

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Administración  
de Negocios

Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de  
una empresa minera de Ica

Autor: Bach. 徐朝阳 (Xu Chaoyang)

Asesor: Dr. Oscar Rafael Tinoco Gómez

Lima-Perú

2021

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	8
<b>1.1 Descripción del problema</b> .....	8
<b>1.2 Formulación del problema</b> .....	17
<b>1.3 Importancia y justificación de la investigación</b> .....	18
<b>1.4 Delimitación del estudio</b> .....	19
<b>1.5 Objetivos de la investigación</b> .....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos específicos .....	20
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	21
2.1 Marco Histórico .....	21
2.2 Investigaciones relacionadas .....	23
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio .....	26
2.3.1 La cultura organizacional .....	26
2.3.1.3 Modelos de Cultura Organizacional.....	31
2.3.2 Desempeño Laboral .....	38
2.4 Definición de términos básicos.....	45
2.5 Hipótesis .....	46
2.6 Variables .....	47
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE ESTUDIO</b> .....	49
3.1 Tipo de investigación.....	49
3.2 Población del estudio .....	49
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	51
3.4 Instrumentos de recolección de datos .....	51
3.5 Descripción y procedimiento de análisis.....	56
3.6 Matriz de consistencia.....	59
Se uso la prueba de correlación de rangos de Spearman a fin de relacionar la cultura organizacional y desempeño laboral, porque los datos son medidos, en ambos casos, en escala ordinal, de acuerdo a la siguiente formula: .....	57
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	61
4.1 Resultados .....	61
4.1.1. Análisis descriptivo .....	61

4.1.2. Verificación de hipótesis .....	64
4.2 Análisis o discusión de resultados.....	69
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>
5.1 Conclusiones .....	71
5.2 Recomendaciones.....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>74</b>

## Índice de Tablas

TABLA 1 CUOTA DE MERCADO DE LAS PRINCIPALES EXPORTACIONES DE ALC AL MUNDO Y A CHINA, 2009-2013. ....	8
TABLA 2 EXPORTACIONES TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES POR PAÍS 2016 Y 2017.....	10
TABLA 3 EXPORTACIÓN FOB HACIA PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO. 2016-2017 (MILLONES DE US DÓLARES 2017). ....	11
TABLA 4 ESTADÍSTICA DE PRODUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA DESDE 1968 HASTA EL 2017, SE COMPARA LAS TRES ADMINISTRACIONES DE LA COMPAÑÍA. ....	14
TABLA 5 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE 1979 A 1983.....	22
TABLA 6 OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	56
TABLA 7 OPERACIONALIZACIÓN VARIABLE.DESEMPEÑO LABORAL .....	56
TABLA 8 ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN.....	58
TABLA 9 ESTRUCTURA DE LA MUESTRA .....	59
TABLA 10 ESCALA ORDINAL VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	61
TABLA 11 ESCALA ORDINAL VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL .....	62
TABLA 12 DIMENSIONES DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO.....	62
TABLA 13 JUICIO DE EXPERTOS VALIDACIÓN INSTRUMENTOS.....	63
TABLA 14 RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS PARA LA VARIABLE X.....	63
TABLA 15 FIABILIDAD VARIABLES X. ....	64
TABLA 16 RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS PARA LA VARIABLE Y.....	64
TABLA 17 ESTADÍSTICOS DE FIABILIDAD DE LA VARIABLE Y.....	55
TABLA 18 RESUMEN ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS VARIABLES EN ESTUDIO.....	56
TABLA 19 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS SEGMENTADOS POR NACIONALIDAD .....	70
TABLA 20 ANÁLISIS CORRELACIÓN HIPÓTESIS GENERAL .....	73
TABLA 21 E ANÁLISIS CORRELACIÓN HIPÓTESIS.ESPECÍFICA 1 .....	61
TABLA 22 ANÁLISIS CORRELACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.....	75
TABLA 23 ANÁLISIS CORRELACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3.....	76
TABLA 24 ANÁLISIS CORRELACIÓN HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4.....	77

## Índice de Figuras

FIGURA 1 DEMANDA GLOBAL DE MINERAL DE HIERRO EN EL AÑO 2015, EXPRESADO EN PORCENTAJES.....	8
FIGURA 2 INVERSIONES CHINAS EN EL PERÚ RESPECTO A LA MINERÍA. ....	11
FIGURA 3: PERÚ, PARTICIPACIÓN DE LA MINERÍA EN EL PBI.....	15
FIGURA 4 PERÚ: EXPORTACIONES MINERAS.....	16
FIGURA 5 NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EDGAR SCHEIN (1985) ..	32
FIGURA 6 MODELO QUE PROPONE EL AUTOR ROBBINS, JUDGE, LA CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUYE EN EL DESEMPEÑO .....	35
FIGURA 7 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	36
FIGURA 8 MAPA CONCEPTUAL CULTURA ORGANIZACIONAL .....	49
FIGURA 9 MAPA CONCEPTUAL DESEMPEÑO LABORAL .....	58
GRÁFICO 10 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL.....	71
FIGURA 11 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL. PARA TRABAJADORES PERUANOS.....	71
FIGURA 12 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL PARA TRABAJADORES CHINOS.....	72

## **RESUMEN**

La presente tesis parte de la necesidad de entender la asociación entre la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral en una empresa minera de capitales chinos, con trabajadores de nacionalidad peruana y china; con el objetivo de ser una referencia para la comunidad académica, se van a describir aspectos importantes de la cultura china y aspectos de la cultura peruana, tanto las similitudes como las diferencias significativas que se manifiestan durante la jornada laboral.

Para encontrar una medida cuantitativa de la asociación entre la cultura organizacional de la empresa y el desempeño laboral de los trabajadores se midió la correlación entre estas dos variables, usando como instrumento de medición una encuesta aplicada a una muestra de 322 trabajadores, a través del coeficiente de correlación de Spearman.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Desempeño laboral, Cultura, Variable, Correlación, Organización.

## **ABSTRACT**

This thesis starts from the need to understand the association between Organizational Culture and Work Performance in a mining company with Chinese capital, with workers of Peruvian and Chinese nationality, with the aim of being a reference for the academic community, they will be described important aspects of Chinese culture and aspects of Peruvian culture, both the similarities and the significant differences that manifest during the workday.

To find a quantitative measure of the association between the organizational culture of the company and the work performance of the workers, the correlation between these two variables was measured, using a survey applied to a sample of 322 workers, using the coefficient of Spearman's correlation.

**Keywords:** Organizational culture, Work performance, Culture, Variable, Correlation, Organization.

## INTRODUCCIÓN

La investigación se detalla en 5 apartados. En el primer apartado se ilustra, el problema investigado, se detallan los antecedentes, la importancia, limitaciones, así como, los objetivos del trabajo.

En el segundo apartado, se aborda el marco teórico, considerando el marco histórico, haciendo un recorrido por las definiciones de los principales académicos con respecto a las variables cultura organizacional y desempeño laboral, se muestran también investigaciones nacionales e internaciones, y, luego, se expone la estructura teórica y científica que respalda el estudio: Para la cultura organizacional se trabajó con el modelo de Schein y para el desempeño laboral con el modelo teórico de Motowidlo, Borman y Schmit. Se añade la definición de los términos básicos. Finalmente, en este apartado se exponen las hipótesis, así como, variables de estudio.

En el tercer apartado se muestra la parte metodológica. Se aborda diseño, método de estudio, así como la identificación de la población y muestra, asociación de variables, instrumento utilizado, y los pasos conducentes a la obtención de información.

En seguida, el cuarto apartado presenta los resultados de la investigación, tanto la parte descriptiva como la inferencial, de verificación de hipótesis.

Finalmente, el quinto apartado expone las conclusiones, así como, recomendaciones.

## CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción del problema

Ray, R., Gallagher, K., & Sarmiento, R. (2016), pusieron de manifiesto que China tiene como principal proveedor de hierro, soja y cobre a Latinoamérica. Durante el periodo del 2009 al 2013, las 5 principales exportaciones de Latinoamérica a China fueron: concentrados de mineral de hierro, soja y semillas oleaginosas, cobre, concentrados de mineral de cobre, petróleo; en la tabla 1 se muestra las principales exportaciones de Latinoamérica al mundo y China, (p. 5).

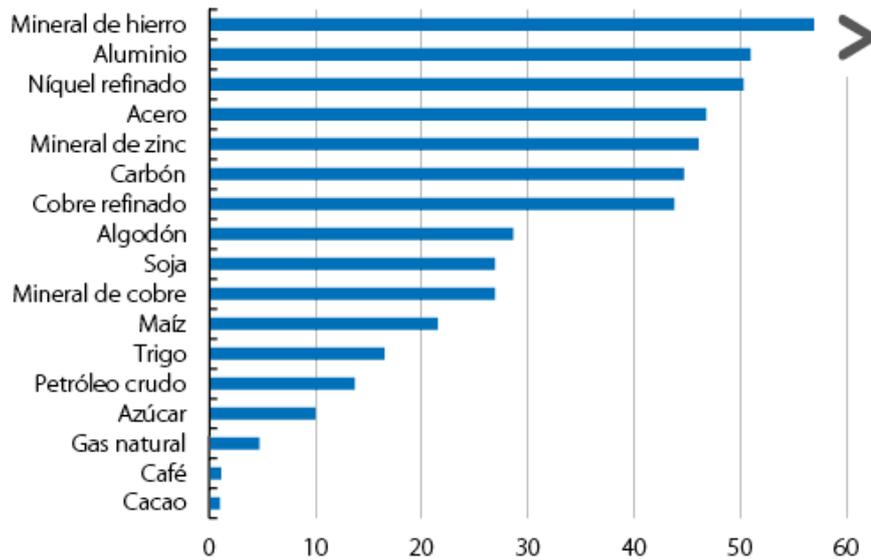
Tabla 1

*Cuota de mercado de principales exportaciones de ALC al mundo y a China, 2009-2013.*

	Iron (Ores, Concentrates)		Soybeans, Other Oilseeds		Cooper (Refined)		Cooper (Ores, Concentrates)	
	World Market	China	World Market	China	World Market	China	World Market	China
Argentina	-	-	7%	10%	-	-	3%	-
Brasil	26%	16%	25%	34%	1%	1%	3%	1%
Chile	1%	1%	-	-	21%	27%	32%	28%
México	-	-	-	-	1%	1%	2%	6%
Perú	1%	1%	-	-	2%	2%	15%	17%
Otros	-	-	5%	1%	-	-	-	-
LAC Total	28%	18%	37%	45%	25%	31%	55%	52%

Fuente: Global Economic Governance Initiative (2016)

Aspachs, O., Campos, A., Gual, J., & Montoriol, J. (2015), tras realizar su investigación sobre el impacto de la economía china en las materias primas, determinaron que este país consume el 59% de la demanda global de hierro. Es parte de la política del gobierno chino abastecerse de este mineral para su industria del acero, en consecuencia, es considerable su influencia en la economía latinoamericana, tal como se observa en el gráfico 1. (p.16).



*Figura 1: Demanda global de mineral de hierro en el año 2015, expresado en porcentajes. Fuente: Caixabank research (2015)*

Reforzando la investigación de Aspachs et al., el diario Gestión (8 de agosto del 2017) publicó un artículo donde da a conocer que las autoridades chinas impulsan la compra de mineral de hierro, el indicador de este mineral en la bolsa de Shanghái viene en crecimiento debido a la gran demanda del acero (párr. 3). El mismo diario Gestión (23 de mayo del 2017), en otra publicación, afirma que la cantidad mineral de hierro que China compra está creciendo en tal magnitud que ya sobrepasó la acumulación del año 2016, las plantas siderúrgicas producen cantidades sin precedentes de acero. (Párr. 1-6).

Esto refuerza la idea que China, a nivel mundial, es el principal comprador de mineral de hierro y también de otros minerales.

En el Perú, China es el principal comprador de productos tradicionales, tal como se muestra en la tabla 2, del año 2016 al año 2017 esta se incrementó en 10.2%. En el caso de la exportación de hierro hacia China esta viene incrementándose a ritmos sin precedentes, del año 2016 al año 2017 se incrementó en 5,8% en cantidades mayores para el zinc, harina de pescado, calamar, potas, jibias, de acuerdo con la tabla 3.

Tabla 2

*Exportaciones tradicionales y no tradicionales por país 2016 y 2017*

Tipo de producto / País	2016	2017	Var. %
<b>Tradicional</b>			
China	11 392,7	12 550,5	10,2
EE.UU.	2 912,6	3 261,5	12,0
Corea del Sur	1 544,2	2 163,7	40,1
Japón	1 581,3	2 139,0	35,3
España	1 078,4	1 778,8	64,9
Brasil	1 245,1	1 723,7	38,4
<b>No Tradicional</b>			
EE.UU.	2 852,2	3 151,0	10,5
Países Bajos	724,7	779,9	7,6
España	483,8	683,7	41,3
Ecuador	485,8	594,6	22,4
Chile	519,7	572,7	10,2
Colombia	591,1	555,1	-6,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018).

El diario El Comercio (21 de septiembre del 2017) publicó un informe donde el gerente general de la compañía Shougang Hierro Perú, sustentó el incremento de la inversión de la empresa minera China en los tres últimos años, por la ampliación de la zona nueva fue de 1,500\$ millones y en la nueva planta 500\$ millones de dólares. Esto trajo como consecuencia el aumento de empleo en forma directa e indirecta en la comunidad de San Juan de Marcona, ingresos al estado peruano, así como apoyos económicos a la comunidad (párr. 1-5). Esta localidad es la primera y única productora de hierro en el Perú.

Tabla 3

*Exportación FOB hacia principales países de destino. 2016-2017 (Millones de US dólares 2017).*

Pais y producto	2016	2017	Var. %
<b>China</b>			
Cobre	9 355,9	9 696,4	3,6
Harina de pescado	457,6	871,5	90,4
Zinc	335,4	710,9	112,0
Plomo	741,0	666,5	-10,1
Hierro	365,9	386,9	5,8
Calamar, pota y jibias	57,2	150,2	162,5
<b>EE.UU.</b>			
Oro	970,7	974,4	0,4
Gasolina sin tetraetilo de plomo	458,5	755,4	64,8
Uvas	242,6	240,2	-1,0
Estaño	178,9	209,4	17,0
Carburorreactor tipo queroseno	161,1	203,4	26,2
Colas de langostino con caparazón	133,9	197,4	47,5
<b>España</b>			
Gas natural	394,8	857,1	117,1
Zinc	273,6	413,0	51,0
Cobre	260,7	388,7	49,1
Calamar, pota y jibias	49,4	190,6	285,4
Paltas	59,8	66,2	10,8
Estaño	52,8	54,3	3,0
<b>Corea del Sur</b>			
Cobre	594,1	1 000,3	68,4
Zinc	353,9	525,0	48,4
Plomo	445,3	474,6	6,6
Calamar, pota y jibias	91,3	100,3	9,9
Gas natural	17,1	57,1	234,1
<b>Japón</b>			
Cobre	1 157,8	1 433,7	23,8
Zinc	146,9	304,7	107,4
Gas natural	54,5	148,6	172,7
Gasolina sin tetraetilo de plomo	66,8	113,0	69,4
Plomo	51,2	46,3	-9,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018).

El Comercio (abril, 15 del 2014) publicó un artículo donde señala que las empresas chinas son los nuevos actores en América Latina, especialmente en la actividad minera, que en el Perú tiene 8 proyectos con una inversión de más de \$ 5,200,000 así como se visualiza en la figura 2.

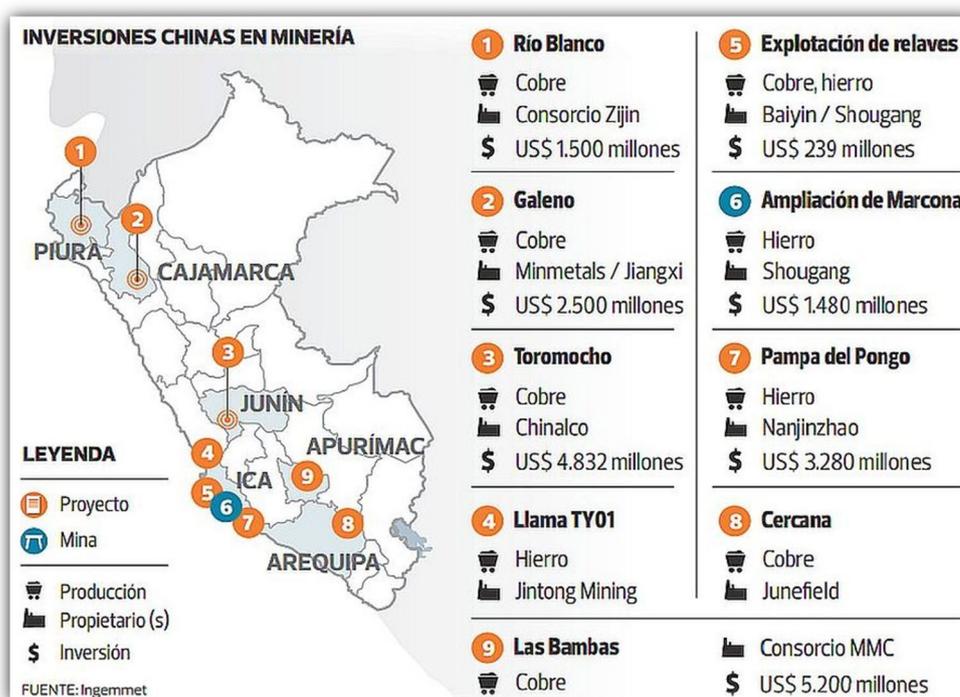


Figura 2  
Inversiones Chinas en el Perú en minería. Fuente: Diario El Comercio (2014)

Shougang fue la primera compañía minera en apostar por la inversión en el Perú, que venía de un gobierno que dejó la economía en estado crítico, decide adquirir Hierro Perú una mina de hierro muy caracterizada por las continuas huelgas de los trabajadores, esto fue un reto para los chinos. González (2009) afirma que la concesión minera de Marcona en 1992 por parte de Shougang es un ejemplo importante de la segunda fase de las vinculaciones entre China y América del Sur, este experimento de actividad transnacional con autonomía administrativa y financiera promovidas por el gobierno chino de una compañía estatal como Shougang (p. 141).

