

UNIVERSIDAD SAN PEDRO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE ESTUDIOS DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial

**Nivel de cultura organizacional en la Empresa  
Agroindustrial San Jacinto S.A.A. 2017**

Autor: Jimenez Torres, Jorge Luis

Asesor: Esqueche Moreno, José Santos

Chimbote - Perú

2018

## Índice

<b>Tema</b>	<b>Página</b>
Palabras clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
1. Introducción	1
2. Metodología	17
3. Resultados	19
4. Análisis y discusión	39
5. Conclusiones y recomendaciones	43
6. Agradecimientos	45
7. Referencias bibliográficas	46
8. Anexos y apéndices	49

**I. Palabras clave:**

<b>Tema</b>	Cultura Organizacional
<b>Especialidad</b>	Ingeniería Industrial

**Línea de investigación:**

Línea de investigación de la Facultad de Ingeniería - OCDE

Área: Ingenierías y Tecnologías

Sub área: Otras Ingenierías y Tecnologías

Disciplina: Ingeniería Industrial

## **II. Título**

**Nivel de cultura organizacional en la Empresa  
Agroindustrial San Jacinto S.A.A. 2017**

### **III. Resumen**

La presente investigación ha tenido como propósito evaluar el Nivel de la cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. 2017, el cual le permitirá conocer aspectos relevantes de la organización, como son: sus valores, creencias, clima, normas, filosofía, sus tradiciones y las formas de ejecutar las actividades, que de manera consciente o inconsciente, cada organización lo adopta y acumula con el tiempo; y condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus colaboradores dentro y fuera de la organización.

Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, con diseño de tipo no experimental, se determinó una muestra determinada de la población total de trabajadores de la empresa, para así conocer el criterio de cada uno de los encuestados y analizar las características de sus factores en la cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. Se aplicó un instrumento validado, donde se especificó según los indicadores, el sentido personal y cultural de cada uno de los trabajadores. De esta manera, se evaluó los indicadores de la cultura organizacional, para enaltecer el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa y así contribuir para elevar el desempeño y la competitividad de los colaboradores.

La investigación buscó determinar estrategias de cultura organizacional para contribuir en la mejora del desempeño laboral del personal administrativo en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A, con este estudio se evaluaron estrategias de cultura organizacional, ya que, si un empleado no se encuentra conforme dentro de su trabajo, ello se verá reflejado tanto internamente como externamente en su desempeño laboral.

#### **IV. Abstract**

The purpose of this research has been to evaluate the level of organizational culture in company Agroindustrial San Jacinto S.A.A. 2017, which will allow you to know relevant aspects of the organization, such as: its values, beliefs, climate, norms, philosophy, its traditions and the ways of executing the activities, which in a conscious or unconscious way, each organization adopts and accumulates over time; and strongly conditions the thinking and behavior of its employees inside and outside the organization.

A descriptive research was carried out, with a non-experimental design, a specific sample of the total population of workers in the company was determined, in order to know the criteria of each of the respondents and analyze the characteristics of their factors in the organizational culture at the Agroindustrial Company San Jacinto SAA A validated instrument was applied, where the personal and cultural sense of each worker was specified according to the indicators. In this way, the indicators of the organizational culture were evaluated, to enhance the sense of belonging of the workers towards the company and thus contribute to increase the performance and competitiveness of the employees.

The research sought to determine organizational culture strategies to contribute to the improvement of the work performance of administrative staff in the Agroindustrial Company San Jacinto SAA, with this study, organizational culture strategies were evaluated, since, if an employee is not satisfied within their work, this will be reflected both internally and externally in their work performance.

## **1. Introducción**

Dentro de una organización, trabajar en equipo, mantener un clima laboral favorable, desarrollar los valores y su filosofía, no es una tarea fácil, los trabajadores de la empresa pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres diferentes, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

Con el objeto de proporcionar mejores conocimientos y aportes para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se examinaron algunas investigaciones relacionadas con el estudio de la Cultura Organizacional, realizados a nivel nacional e internacional. Entre los antecedentes revisados se describen a continuación.

Cantillo (2013), en su tesis titulada “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño”, desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, para optar el grado de Magister en Administración; presenta en la investigación las siguientes conclusiones: se destaca en la investigación, una relación total entre ambos conceptos, la cultura organizacional y el desempeño; investigó en su estudio a Murugan, (2009); Doran, Haddad & Chow (2003); Davies, Mannion, Jacobs, Powell & Marshall, (2007); Han, (2012), Garmendia, (2004), concluyendo los investigadores que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización.

