajadores para enfrentar retos.	Preg. 20
			Evaluación de los desempeños para mejorar el desempeño de las personas.	Preg. 21
			Incentivos. Utilizar estímulos financieros para alentar comportamientos deseados.	Preg. 22
			Proceso de decisión. Delegar la autoridad para tomar decisiones (Empowerment).	Preg. 23
Comunicación. Con los trabajadores para informarles sobre la transferencia de conocimientos. Organizar y difundir la información necesaria.	Preg. 24			

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Cuestionario para medir Cultura organizacional y Desempeño laboral

Sexo:  M  F      Edad (años):..... Tiempo de servicio (años): .....

**Instrucción.** Lee las preguntas y contesta con sinceridad marcando con “X” lo que estimes conveniente. Recuerda que es importante tu opinión. Ten en cuenta la siguiente leyenda:

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

INDICADORES	ESCALA				
	N	O	AV	F	S
	1	2	3	4	5
1. ¿En su empresa se fomenta la innovación o mejora?					
2. En su empresa donde labora se promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4. ¿Cree usted que el sueldo que recibe por su labor es el adecuado?					
5. ¿Le suministran las herramientas necesarias para cumplir su trabajo?					
6. ¿Percibe que la empresa le permite capacitarse y progresar como persona?					
7. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
8. ¿Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones en su trabajo?					
9. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida?					
10. ¿La empresa celebra fechas especiales como día de la madre, navidad, etc.?					
11. ¿La empresa utiliza incentivos para premiar las buenas labores?					
12. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el logo y colores de la empresa?					
13. ¿Su trabajo es coherente con la misión – misión de la empresa?					
14. ¿En una vacante se considera a trabajadores internos antes que los externos?					
15. ¿Los trabajadores cumplen oportunamente con desarrollar sus actividades?					
16. ¿Hay motivación orientación y coordinación para cumplir las metas?					
17. ¿Se planifica las actividades a corto y mediano plazo?					
18. ¿Se trabaja en equipo para desarrollar y cumplir las actividades?					
19. ¿Realizan reuniones de trabajo para planificar el cumplimiento de metas?					
20. ¿Observa cordialidad, compañerismo y respeto en relaciones personales?					
21. ¿Se observa una aceptación y adecuación al cambio?					
22. ¿Se percibe un buen clima laboral para desarrollar sus labores					
23. ¿El jefe inmediato no tiene dificultad para delegar funciones?					
24. ¿Hay buena comunicación entre trabajadores con el jefe inmediato?					
TOTAL PARCIAL					
TOTAL					

Fuente: Elaboración propia, basado en la opinión de juicio de expertos.

### **Anexo 3: Ficha técnica del Instrumento Cultura organizacional y Desempeño laboral**

#### **1. Nombre del instrumento**

Cuestionario para medir la Cultura organizacional y el nivel de Desempeño laboral de los trabajadores.

#### **2. Autor del instrumento**

Diseñado por Br. Córdova Villalta Miuler.

#### **3. Aplicación del Instrumento**

Trabajadores administrativos de la Pesquera Hayduk S.A.

#### **4. Objetivo del instrumento**

Medir la Cultura organizacional y el nivel de Desempeño laboral de los trabajadores en los trabajadores administrativo de la Pesquera Hayduk S.A.

#### **5. Características del Instrumento**

La escala valorativa está diseñada en 24 indicadores. 14 Indicadores están diseñadas para evaluar la Cultura Organizacional y 10 Indicadores para medir el Nivel del Desempeño Laboral. La leyenda a utilizar para evaluar los resultados de la toma de datos, será la siguiente con su respectiva escala de valoración: 1. Nunca, 2. Ocasionalmente, 3. Algunas veces, 4. Frecuentemente, y 5. Siempre.

#### **6. Estructura del instrumento**

Cuestionario para medir la Cultura organizacional y el nivel de Desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Pesquera Hayduk SA. Se elaboró las preguntas en un solo cuestionario para facilitar la toma de datos y no distraer mucho las labores del personal.