La corporación China, cuando asume la dirección de la compañía, estableció una serie de reformas que fortalece las relaciones laborales, en el periodo 1992-1995, Amos (2013) afirma que durante estos años se produce una luna de miel entre la compañía y los trabajadores, se aceptaron todos los petitorios, se reorganizó la fuerza laboral y se capacitó a los trabajadores, el resultado se logra visualizar en la tabla 4, la manufactura de la compañía desde 1968 hasta 1975 con una administración americana mantuvo un buen

performance, desde 1976 hasta 1992 prácticamente entró en banca rota (administrada por el estado peruano), desde 1993 bajo una administración de funcionarios chinos hasta la actualidad la producción sobrepasó las metas.

Hasta el año antes de finalizar el 1995, las relaciones laborales con los trabajadores eran de las mejores, la producción se había duplicado con respecto a años anteriores con la misma infraestructura, sin embargo Wu (1999) narra en su trabajo de investigación los acontecimientos que sucedieron al finalizar el año 1995 y a comienzos del año 1996, la crisis en la casa matriz de Shougang trajo como consecuencia que la empresa no pudiera cumplir con su compromiso de invertir los 150 millones, no podía pedir prestado dinero de la casa matriz para invertir, tampoco disponía de dinero propio para invertir.

La conflictividad que se dio a partir de 1995 llegó a huelgas de largos periodos, disminuyendo la producción alcanzada en 1995, que no pudo recuperarse hasta el año 2004, este periodo de fuertes huelgas marcó una ruptura entre la empresa y los sindicatos, actualmente está conflictividad continua.

Tabla 4

*Estadística de producción 1968 - 2017, se compara tres administraciones*

	<b>Año</b>	<b>Producción</b>		<b>Año</b>	<b>Producción</b>
<b>Estados Unidos</b>	1968	12,111,303.00	<b>China</b>	1993	8,386,041.00
	1969	12,311,749.00		1994	10,350,640.00
	1970	12,552,677.00		1995	9,075,539.00
	1971	11,493,944.00		1996	6,625,528.00
	1972	13,159,279.00		1997	6,868,991.00
	1973	12,841,007.00		1998	7,131,387.00
	1974	13,635,975.00		1999	6,207,315.00
	1975	11,506,656.00		2000	6,101,922.00
	1976	7,034,291.00		2001	6,674,155.00
	1977	9,783,967.00		2002	7,063,685.00
	1978	7,626,223.00		2003	8,134,001.00
1979	8,662,491.00	2004	9,487,763.00		
1980	8,919,184.00	2005	10,561,520.00		
1981	9,346,739.00	2006	11,109,835.00		
1982	9,552,265.00	2007	11,317,224.00		
<b>Perú</b>	1983	6,865,610.00	2008	11,788,479.00	
	1984	6,811,672.00	2009	10,615,531.00	
	1985	8,083,722.00	2010	11,968,404.00	
	1986	8,289,761.00	2011	12,995,897.00	
	1987	7,283,466.00	2012	13,135,605.00	
	1988	6,509,117.00	2013	13,977,087.00	
	1989	7,117,978.00	2014	15,111,251.00	
	1990	5,954,906.00	2015	15,031,744.00	
	1991	6,477,567.00	2016	15,005,942.00	
	1992	4,304,050.00	2017	14,779,854.00	

Fuente: Departamento de Producción, 2018

Debido a las continuas denuncias de los sindicatos, el Congreso peruano conformó un grupo investigador de delitos económicos y financieros, organizados, balance de la inversión privada y la privatización (2002). En su informe detallan el caso de Hierro Perú, la cual fue una empresa minera de producción de hierro más relevante del Perú, que en 1950 estuvo administrada por Marcona Mining Company (MMC), y en 1975 es nacionalizada por el presidente Juan Velazco Alvarado, creando Hierro Perú. Se detalla que en 1992 se vendió la empresa a Shougang Corporación, por un precio 6 veces mayor al establecido inicialmente, con un precio de compra de ciento veinte millones de dólares, comprometiéndose a invertir ciento cincuenta millones de dólares en tres años, y asumir los pasivos por 41.8 millones de dólares, por el lado del estado peruano emitió decretos

legislativos asumiendo deudas con Cofide, Banco de la Nación, SUNAT, IPSS, Electro Perú, Banco Minero. (Fondo editorial del Congreso del Perú, p. 12).

De Echave (2011) afirma que la participación de la minería en PBI pasó de 1995 con un 4.5% a ser 6.6% en el año 2005, esto significa un incremento de 46% de participación tal como se evidencia en el siguiente gráfico.

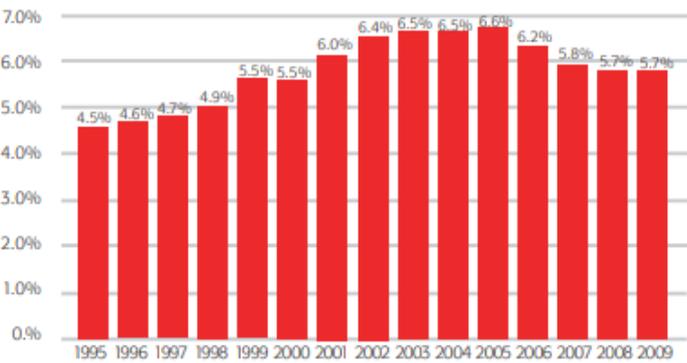
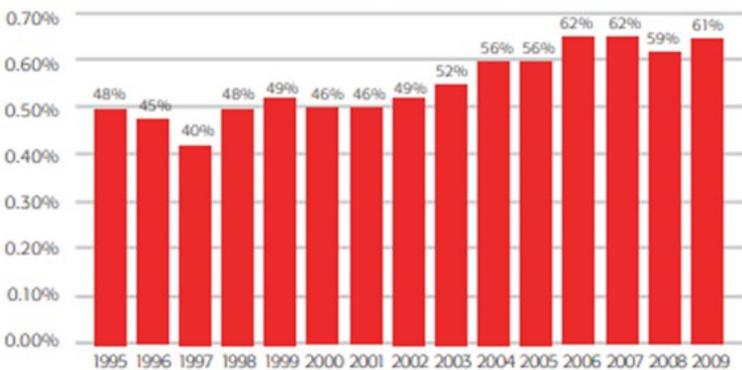


Figura 3: Grafico Perú, Participación de la minería en el PBI. Fuente: INEI (2018)

Con respecto a las exportaciones mineras, en 1995 se tenía un 48% y para el año 2006 pasó a ser 62%, esto representa un incremento de 30%. Tal como lo demuestra De Echave (2011) a continuación



*Figura 4 Grafico Perú: exportaciones mineras. Fuente: INEI (2018)*

El diario Gestión (5 de febrero del 2018) presentó un resumen de las principales empresas mineras del país como Antamina, con participación mayoritaria de BHP Billiton (33.75%) y Glencore (33.75%), Cerro Corona de Gold Fields (97%), Yanacocha de Newmont Mining Corporation (51.35%) con sede en Denver, EEUU; Cía. de Minas Buenaventura (43.65%), Cerro Verde de Freeport-McMoRan (53.56%), SMM Cerro Verde Netherlands N.V. (21%) y Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (19.58%) todas estas empresas tienen algo en común, una administración con una cultura organizacional con características occidentales del tipo norte americanas.

Diversos académicos peruanos, durante este auge minero, analizaron diversos conflictos sociales ocasionados por la actividad minera, De Echave (2007) afirma que con las inspecciones laborales a cargo del ministerio del trabajo se demostró que algunas minas tienen mayor nivel de conflictividad laboral, muchas veces son denunciadas las mismas compañías por los mismos trabajadores, en los últimos años los conflictos sindicales están siendo desplazados por los conflictos con las comunidades; sin embargo, de no enfocarse en la parte laboral se abrirá un nuevo espacio de conflictividad. (párr. 9).

Sanborn y Torres (2009) analizaron la problemática de Shougang Hierro Perú y afirmaron que parte de la cultura organizacional de las compañías estatales chinas es apearse a la ley en materia laboral e impacto ambiental en favor de un crecimiento económico, en su investigación también menciona que las empresas chinas si bien es cierto son los actuales actores estelares de la minería peruana, despierta diversas preocupaciones, sobre todo en el campo social, laboral, ambiental.

Amos (2013) reseña que esta unidad minera fue propiedad de la compañía estatal peruana, denominada Hierro Perú, habiendo declinado no solamente por la caída de los precios del hierro, sino, sobre todo, por una desastrosa gestión. Añade en esta reseña, que el gobierno de Fujimori, en 1992, contrató a una empresa de consultoría de América del Norte, que dictaminó que la mitad de los empleados a largo plazo de la mina de carbón deben ser despedidos para que la empresa sea rentable. Eran los tiempos de un gobierno que profundizó la agenda neoliberal y privatizó un alto número de empresas estatales, dejando en el desamparo a la fuerza laboral.

Siguiendo la reseña de Amos (2013), es necesario precisar que el propio gobierno de Fujimori, un año antes de privatizar Hierro Perú, dio inicio al despido de la mitad de trabajadores, de modo tal que cuando participó en el proceso de privatización, muchos trabajadores ya estaban despedidos. La asunción de la empresa por Shougang fue recibida por los sindicatos con cierta complacencia, debido a los antecedentes de Hierro Perú.

Según reportaje de Lizana (1995) “Shougang trajo entre ciento sesenta y trescientos cincuenta obreros chinos a laborar en la mina”. Tras algunos inconvenientes en cuanto al cumplimiento de los planes comprendidos en el proceso de privatización, con trabajadores peruanos, Shougang apresuradamente trasladó a dichos trabajadores de retorno a China”

Asimismo, Wu (1999) reportó que la empresa “llevó a dirigentes sindicales a China a fin de agradar con inspecciones a la compañía matriz, sin embargo, los dirigentes contestaron planteando mayores favores para emparejarlos con los que habían visto en las plantas de Shougang en China”.

Las relaciones empresa – sindicato, en material laboral, las analizó Amos (2013) quien afirma que Shougang Hierro Perú, que en adelante será llamada una Empresa minera de Ica, afronta manifestaciones habituales “en un instante en que la generalidad de las compañías mineras han renovado su relación con los sindicatos” también señala que los problemas laborales que afronta la compañía minera de Ica son bien conocidos, los académicos lo atribuyen a las diferencias culturales, “sugiriendo un choque de civilizaciones”, “choque cultural chino en Latinoamérica” (p.107).

Por tal motivo, es necesario realizar una pesquisa para evaluar la asociación de la cultura organizacional de una empresa china y el desempeño laboral de los trabajadores.

## **1.2 Formulación del problema**

Habiendo dos culturas trabajando en el mismo lugar, en posiciones diferentes, es cierto, se desea investigar si esta relación está funcionando a pesar de las diferencias, si existe eficiencia en el desempeño laboral de los trabajadores en esta empresa minera de Ica.

Por lo expuesto, se evidencia la existencia continua del conflicto de parte de los trabajadores peruanos con la administración China, se plantea estudiar cómo se relaciona la cultura organizacional de la empresa con el desempeño laboral, actualmente las prácticas de la integración cultural fruto de la experiencia a través de los años están dando

resultado, haciendo que la empresa sea rentable, pero no es suficiente porque estamos en un periodo que los precios de los minerales son altos a comparación de otros periodos. Frente a la problemática expuesta, resulta relevante plantear el sucesivo problema de investigación:

### **Problema General**

¿Cuál es la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de una empresa mineral de Ica?

### **Problemas específicos:**

¿Cuál es la relación entre la dimensión motivación de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica?

¿Cuál es la relación entre la dimensión valores de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica?

¿Cuál es la relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica?

¿Cuál es la relación entre la dimensión identificación de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica?

### **1.3 Importancia y justificación de la investigación**

Es importante realizar este estudio porque aborda la experiencia de una empresa con capitales y funcionarios chinos, en la actividad minera, en interacción con trabajadores peruanos (en mayoría). Se han encontrado algunos trabajos a nivel local que relacionan ambas variables, cultura organizacional y desempeño laboral, en actividades económicas diferentes (banca privada). Dado que el mundo es cada vez más globalizado, donde los capitales chinos están invirtiendo en el Perú, es importante analizar y estudiar la cultura organizacional y sus implicancias en el desempeño laboral dentro de la empresa, ya que los conflictos sobre la cultura, por ejemplo, el idioma, las fiestas, las costumbres y la

forma de pensamiento, las relaciones trabajador-jefe, etc., todo esto repercute en el desempeño de los trabajadores durante el periodo de su labor.

Se justifica el estudio por lo siguiente:

Desde la perspectiva teórica, es necesario realizar este estudio para evaluar el impacto de la cultura organizacional de las empresas chinas en los niveles de desempeño del trabajador durante el proceso de entendimiento entre las dos culturas. Los resultados de la investigación, servirán de referencia para futuras investigaciones, dado que no existen estudios similares a nivel local en el sector minero.

Desde la perspectiva práctica, es necesario abordar los conflictos inevitables que se generan en la inter acción laboral de personas con culturas diferentes, sin perder de vista que el caso peruano corresponde a varias nacionalidades. La no solución de este tipo de problemas puede derivar en baja de la productividad.

Desde la perspectiva metodológica, los instrumentos de medición deben adaptarse a las particularidades antes descritas. Los resultados abonarán más casuística sobre el estudio de ambas variables.

#### **1.4 Delimitación del estudio**

Teórica, asociación entre cultura organizacional y desempeño laboral, en el contexto de la actividad minera y la confluencia de trabajadores de nacionalidad china y peruana.

Espacial, empresa minera ubicada al sur de la capital peruana, en la región Ica. Los resultados valdrán solo para poblaciones y área geográfica con peculiaridades análogas. Cabe precisar que la empresa objeto de estudio tiene personal en China, los mismos que no son parte de este estudio

Temporal, el período de estudio comprende el año 2018.

#### **1.5 Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo General**

Determinar cuál es la relación entre la Cultura Organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.

### **Objetivos específicos**

O.E.1 Determinar cuál es la relación entre la dimensión motivación de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.

O.E. 2 Determinar cuál es la relación entre la dimensión valores de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.

O.E. 3 Determinar cuál es la relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.

O.E. 4 Determinar cuál es la relación entre la dimensión identificación de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco Histórico

#### 2.1.1 Cultura Organizacional

Los principios del concepto se asocian a los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, liderados por Elton Mayo, quienes abordaron el de la relación entre “Los factores ambientales y los escenarios físicos inciden en el desarrollo de la labor”. Pettigrew (1979, p. 574), es uno de los teóricos pioneros en la definición de cultura organizacional, este autor la asume como "un sistema de significado público y conjuntamente aceptado que opera para un grupo dado en un momento".

Para Schwartz y Davis (1981, p. 33), la cultura organizacional constituye "un modelo de expectativas y creencias colaboradas por los miembros de una organización. Estas expectativas y creencias originan reglas que influyen fuertemente en el comportamiento de los sujetos y grupos de la organización".

Todas las sociedades humanas, a lo largo del desarrollo de la humanidad, presentan rasgos distintivos de cultura, entendida esta como el conjunto de manifestaciones económicas, productivas y de conocimiento aplicado para su desarrollo. China y Perú poseen cultura ancestral reconocida, en la actualidad, como patrimonio de la humanidad.

Cújar et al (2013), en un análisis sumario sobre la cultura organizacional, destacan su importancia para los estudios gerenciales, en tanto se le asocia fuertemente al concepto de productividad y desempeño laboral. Resaltan un relativo consenso de diversos autores sobre este constructo: “un grupo de significados, creencias y entendimientos compartidos que pertenecen a un colectivo”. Concluyen que, al medir esta variable, se debe procurar adaptar “herramientas para satisfacer necesidades, antecedentes y regiones para desarrollar una comprensión global de la cultura organizacional”.

En la tabla 5, se da a conocer una reseña de la evolución del concepto de cultura organizacional.