Una segunda conclusión destaca una relación parcial, quiere decir que se presenta una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de cultura organizacional según, Martínez (2010); Kim, Lee & Yu (2004); Gálvez y Pérez (2011); Ezirim, Nwibere & Emccheta (2010), Yazici (2009), Yilmaz, Alpkán & Ergun (2004); Zehir, Ertosun, Zehir & Muceldili (2011); Flamholtz & Kannan-Narasimhan (2005); James & Connolly (2009); Hartnell, Ou, & Kinicki (2011); Ezirim, Nwibere & Emecheta (2010); Racelis (2010); Wilkins & Ouchi (1983); Lim (1995).

Por último, Cantillo encuentra en la investigación realizada por Rousseau (1990), quien concluye a partir de su investigación en 32 organizaciones de servicio de voluntario, la no existencia de relación entre las normas de conducta (dimensión de cultura organizacional) y el recaudo de fondos (dimensión de desempeño organizacional).

La revisión bibliográfica efectuada en diversas investigaciones, muestran el creciente interés académico en torno a la relación entre la cultura organizacional y el desempeño. Este creciente interés es generado por el surgimiento de países altamente competitivos como Hong-Kong, Singapur, Corea del Sur, Taiwán y Japón. Estos países según Peter y Waterman (1982) mostraban diferencias marcadas en torno a la cultura de sus organizaciones, las cuales permitían mejorar el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, en términos científicos no hay consenso en torno a esta afirmación y en especial a las dimensiones que generen tal incidencia, esto en gran medida a la singularidad que está presente en las organizaciones.

Gómez (2013), en su tesis titulada “Innovación y cultura organizacional”, desarrollada en la Universidad Nacional de Educación a Distancia – UNED, de Colombia, para optar el grado de Magister en Economía; en la investigación mencionada, se llegó a las siguientes conclusiones que se mencionan a continuación: los procesos de innovación se constituyen en los espacios de evolución de las firmas y forman parte de los sistemas regionales y nacionales de producción. Así, la innovación como fenómeno empresarial se ha estudiado más en estos contextos y especialmente desde las estructuras tangibles como los gastos en investigación y desarrollo, o en estudios de caso, en condiciones particulares de las empresas. Los resultados de la investigación muestran que, los comportamientos humanos, sus actitudes y valores, normas, capital intelectual y capacidades que actúan en las interacciones de las firmas, han sido considerados menos veces en los modelos económicos.

En el presente estudio, se muestra que los resultados se debe entre otras razones a las limitaciones de acceso a la información empresarial de Colombia y al carácter cualitativo de las variables organizacionales, abordándose estas conclusiones en la

tesis; con la cultura corporativa por medio de un modelo enfocado hacia la gestión empresarial. Las personas como protagonistas de estos procesos detentan unos supuestos comportamentales que se expresan en: prácticas, costumbres, normas y valores que se viven en la cultura corporativa, en consonancia con sus decisiones.

En esta dirección, la innovación empresarial es más frecuente en las empresas cuya cultura organizacional favorece los aspectos de adaptabilidad personal y organizacional, así como implicación o involucramiento, y focalización en los clientes. Así, la orientación de las empresas en su misión, los compromisos de directivos y trabajadores, las características propias de su gestión empresarial, sus maneras de ser y actuar en las interacciones de las firmas, se viven y descubren en la cultura organizacional. Las actividades e interacciones de los trabajadores de las firmas como determinantes de la innovación pueden ser estudiadas por medio de la cultura organizacional. En este sentido, la tesis buscó comprobar esta asociación, e identificar los efectos de los componentes de la cultura corporativa en la innovación, y comparar los perfiles de cultura organizacional de las empresas más innovadoras frente a las poco innovadoras, utilizando el modelo de Daniel Denison. Estimar las asociaciones e identificar los perfiles culturales, suministra conocimientos a los sectores privado público, para impulsar la gestión de la innovación y el cambio.

Muro (2013) en su investigación “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo”; desarrollada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; para optar el título de Licenciado en Administración de empresas; en la investigación se concluye lo siguiente: El Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo, tiene una misión, visión, objetivos y los documentos de gestión que guían las actividades que se desarrollan, pero no están plasmados en documentos oficiales, por lo que el personal desconoce la existencia de los mismos. Provocando que los empleados no se ubiquen jerárquicamente del direccionamiento estratégico, en el lugar que les corresponde, de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee, con ello demora la ejecución de las funciones asignadas, generando la duplicidad de los esfuerzos y la evasión de

responsabilidades; desperdiciando la utilización de sus talentos humanos, recursos tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso.

También se encuentra en la investigación de Muro, un alto grado de centralización, específicamente en el puesto de dirección ejecutiva, limitando a los empleados en la toma de decisiones, el mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa. Después de analizar el entorno y encontrarse con lo mencionado anteriormente, se propone adaptar elementos de planificación estratégica administrativa para facilitar el desarrollo pedagógico y organizacional conjugándolos en un plan con objetivos y metas que son conocidos, compartidos y ejecutados tanto por los docentes como los administrativos afirmando la teoría que lo organizativo y pedagógico se afectan mutuamente.