Cultura Organizacional y Desempeño laboral	
Variables	Indicadores
Cultura organizacional	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Desempeño laboral	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24

#### Anexo 4: Datos de Cultura organizacional y Desempeño laboral

INDICADORES	ESCALA (%)				
	N	O	AV	F	S
<b>Cultura organizacional</b>					
1. ¿En su empresa se fomenta la innovación o mejora?	4	17	19	12	3
2. ¿En su empresa donde labora se promueve el trabajo en equipo?	5	16	22	8	4
3. ¿Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de metas?	1	12	18	19	5
4. ¿Cree usted que el sueldo que recibe por su labor es el adecuado?	5	18	20	10	2
5. ¿Le suministran las herramientas necesarias para cumplir su trabajo?	6	21	21	6	1
6. ¿Percibe que le permiten capacitarse y progresar como persona?	4	17	18	13	3
7. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?	4	18	21	9	3
8. ¿Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones en su trabajo?	10	12	10	13	10
9. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida?	7	11	13	13	11
10. ¿Se celebra fechas especiales como día de la madre, navidad, etc.?	1	11	15	16	12
11. ¿La empresa utiliza incentivos para premiar las buenas labores?	8	12	15	15	5
12. ¿Trabajadores reconocen y entienden logo y colores de la empresa?	11	13	8	12	11
13. ¿Su trabajo es coherente con la misión – misión de la empresa?	10	9	14	14	8
14. ¿En vacante considera a trabajadores internos antes que externos?	10	13	9	17	6
Total Cultura organizacional (%)	86	200	223	177	84
<b>Desempeño laboral</b>					
1. ¿Cumplen oportunamente con desarrollar sus actividades?	4	17	19	12	3
2. ¿Hay motivación, orientación, coordinación para cumplir metas?	5	16	22	8	4
3. ¿Se planifica las actividades a corto y mediano plazo?	1	12	18	19	5
4. ¿Se trabaja en equipo para desarrollar y cumplir las actividades?	5	18	20	10	2
5. ¿Hay reuniones de trabajo para planificar el cumplimiento de metas?	6	21	21	6	1
6. ¿Observa cordialidad, compañerismo, respeto relaciones personales?	4	17	19	13	2
7. ¿Se observa una aceptación y adecuación al cambio?	5	18	20	10	2
8. ¿Se percibe un buen clima laboral para desarrollar sus labores	6	21	21	6	1
9. ¿El jefe inmediato no tiene dificultad para delegar funciones?	4	17	19	13	2
10. ¿Hay buena comunicación entre trabajadores con el jefe inmediato?	3	13	15	18	6
Total Desempeño laboral (%)	43	170	194	115	28

Fuente: Elaboración propia, aplicado a la muestra.

### Anexo 5: Nivel de Relación entre Cultura organizacional y Desempeño laboral

#### OBSERVADO Fo

Nivel/Categoría	Nunca	Ocasional-mente	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre	Total
Cultura organizacional	86	200	223	177	84	770
Desempeño laboral	43	170	194	115	28	550
Total	129	370	417	292	112	1320

#### ESPERADO Fe

Nivel/Categoría	Nunca	Ocasional-mente	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre	Total
Eficiencia	75.25	215.83	243.25	170.33	65.33	770
Clima laboral	53.75	154.17	173.75	121.67	46.67	550
Total	129	370	417	292	112	1320

#### Fo – Fe

Nivel/Categoría	Nunca	Ocasional-mente	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre	Total
Eficiencia	10.75	-15.83	-20.25	6.67	18.67	0.00
Clima laboral	-10.75	15.83	20.25	-6.67	-18.67	0.00
Total	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

#### Chi Cuadrado de Pearson

Nivel/Categoría	Nunca	Ocasional-mente	Algunas veces	Frecuente-mente	Siempre	Total
Eficiencia	1.536	1.162	1.686	0.261	5.333	
Clima laboral	2.150	1.626	2.360	0.365	7.467	
Total						23.9454

#### V de Cramer **0.6598267**

Nivel de relación según los resultados de aplicar la V de Cramer

- De 0 a 0,10, podemos decir que no hay relación,
- Desde 0,10 hasta 0,30 la relación es pequeño.
- Desde 0,30 hasta 0,50 la relación es mediano o moderado.
- Desde 0,50 hasta 1,0 la relación es grande.