Tabla 5

*Evolución del concepto de cultura organizacional desde 1979 a 1983.*

<i>Fecha</i>	<i>Autor(s)</i>	<i>Título</i>	<i>El énfasis principal</i>
1979	Pettigrew	En el estudioHacia la caracterización de culturas organizacionales	Rastrea la aparición y el desarrollo de la cultura de una organización a lo largo del tiempo
1980	Dandridge,Mitroff, y Joyce	El simbolismo organizacional: Un tema para expandir Análisis de las Organizaciones	Insta el estudio de mitos y símbolos a revelar la estructura profunda de las organizaciones
1982	Trato & Kennedy	Culturas corporativas	Extensa discusión sobre la naturaleza de la cultura los tipos de cultura, y la cultura gestión
1983		Administrative Science Trimestral: Edition especial Dedicado a la cultura	Presenta y explica el concepto de una variedad de perspectivas; promueve el estudio de la cultura de manera particular
1983	Jelinek, Smircich, y Hirsch	Introducción: Un código de muchos colores	
1983	Smircich	Conceptos de la cultura y análisis de la organización	
1983	Gregory	Ver nativas-Paradigmas-Múltiples culturas y conflictos cultura en las organizaciones	
1983	Smith & Simmons	Una organización rumpelstiltskin: Methaphors en investigación de campo	
1983	Barley	Semiótica y el estudio de las culturas ocupacionales y de organización	
1983	Riley	Una cuenta estructuracionista de culturas políticas	
1983	Martin, Feldman, Hatch, y Sitkin	La paradoja singularidad en las historias de organización	
1983	Jones	Los costos de transacción, derechos de propiedad, y la cultura organizacional un cambio perspective	
1983	Broms y Gahmberg	Comunicación a sí misma en las organizaciones y culturas	
		Dinámica organizacional número especial dedicado a la cultura	Insta a los administradores para adoptar el concepto de cultura como una herramienta práctica
1983	Sathe	Implicaciones de la cultura corporativa una guía a la acción del hombre Age	
1983	Wilkins	la auditoría cultura una herramienta para la comprensión cultural -Organizaciones	
1983	Koprowski	Mitos culturales:claves para una gestión eficaz	
1983	Schein	El papel del fundador en la creación de la cultura organizacional	Extensa definición de la cultura discusión de su etiología y la transmisión

Fuente: elaboración propia

### 2.1.2 Desempeño Laboral

Para Gil (2007) citando a Boyatzis (1982) menciona que las competencias constituyen rasgos “subyacentes a una persona que se relaciona con una ocupación exitosa en un puesto de trabajo”.

Stoner (1994) establece que el desempeño laboral comprende “acciones y comportamientos de los colaboradores el cual son imperantes para el cumplimiento de las metas de la organización y el cual se pueden medir en términos de competencias de cada persona”. Se introduce, de esta manera el constructo competencias.

Con relación al desempeño laboral, Pedraza, Amaya y Conde (2010) resaltan que este constructo siempre ha sido estimado como un aspecto valioso para lograr los objetivos de una organización. Agregan que “esta actuación logra ser exitosa o no, dependiendo de un conjunto de particularidades que generalmente se revelan en el comportamiento”.

Goicochea (2018) resalta, referente a eso, a los pioneros de la Administración Científica, Taylor y Gilbreth, quienes ya habían señalado la importancia de los conceptos de productividad, rendimiento laboral y calidad, y de su interacción.

## 2.2 Investigaciones relacionadas

### 2.2.1 Investigaciones nacionales

Todos los antecedentes nacionales revisados se relacionan de manera directa con esta tesis, en tanto analizaron la relación, en otros contextos, de las dos variables en estudio.

Cueva (2016) estudió cómo la cultura organizacional influyó en el desempeño laboral de maestros de una entidad educativa en Lima. Se propuso establecer el tipo de correlación entre ambas variables. Siguió un diseño descriptivo correlacional, los datos para sus variables las obtuvo de dos cuestionarios diseñados y validados para tal efecto. Encontró que no había una influencia significativa de la primera sobre la segunda.

Queravalú (2018) abordó el estudio de la Cultura Organizacional y Desempeño Laboral de trabajadores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo, en su tesis de Maestría. Su objetivo fue determinar la calidad y magnitud de la relación entre ambas variables. Para medir sus variables utilizaron como instrumentos “el Test de Cameron: Diagnóstico de la

cultura organizacional y el cuestionario adaptado de Dessler (2001)” En el aspecto metodológico, aplicaron un diseño descriptivo correlacional, a una muestra pequeña de 26 colaboradores del consorcio. Concluyeron, a partir de sus resultados, que concurre una relación directa, significativa y débil entre cultura organizacional y desempeño laboral.

Ureta (2018) abordó el análisis de la asociación entre cultura organizacional y desempeño laboral en una entidad bancaria, Lima. Poseyó como objetivo determinar la correlación entre ambas variables. En el aspecto metodológico, identificó tres dimensiones para la primera variable y cinco para la segunda; para ambas variables valida los instrumentos correspondientes, ambos medidos en escala de Likert. Concluyó que a mejores niveles de cultura organizacional se presentan altos niveles de desempeño laboral. Asimismo, demostró correlación directa y significativa a través de las dimensiones “artefactos y supuestos básicos” (de la cultura organizacional) con el desempeño laboral.

Huarca & Oviedo (2018) emprendieron un estudio para determinar la relación entre cultura organizacional y motivación intrínseca, en una empresa minera, Arequipa. Estableció a modo de objetivo determinar la relación entre cultura organizacional y motivación, como parte del constructo desempeño, para las cuales validaron sendos instrumentos de medición. Hallaron una correlación directa y positiva, indicadora, entre ambas variables. Respecto al constructo cultura organizacional encontraron que presenta niveles regulares tendientes a bajo, en tanto presentan reticencia para asumir “normas, creencias, costumbres, valores, pensar y actuar de la organización, lo que no les permite identificarse con esta cultura, dado que no se identifican ni cumplen con los valores, normas, creencias, costumbres, pensar y actuar que tiene la organización”.

Sagástegui (2018) abordó la pesquisa de la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa agrícola, Cajamarca. A través de un estudio cuantitativo, asentado en el diseño de dos instrumentos de medición tuvo, precisamente, el objetivo de medir la asociación entre ambas variables. Concluyó precisando que la dimensión integridad de la cultura organizacional se asocia positiva y significativamente con el desempeño laboral.

Hinojosa & Maccha (2018) abordaron una posible relación de dependencia entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, Pasco. Para ello, establecieron categorías de ambos constructos, para lo cual diseñaron y validaron sendos instrumentos

de medición. Los resultados de su trabajo de campo los llevaron a establecer el cual había una relación significativa de dependencia entre ambas variables. Utilizaron el estadístico chi cuadrado para dicha verificación.

Cabrera (2019) desarrolló su tesis de Maestría en una empresa minera de Cajamarca, con el propósito de cuantificar el grado de asociación entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral. La muestra censal, de 10 obreros, a quienes se “les aplicó Test de Liderazgo de Kurt y Lewin y otro de desempeño laboral”. Metodológicamente se siguió un diseño no experimental y se verificó la hipótesis con la correlación de Spearman. Concluyó señalando que concurre una relación directa y significativa entre ambas variables.

Luján (2020) desarrolló su tesis doctoral en MYPES del sector mueblería, Lima. Se orientó al estudio del grado de asociación entre cultura organizacional y desenvolvimiento en el trabajo; para alcanzarlo, desplegó un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional. En sus conclusiones destaca, en primera instancia, un valor regular promedio tanto para cultura organizacional como desenvolvimiento en el trabajo. Luego, sus resultados indican una asociación positiva débil (correlación de Pearson 0.466) y significativa entre ambas variables.

Asencio (2020), en su tesis de Maestría, abordó el estudio del clima organizacional y desempeño laboral de trabajadores de una institución pública, en Cajamarca. Su objetivo fue determinar la influencia de la primera variable sobre la segunda. Para ello elaboraron y validaron sendos instrumentos, para ambos constructos, los mismos que emplearon a una muestra censal de 50 obreros. Utilizaron la prueba chi cuadrado para demostrar una atribución significativa del clima organizacional sobre el desempeño laboral.

### **2.2.2 Investigaciones extranjeras**

Calero (2018) emprendió una investigación orientada a determinar la asociación entre cultura organizacional y desempeño del personal. El desarrollo de un diseño descriptivo correlacional le permitió encontrar una agrupación positiva y significativa entre cultura organizacional y desempeño del personal, en Manabí, Ecuador, en donde concluye, entre otros aspectos, que “si la empresa consigue establecer variaciones en su cultura y el cual ésta centraliza su interés en el ser, comprendido como los colaboradores, en primer lugar

y seguidamente a la optimización de los recursos económicos, consigue adquirir más aporte por parte de los trabajadores”.

Medrano y Ahumada (2018) desarrollaron una investigación para evaluar cómo perciben los trabajadores los valores culturales en obreros y su influencia en el desempeño laboral, contextualizada en la industria maquiladora de México. Para ello, validaron instrumentos de medición para ambas variables, los cuales emplearon a una muestra de 194 obreros. Metodológicamente, aplicaron ecuaciones estructurales para establecer las relaciones entre las dimensiones de ambos constructos. Concluyeron, entre otros aspectos, que “La espiritualidad es importante para percibir el desempeño del propio trabajador”.

Tincajá (2019), en su informe de posgrado sobre Gerencia del Talento Humano, abordó un estudio comparativo de la cultura organizacional entre una empresa pública y una privada, relacionadas con la actividad minera. Su objetivo fue el de conocer los elementos determinantes de la cultura organizacional en el sector público y privada. Aplicó una herramienta diagnóstica validada en el ámbito universitario colombiano y concluyó que en el sector público el constructo se ve limitado por factores externos (burocracia interna, legislación y presupuesto), mientras que en el sector privado las limitaciones se asocian al presupuesto y la carencia de personal.

Reinoso & Perez (2019) abordaron el estudio de la asociación entre cultura organizacional y desempeño laboral en PYMES ecuatorianas, utilizando sendos instrumentos de medición en escala de Likert y un diseño descriptivo correlacional. Encontraron una alta y significativa correlación entre ambas variables, enfatizando los aspectos relacionados al trato de los jefes y los procedimientos de trabajo.

Díaz (2019) abordó el estudio, en instituciones de nivel mediano de Chiapas, México, de la cultura organizacional y desempeño laboral de sus empleados. Su objetivo fue determinar la asociación entre ambas variables, para ello validaron y aplicaron instrumentos de medición para ambos constructos. En sus conclusiones resalta el hallazgo de una relación lineal positiva entre ambas variables.

## **2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio**

### **2.3.1 La cultura organizacional**

#### **2.3.1.1 Cultura**

Tinoco & Quispe, (2014) sostienen que los que abordan un análisis antropológico y sociológico de este término fue Edwars Tylor (1871), quién lo precisa como un todo confuso, que contiene conocimientos, derecho, arte, creencias, costumbres, moral y cualesquiera otras habilidades y rutinas obtenidos por los seres humanos como miembros de la sociedad. (Como se citó en Tinoco & Quispe, 2014, p58).

El grupo integral formado por los bienes y utensilios de los clientes, por el organismo de reglas que preside los varios grupos sociales, por las artesanías e ideas, costumbres y dogmas. Ya sea que meditemos una cultura muy escueta y antigua o una cultura considerablemente compleja y próspera, todos nos enfrentaremos a un dispositivo enorme, en parte material, en parte humano o espiritual, y los seres humanos pueden superar estos específicos problemas que lo afrontan. (Malinowski, 1984, p56).

Rocher (1979) precisa la cultura como:

Un conjunto de pensamientos, sentimientos y comportamientos interconectados están más o menos formalizados, en lugar de ser aprendidos y compartidos por varias personas que sirven de manera objetiva y simbólica al mismo tiempo para formar un grupo específico y único de personas. (Rocher,1979, p111)

Schein (1988) define la cultura como:

Un modelo de presunciones inventadas, básicas, desarrolladas o reveladas por un conjunto dado al ir asimilando a revolver con sus complicaciones de ajuste externa y composición interna, que hayan practicado la suficiente atribución como para ser estimados como permitidos y en resultado ser educados a los nuevos miembros como la cualidad idónea de descubrir, especular, y sentir esos inconvenientes. (Schein, 1988, p25)

### **2.3.1.2 Definición de cultura organizacional**

Schneider (1990) elaboró un historial con respecto a la evolución del concepto de cultura desde 1979 hasta 1989, en el año 1982 aparece la idea de la cultura corporativa con Deal y Kennedy.

Schein (1985) sustenta una definición dinámica de cultura, él explica que la cultura de un grupo se puede conceptualizar como “el aprendizaje acumulado del grupo por la experiencia, a medida que soluciona sus inconvenientes de adaptación externa o interna, cuando obtiene respuestas el cual funcionan son estimadas válidas y serán enseñadas a los nuevos miembros como la forma en que se hacen las cosas”.

Meyerson y Martin (1987) argumentan que la cultura organizacional se debe enfocar el estudio desde tres puntos de vista que denomina paradigmas: El primer paradigma es la integración que se entiende como un conjunto de valores, comportamientos compartidos, este paradigma tiene tres características: consenso entre los miembros del grupo, énfasis en el consenso, centrar en un líder la principal fuente de contenido cultural, estas características niegan la ambigüedad este concepto se entiende cuando los individuos adoptan significados irreconciliables, denegar la ambigüedad hace aparecer la armonía y claridad, Ouchi (1981) y Pascale y Athos (1981) citado por Schneider (1990) sostienen que el éxito de algunas empresas estadounidenses y japonesas es atribuible a su fuerte énfasis cultural sobre los valores. El segundo paradigma es la diferenciación, se caracteriza por las canalizar la ambigüedad, inconsistencias y consistencias conductuales debido a los diferentes valores y creencias el cual mantienen cada una de las sub unidades que incluyen grupos e individuos, cada sub cultura es una isla de lucidez localizada por lo que la ambigüedad radica solo en los intersticios entre subculturas, las organizaciones no son simplemente una sola cultura dominante monolítica, la cultura se compone de colección de valores y manifestaciones algunas de las cuales pueden ser contradictorias.

El tercer paradigma es la ambigüedad, los paradigmas anteriores minimizan la ambigüedad, la complejidad y falta de claridad podrían legitimarse en este caso las manifestaciones culturales no son claramente consistente o inconscientes entre sí, la cultura no puede caracterizarse como armónica o llena de conflicto, consenso, disenso, confusión coexisten es una parte inevitable de la vida organizacional. (pp. 624-638).

Schneider (1990), en su artículo de la cultura y su relación con el rendimiento financiero, sostiene que los ratios financieros que se utilizan para calcular el rendimiento de la empresa se calculan a nivel de compañía, se asume toda la compañía como una cultura única, este concepto postula que tener una cultura sólida es lo decisivo de la rentabilidad este es un ejemplo del paradigma de integración. (pp. 240-252).

Kotter y Heskett (1992) hacen referencia entre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño económico se describe la asociación entre cultura fuerte y el rendimiento excelente. Todos los gerentes comparten un conjunto de comportamientos y valores, esto se transmite a los trabajadores existiendo un alineamiento de objetivos, nivel motivación, un sentimiento de compromiso o lealtad, sostiene que la cultura ayuda al rendimiento porque proporciona estructura y controles necesarios sin tener que depender de la burocracia. Afirman que solo los líderes fuertes parecen crear este tipo de alineamiento y motivación característica de una cultura fuerte, el enfoque de los investigadores fue de realizar un estudio detallado de más de 200 empresas de 22 industrias estadounidenses diferentes construyendo índices de fortaleza cultural y de rendimiento económico llegaron a la conclusión que las empresas que cuidan su liderazgo y sus grupos de interés sobrepasan en desempeño a las compañías que no tienen el mismo interés. (pp. 200-260).

Kinicki y Kreitner (2003) sostienen que la cultura organizacional es “el conjunto de aparentes colaborados e sobreentendidos, que se dan por sentados, en un conjunto, el cual establece el modo en cual el grupo observa sus varios ambientes, especula en relación de ellos y reacciona a ellos mismos” en este sentido la cultura organizacional prepondera en el comportamiento en el centro laboral. (p. 30). En esta misma línea, Robbins y Judge (2009) describen a la cultura organizacional como un “sistema de significado simultáneo por los integrantes que diferencia a una organización de otras organizaciones”, esta definición compartida es un grupo de particularidades que la organización aprecia. (p. 551). Reafirman Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2009) una cultura organizacional puede generar un sentido de lealtad y compromiso, cuando los trabajadores se integran a la organización y trabajan con un buen desempeño se crea un sentido de nosotros y yo. (p. 33).

Meyer (2015) afirma que la comunicación es muy importante cuando se trabaja con personas de otras culturas para evitar caer en la incomprensión y la ineficiencia para esto se debe eliminar la ambigüedad, es necesario orientar la cultura organizacional de la empresa adaptándola a la forma local identificando las dimensiones de las diferencias culturales, escuchar todas las opiniones de cada grupo cultural, capacitar al personal en las normas claves, construir una cultura correcta no es una idea de último momento, las empresas que no planean como los empleados individuales y la organización en su conjunto se adaptaran durante las relaciones laborales tarde o temprano terminaran tropezando con baches culturales. (pp. 66-72).

Earley, C., & Mosakowsky, (2004), argumentan que el desconocimiento de los valores propios de la cultura del trabajador local puede ser eliminado o al menos reducido en su impacto si se asimilaban bien los aspectos culturales y sus esquemas de valor para intentar de someter al máximo las consecuencias negativas del conflicto cultural.

Trompenaars y Woolliams (2009), basados en una encuesta a nivel global, identificaron cinco dimensiones en las que las personas de diferentes culturas difieren en cuanto a las fallas, comprender esto es importante para reconciliar las diferencias culturales y que los obreros se alineen con las metas de la empresa, a continuación, se detallan tres dimensiones que se consideran importantes:

Primero, el medio ambiente aquí se determina si las fallas se administran con prevención o con respuesta. Las culturas que ven el medio ambiente controlado por el individuo o la empresa piensan que una buena planificación evita los fracasos, mientras las culturas que ven el medio ambiente controlado externamente aceptan el fracaso como inevitable ante esto solo el desarrollo de habilidades para responder en forma rápida garantiza la supervivencia.