La investigación muestra que se debe tener en cuenta ciertos aspectos a la hora de la creación de los mapeos de procesos y documentación, porque una inadecuada distribución de responsabilidades afecta todos los esfuerzos de la organización para lograr un mismo objetivo; asimismo propongo crear un reglamento interno para que el personal sepa cuál debe ser su comportamiento dentro de la institución. Al proponer un nuevo organigrama, la institución debe cambiar su cultura burocrática teniendo presente que la estructura formal de la organización es un medio para facilitar la estrategia de la cultura de la organización.

Huamán (2013) en su investigación “Incidencia de Clima Laboral en la Eficiencia del Personal en una Corporación de Bebidas Gaseosas de Trujillo, 2012” con la finalidad de poder obtener el Título de Ingeniero Industrial, desarrollado en la Universidad Cesar Vallejo. El trabajo tuvo como propósito buscar la relación entre el clima laboral y la eficiencia del personal. Se buscó analizar la incidencia del clima laboral en la eficiencia del personal de la Corporación de Bebidas Gaseosas de Trujillo, en el período 2012-2013. Para el desarrollo de la investigación se encuestaron a 57 trabajadores del área de producción de una corporación de bebidas gaseosas, aplicando la técnica de la Encuesta y la aplicación de un instrumento como el Cuestionario, para medir percepción del nivel del Clima Laboral en la Corporación

de bebidas gaseosas, Trujillo-2013” y el test de Evaluación del nivel de eficiencia de los trabajadores en la Empresa de Bebidas Gaseosas, Trujillo – 2012.

Se encontró que el sentido de pertenencia, claridad y coherencia en la dirección son las dimensiones más sensibles del clima laboral, en tanto de manera global éste es muy deficiente para el 5,26%; deficiente para el 19,30%, promedio para el 38,60%; bueno para el 29,82% y excelente para el restante 7,02%. Para la eficiencia laboral se observó que las dimensiones simplificación de las tareas, cooperación entre compañeros y calidad en el trabajo son las más sensibles en tanto que de manera global es muy deficiente para el 8,77%; deficiente para el 22,81%; Promedio para el 33,33%; eficiente para el 31,58%; y muy eficiente para el 3,51%. Se aprecia también una fuerte incidencia del clima laboral en la eficiencia laboral ( $p < 0,001$ ), por lo que se recomendó implementar círculos de calidad de Thompson para mejorar conjuntamente eficiencia y clima laboral.

### ***Fundamentación Científica.***

Seguidamente se mencionan a continuación, algunos fundamentos científicos que sustentan la variable en estudio, la cultura organizacional, como un factor importante que influye en muchos aspectos en el desempeño y la competitividad de todos los trabajadores, tanto dentro como fuera de la organización.

#### ***La Organización.***

En una época de constante cambio, menciona Chiavenato (2010), que la sociedad se encuentra invadida por distintos tipos de organizaciones, permitiendo que casi todas las personas que la integran, puedan desenvolverse dentro de ellas. Es aquí, en donde el clima organizacional reside, en torno a sus relaciones y las estructuras, lo que hace necesario abordar el tema de investigación a partir de la organización. Se refiere como “sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”.

Alonso y Ocegueda (2006), citan en su libro a Richard Hall, quién recoge las aportaciones de distintos autores sobre el concepto de organización y define la organización, como “Una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo con escala de autoridad, con sistema de comunicación y con sistemas coordinados de aislamientos”.

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

#### *Características de las Organizaciones.*

Toda organización tiene tres características en común “Primero, una organización tiene un propósito definido el cual expresa generalmente a través de objetivos que la organización espera cumplir. Segundo, cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas. Tercero, todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos” (Robbins & Coulter, 2014, p. 51).

Además, Chiavenato señala, que las grandes organizaciones se caracterizan por su “complejidad, anonimato, rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación, estructuras personalizadas no oficiales, tendencia a la especialización y la proliferación de funciones y tamaño”. (Chiavenato, 2010, pp. 9-10).

#### *Recursos Organizacionales.*

Las organizaciones requieren de varios recursos, los cuales son complejos y diversificados para alcanzar sus objetivos, en este sentido Chiavenato, describe cinco grupos de recursos organizacionales, los cuales se describen a continuación (Chiavenato, 2010, pp. 128-129):

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

Recursos Financieros: son los medios con que cuenta para adquirir los demás recursos que la organización necesita para lograr sus objetivos.

Recursos Humanos: o talento humano, son las personas que ingresan a laborar en la organización, los cuales son un recurso vivo y dinámico que deciden sobre el manejo de los demás recursos físicos y materiales.

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

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

#### *Niveles Organizacionales.*

Dentro de una organización existen niveles organizacionales, o puestos, como señala Chiavenato, las organizaciones están divididas en dos partes una es la parte externa que funciona como sistema abierto y la otra es la parte interna compuesta por la estructura y el comportamiento organizacional, es aquí donde “cualquiera sea su naturaleza o tamaño de la organización siempre está compuesta por tres niveles” (Chiavenato, 2010, pp. 37-38)

Nivel institucional: es el nivel más elevado de la organización compuesta por propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Es denominado nivel estratégico.