### Anexo 6: Propuesta de Planes de Acción para las estrategias planificadas

PLAN DE ACCIÓN					
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A MEDIANO PLAZO		
Publicitar la imagen corporativa de la empresa fomentando la innovación y desarrollo			Posicionarse entre las mejores empresas pesqueras del país.		
			<b>INDICADOR</b>		
			Publicidad de imagen corporativas / Total de publicidades.		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Responsable	¿Con qué Recursos?	Posibles Dificultades
Convocar a los jefes de área y especialistas para presentar modelos de publicidad.	Primer mes de cada trimestre del año.	Incrementar en 70% los resultados en los próximos trimestres	Área de marketing	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, personal según se requiera.	Escaso personal especializado del rubro en el mercado local o regional.

Fuente Elaboración propia.

PLAN DE ACCIÓN					
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A MEDIANO PLAZO		
Realizar campañas por los diversos medios para conocer e internalizar en los trabajadores la misión y visión de la empresa.			El personal está involucrado en las actividades que define la misión y visión de la empresa		
			<b>INDICADOR</b>		
			Personal que conoce la M y V / Número total de trabajadores		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Responsable	¿Con qué Recursos?	Posibles Dificultades
Capacitar y comprometer a los responsables de cada área la difusión de la misión y visión.	Primer mes de cada trimestre del año.	Al finalizar el trimestre el 80% del personal conoce la Misión y Visión. La meta debe ser que todos lo conozcan.	Todos los responsables de cada área	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Personas que ofrezcan resistencia y no cumplan con los indicadores.

Fuente Elaboración propia.

## **Anexo 7: Acciones para mejorar la cultura organizacional y el clima laboral**

Según los Apuntes empresariales de ESAN (2016) recomienda tres estrategias de cultura organizacional: Hablar de lo negativo, entregar retroalimentación a tiempo, otorgar confianza y autonomía para aumentar el rendimiento.

***Hablar de lo negativo.*** Los problemas laborales que se presentan dentro de la organización deben ser discutidos abiertamente y libremente, sin disimulos. Debe haber un amplio espacio para la crítica y autocrítica, buscando siempre soluciones concretas. La crítica debe ser asumida como una práctica constructiva. Si el responsable de un equipo de trabajo es quien realiza la crítica, debe concluir con una propuesta de solución y/o pedir a los integrantes del equipo que aporten en ese sentido, precisamente para ayudar a quien haya cometido el error. Lo que no debe hacer el responsable es buscar culpables. La comunicación es factor clave para el éxito de una cultura organizacional.

***Entregar retroalimentación a tiempo.*** Si se detectan errores o se identifican comportamientos que deben corregirse, es importante que el responsable lo haga saber en forma inmediata. El responsable no debe esperar los resultados de las evaluaciones de desempeño ni que el grupo de trabajo se reúna para realizar una retroalimentación que requiere de una atención individualizada. La postergación puede afectar la labor del individuo en cuestión y también del equipo. Resulta más fácil realizar las pequeñas correcciones en el camino. Los pequeños errores se van acumulando y luego crecen y pueden ser difíciles de afrontar a menos que se apliquen grandes cambios.

***Otorgar confianza y autonomía para aumentar el rendimiento.*** Darles libertad a los empleados y confiar en que harán su trabajo porque están capacitados para ello constituye una clave fundamental en el incremento del rendimiento personal y grupal. Evitar que los jefes estén controlando y vigilando el cumplimiento de cada tarea asignada, dándoles tiempo para pensar y actuar en temas de mayor jerarquía que a su vez contribuirán a mejorar el rendimiento y la productividad del equipo de trabajo. La falta de confianza en los subordinados implica que algo se está haciendo mal en los procesos de selección, incluyendo al jefe de área, quien no estaría dándole el valor real a las capacidades de su equipo o no estaría cumpliendo con los requisitos de un líder.