Segundo, las reglas o las relaciones ¿Cuál de las dos es más importante? Hay sociedades centradas en el individualismo como EE. UU., Australia, U.K., etc., donde el desempeño de los trabajadores se da en un medio de competencia orientado a cumplir las reglas y normas, mientras otras sociedades como China, India, Brasil, Japón, etc., cuyas sociedades están centradas en las relaciones y vínculos familiares o amistades donde las fallas, errores se asumen como grupo por encima de las reglas.

Tercero, ¿Las fallas son del equipo o del individuo? Existen sociedades muy individualistas donde los compañeros de trabajo compiten entre sí y por otro lado hay

sociedades comunitarias en los que las personas asumen la responsabilidad de las fallas como equipo aun así sea un solo miembro para que funcione bien el comunitario los valores e intereses del conjunto el cual deben estar alineados con los objetivos de la compañía.

Para esta tesis, siguiendo a Kinicki y Kreitner (2003) y los estudios de Robbins y Judge (2009), se define cultura organizacional como **“el conjunto de supuestos simultáneos e sobreentendidos, que se dan por sentados, en un grupo, que establece la manera en que el grupo divisa sus diversos medios, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos, este sistema de significados diferencia a una organización de las demás”**.

### **2.3.1.3 Modelos de Cultura Organizacional**

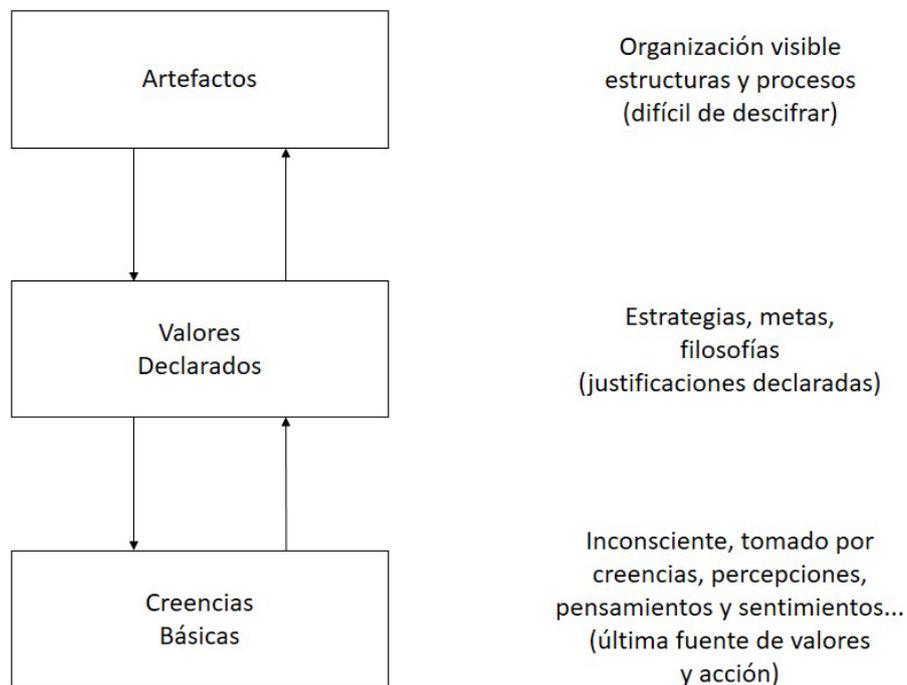
#### **Modelo de la Cultura Organizacional de Edgar Schein**

Schein (1985) sustenta que la cultura se puede analizar en varios niveles, el primer nivel son los fenómenos visibles, “artefactos” su lenguaje, exhibiciones emocionales, entre estos artefactos está el “clima” de los miembros del grupo, descripciones formales de la organización, organigramas, comportamiento observado, etc., que a veces es difícil de descifrar, no se puede sacar conclusiones de estos aspectos visibles porque estas interpretaciones nos llevarían a caer en error.

Segundo, las creencias y valores defendidos, el autor lo enfoca del punto de vista del aprendizaje que se tuvo ante problemas del grupo, las personas que toman acciones proponiendo soluciones y estas funcionan, se les perciben de forma positiva, si aquellas soluciones se transforman en creencias compartidas pasaran con el tiempo finalmente a convertirse como suposiciones compartidas.

Tercero, los supuestos básicos subyacentes, dado una solución a un inconveniente marcha repetidamente se dan por sentado que hay consenso debido al éxito repetido, si una suposición básica se lleva a cabo con fuerza en un grupo, los miembros encontrarán un comportamiento basado en esta solución, la cultura como un conjunto de suposiciones básicas nos define a que prestarle atención, que significan las cosas, como reaccionar emocionalmente a lo que está sucediendo y que acciones tomar ante varias situaciones” esto significa que la cultura les dice a sus miembros cómo comportarse el uno con el otro, muchas veces estas suposiciones inconscientes en una compañía con personal de distintas culturas puede traer consecuencias negativas por la diferencia entre sus supuestos básicos.

Para Schein (2017) la cultura organizacional tiene 4 características definidas: a) Estabilidad estructural, la cultura implica cierto grado de estabilidad, porque se comparte y es aceptado reforzando la identidad de los miembros, también define al grupo generando un nivel de estabilidad, la principal fuerza estabilizadora de la cultura es la identidad grupal. Los miembros del grupo valoran la estabilidad “porque proporciona significado y predictibilidad y al mismo tiempo los elementos superficiales de la cultura se definen por la iteración entre los miembros del grupo”.



*Figura 5*  
*Niveles de la cultura organizacional según Edgar Schein (1985)*  
Fuente: Organización Culture (Schein 1985)

Las interacciones más valoradas respaldan el ADN cultural, proporcionando estabilidad adicional, la cultura es a la vez estable y dinámica, cuando las empresas sufren reorganizaciones o se cambia un gerente se puede destruir el ADN cultural y se puede formar reformular la cultura organizacional, o también ante la solución de problemas, condiciones, personal nuevos, se adoptan respuestas que formaran parte de la experiencia

del grupo reforzando la cultura, b) Profundidad, los supuestos básicos de la cultura son la parte más invisible y profunda lo que se da por sentado, se podría considerar como la “esencia” que da estabilidad a la cultura, d) Amplitud, “cada vez que se desarrolla abarca todo el funcionamiento del grupo” la cultura es omnipresente, no se puede limitar la cultura a los procesos internos, también abarca la misión, estrategias, políticas, d) Patrones o integración, esta cuarta característica une los elementos (rituales, valores y comportamientos) en un nivel profundo que le da estabilidad a la cultura, este patrón de integración es la esencia de lo que llaman cultura, la cultura organizacional se desarrolla a medida que las personas que la integran luchan por dar un sentido, las organizaciones evolucionan y desarrollan sub grupos, a estos se les llama subculturas. (pp. 10-11).

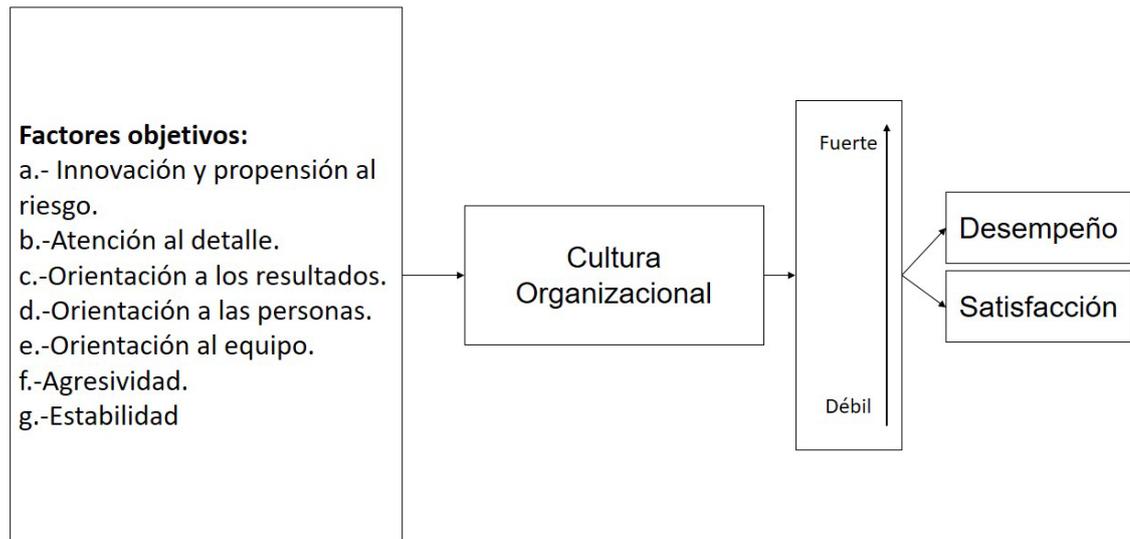
Robbins y Judge (1999) sostienen que hay siete características importantes que una organización valora tal que al juntarlas nos da una sentido de cultura de la organización las cuales son: a) aceptación e innovación de riesgo, nivel en que los trabajadores son incentivados a correr riesgos, b) atención al detalle, nivel en que los trabajadores manifiesten ser minuciosos en su trabajo, c) orientación a resultados, grado en cual la supervisión se centraliza en los objetivos en vez de la técnica o proceso para lograr los resultados, d) orientación al sujeto, nivel en que las disposiciones que toman los jefes están siendo pensadas también en el personal, e) alineación a los equipos, nivel en que las diligencias del trabajo son pensadas en un equipo y no es una sola persona, f) agresividad, nivel en los individuos optan por la competencia en lugar de estancarse en una posición, g) estabilidad, grado en que se mantiene el statu quo, cada una de estas peculiaridades hay de menor a mayor grado, la apreciación de una organización con respecto a las particularidades mencionadas nos da una visión de la cultura de la distribución. (pp. 551-552).

### **Modelo de la Cultura Organizacional de Robbins y Judge**

Robbins y Judge (1999) sostienen el cual hay 7 características importantes que una organización valora tal que al juntarlas brinda un sentido de cultura de la organización las cuales son: a) aceptación e innovación de riesgo, nivel en que los trabajadores son incentivados a correr riesgos, b) atención al detalle, nivel en que los trabajadores manifiesten ser minuciosos en su trabajo, c) orientación a resultados, grado en que la supervisión se centraliza en los objetivos en vez de la técnica o proceso para lograr los

resultados, d) orientación a la gente, nivel en que las disposiciones que toman los jefes están siendo pensadas también en el personal, e) orientación a los equipos, nivel en que las diligencias del trabajo son pensadas en un equipo y no es una sola persona, f) agresividad, nivel en los individuos optan por la competencia en lugar de estancarse en una posición, g) estabilidad, grado en que se mantiene el statu quo, cada una de estas peculiaridades hay de menor a mayor grado, la apreciación de una organización con respecto a las peculiaridades mencionadas nos da un enfoque de la cultura de la organización. (pp. 551-552).

Robbins y Judge (1999) aseveran que la cultura organizacional posee ocupaciones que se cumplen dentro de la organización, la primera es que precisa los límites, estableciendo diferencias entre las organizaciones. La segunda es que transfiere una impresión de identificación entre los integrantes de la clasificación. La tercera ocupación es que hace que los miembros del grupo se sientan comprometidos con los objetivos dejando de lado los intereses particulares. La cuarta es que mejora las relaciones entre los trabajadores, la cultura es el adhesivo social que asiste a conservar identificada la organización con patrones y procedimientos propios de como los trabajadores deben realizar sus tareas formando sus comportamientos y actitudes, “la cultura precisa las normas del juego por esclarecimiento, la cultura es intangible, elusiva, sobrentendida y se da como algo asegurado”.



*Figura 6 Modelo que propone Robbins, Judge, la cultura organizacional influye en el desempeño. Fuente: Adaptación de Robbins y Judge (1999)*

Cada organización tiene sus propias formas, frases, maneras, reglas que gobiernan el comportamiento del trabajador seguir estas pautas hace que el trabajador se sienta aceptado y como miembro del equipo, no seguir estas pautas y transgredir las reglas da como resultado la desaprobación de la organización, el rol de la cultura como influencia directa en el comportamiento del trabajador es cada vez muy importante en el trabajo, las organizaciones modernas trabajan en base a equipos, reducen la burocracia interna, le dan poder al trabajador, el resultado de una cultura organizacional fuerte nos avala que todos vayan en la misma dirección (pp. 555-556).

### **Modelo de la Cultura Organizacional de Kinicki y Kreitner**

Kinicki y Kreitner (2003) al igual que Schein establecen tres capas, la primera son los efectos observables son la expresión física de la cultura organizacional abarcando las conductas perceptibles, códigos de vestimenta, premios, historias, ceremonias, decoración de las personas y grupos, se piensa que son los más sencillos de cambiar, la segunda son los valores expresados que implantan una organización que lo establece los altos funcionarios y se aguarda que dichos bienes influyan en los trabajadores sin embargo no siempre esto es real por tal motivo aparece los valores declarados que son los valores

que verdaderamente muestra el trabajador, por tal motivo es significativo comprimir esta brecha entre los valores manifestados, así como expresados y la tercera los supuestos básicos adyacentes no son notorios y componen el centro de la cultura organizacional se dice el cual son los más difíciles de cambiar. (pp. 30-32).

Kinicki y Kreitner (2003) establecen 4 funciones definidas de la cultura organizacional, la primera, proporcionar a los miembros una identidad organizacional, la segunda, suministrar el compromiso colectivo, la tercera es suscitar la estabilidad del sistema social, y cuarta condescender la conducta ayudando a que los miembros hallen razón en su medio. (pp. 32-33).



*Figura 7 Funciones de la cultura organizacional. Fuente: Kinicki y Kreitner (2003)*

#### **2.3.1.4 Dimensiones de la Cultura Organizacional**

##### **a. Motivación**

Agustini et al (2012), elaboraron un instrumento de evaluación de la cultura organizacional basado en la investigación de Añez (2006), que incluyen la motivación como una dimensión de la cultura organizacional. Se alude a los contextos el cual acarrear a los trabajadores a laborar.

## **b. Valores**

Agustini et al (2012), sostienen que los valores son la creencia perdurable en un modo de conducta o estado final, para esto menciona que es importante distinguir entre los valores expresados que se entiende por lo que declara una organización y valores manifestados son los que muestran los empleados, es significativo reducir la distancia entre valores manifestados y expresados pues influye en el rendimiento de la organización.

## **c. Comunicación**

Agustini et al (2012) sostienen que la comunicación domina la actividad organizacional, ya que es el proceso mediante el cual las organizaciones hacen las cosas. La importancia de la comunicación que incluyen anuncios, memorándum, rituales, historias, vestimenta y otros tipos de comunicación es que consolidan la cultura organizacional, una eficiente comunicación elimina la ambigüedad.

## **d. Identificación**

Agustini et al (2012) coinciden en que la fuerza estabilizadora de la cultura es la identidad que cooperan los integrantes de la organización demostrando cohesión, es necesario mencionar que la identidad es consiente a diferencia de la cultura que suele ser inconsciente. Las diferencias de identidad están arraigadas en la práctica, los grupos pueden tener diferentes identidades, pero pueden compartir valores culturales básicos.

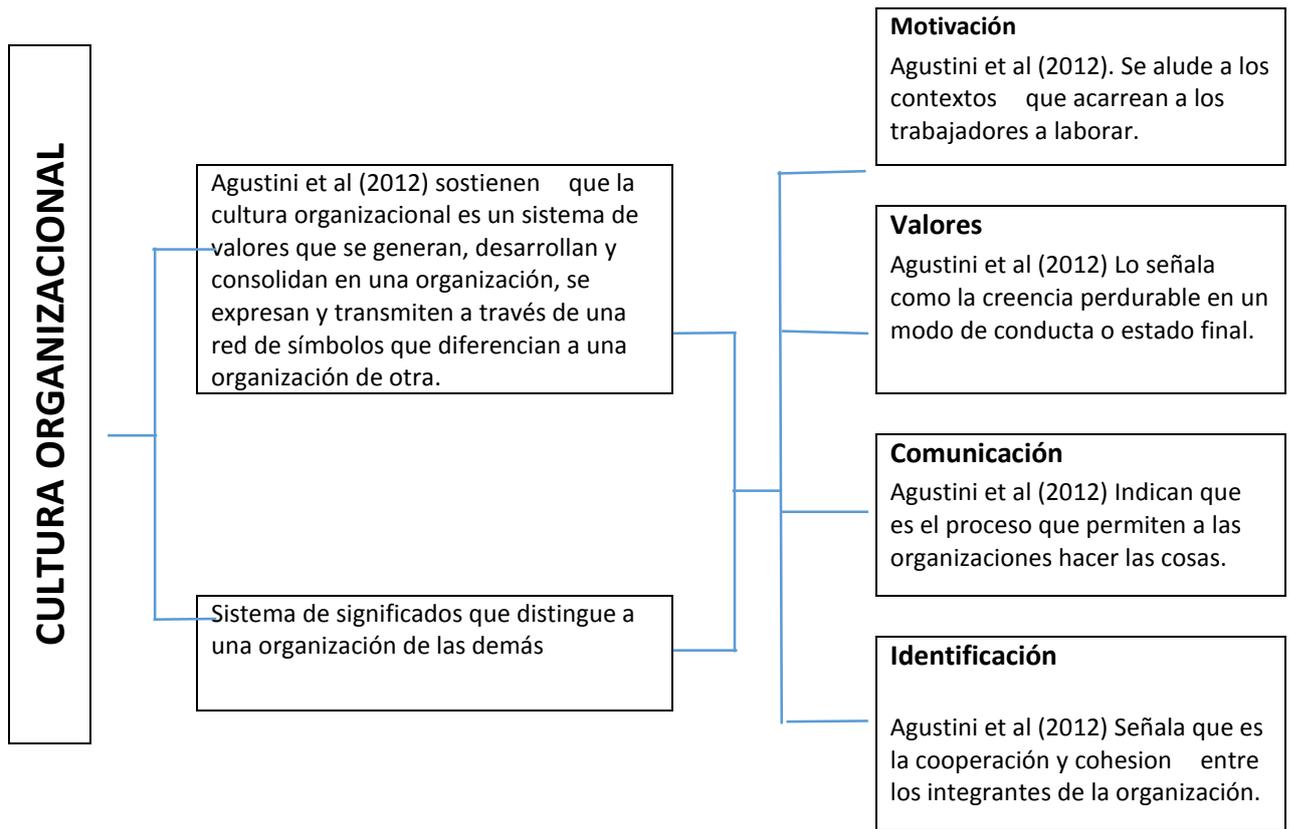


Figura N° 8: Mapa Conceptual Dimensiones de la Cultura Organizacional  
Fuente: elaboración propia

### 2.3.2 Desempeño Laboral

Diversos estudiosos abordaron, desde mediados del siglo pasado, el análisis del desempeño laboral.