Nivel intermedio: llamado también nivel táctico, mediador o nivel gerencial, donde están las diversas áreas de la organización.

Nivel operacional: también denominado nivel operativo o núcleo técnico, que ejecuta las operaciones, depende de cada área de la organización.

#### *Objetivos Organizacionales.*

Las organizaciones tienen un propósito definido, el cual se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir. “Los objetivos son los puntos hacia

los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos”. (Chiavenato, 2010, p. 30).

Estos objetivos a menudo son aceptados por las organizaciones y oficializados a través de documentos, los cuales establecen las directrices a seguir y pronunciamiento público. Lo mencionado por Chiavenato está referido de manera que los integrantes de la organización sepan hacia donde se dirigen los esfuerzos.

### *Competitividad Empresarial.*

En la actualidad el tema de la competitividad empresarial, ha tomado mucho auge ya que por medio de sus evaluaciones en las empresas es posible conocer su estado con respecto a las demás, sus fortalezas y debilidades y así poder tomar decisiones estratégicas que proporcionen ventajas competitivas.

Sastre y Aguilar (2000) en su investigación afirman que: “La competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. Las empresas compiten en los cada vez más amplios mercados en los que participan.”

En este sentido, se manifiesta también Pérez (1994, p. 204), cuando define la competitividad de una economía, con relación al resto del mundo, como “la capacidad que tiene dicha economía para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior”.

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

Esser et. al. (1994) en su estudio de la competitividad, nos dicen: El patrón básico denominado "competitividad sistémica" constituye un marco de referencia para países tanto industrializados como en vías de desarrollo. La visión de mediano a largo plazo y la intensa interacción entre los actores no debe encaminarse únicamente a optimizar potenciales de eficacia en los diferentes niveles del sistema, movilizand

capacidades sociales de creatividad con el fin de desarrollar ventajas competitivas nacionales.

Ningún país puede escoger a su antojo particular políticas o elementos de competitividad a partir del juego de determinantes. Los países más competitivos cuentan con estructuras que promueven la competitividad desde el nivel meta. Un contexto macro que presiona a las empresas para que mejoren su performance y un espacio meso estructurado en el que el Estado y los actores sociales negocian las necesarias políticas de apoyo e impulsan la formación social de las estructuras.

Numerosas empresas en el nivel micro que, todas a la vez, procuran alcanzar la eficiencia, calidad, flexibilidad y la rapidez de reacción y están en buena parte articuladas en las redes colaborativas.

### ***Justificación de la investigación.***

La Cultura Organizacional es uno de los pilares fundamentales que tiene importancia estratégica para apoyar a todas las organizaciones que quieren ser competitivas, para ello es necesario conocer cuál es el entorno actual en que se desenvuelve la organización y cuáles son sus determinantes que originan el actuar de los trabajadores en sus labores y toma de decisiones. Los empleados son el activo principal y estratégico de la empresa, y si se logra tener una cultura organizacional sólida se podrá tener empleados más identificados con la empresa y esto contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa.

La presente investigación se justifica científicamente, porque buscará aplicara los conocimientos selectivos y sistematizados para explicar los aspectos relevantes que inciden en el Nivel de cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A, para optimizar el desarrollo de la gestión empresarial.

En cuanto a la justificación práctica, la presente investigación busca determinar estrategias de cultura organizacional, para contribuir en la mejora del desempeño laboral del personal administrativo en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A, con este estudio se propondrán estrategias de cultura organizacional, ya que, si un

empleado no se encuentra conforme dentro de su de su trabajo, ello se verá reflejado tanto internamente como externamente en su desempeño laboral.

Respecto a la justificación metodológica, se aplicará en la investigación las técnicas de relaciones interpersonales de los trabajadores de la organización, es decir que exista una relación recíproca entre los empleados, los cuales mejorará el desempeño de los empleados de la empresa. El conocimiento de buenas prácticas administrativas, convertido en acciones efectivas, puede ayudar a crear y proteger los valores en las organizaciones.

Así mismo, las buenas prácticas organizacionales son estándares que han surgido de la experiencia e investigación de muchos años y que nos ayudaran en la empresa a incrementar sus beneficios económicos y bienestar para los trabajadores.

La investigación se centra en la cultura organizacional, definida como el conjunto de principios y creencias básicas de la organización compartida por sus miembros, y que la diferencia de otras organizaciones. La cultura organizacional es un determinante del desempeño ya que impacta no sólo en el logro de los objetivos de la organización, sino también en el entusiasmo, el compromiso del personal.