#### 2.3.2.1 Definición de desempeño laboral

Según Palmar, Valero & Jhoan (2014) el desempeño laboral se concibe como “el desenvolvimiento de cada sujeto que desempeña su jornada de labor dentro de una organización”. Este desenvolvimiento se debe adecuar a las pretensiones y exigencias de la organización, de tal modo de ser “eficaz, eficiente y seguro, en el desempeño de las ocupaciones el cual se le establezcan para el logro de las metas planteadas” (pág. 166).

Según Montejó (2009), el desempeño laboral comprende el análisis del comportamiento del trabajador en tanto se constituya como relevante y concordante para la consecución de las metas organizacionales, los mismos que pueden y deben ser medidos (págs. 12-23).

Al respecto, Chiavenato (2011), conceptualiza el desempeño laboral como “conjunto de comportamientos o labores visualizados en los trabajadores que son distinguidos en el alcance de las metas de la organización”. Destaca que “el buen desempeño laboral es la ventaja más distinguido que tiene una organización”.

Desde otra perspectiva, Bittel (2000), sostiene que “el desempeño es afectado en gran parte por las perspectivas del trabajador sobre la labor, sus cualidades para los logros y su pretensión de concordia”. Queda claro, entonces, que “el desempeño se concierne o relaciona con los conocimientos y habilidades que respaldan el comportamiento de los empleados para fortalecer la visión de la empresa”.

Finalmente, Palaci (2005) resume que “el desempeño laboral alude al valor de una organización que se espera que contribuya a diferentes comportamientos de la organización durante un período de tiempo”, aproximando el concepto al proceso de evaluación del mismo. Esta es la definición que se asume en esta investigación

### **2.3.2.2 Evaluación del desempeño laboral**

Para Chiavenato (2011), evaluar el desempeño consiste en “Evaluar sistemáticamente el desempeño laboral de cada individuo y su potencial de desarrollo futuro”. Añade que “Cualquier evaluación es un sumario para inspirar o juzgar el valor, la excelencia y la calidad de un individuo”.

Tiffin & McCormick (1959), sostienen que hay una serie de efectos sobre las diferencias individuales al ejecutar un trabajo como “los efectos de la enseñanza, las diferencias individuales entre los como características físicas corporales y de ambiente como la cultura y la educación, estas diferencias individuales en el trabajo se miden mediante una evaluación (pp. 29-32).

Zerga (1943) en base al trabajo de Starr and Greenly, que entrevistó a 64 compañías representativas de la industria de los EE. UU., seleccionó un conjunto de factores para

juzgar el desempeño laboral de los trabajadores (p.190). Tiffin & McCormick (1959) lo denominó “criterios que pueden ser objetivos y subjetivos” (p. 34).

Para De la calle & Ortiz (2004), la evaluación del desempeño es una práctica de permanente comunicación entre el trabajador y el jefe directo con la cual se revisa aspectos del trabajo, adecuación del trabajador en sus actividades, participación dentro del equipo y su desenvolvimiento (p. 290), esta gestión para Alles (2004) se convierte en un instrumento de orientación e inspección para el personal, constituyendo un puente de dialogo y comprensión entre el supervisor, jefe directo y los trabajadores con relación a las expectativas planteadas, para esto se deben tener claro los factores de evaluación (p.31).

La evaluación de rendimiento, para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), es “un procedimiento estructurado y metódico para evaluar, influir y medir en los atributos, comportamientos y derivaciones concernientes con el centro laboral para revelar qué tan productivo es un trabajador y si puede mejorar su desempeño futuro” (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007, p. 229).

Según Gómez, Balkin, Cardy (2008), identificar, medir y gestionar el rendimiento dentro de la organización es equivalente a señalar que “se debe saber cómo lo está haciendo para aprender a mejorar y, a continuación, evaluar si ha mejorado” (p. 259),

Evaluar el desempeño, para Arnold y Randall (2012), es en la actualidad, la observación directa o indirecta mediante la cual los gerentes, jefes directos o supervisores, evalúan a los empleados en el centro de trabajo; esto les ayuda a tomar mejor decisión, sin embargo: “La evaluación del desempeño es un fenómeno complejo de relaciones interpersonales. Los intereses de los gerentes a menudo entran en conflicto con los intereses de los empleados o de las organizaciones conjuntas”. (Arnold Y Randall, 2012, pág. 169).

Para Louffat (2012), comprende una apreciación hacia el empleado que realiza tareas y no es partícipe de las disposiciones vitales de la empresa, sometido a una evaluación que se realiza en forma periódica trimestral, semestral o anual es algo tradicional, considera vital el desarrollo individual del trabajador y la institución con un proceso técnico de evaluación en base a competencias. (p.121).

Werther (2008) conceptualiza la valoración del desempeño como “el proceso de estimación del desempeño general de los empleados”.

Chiavenato (2011) afirma que el desempeño se define como el comportamiento y acciones que puede propiciar la persona en desempeño de los objetivos de la organización, dado la alta competitividad y el mundo globalizado, las sociedades dan gran relevancia en calcular el ejercicio laboral en ocupación de las diligencias que cumple y los objetivos el cual debe conseguir los colaboradores a fin de poder ejecutar varios métodos de acción, además que es un pilar fundamental con la que cuenta una organización (p. 244).

Alfaro (2012), concibe la evaluación del desempeño como una manera de monitorear “los diferentes procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo de un trabajador” (p. 106).

Cada autor va contribuyendo a afianzar la definición de desempeño laboral. Para fines de la presente investigación se va a usar el marco teórico según las investigaciones de Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000), citando a Campbell (1990); Murphy (1989) se refiere a acciones, comportamientos y resultados escalables que están vinculados al cumplimiento de objetivos y metas que los empleados se comprometen a lograr.

### **2.3.2.3 Importancia de la Evaluación de Desempeño.**

Para un grupo de autores es importante la valoración del desempeño (Tiffin y McCormick, 1959) porque sirve de referencia para colocar a los trabajadores donde tenga mayor potencial que pueda traducirse en calidad satisfactoria de trabajo por el bien de intereses mutuos de los trabajadores y la gerencia (p. 31), para De Andrés, García, Martínez, y Pérez (2005) es uno de la principales métodos para conseguir el progreso de la productividad y/o eficacia dentro de la organización (p. 1), coincide en esta lógica Wayne y Noe (2005) es un mecanismo potencial para el desarrollo de los trabajadores dada la globalización que afecta a todas las empresas, y es parte de una estrategia para lograr la supervivencia y el éxito, “debe ser continuo y no periódico” (p. 252).

Schein, E. (1982) menciona que: “un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo” (p.159), Dolan, et al (2007) esto sirve de soporte para perfeccionar la gerencia,

retroalimentar al trabajador a través de un feed back, planificar los recursos humanos esto trae como consecuencia una mejora en la producción. (p. 229), contribuye Alles (2004) una “correcta evaluación de desempeño es provechoso tanto para la empresa como para el empleado” (p. 32), para Dessler y Varela (2011) porque brinda información sobre la cual se toma “decisiones de promociones, incrementos de salarios, brindar planes de carrera” (p. 229), en esa misma línea Alfaro (2012), resulta útil para premiar a los mejores colaboradores y tomar medidas correctivas en caso de bajos rendimientos. (p. 106).

#### **2.3.2.4 Objetivos de la evaluación del desempeño**

Cummings, Schwab (1985) afirma que las organizaciones tienen 2 objetivos al tomar una evaluación la primera es que sirva para la toma de decisiones administrativas, segundo para ayudar al trabajador a que desarrolle su potencial, ideas similares desarrollaron Wayne, Noe (2005) las metas de la valoración del desempeño es optimizar el cometido tanto del empleado y que contribuya con los objetivos organizacionales.

Dolan, et al (2007) sostienen que la intención de la valoración del desempeño es evaluar y comparar de acuerdo con los estándares si es productivo el empleado y en que en qué medida puede mejorar su rendimiento en los siguientes periodos, para Rodríguez (2007) estos objetivos son: mejorar el desempeño del trabajador, incentivar, línea de carrera, cuarto establecer programas de capacitación, quinto sirve para identificar falencias en la organización y en consecuencia elaborar planes de acción. (p. 505).

#### **2.3.2.5 Factores de la evaluación del desempeño laboral**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) resaltan la importancia de evaluar el desempeño laboral, “herramienta para medir productividad del personal de las empresas”.

En el mismo sentido, Galindo Ruíz (2006), en su guía para planificar negocios, sostiene que, entre otros aspectos, la evaluación del desempeño permite “verificar si hay eficacia”. Para los fines delimitados de esta investigación, se han considerado los aportes de Tiffin y McCormick (1959) hasta Cummings, Worley (2007), siendo el modelo del desempeño laboral que usaremos según Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000), citando a Campbell (1990); Murphy (1989) el cual se refiere a acciones, comportamientos y resultados escalables que están vinculados al cumplimiento de objetivos y metas que los empleados se comprometen a lograr.

Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996) identifica 10 dimensiones en el desempeño laboral: Desempeño laboral general, Desempeño o productividad laboral, Calidad, Liderazgo, Competencia comunicativa, Competencia administrativa, Esfuerzo, Competencia interpersonal, Conocimiento del trabajo, Cumplimiento o aceptación de la autoridad, quien afirmó que los factores a evaluar en los trabajadores son:

1. Desempeño laboral general. - Calificaciones de declaraciones (o clasificación de personas en declaraciones) que se refieren al desempeño general, en general efectividad, desempeño laboral general, reputación laboral general o la suma de todas las dimensiones clasificadas.
2. Desempeño o productividad laboral (Cantidad de trabajo). - Calificaciones de la cantidad o volumen de trabajo producido. La calificación de los evaluadores o la clasificación de las personas se basaron en productividad o ventas; Los ejemplos incluyen calificaciones del número de cuentas abiertas por cajeros bancarios y el número de transacciones completadas por los vendedores.
3. Calidad (Calidad de trabajo). - Medida de qué tan bien se hizo el trabajo. Calificaciones de (o clasificaciones de personas en declaraciones que se refieren a) la calidad de las tareas completadas, la falta de errores, la precisión de las especificaciones, la minuciosidad y la cantidad de pérdida.
4. Liderazgo. - Medida de la capacidad de inspirar, de sacar a relucir un rendimiento extra en los demás, de motivar a otros a escalar grandes alturas y estatura profesional; incluye declaraciones de evaluación del desempeño como "obtiene subordinados a trabajar de manera eficiente ", "estimula a los subordinados de manera eficaz " y "mantiene la autoridad fácil y cómodamente ".
5. Competencia comunicativa. - Habilidad para recopilar y transmitir información (tanto en formato oral como escrito). La habilidad para expresar, ya sea en formato

escrito u oral, puntos de vista, opiniones y posiciones de la información. Esto se refiere a la capacidad para hacerse entender; incluye declaraciones de evaluación del desempeño como "muy bueno en hacer informes, "" los informes son claros ", " los informes son inequívocos "y" los informes no necesitan más aclaración."

6. Competencia administrativa. - Competencia en el manejo de la coordinación de diferentes roles en una organización. Esto se refiere a la competencia en la organización y programación de períodos de trabajo, mantenimiento administrativo de registros (tenga en cuenta, sin embargo, que la claridad está bajo la competencia de comunicación anterior), la capacidad de colocar y asignar subordinados, y conocimiento de los deberes y responsabilidades laborales de los demás
7. Esfuerzo (Responsabilidad y actitud). - Cantidad de trabajo que gasta una persona para esforzarse por hacer un buen trabajo. Medida de iniciativa, atención a deber, alerta, ingenio, entusiasmo por el trabajo, laboriosidad, seriedad en el trabajo, perseverancia en la búsqueda de metas, dedicación, implicación personal en el trabajo, esfuerzo y energía gastados en el trabajo caracterizan esta dimensión del desempeño laboral.
8. Competencia interpersonal. - Capacidad para trabajar bien con los demás. Calificaciones o clasificaciones de individuos en cooperación con otros, relaciones con los clientes, trabajo con compañeros de trabajo y aceptación por parte de otros, así como nominaciones para "fácil de llevarse bien", se incluyen en esta dimensión.
9. Conocimiento del trabajo (Conocimiento técnico y/o profesional). - Medida de los conocimientos necesarios para realizar el trabajo. Incluye calificaciones o clasificaciones de personas en conocimiento del trabajo, mantenerse actualizado, así como nominaciones de quién conoce mejor el trabajo y nominaciones de quién se mantiene actualizado.

10. Cumplimiento o aceptación de la autoridad (Cumplimiento de órdenes). - Una perspectiva generalmente positiva sobre las reglas y regulaciones; incluye obedecer reglas, ajustarse a regulaciones en el lugar de trabajo, tener una actitud positiva hacia la supervisión, conforme a normas y cultura organizacionales, sin quejarse incesantemente de las políticas y siguiendo instrucciones.

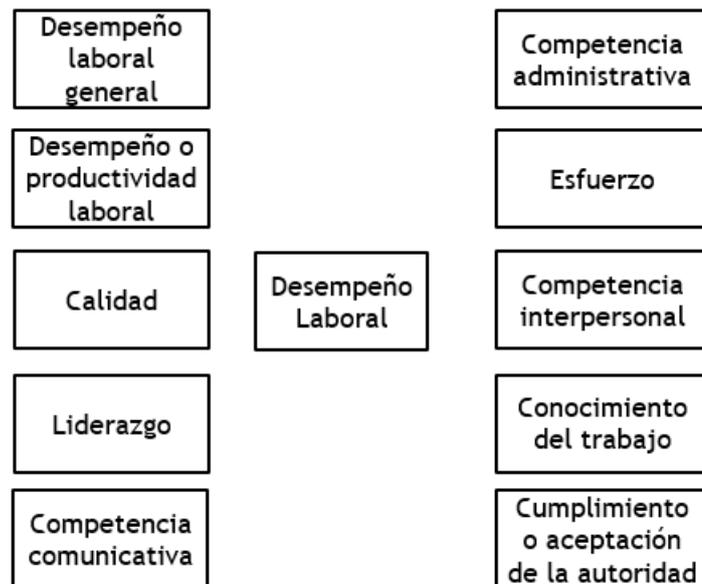


Figura N° 9: Mapa Conceptual Factores del Desempeño Laboral  
Fuente: elaboración propia

## 2.4 Definición de términos básicos

**Comunicación:** Es el proceso por medio del cual el hablante y el destinatario instauran un vínculo en un instante y entorno explícitos para transmitir, compartir o intercambiar ideas, datos o concepciones que son entendibles para ambos. (Chiavenato, 2011)

**Identificación:** Acción de probar o reconocer que un individuo o cosa es la misma el cual se busca o se conjetura. (Robbins y Judge, 1999)

**Innovación:** Disposición del trabajador para idear y/o crear mejorar métodos de trabajo. (Chiavenato, 2011)

**Liderazgo:** Fenómeno de dimensiones psicosociales que repercute sobre los sujetos, está definido por la cultura de la organización. (Robbins y Judge,1999)

**Motivación:** Son estímulos que incitan a las personas a realizar determinadas acciones y siguen perseverando para completar la acción. (Schein,1985)

**Participación:** Cuando el individuo decide contribuir con la solución de los problemas dando alternativas para la solución de estos, este comportamiento trae como consecuencia conseguir los objetivos de la organización. (Robbins y Judge,1999)

**Valores:** Se alude a requerimientos humanos y representan sueños, ideales y anhelos, con una jerarquía autónoma de los contextos. Los valores son principios que nos consienten ubicar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. (Chiavenato, 2011)

## **2.5 Hipótesis**

### **Hipótesis General (HG)**

Existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de ICA.

### **Hipótesis específicas (Hi)**

✓ Existe una relación entre la dimensión motivación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.

✓ Existe una relación entre la dimensión valores de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.

✓ Existe una relación entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.

✓ Existe una relación entre la dimensión identificación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica.

## 2.6 Variables

- a. Variable X: Cultura Organizacional
- b. Variable Y: Desempeño Laboral

En las tablas 6 y 7 se muestra el detalle de la operacionalización de las variables en estudio.