### ***Definición del problema.***

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

Según Chiavenato (2010), menciona que “Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno”. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales. Se trata de las

organizaciones poseedoras de culturas adaptables, caracterizados por su maleabilidad y flexibilidad en su adaptación. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad.

El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.

Agroindustrial San Jacinto S.A.A., es una empresa dedicada al cultivo, transformación e industrialización de la caña de azúcar, así como a la comercialización de los productos y sub productos derivados de su actividad principal, como azúcar (blanca, refinada y rubia), alcoholes, melaza, fibra de bagazo, etc. Actualmente la empresa cuenta con 12 337 hectáreas, de las cuales solo 7 831 hectáreas, que representa el 63,5%, son aptas para el cultivo de caña de azúcar.

La mencionada empresa azucarera, con alto potencial de desarrollo, posee una propiedad mayor a las nueve mil hectáreas, de las cuales están cultivadas más de cinco mil, su molienda diaria sobrepasa las 3 200 toneladas, y su producción de azúcar supera las 320 toneladas por día. Ejerce gran influencia agrícola en los valles de Santa y Casma, donde promueve el cultivo de caña de azúcar por sembradores particulares.

El crecimiento de la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A., se basa en la modernización de la fábrica y de los laboratorios, aseguramiento del recurso hídrico con inversiones en sistemas de riego tecnificado, pozos y revestimiento de canales, ampliación de la frontera agrícola, renovación y adquisición de maquinaria y capacitación del recurso humano.

La empresa azucarera San Jacinto, tiene un origen que se remonta a las épocas pre inca. Testimonio de esto son los vestigios obtenidos de los asentamientos culturales en Punkuri, Pañamarca, Kiske y Cerro Blanco. La corona española entregó esta tierra a los jesuitas quienes encargaron de introducir la caña de azúcar como parte de la producción agrícola de esta parte del Perú. Casi un siglo después, empieza la etapa de la industrialización y tecnificación en la producción de azúcar, con la

llegada del escocés Henry Swayne y el establecimiento de la hacienda San Jacinto, en 1868. A su fallecimiento asume la gerencia Augusto B. Leguía, quien dejó el cargo al ser elegido Presidente del Perú. En el año 1990, la familia Swayne transfiere la propiedad de San Jacinto la familia Lockett.

En el año 1947, se crea la Negociación Azucarera Nepeña S.A (NANSA) conformada por capitales ingleses y peruanos. El terremoto de 1970 destruyó casi todo el pueblo y el complejo azucarero; ese mismo año se expropia la hacienda para convertirla en cooperativa administrada por los trabajadores.

En el año 1996, el Grupo Picasso logra el control de la empresa San Jacinto, con la compra de la mayoría de acciones y 13 años después, el 22 de octubre del 2009, transfiere su participación de 72,6% a la Corporación Azucarera del Perú, empresa del Grupo Gloria, iniciándose una nueva etapa de inversiones, manejo responsable y desarrollo empresarial.

Por tanto, para conocer una organización, uno de los primeros pasos es conocer su cultura, su historia, la manera en que las personas interactúan, sus actitudes predominantes y los asuntos relevantes de la interacción. Los factores que fueron evaluados en la presente investigación fueron: los valores, sus creencias, el clima laboral, las normas internas de comportamiento, la filosofía o políticas establecidas que guían las acciones organizacionales.

Las empresas buscan actualmente personas capacitadas, que aporten más a su desarrollo, existe mucha competitividad en el mercado peruano, en los diferentes tipos de empresa que existen actualmente. El Perú ocupa el puesto 61 en el nivel de competitividad, si bien en cierto modo se ha escalado puestos para llegar a este lugar, aún nos falta mucho por hacer en el ámbito empresarial.

El Perú debe tener empresas sólidas que compitan mundialmente con otras empresas internacionales, que no se perjudiquen por depender de otros países y empresas que valoren el talento humano de sus colaboradores como uno de sus recursos más importa, y proponer las estrategias y recomendaciones, los cuales pueden ayudar a contribuir para que los trabajadores mejoren su desempeño laboral en organización.

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

¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional del área administrativa en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. 2017, en sus dimensiones (valores, creencias, filosofía, clima laboral y normas internas)?

### ***Conceptuación y operacionalización de las variables.***

A continuación, se plantean las definiciones conceptuales y operacionales en la que se centró el desarrollo de la presente investigación.

#### *Cultura Organizacional.*

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

De acuerdo a lo que señala Furnham, en su obra *Psicología Organizacional*, la cultura organizacional nace debido a la necesidad de cubrir la incertidumbre que poseen los individuos dentro de la organización, para sí disminuirla y contar con alguna forma de referencia sobre lo que deben o no deben hacer las personas dentro de ella, o simplemente basar sus actos. También se desarrolla a partir de mantener relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización.