*Tabla 6*  
*Operacionalización de la variable Cultura Organizacional.*

Variable Cultura Organizacional			
Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Valores
Se mide a través de la percepción del trabajador de una organización en las diferentes dimensiones, respecto a su entorno mediante un instrumento validado.	Motivación	Ítems 1-5	Valores que se asignan a la escala likert.
	Valores	Ítems 6-11	1: Totalmente en desacuerdo.
	Comunicación	Ítems 12-16	2: En desacuerdo. 3: Indiferencia.
	Motivación	Ítems 17-20	4: De acuerdo. 5: Totalmente en acuerdo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 7  
Operacionalización de la variable *Desempeño Laboral*

<b>Variable Desempeño Laboral</b>	
Definición Operacional	Valores
Se mide a través de la percepción del trabajador respecto a su desempeño en la organización, a través de instrumento Validado, siendo los factores de evaluación: Desempeño laboral general, Desempeño o productividad laboral, Calidad Liderazgo, Competencia comunicativa, Competencia administrativa, Esfuerzo, Competencia interpersonal, Conocimiento del trabajo, Cumplimiento o aceptación de la autoridad.	Valores que se asignan a la escala nominal.  1: Insatisfactorio  2: Bajo promedio  3: Promedio  4: Sobre promedio  5: Excelente

Fuente: elaboración

En el instrumento de medición para evaluar la variable Desempeño Laboral se tuvo en cuenta los criterios en la sección de base teórica, haciendo énfasis en Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996) que identifica 10 dimensiones en el desempeño laboral: Desempeño laboral general, Desempeño o productividad laboral, Calidad, Liderazgo, Competencia comunicativa, Competencia administrativa, Esfuerzo, Competencia interpersonal, Conocimiento del trabajo, Cumplimiento o aceptación de la autoridad. considerando una afirmación por cada una de ellas, medidas en escala nominal.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE ESTUDIO

### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, de alcance descriptivo correlacional, con diseño no experimental, transeccional dado que los datos de investigación han sido recogidos en un solo momento.

La información se recolectó en un momento establecido previa coordinación con la empresa minera de Ica, correlacionando la información, ya que se evaluó la relación que coexiste entre la cultura organizacional y el desempeño laboral.

### 3.2 Población del estudio

La población la constituyeron trabajadores chinos y peruanos de la Empresa Minera de Ica, dividido de acuerdo con la Tabla 8.

*Tabla 8*

*Distribución de la población de trabajadores de una empresa minera de Ica.*

	Total
Peruanos	1960 (97%)
Chinos	60 (3%)
Total	2020 (100%)

Fuente: Propia

Para precisar la magnitud de muestra cuando el universo es finito, en primer lugar debe saberse "N" o sea la cantidad total de casos esperados, si la población es finita, la fórmula sería:

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

Donde:

Z = nivel de significancia para infinitos grados de libertad, con 0.05 de margen de error, se utilizó z igual a 1.96.

P = probabilidad de ser escogido equitativamente, 0.5.

N = magnitud de la población.

E = margen de error asumido al 0.05

Q = 1-P

$$n = 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 2020 / 0.05^2 \times (N-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 = 322$$

Por tanto, la muestra quedó constituida como se ilustra en la tabla 11.

Tabla 9

*Distribución de la muestra de trabajadores de una empresa minera en Ica.*

	Total
Peruanos	312 (97%)
Chinos	10 (3%)
Total	322 (100%)

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica aplicada fue el cuestionario, el cual permitió indagar las contestaciones por medio de un determinado número de ítems, con la intención de conocer aspectos de interés. Se siguieron las indicaciones de aplicación que se describen en 3.4 y se aplicaron los dos instrumentos a la muestra seleccionada, determinándose (ver tablas 16 y 17) la fiabilidad del instrumento por juicio de expertos y mediante el estadístico alfa de Cronbach

### 3.4 Instrumentos de recolección de datos

A fin de conseguir evidencia sobre la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral, se manejaron 2 instrumentos validados por juicio de expertos, en consulta individual directa, cada ítem considera cinco alternativas en el que los individuos de estudios elegirán las que más se identifican con su criterio en el instante de la recolección de datos acorde con la sucesiva escala:

**a. Título: Cuestionario de Cultura Organizacional**

**Autor:** Agustini et al (2012).

**Duración:** 10 minutos.

**Objetivos:** evaluar la cultura organizacional, expresada en cuatro dimensiones.

**Aplicación:** Se aplicó de forma individual.

**Calificación:** Para obtener el puntaje escalar, adición de los valores que conciernen a cada contestación al ítem, las dimensiones se midieron manejando una escala ordinal tipo Likert de cinco puntos, en el cual se debe elegir en esta misma escala, se han determinado los índices de validez y confiabilidad del instrumento para la muestra de estudio, para la presente encuesta se adaptó el instrumento de medición de cultura organizacional considerando cuatro dimensiones y 20 ítems.

*Tabla 10.- Escala nominal del cuestionario de Cultura Organizacional.*

Totalmente desacuerdo	1
De acuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia

**b. Título: Cuestionario de Desempeño Laboral**

**Autor:** Comité de evaluación de la empresa minera de Ica, adapto el modelo de Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996).

**Duración:** 10 minutos.

**Objetivos:** Medir el desempeño laboral usando factores.

**Aplicación:** Consigue aplicarse de forma individual o de forma agrupada, en esta forma se recomienda en grupos no mayores de 5 examinados por vez.

**Calificación:** Para obtener el puntaje escalar, adición de los valores el cual conciernen a cada contestación al ítem, las dimensiones se midieron manejando una escala nominal de 5 puntos, en el cual se debe elegir en esta misma escala, se han determinado los índices de validez y confiabilidad del instrumento para la muestra de estudio.

Tabla 6 Escala nominal del cuestionario de Desempeño laboral.

Insatisfactorio	1
Bajo el Promedio	2
Promedio	3
Sobre el Promedio	4
Excelente	5

Fuente: Elaboración propia

El estudio se encamino a determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de trabajadores de una empresa minera en Ica, se aprecia en la tabla 12 sus dimensiones o factores.

Tabla 12

*Dimensiones y Factores de las variables en estudio.*

Variable	Dimensiones o Factor	Indicadores
X Cultura Organizacional	D1.- Motivación	1.- Motivación (1-5)
	D2.- Valores	2.- Valores (6-11)
	D3.- Comunicación	3.- Comunicación (12-16)
	D4.- Identificación	4.- Identificación (17-20)
Y Desempeño Laboral	F1.- Desempeño Laboral.	1.- Identificación (1)
		2.- Responsabilidad y actitud (2)
		3.- Calidad de trabajo (3)
		4.- Costos (4)
		5.- Cantidad de trabajo (5)
		6.- Seguridad y medio ambiente (6)
		7.- Conocimiento técnico (7)
		8.- Cumplimiento de ordenes (8)
		9.- Innovación (9)

Fuente: Elaboración propia.

La validación es el nivel en que un instrumento mide el constructo que se busca evaluar. La primera validación de contenido fue por el método de criterio jueces, la validez de constructo se realizó calculando el alfa de Cronbach

Tabla 13

*Resultados juicio de expertos de la validación de los instrumentos.*

N°	Experto	Valoración Variable X	Valoración Variable Y
1	Mg. Rosales López, Pedro	94	92
2	Mg. Luis Raez Guevara	95	95
3	Dr. Wong Cabanillas. Francisco	93	91
Total		282	278

Fuente: Elaboración Propia

Para la confiabilidad del instrumento de medición se aplicó el alfa de Cronbach, la prueba de cultura organizacional, dirigida a la muestra de 322 trabajadores de la empresa minera.

*Tabla 14*  
*Resumen del procesamiento de los casos para la variable X.*

		N	%
Casos	Válidos	322	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	322	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 7*  
*Estadísticos de fiabilidad de la variable Cultura Organizacional.*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,717	0,727	20

Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos encontrados, en relación a la confiabilidad del instrumento aplicado a la variable Cultura Organización, revelaron que el alfa de Cronbach resultó 0.727 el cual representa el 72.7%. Se coincide que el instrumento es confiable, acorde a la contestación de la muestra.

Tabla 16  
Resumen del procesamiento de los casos de la variable Y

		N	%
Casos	Válidos	322	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	322	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17  
Estadísticos de fiabilidad de la variable Desempeño Laboral

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,702	0,705	9

Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos encontrados, en relación a la confiabilidad del instrumento aplicado a la variable Desempeño Laboral, indicaron un alfa de Cronbach equivalente a 0.702 el cual representa el 70.2%. Se coincide que el instrumento aplicado es confiable, acorde a la contestación de la muestra.

### 3.5 Descripción y procedimiento de análisis

Cada trabajador tiene un carnet de identificación, que es un símbolo de pertenecer a la empresa, cada uno tiene una ficha y se trata de un número de 6 dígitos, al tener la base de datos se realizó un sorteo, en el caso de que algún trabajador se rehusara a llenar

el cuestionario, en ese caso se añadiría por sorteo simple el o los restantes. Con esta actividad, todos tuvieron igual de oportunidades de ser elegido.

Se aplicaron 322 pruebas con cuyas respuestas se generó un archivo tipo data (Spss), acorde a los factores o dimensiones de cada constructo.

Para analizar la información se usó el software de Spss, se elaboraron tablas de frecuencias para evaluar las preguntas que obtuvieron mayor puntaje por dimensión en la cultura organizacional, y en el caso de desempeño laboral se analizaron los factores.

Se usó la prueba de correlación de rangos de Spearman a fin de relacionar la cultura organizacional y desempeño laboral, porque los datos son medidos, en ambos casos, en escala ordinal, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

En donde:

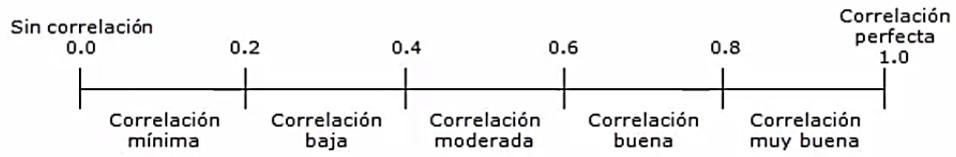
$\rho$  = coeficiente de correlación.

n = número de pares ordenados.

X = cultura organizacional.

Y = desempeño laboral.

Se utilizó el siguiente gráfico de comparación para establecer el nivel de correlación:



*Figura 10 Nivel de correlación*

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la interpretación del grado de asociación para cada dimensión de la cultura organizacional con la variable desempeño laboral, y se analizó la intensidad de las mismas.

### 3.6 Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE I:		
¿En qué medida se asocia cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica?	Determinar en qué medida se asocia cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica	Existe una relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica			Encuesta de Cultura Organizacional
PROBLEMA ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	VARIABLE II:	Motivación Valores Comunicación Identificación	
¿Cómo es la relación entre dimensión motivación con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica?	Determinar cómo es la relación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica	Existe una relación entre la dimensión motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica	Cultura Organizacional		Evaluación de Desempeño Laboral
¿Cómo es la relación entre dimensión Valores con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica?	Determinar cómo es la relación entre la dimensión Valores y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica	Existe una relación entre la dimensión Valores y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica	Desempeño Laboral		

¿Cómo es la relación entre dimensión Comunicación con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica?	Determinar cómo es la relación entre la dimensión Comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica	Existe una relación entre la dimensión Comunicación y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica
¿Cómo es la relación entre dimensión Identificación con el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica?	Determinar cómo es la relación entre la dimensión Identificación y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica	Existe una relación entre la dimensión Identificación y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica

---

Fuente: elaboración propia



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1. Análisis descriptivo

##### Análisis Univariado

Se presentan a continuación los indicadores básicos de ambas variables:

*Tabla 18 Estadísticos descriptivos toda la muestra.*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Desempeño Laboral	322	28	45	38,04	3,056
Cultura Organizacional	322	66	93	79,40	8,093
N válido	322				

Fuente: elaboración propia

La media para cultura organizacional fue de 79.40, mientras que para el desempeño laboral fue de 38.04, mientras que para el constructo cultura organizacional, el coeficiente de variación obtenido fue de 10%, que implica un comportamiento homogéneo. El coeficiente de variación para el desempeño laboral fue de 8%, que denota un comportamiento homogéneo en esta variable.

*Tabla 19 Estadísticos descriptivos segmentado para la muestra.*

Nacionalidad		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Chino	Desempeño Laboral	10	37	42	39,50	1,716
	Cultura Organizacional	10	72	92	83,60	5,337
	N válido (por lista)	10				
Peruano	Desempeño Laboral	312	28	45	38,00	3,079
	Cultura Organizacional	312	66	93	79,27	8,136
	N válido (por lista)	312				

Fuente: elaboración propia

### ***Análisis univariado comparativo de trabajadores chinos y peruanos***

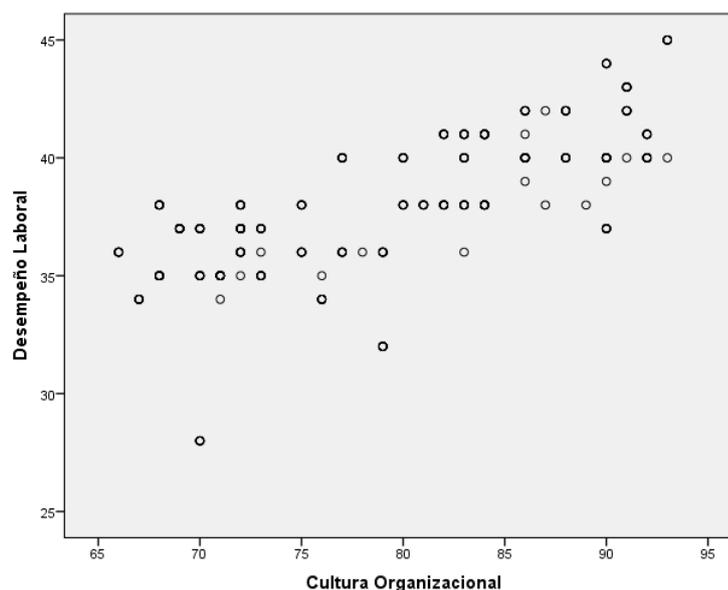
En la variable cultura organizacional, la media de los trabajadores chinos fue de 86.60, superior al promedio general (79.40); para los trabajadores peruanos, la media fue de 79.27, ligeramente inferior que el promedio general.

La media para el desempeño laboral de trabajadores chinos fue de 39.50, ligeramente superior al promedio general (38.04); la media para los trabajadores peruanos, en desempeño laboral, fue de 38, ligeramente inferior al promedio general.

En ambas variables, el puntaje de los trabajadores chinos es, en promedio, ligeramente superior que el de los trabajadores peruanos.

### ***Análisis bivariado***

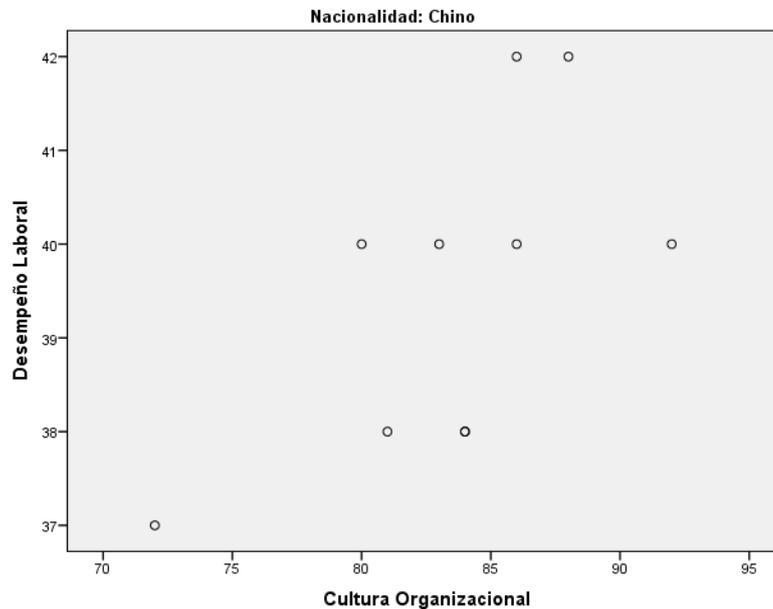
Considerando toda la muestra (322 trabajadores), el diagrama de dispersión entre las variables desempeño laboral y cultura organizacional muestra una asociación directamente proporcional entre ambas variables. Si la cultura organizacional es mejor afianzada, se incrementará el desempeño laboral.



*Figura 8 Diagrama de dispersión cultura organizacional y desempeño laboral.*  
Fuente: propia

### *Análisis bivariado comparativo de trabajadores chinos y peruanos*

El diagrama de dispersión entre ambas variables, para trabajadores chinos, se muestra a continuación:

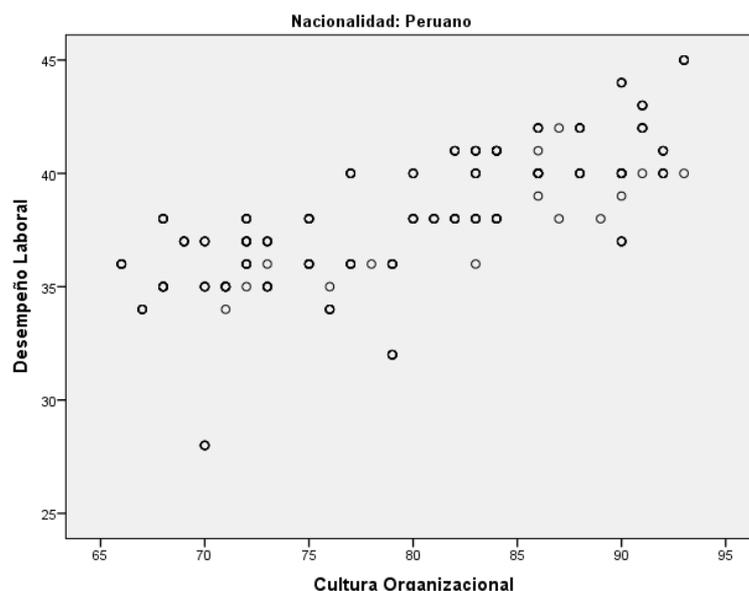


*Figura 12 Diagrama de dispersión cultura organizacional y desempeño laboral para trabajadores chinos.*

Fuente: elaboración propia

Al igual que en la muestra total (322), el diagrama de dispersión para trabajadores chinos indica asociación positiva. El diagrama de dispersión ilustra con menor nitidez la asociación entre ambas variables, pero guardando similar tendencia a la observada en la figura 11 (toda la muestra)

El diagrama de dispersión entre ambas variables, para trabajadores peruanos, se muestra a continuación:



*Figura 13 Diagrama de dispersión cultura organizacional y desempeño laboral para trabajadores peruanos.*

Fuente: propia

Al igual que en la muestra total (322), el diagrama de dispersión para trabajadores peruanos denota asociación positiva. El diagrama de dispersión ilustra con mayor nitidez la asociación entre ambas variables, similar a la que se observa en la figura 11 (toda la muestra)

#### 4.1.2. Verificación de hipótesis

Criterio de verificación:

En todos los casos, se considera el siguiente criterio: si la significancia empírica (valor p) es menor que la significancia teórica (Alfa), se rechaza  $H_0$ ; en caso contrario, no se rechaza  $H_0$ .

#### **Hipótesis general:**

La cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de una mina en Ica.

Hipótesis estadísticas:

$$H_0: \text{Rho} = 0$$

$$H_1: \text{Rho} \neq 0$$

Tabla 20

*Correlaciones Hipótesis general.*

			Desempeño Laboral	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,779**
		Valor p (bilateral)	.	,000
		N	322	322
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	,779**	1,000
		Valor p. (bilateral)	,000	.
		N	322	322

Fuente: propia

El coeficiente Rho de Spearman fue de 0.779, el cual muestra una asociación directamente proporcional entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. A un incremento de la primera variable, se registrará un incremento de la segunda variable.

El valor p obtenido fue de 0.000, con el que se rechaza  $H_0$ , a un nivel de confianza del 95%. Se verifica de esta manera la hipótesis general. La correlación observada es estadísticamente significativa.

### **Hipótesis específica 1**

Existe relación significativa entre la dimensión motivación de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía minera en Ica.

Hipótesis estadísticas:

$H_0$ :  $Rho = 0$

$H_1$ :  $Rho \neq 0$

Tabla 21  
*Correlaciones Hipótesis específica 1.*

			Desempeño Laboral	Motivación
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,658
		Valor p	.	,000
		N	322	322
	Motivación	Coefficiente de correlación	,658	1,000
		Valor p	,000	.
		N	322	322

Fuente: propia.

El coeficiente Rho de Spearman fue de 0.658, el cual muestra una asociación directamente proporcional débil entre la dimensión motivación, de la cultura organizacional, y el desempeño laboral. A un incremento de la primera variable, se registrará un incremento de la segunda variable.

El valor p obtenido fue de 0.000, con el que se rechaza  $H_0$ , a un nivel de confianza del 95%. Se verifica de esta manera la hipótesis específica 1. La correlación observada es estadísticamente significativa.

### **Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa entre la dimensión valores de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía minera en Ica.

Hipótesis estadísticas:

$H_0$ :  $Rho = 0$

$H_1$ :  $Rho \neq 0$

Tabla 22  
*Correlaciones Hipótesis específica 2.*

			Desempeño Laboral	Valores
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,507
		Valor p	.	,000
		N	322	322
Valores		Coeficiente de correlación	,507	1,000
		Valor p	,000	.
		N	322	322

Fuente: propia.

El coeficiente Rho de Spearman fue de 0.507, el cual muestra una asociación directamente proporcional débil entre la dimensión valores, de la cultura organizacional, así como, el desempeño laboral. A un aumento en la primera variable, se registrará un incremento de la segunda variable.

El valor p obtenido fue de 0.000, con el que se rechaza  $H_0$ , a un nivel de confianza del 95%. Se verifica de esta manera la hipótesis específica 2. La correlación observada es estadísticamente significativa.

### Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía minera en Ica.

Hipótesis estadísticas:

$H_0$ :  $Rho = 0$

$H_1$ :  $Rho \neq 0$

Tabla 23

*Correlaciones Hipótesis específica 3.*

		Desempeño		
		Laboral	Comunicación	
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,605
		Valor p	.	,000
		N	322	322
	Comunicación	Coefficiente de correlación	,605	1,000
		Valor p	,000	.
		N	322	322

Fuente: propia.

El coeficiente Rho de Spearman fue de 0.507, el cual muestra una asociación directamente proporcional débil entre la dimensión comunicación, de la cultura organizacional, así como, el desempeño laboral. A un incremento en la primera variable, se registrará un incremento de la segunda variable.

El valor p obtenido fue de 0.000, con el que se rechaza  $H_0$ , a un nivel de confianza del 95%. Se verifica de esta manera la hipótesis específica 3. La correlación observada es estadísticamente significativa.

**Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre la dimensión identificación de la cultura organizacional con el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía minera en Ica.

Hipótesis estadísticas:

$H_0: \text{Rho} = 0$

$H_1: \text{Rho} \neq 0$

Tabla 24  
*Correlaciones Hipótesis específica 4.*

			Desempeño Laboral	Identificación
Rho de Spearman	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,675
		Valor p	.	,000
		N	322	322
	Identificación	Coeficiente de correlación	,675	1,000
		Valor p	,000	.
		N	322	322

Fuente: propia.

El coeficiente Rho de Spearman fue de 0.675, el cual muestra una asociación positiva débil entre la dimensión identificación, de la cultura organizacional, así como, el desempeño laboral. A un incremento en la primera variable, se registrará un incremento de la segunda variable.

El valor p obtenido fue de 0.000, con el que se rechaza  $H_0$ , a un nivel de confianza del 95%. Se verifica de esta manera la hipótesis específica 3. La correlación observada es estadísticamente significativa.

#### 4.2 Análisis o discusión de resultados

La muestra de trabajadores de nacionalidad china registró mejores niveles de desempeño laboral y de cultura organizacional, en ambos casos superior al promedio de la muestra total de trabajadores.

En el caso de los empleados peruanos en la empresa minera en estudio, tanto su nivel de desempeño laboral como el de cultura organizacional, son ligeramente inferiores al promedio general de la muestra.

Respecto a la asociación entre ambas variables, tema central de la presente investigación, se ha verificado una correlación (mediante Spearman) positiva, entre débil y regular.

En los antecedentes nacionales encontrados para los estudios de la asociación entre ambos constructos se dieron en un contexto diferente al presente objeto de estudio (mueblería, banca privada, entidad educativa, entre otros), en todos esos casos se verificó una asociación directamente proporcional positiva entre ambas variables. (Luján, 2020; Ureta,

2018; De la Torre & Themme-Afan, 2017; Querevalú, 2018; Cabrera, 2019). A diferencia de Cueva (2016) que no encontró relación significativa.

En la presente investigación también se evidenció una relación directa y significativa. Un mejor nivel de cultura organizacional muestra un mejor nivel de desempeño laboral. Respecto a lo obtenido por Sagástegui (2018), en donde se abordó la pesquisa sobre la asociación entre cultura organizacional y desempeño laboral en una empresa agrícola; en dicho análisis se concluye que la dimensión integridad de la cultura organizacional se asocia positiva y significativamente con el desempeño laboral. Coincide en el mismo sentido de la correlación encontrada en esta investigación.

Comparando con los antecedentes internacionales encontrados, existe coincidencia con la investigación desarrollada en Ecuador por Calero (2018), quien también verificó asociación positiva y significativa entre cultura organizacional y desempeño del personal, en Manabí; resultado similar fue obtenido por Diaz (2019), en el mexicano Estado de Chiapas, para instituciones educativas de nivel medio.

Medrano y Ahumada (2019) establecieron el grado de percepción de los valores culturales en el desempeño de obreros de una industria maquiladora, en México. Aspecto que sería conveniente profundizar en estudios posteriores

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES**

### **5.1 Conclusiones**

En relación a la hipótesis general:

1. Se ha verificado significancia en la asociación directamente proporcional, de intensidad regular, entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en los empleados de una compañía minera de Ica. A ascendentes niveles de cultura organizacional se evidencian ascendentes niveles de desempeño laboral.

Con respecto a las hipótesis específicas trazadas al inicio de esta investigación:

2. Se ha verificado asociación positiva y significativa entre la dimensión motivación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los empleados de una compañía minera del Ica.
3. Se ha constatado una relación directa y significativa entre la dimensión valores de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los empleados de una compañía minera del Ica.
4. Se ha verificado relación directa y significativa entre la dimensión comunicación de la cultura organizacional y el desempeño laboral en los empleados de una compañía minera del Ica.
5. La dimensión identificación de la cultura organizacional se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral, en los empleados de una compañía minera del Ica.

6. Los trabajadores chinos presentan una mayor puntuación que los peruanos, tanto en cultura organizacional como en desempeño laboral. Lo que se evidencia también en el grado de asociación entre ambas variables.
7. La tendencia de la asociación positiva, entre cultura organizacional y desempeño laboral, es similar tanto en el caso de trabajadores peruanos como en el de chinos. Coincidiendo con la tendencia general de asociación entre ambas variables en la muestra total de trabajadores.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Dado que el Perú es un país con diversas nacionalidades (quechua, aymara, entre otros), se recomienda desarrollar un estudio, en esta empresa minera, que incluya la multinacionalidad en el análisis, tanto de la cultura organizacional como el desempeño laboral y, sobre todo, la relación entre ambas variables.
2. A partir de los instrumentos validados en el actual estudio, es necesario abordar la pesquisa sobre la naturaleza de la asociación de la cultura organizacional con el desempeño de los trabajadores en otras empresas del sector minero y de su cadena productiva.
3. Profundizar en el estudio de los valores culturales, como parte de la cultura organizacional, en relación al desempeño laboral. En tanto las culturas china y peruana, son culturas ancestrales y con fuerte presencia en la fuerza laboral ocupada en la actividad minera.

4. La gestión del talento humano debe promover diversos mecanismos de integración de trabajadores de diferentes nacionalidades, en esta empresa y en otras similares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agustini et al. (2012). La cultura organizacional. Un enfoque de casos. UNMSM. Lima.
- Alles, M. A. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2004). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (1ª ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- Amos, I. (2013). El caso de Shougang: comparando la minería china y occidental en el Perú. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 40(73), 103-142.
- Arnold Jhon y Randall Ray (2012). Psicología en el trabajo, comportamiento humano en el ámbito laboral (5ª ed.). México D. F.: Pearson.
- Asencio, Ayde (2020) Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una institución pública de Cajamarca en la unidad de administración y finanzas, 2018. Tesis de Maestría en Dirección y Gestión del talento Humano, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Aspachs, O., Campos, A., Gual, J., & Montoriol, J. (2015) The impact of China on commodities, December 2015, 16, Recuperado de: <http://www.caixabankresearch.com/en/el-impacto-de-china-en-las-materias-primas-f4>.
- Borman C. Walter, Penner, Motowidlo J. Stephan y Allen D. Tammy (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1/2), 52-69.
- Cabrera, Sonia (2019). Estilo de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa contratista minera en Cajamarca 2019. Tesis de Maestría en Dirección y Gestión del talento Humano, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Calero, Flor (2018) La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Caixabank research (2015) *El impacto de China en las materias primas*. Recuperado de: <http://www.caixabankresearch.com/ca/node/27664> pág 10

- Chiavenato, Idalberto (2011). *Gestión del talento humano* (3ª ed.). México D. F.: McGraw Hill.
- Comisión investigadora de delitos económicos y financieros del Congreso de la Republicas, balance de la inversión privada y privatización (1990-2001) *Caso la privatización de Hierro Perú*, Fondo editorial del Congreso del Perú. (2002), Recuperado de: <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/CIDEF/oscuga/InformeHierro.pdf>. Pág 16
- Cueva, Guillermo (2016). *laboral de los docentes de la Institución Educativa San José de la Esperanza 2016*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima.
- Cújar Vertel, Angélica del Carmen; Ramos Paternina, Carlos David; Hernández Riaño, Helman Enrique; López Pereira, Jorge Mario *Cultura organizacional: evolución en la medición Estudios Gerenciales*, vol. 29, núm. 128, 2013, pp. 350-355 Universidad ICESI Cali, Colombia
- Cummings, L. L y Schwab, P. D. (1985). *Recursos humanos, desempeño y evaluación* (1ª ed.). México D.F.: Trillas S.A. Pág 27
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (No. Sirsi) i9789706866349).
- De Andrés, R., García, L., Martínez, L., Pérez, Luis (2005). *Evaluación del desempeño: un modelo difuso de resolución*. Recuperado de Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/266100143\\_Evaluacion\\_del\\_desempeno\\_un\\_modelo\\_difuso\\_de\\_resolucion](https://www.researchgate.net/publication/266100143_Evaluacion_del_desempeno_un_modelo_difuso_de_resolucion).
- De La Calle, Ma. y Ortiz, M. (2004). *Fundamentos de recursos humanos* (1ª ed.). Madrid: Pearson.
- De La Torre, L. y Them-Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016* (Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, International busines. Lima, Perú).
- Diaz, Janet (2019) *Cultura organizacional y desempeño laboral de los empleados de instituciones de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México*. Tesis de Maestría en Administración. Universidad de Montemorelos
- Dolan, S. L., Valle Cabrera R., Jackson, E. Susan., Schuller, S. Randall (2007). *La Gestión de los recursos humanos, como atraer, retener y desarrollar con éxito el*

capital humano en tiempos de transformación (3<sup>a</sup>. Ed.). Madrid: McGraw Hill.ssa.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. (LE Pineda y V. Campos, Trads.).

De Echave, J. (2007). Minería en el Perú: De nuevo el tema laboral. Recuperado de: <https://www.ocmal.org/3755/>.

De Echave, J. (2011). *La minería peruana y los escenarios de transición. Transiciones Post extractivismo y alternativas al extractivismo en el Perú*. Lima: Neva Studio.

Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. Harvard business review, 82(10), 139-146.

El Comercio (21 de septiembre del 2017) *Shougang invertirá \$1.500 millones en ampliación y planta desalinizadora*. Recuperado de: [https://www.google.com.pe/search?q=shougang+invetira+1500+millones+en+planta&rlz=1C1OKWM\\_esPE792PE792&oq=shougang+invetira+1500+millo nes+en+planta&aqs=chrome..69i57.8391j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.pe/search?q=shougang+invetira+1500+millones+en+planta&rlz=1C1OKWM_esPE792PE792&oq=shougang+invetira+1500+millo nes+en+planta&aqs=chrome..69i57.8391j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8). Pág 11

El Comercio (15 de abril del 2014) *Las empresas chinas son los nuevos actores de la minería peruana*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/empresas-chinas-son-nuevos-actores-mineria-peruana-169139>. Pág 12

Gestión (8 de Agosto del 2017) *Mineral de hierro y acero se disparan gracias a políticas chinas*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mercados/mineral-hierro-acero-disparan-gracias-politicas-chinas-141135>. Pág 10

Gestión (23 de mayo del 2017) *Reservas de hierro alcanzan récord en China y condicionan precio*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mercados/reservas-hierro-alcanzan-record-china-condicionan-precio-135641>. Pág 10

Gestión (5 de febrero del 2018) *Las 30 compañías mineras que dan fuerza al crecimiento económico del país*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/30-companias-dan-fuerza-crecimiento-inversion-minera-peru-226475?foto=8> . Pág 17

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. J., & Konopaske, R. (2009). Organizations (ed.). New York: McGrawrHill.

- Gil, C. y Alías, A. (2007) Aprendizaje cooperativo y desarrollo de competencias. Universidad de Almería, España, Escuela Politécnica Superior.
- Goicochea, Carolina (2018) El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal del área de recursos humanos de un outosourcing internacional en el año 2017. Tesis de Licenciatura en Administración. Universidad Ricardo Palma. Lima
- Gómez Mejía, L. (2008). Gestión de recursos humanos. Pearson-Prenetice Hall. Madrid
- Gómez, R. L., Balkin, B. David, Cardy, L. Robert (2008). Gestión de los recursos humanos (5ª ed.). Madrid: Pearson.
- González Vicente, R. (2009). The developmental impact of China's investment in South America's extractive industries (Doctoral dissertation, City University of Hong Kong).
- Hinojosa, Fermán & Maccha, Yomira (2018) Gestión del talento humano y desempeño laboral en la empresa minera Inmaculada Concepción de Smelter s.a. – Pasco – 2017. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco
- Huarca, Regina & Oviedo, Danitza (2018) Relación de la cultura organizacional y la motivación intrínseca de los trabajadores de la compañía minera Zafranal s.a.c. Castilla – Arequipa 2018. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa
- Informe de Produccion de Shougang Hierro Perú (2017) *Estadísticas de producción desde 1968 hasta 2017*. Documento Interno producción, performance.
- Instituto nacional de estadística e informática (2018) *Evolucion de las importaciones y exportaciones*. Recuperado del sitio de internet: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf) Pág 11
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. McGraw-Hill/Irwin.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2006). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*. Vol, 2(5), 83-93.