La cultura organizacional se inicia primeramente en base a la dinámica que le entregan sus fundadores; pero posteriormente, se va desarrollando o modificando a partir de las experiencias de la organización con las exigencias externas. Es un patrón histórico y transmitido de significados integrados en símbolos, un sistema de ideas, características heredadas expresadas y desarrolladas mediante el conocimiento de las actitudes hacia la vida. La cultura es el tejido de significados en términos de los cuales los seres humanos interpretan su experiencia y orientan sus acciones (Furnham, 2006).

La cultura organizacional se define como, el conjunto de elementos importantes y comunes que comparten y se relacionan todos los miembros de una organización, a través de las dimensiones como: valores, creencias, filosofía, clima laboral y normas internas. Además, crea el ambiente favorable, en que se realiza el trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o en un área o departamento.

#### *Funciones de la Cultura Organizacional.*

Según Furnham (2006, p. 581), la cultura organizacional, cumple básicamente dos funciones que fomentan o impiden el éxito organizacional:

La integración interna y la cultura de coordinación, que representa el aglutinante social y genera un sentimiento colectivo, con lo cual se equilibran los procesos de diferenciación o separación, que son una parte inevitable de la vida organizacional.

La cultura organizacional ofrece un sistema compartido de significados, que es la base de la comunicación y la comprensión mutua.

#### *Niveles de la Cultura Organizacional.*

Furnham (2006), en su obra de Psicología Organizacional, realizó diversos análisis de dimensiones de la cultura de varios autores, destacando que el modelo desarrollado por Shein (1985), indica que la Cultura Organizacional se representa en tres niveles que se detallan a continuación:

Nivel de Artefactos y creaciones, se refiere a todo lo que se puede ver, oír y sentir el trabajador, respecto a los procesos y estructuras de la organización.

Nivel de los Valores, son las normas de comportamiento de los trabajadores, y comprende las estrategias, metas y filosofías adoptadas.

Nivel de Supuestos básicos, o creencias compartidas, los cuales son respuestas adquiridas de los problemas del entorno y del interior de la organización.

#### *Características de la Cultura organizacional.*

Hay mucho acuerdo en cuanto la cultura organizacional, se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de

las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización (Robbins & Judget, 2009, p. 552).

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

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

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

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

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

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

*Estabilidad.* Es el grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento.

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

En el Anexo 4, se presenta la Matriz de Operacionalización de la Variable, el cual contiene las Variable la definición conceptual, la definición operacional, las dimensiones y los indicadores que forman parte del instrumento diseñado y adaptado.

Como se trató de evaluar y medir el nivel de Cultura Organizacional de la empresa en estudio, se formuló la siguiente Hipótesis: “La cultura organizacional del área administrativa en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. en el 2017 tiene un nivel medio respecto sus dimensiones (valores, creencias, filosofía, clima laboral y normas internas).”

### ***Definición de los Objetivos.***

Para el desarrollo de la presente investigación, se planteó el siguiente objetivo general: Evaluar la Cultura Organizacional del área administrativa en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. 2017.

Para cumplir con el desarrollo del objetivo general mencionado, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

Diagnosticar la situación actual e identificar los elementos relevantes en la cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.

Evaluar el Nivel de cultura organizacional de los trabajadores administrativos en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.

Proponer estrategias que contribuyan en la mejora del Nivel de cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.

Para el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación, se diseñó los instrumentos para recolectar los datos a través de cuestionarios y entrevistas aplicados a los trabajadores administrativos, con los cuales se obtuvieron los resultados que se muestran posteriormente en el siguiente capítulo, se realizó el análisis y discusión luego las conclusiones y recomendaciones.



Para el desarrollo de la presente investigación se tomó la población constituida por las 25 personas que conforman el área administrativa de la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. que laboran en el año 2017.

Según Hernández, citado en Castro (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p. 69). Por tal motivo, en la presente investigación se consideró como unidad de análisis, la muestra de 25 trabajadores, igual a la totalidad de la población, conformada por los trabajadores del área administrativa en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.

***Técnicas e instrumentos.***

Tabla 1: *Técnicas e Instrumentos de investigación*

Técnicas	Instrumentos
Observación	Guía de análisis (Check list)
Encuesta	Cuestionario o Guía de Preguntas
Entrevistas	Guía de Entrevista

Fuente: Elaboración propia

**Procesamiento y análisis de la información**

Se aplicaron instrumentos de medición de Cultura organizacional a los trabajadores del área administrativa Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. Después de recoger la información de campo se transcribió al programa Microsoft Excel para su respectiva tabulación, los resultados obtenidos fueron agrupados y procesados, dependiendo de los objetivos de la investigación, en tablas estadísticas, para un mayor entendimiento.

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

### **3. Resultados**

Luego de haber realizado el registro de datos e información documental, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de cada objetivo específico formulado en la presente Investigación.

#### **Del Objetivo Especifico 1**

El desarrollo del primer objetivo, consistió en diagnosticar la situación actual e identificar los elementos relevantes del Nivel de cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.

La Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. es una sociedad anónima abierta, dedicada al cultivo, transformación e industrialización de la caña de azúcar, así como a la comercialización de los productos y sub productos derivados de su actividad principal, como azúcares, alcoholes, melaza, fibra de bagazo, etc.

#### **Direccionamiento estratégico.**

*Visión.* Ser una empresa destacada y competitiva dentro del entorno de las Empresa Azucareras del país, en esta situación Agroindustrial San Jacinto S.A.A., pretende ser competitivo en sus subproductos y derivados de la caña de azúcar a nivel nacional e internacional orientada en un continuo crecimiento y expansión de la capacidad productiva diversificando y mejorando la eficiencia y calidad de nuestros productos, conservando y protegiendo el medio ambiente.

*Misión.* Producir azúcar, subproductos y derivados de la caña de azúcar con buena calidad al menor costo posible, incrementando nuestra eficiencia productiva y logrando mejor posicionamiento en el mercado Nacional; conjuntamente con nuestros proveedores y clientes que conforman nuestra cadena de valor; ser competitivas en el ámbito nacional e internacional, invirtiendo y usando tecnología e ingeniería moderna, capacitando nuestro personal y aprovechando nuestro recurso humano como activo fundamental de la empresa.

***Política de Calidad.*** Desarrollar a los trabajadores con el fin de que ejecuten sus labores con eficacia logrando de esta manera su desarrollo personal. Ofrecer productos derivados de la caña de azúcar y otros productos agroindustriales de calidad cumpliendo con los requisitos dispuestos por el grupo San Jacinto para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Desarrollar liderazgo y trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos. Aplicar el mejoramiento continuo a nuestros procesos y mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad cumpliendo con los requisitos establecidos.

#### **Diagnóstico estratégico externo e interno.**

La Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A., forma parte del Grupo Gloria, uno de los principales grupos económicos del país, el cual se encuentra conformado por empresas agrupadas en cinco unidades de negocio: Alimentos, Cemento, Agroindustria, Papeles y Cartones y otros negocios.

#### ***Entorno Económico y social.***

Según Memoria del Directorio (2016), el 20 de abril del 2016, se constituyó la Empresa Agroindustrial S.A.A, dedicada a desarrollar cultivos de agro exportación. La participación accionaria en dicha compañía es de 99,97%. El Capital Social suscrito, pagado e inscrito en Registros Públicos es de S/ 284 527 860 soles, el mismo que se encuentra dividido en 28 452 786 acciones comunes con un valor nominal de S/ 10 cada una. El Patrimonio al 31 de diciembre del 2016, es de S/ 349 114 796.

En la Agroindustria, las principales empresas en Perú son Coazucar S.A., Casa Grande S.A.A., Cartavio S.A.A., Empresa Agrícola Sintuco S.A., Empresa Agraria Chiquitoy S.A., Agrolmos S.A., Agroaurora S.A.C., Agrojibito S.A.; Ingenio San Isidro – Prosal S.A. (Argentina) y Coazucar Ecuador S.A. (Ecuador).

Los índices globales de actividad estiman un crecimiento del PBI Mundial del 3,0% para el 2016, el mismo que se tuvo en el 2015, en el que destacan China con un crecimiento del 6,7%, Estados Unidos que cerró el 2016 con un incremento de 1,6 %

mientras que Brasil, decreció de nuevo este año en un 3,4% arrastrando el resultado de Latino América, cuyo PBI retrocedió en 0,7% (BCRP, 2016).

El PBI creció en Perú el 4%, la producción nacional cerró el año 2016 con un crecimiento alrededor de 3,25%, completando una serie de 89 meses consecutivos de incremento, sustentado en la evolución favorable de todos los sectores productivos, con excepción de la Construcción; destacando la contribución del sector Manufactura, Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Pesca, Transporte y Almacenamiento y la Actividad Comercial. (INEI, 2016).

### ***Entorno legal y político.***

La Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A se encuentra acogida a los beneficios laborales y tributarios previstos en la Ley 27360, Ley de Promoción del Sector Agrario, y por tanto goza de los beneficios como la aplicación de la tasa del 4% por aporte al Seguro Social de Salud, la tasa de 15% por Impuesto a la Renta, la depreciación acelerada de 20% anual en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego, así como el contrato agrario. Mediante la Ley N° 28810, dicho régimen de beneficios se amplió hasta el 31 de diciembre de 2021. La situación política y social del Perú en el ejercicio 2016, no repercutió de modo específico sobre la sociedad ni en el poblado de San Jacinto (Memoria Directorio, 2016).

La Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A., en el año 2016 cierra con un descenso en la producción nacional de caña azúcar de 4,1% respecto al 2015, sumándose al descenso del 2015 respecto del 2014 del 10,4%. Esta reducción se debe fundamentalmente a la sequía que afectó en la reducción de áreas de plantación nueva y los rendimientos de los campos, tanto en las provincias de Lambayeque, La Libertad, Lima y Arequipa (INEI, 2016).