- Lizana, Samuel 1995 “Chinos explotan minas de Marcona con tres tipos de trabajadores”. En: El Comercio, 28 de febrero.
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano* (1ª. Ed.). Lima: Cengage Learning.
- Luján, Jorge (2020) Cultura organizacional y desempeño laboral, en los colaboradores de las MYPES, sector mueblerías de Chimbote, 2019. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.
- Malinowski, B. (1984). *Una Teoría científica de la cultura*. España: Sarpe.
- Medrano, David y Ahumada, Eduardo (2018) Percepción de valores culturales en trabajadores y su importancia en el desempeño en la industria maquiladora. *Revista Contaduría y Administración* 63 (3), 2018, 1-30. Universidad Nacional Autónoma de México
- Meyer, E. (2015). When culture doesn't translate. *Harvard Business Review*, 93(10), 66-72. Recuperado de: <https://hbr.org/2015/10/when-culture-doesnt-translate> Pág 25
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views [1]. *Journal of management studies*, 24(6), 623-647
- Montejo, A. (2009) Evaluación del Desempeño Laboral. UPIICSA XVII, VII,1-6.
- Motowidlo J. Stephan, Borman C. Walter y Schmit J. Mark (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Mondy, R., & Bandy, J. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Mondy, W., & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*, sexta edición, editorial Prentice Hall.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Palmar G., Rafael S.; Valero U., Jhoan M. Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia Espacios Públicos, vol. 17, núm. 39, enero-abril, 2014, pp. 159-188 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México

- Perez, V., & Sebastian, P. (2010). La relación entre la Desempeño laboral y cultura organizacional desde la dimensión del cuestionario de cultura corporativa. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Psicología- Universidad de Buenos Aires.
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Ray, R., Gallagher, K., & Sarmiento, R. (2016). China & Latin America economic bulletin 2016 edition. Boston University. Global Economic Governem Initive.
- Pedraza, Esperanza; Amaya, Glenys & Conde, Mayrene (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* v.16 n.3 Marcaibo sep. 2010
- Querevalú, Katherina (2018) Cultura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de un Consorcio de Alimentos de Trujillo. Tesis de Maestría en Dirección y Gestión del talento Humano, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.
- Reinoso, Maria & Perez, Juan (2019) Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las PYMES. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, mayo 2019. En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/cultura-organizacional.html>.
- Robbins, & Stephen, P. (1999). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones* (8va Edición ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ava Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Rocher, G. (1979). *Introducción a la Sociología*. España: Ed. Herder.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (7ª ed.). México D.F.: Thomson.
- Sagástegui, Judith (2018). “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en foncreagro Cajamarca – 2014. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Cajamarca.

- Sanborn, C., & Torres, V. (2009). La economía china y las industrias extractivas: desafíos para el Perú (Vol. 1). Fondo Editorial, Universidad del Pacífico.
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, summer, 30-48.
- Schein, E. (1982) *Psicología de la organización* (1ª ed.). México D. F.: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1985). Organisational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. España: Plaza y Janes.
- Schein, E (2017) *organizational culture and leadership* 5TH Edition
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. (1ª Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Stoner, J. & Wankel, C. (1994). Administración. México D.F., México: Prentice-Hall.
- Sum, Mónica (2015) Motivación y desempeño laboral. Tesis de Licenciatura Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Tiffin, J. y McCormick, E. J. (1959). *Industrial Psychology* (1ª Ed.). New York: Prentice Hall, Inc.
- Tincajá, Fernando (2019) Comparación de modelos de cultura organizacional de las empresas roca Colombia del sector privado y la agencia nacional de minería del sector público. Informe de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, Fundación Universidad de America Facultad de Educacion Permanente y avanzada, Especializacion en Gerencia de Talento Humano, Bogotá, Colombia.
- Tinoco, O.; Quispe, C. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Industrial Data*, 17(2).
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2009). Getting the measure of intercultural leadership. *Contemporary leadership and intercultural competence*.
- Ureta Caycho, F. J. (2018). Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. doi: <https://doi.org/10.19083/tesis/625160>

- Uría Calderon, D. E. (2011). El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de " Andelas Cía Ltda." *de la ciudad de Ambato* (Bachelor's thesis).
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2389.0015>.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of applied psychology*, 81(5), 557. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1997-41278-009>.
- Varela Garay, R. M., Elena Ávila, M., & Martínez, B. (2013). Violencia escolar: Un análisis desde los diferentes contextos de interacción. *Psychosocial Intervention*, 22(1), 25-32.
- Wayne Mondy, R. y Noe, M. Robert (2005). *Administración de los recursos humanos* (9ª ed.). México D. F.: Pearson.
- Werther, W. B., Davis, K. D. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ª ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Werther, W. D. K.(2008). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas*.
- Wu, Jianxin (1999) *What does Shougang Hierro Peru tell us Tide of Science and Technology*. Recuperado de: <http://mall.cnki.net/magazine/magadetail/KJJC199904.htm> Pág 14
- Zerga, E. Joseph (1943). Developing an Industrial Merit Rating Scale. *Journal of Applied Psychology*, (27), 190-195.

## Anexos

### Anexo 1

---

#### CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

COLABORADOR \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_

Marque con una **X** la casilla que más coincida con su opinión respecto a los siguientes Enunciados, considerando la tabla siguiente:

N°	ENUNCIADO	Escala de Respuesta				
		5	4	3	2	1
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferencia	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
		1	2	3	4	5
1	En la sección existe una verdadera preocupación por las condiciones de trabajo de todos los trabajadores					
2	Los jefes motivan constantemente el buen desempeño de los trabajadores					
3	Lo que nos diferencia de otras secciones es el entusiasmo que ponemos en el logro de los objetivos de producción					
4	En esta sección se ofrece un ambiente que estimula a los trabajadores a dar lo mejor de sí y se acostumbra premiar los logros por muy pequeños que estos sean.					
5	En esta sección se acostumbra a reconocer los esfuerzos de los trabajadores y existe un justo reconocimiento					
6	La credibilidad de los jefes se ha sustentado, a través del tiempo en la coherencia, que han logrado establecer entre lo que dicen y hacen					
7	En esta sección se reconoce el trato justo del jefe					
8	En esta sección, al asignar los recursos materiales, siempre se ha preocupado hacerlo con equidad y al culminar la tarea, se acostumbra realizar un reconocimiento al esfuerzo.					
9	En esta sección existe respecto mutuo entre los jefes y trabajadores, hay una evidencia de hechos que demuestran una estrecha unión.					
10	Todos los jefes tienen especial cuidado e preservar la imagen de la organización					
11	La existencia de canales de comunicación, en buen estado garantizan el éxito de las tareas					
12	Se trabaja por mantener una comunicación que facilite la integración y cohesión entre todos los trabajadores					
13	En esta sección acostumbramos a decirnos las cosas en forma clara y directa durante la charla de 5 minutos					
14	Existen canales de comunicación que nos recuerdan las metas, noticias de importancia de la sección					

- 15 Existe buena relación, comunicación y apoyo entre trabajadores y jefes.
- 16 Existen buenas referencias sobre cómo, gracias al esfuerzo conjunto, se lograrán metas específicas.
- 17 Al iniciar cada guardia se revisan las metas planificadas y se determinan sus logros y que nos falta por alcanzar.
- 18 Los cambios experimentados en la sección mejoran las relaciones entre trabajadores y jefes
- 19 En esta sección existe participación voluntaria para colaborar a los compañeros de trabajo en dificultades.
- 20 Los jefes y trabajadores se identifican plenamente con la organización. (Operaciones Mina)

Esta encuesta tiene el propósito de conocer la cultura organización, marcando las preguntas anteriores, bajo un principio de mejora continua en nuestro centro de trabajo. Esta encuesta no se usará con otros fines.

---

Anexo 2

**CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL**

PERIODO DE EVALUACIÓN DE: \_\_\_\_\_ GERENCIA \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA N° \_\_\_\_\_ TITULO DEL PUESTO \_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: USANDO LAS CALIFICACIONES QUE SE DEFINEN A CONTINUACIÓN, MARCA CON UNA (X) EL RECUADRO CORRESPONDE.

1.- INSATISFACTORIO	2.- BAJO PROMEDIO	3.- PROMEDIO	4.- SOBRE PROMEDIO	5.- EXCELENTE
DESEMPEÑO POR DEBAJO DEL NIVEL MINIMO REQUERIDO. CAPACIDAD O CONDICIONES PARA ESTE PUESTO INADECUADO.	DESEMPEÑO GENERALMENTE INFERIOR A LOS NORMALMANETE ESPERADO, PARA ESTE PUESTO, REQUIERE MEJORAR EN UNO O MAS ASPECTOS DEL TRABAJO.	DESEMPEÑO NORMALMENTE ESPERADO, CUMPLE CON LOS REQUISITOS DEL PUESTO TÍPICO DE LA MAYORIA.	DESEMPEÑO EFICIENTE, MEJOR QUE EL NORMALMENTE ESPERADO GENERALMENTE EXEDE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO.	DESEMPEÑO SOBRESALIENTE Y EXCEPCIONAL.

**FACTORES**

**CALIFICACIONES**

	1	2	3	4	5
1.- IDENTIFICACIÓN. DEMUESTRA ALTO GRADO DE COLABORACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDAS, CON UN PUNTO DE VISTA CONSTRUCTIVO, RESPONSABLE Y DE SATISFACCIÓN POR PERTENECER A LA EMPRESA.	<input type="checkbox"/>				
2.- RESPONSABILIDAD Y ACTITUD DESEO DE LOGRO, ENERGÍA, HACE SUYOS TODOS LOS ASPECTOS DE SU PUESTO, SE INVOLUCRA CON CONVICCIÓN, IDENTIFICÁNDOSE CON LA EMPRESA Y CON SU GRUPO DE TRABAJO.	<input type="checkbox"/>				
3.- CALIDAD DE TRABAJO EVALUA EXACTITUD, ORDEN Y ESmero PARA LOGRAR O SUPERAR INTEGRAMENTE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA EN EL TRABAJO.	<input type="checkbox"/>				
4.- COSTOS LOGRO DE ECONOMIAS, REDUCCIÓN DE COSTOS Y ADECUADO USO DEL TIEMPO EN EL EMPLEO DE LOS RECURSOS Y GRADI DE CONTRIBUCIÓN PARA OBTENER AHORROS.	<input type="checkbox"/>				
5.- CANTIDAD DE TRABAJO EVALUA EL VOLUMEN DE TRABAJO REALIZADO DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO.	<input type="checkbox"/>				
6.- SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE PRIORIZA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTÁNDARES, NORMAS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y MARCO LEGAL DE SEGURIDAD.	<input type="checkbox"/>				
7.- CONOCIMIENTO TÉCNICO Y/O PROFESIONAL GRADO DE DOMINIO Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y/O PROFESIONALES EN SU TRABAJO	<input type="checkbox"/>				
8.- CUMPLIMIENTO DE ORDENES	<input type="checkbox"/>				

GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS INSTRUCCIONES  
DECIBIDAS Y LOS ESTABLECIDOS EN LOS REGLAMENTOS Y  
PROCEDIMIENTOS.

9.- INNOVACIÓN  
DISPOSICIÓN DEL TRABAJADOR PARA IDEAR, CREAR Y/O  
MEJORAR METODOS DE TRABAJO.

--	--	--	--	--

**NOTA:** COMPLETE LA INFORMACIÓN SOLICITADA EN EL DORSO.

---

## Anexo 3

### Criterio de Jueces para la evaluación del desempeño laboral

### Criterio de Jueces para la evaluación cultura organizacional

#### TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

INSTRUMENTO : "CULTURA ORGANIZACIONAL

Autora del instrumento : Xu ChaoYang

Sección : MBA URP

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicador	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lengua propia					X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Adecuado al momento actual					X
4. Organización	Esta organizado en forma lógica					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir					X
7. Consistencia	Se observa concisión en la formulación del instrumento					X
8. Coherencia	Entre las variables y los indicadores					X
9. Metodología	La estrategia responde al					X
10. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados					X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

PROMEDIO E VALORACIÓN:

94

\_\_\_\_\_  
Firma del experto Informante

DNI N° 10419269

Nombre del evaluador (a) Mg. Rosales Lopez Pedro Pablo

Cargo o institución donde labora UNMSM

Teléfono de contacto 992889903

Lugar y fecha Lima 12 de diciembre de 2016

### Criterio de Jueces para la evaluación del desempeño laboral

## TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

INSTRUMENTO : "DESEMPEÑO LABORAL"

Autora del instrumento : Xu ChaoYang

Sección : MBA URP

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicador	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lengua propia					X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Adecuado al momento actual					X
4. Organización	Esta organizado en forma lógica					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir					X
7. Consistencia	Se observa concisión en la formulación del instrumento					X
8. Coherencia	Entre las variables y los indicadores					X
9. Metodología	La estrategia responde al					X
10. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados					X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

PROMEDIO E VALORACIÓN:

92
----

\_\_\_\_\_  
Firma del experto Informante

DNI N° 10419269

Nombre del evaluador (a) Mg. Rosales Lopez Pedro Pablo

Cargo o institución donde labora UNMSM

Teléfono de contacto 992889903

Lugar y fecha Lima 12 de diciembre de 2016

## Criterio de Jueces para la evaluación cultura organizacional

### TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

INSTRUMENTO : "CULTURA ORGANIZACIONAL

Autora del instrumento : Xu ChaoYang

Sección : MBA URP

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicador	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lengua propia					X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Adecuado al momento actual					X
4. Organización	Esta organizado en forma lógica					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir					X
7. Consistencia	Se observa concisión en la formulación del instrumento					X
8. Coherencia	Entre las variables y los indicadores					X
9. Metodología	La estrategia responde al					X
10. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados					X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

PROMEDIO E VALORACIÓN:

95
----

\_\_\_\_\_  
Firma del experto Informante

DNI N° 07198942

Nombre del evaluador (a) Mg. RAEZ GUEVARA, LUIS

Cargo o institución donde labora UNMSM

Teléfono de contacto 999019931

Lugar y fecha Lima 14 de diciembre de 2016

## Criterio de Jueces para la evaluación del desempeño laboral

### TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

INSTRUMENTO : "DESEMPEÑO LABORAL"

Autora del instrumento : Xu ChaoYang

Sección : MBA URP

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicador	Criterios	Deficiente 0 - 20	Regular 21 - 40	Buena 41 - 60	Muy Buena 61 - 80	Excelente 81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lengua propia					X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Adecuado al momento actual					X
4. Organización	Esta organizado en forma lógica					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir					X
7. Consistencia	Se observa concisión en la formulación del instrumento					X
8. Coherencia	Entre las variables y los indicadores					X
9. Metodología	La estrategia responde al					X
10. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados					X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

PROMEDIO E VALORACIÓN:

95
----

\_\_\_\_\_  
Firma del experto Informante

DNI N° 07198942

Nombre del evaluador (a) Mg. Rosales Lopez Pedro Pablo

Cargo o institución donde labora UNMSM

Teléfono de contacto 999019931

Lugar y fecha Lima 14 de diciembre de 2016

## Criterio de Jueces para la evaluación cultura organizacional

### TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

INSTRUMENTO : "CULTURA ORGANIZACIONAL

Autora del instrumento : Xu ChaoYang

Sección : MBA URP

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicador	Criterios	Deficiente 0 - 20	Regular 21 - 40	Buena 41 - 60	Muy Buena 61 - 80	Excelente 81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lengua propia					X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Adecuado al momento actual					X
4. Organización	Esta organizado en forma lógica					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir					X
7. Consistencia	Se observa concisión en la formulación del instrumento					X
8. Coherencia	Entre las variables y los indicadores					X
9. Metodología	La estrategia responde al					X
10. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados					X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

PROMEDIO E VALORACIÓN:

93
----

\_\_\_\_\_  
Firma del experto Informante

DNI N° 08404830

Nombre del evaluador (a) Dr. WONG CABANILLAS FRANCISCO

Cargo o institución donde labora UNMSM

Teléfono de contacto 993722421

Lugar y fecha Lima 15 de diciembre de 2016

## Criterio de Jueces para la evaluación del desempeño laboral

### TABLA DE EVALUACION DE INSTRUMENTOS POR EXPERTOS

INSTRUMENTO : "DESEMPEÑO LABORAL"

Autora del instrumento : Xu ChaoYang

Sección : MBA URP

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Indicador	Criterios	Deficiente 0 - 20	Regular 21 - 40	Buena 41 - 60	Muy Buena 61 - 80	Excelente 81 - 100
1. Claridad	Esta formulado con lengua propia					X
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables					X
3. Actualidad	Adecuado al momento actual					X
4. Organización	Esta organizado en forma lógica					X
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad					X
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos que se quieren medir					X
7. Consistencia	Se observa concisión en la formulación del instrumento					X
8. Coherencia	Entre las variables y los indicadores					X
9. Metodología	La estrategia responde al					X
10. Pertinencia	Adecuado para mediar los objetivos planteados					X

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: \_\_\_\_\_

PROMEDIO E VALORACIÓN:

91
----

\_\_\_\_\_  
Firma del experto Informante

DNI N° 08404830

Nombre del evaluador (a) Dr. WONG CABANILLAS FRANCISCO

Cargo o institución donde labora UNMSM

Teléfono de contacto 993722421

Lugar y fecha Lima 14 de diciembre de 2016