Según el Ministerio de Agricultura (2017), la producción anual de Azúcar el 2016 fue de 1 143 695 TM, siendo mayor que el año anterior; mientras que se importaron 370 476 TM de Azúcar, lo que representa un crecimiento del 7,5%. La variación anual de precios del azúcar en Lima fue del 20,1%. La Libertad alcanza

mas del 50%. La región Ancash representa el 9,9% respecto a la producción nacional de azúcar en el año 2016, siendo similar el año 2015.

Tabla 2: *Producción nacional de Azúcar 2011 – 2016 (TM/año)*

Región	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lambayeque	291.544	279.666	315.954	280.698	193.053	222.584
La Libertad	543.624	562.107	574.422	633.994	630.030	647.055
Ancash	80.112	83.717	101.306	96.422	108.149	112.848
Lima	157.134	175.852	174.192	185.305	184.268	159.004
Arequipa	3.800	4.938	8.194	7.073	3.926	2.204
<b>Total</b>	<b>1.076.214</b>	<b>1.106.280</b>	<b>1.174.068</b>	<b>1.203.492</b>	<b>1.119.426</b>	<b>1.143.695</b>

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2017.

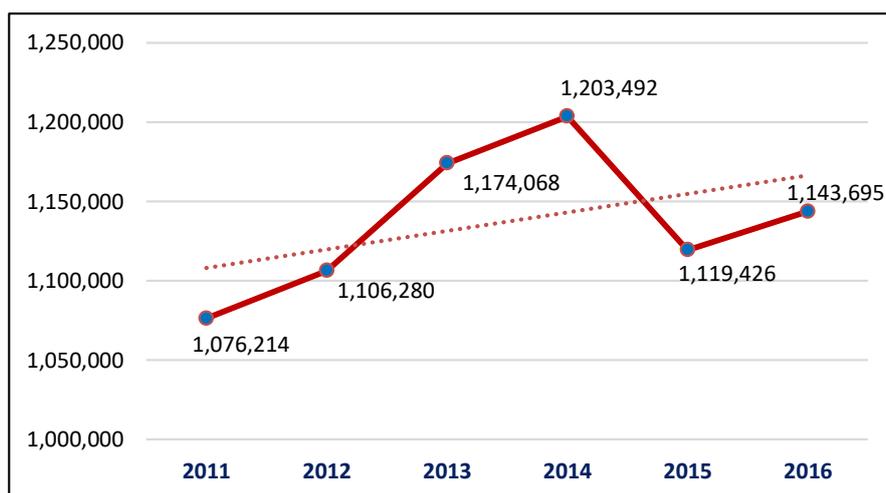


Figura 1: Evolución de la producción de Azúcar años 2011- 2016

Fuente: Ministerio de Agricultura, 2017.

### ***Operaciones de campo y rendimientos.***

Al cierre del año 2016, Agroindustrial San Jacinto tuvo 6 843 hectáreas netas bajo cultivo; durante el 2016 se prepararon 690,66 ha y se sembraron 504,37 ha, incrementando el área sembrada en 21% con respecto al 2015. En el año 2016 la producción de caña propia fue de 803 637 toneladas, mayor en 3,2% con relación al año 2015. La superficie cosechada fue de 5 245 ha, registrándose un incremento del 12,42% respecto al 2015, que llegó a 4 666 ha, debido al incremento del ritmo de molienda día en Fábrica en 14,76% con respecto al 2015 (Memoria Directorio, 2016).

Respecto al rendimiento de campos propios, con relación al año 2015 el rendimiento de toneladas de caña por hectárea (TCH), se redujo en 8,17%; las toneladas de caña por hectárea mes (TCHM) han tenido un incremento de 1,41%, por efectos de menor edad de la caña, mientras que el % de Sacarosa fue 2,56 % más con respecto al año anterior (Memoria Directorio, 2016).

### ***Recursos humanos.***

En abril del año 2016, se repartieron utilidades a los trabajadores de la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A., en base a los resultados económicos obtenidos en el ejercicio 2015 por un monto de S/.1'691 843 (Memoria Directorio, 2016).

Tabla 3: *Recursos humanos de la empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.*

TIPO	Año 2016			Año 2015			Variación
	Estables	Plazo fijo	Total	Estables	Plazo fijo	Total	
Funcionarios	25	7	32	17	17	34	-2
Empleados	133	58	191	120	60	180	11
Obreros	1 025	74	1 099	1 013	83	1 096	3
Sub Total	1 183	139	1 322	1 150	160	1 310	12

Fuente: Memoria Directorio 2016, Agroindustrial San Jacinto S.A.A.

En la tabla 3, se muestra los resultados de la distribución de recursos humanos por tipo de colaborador en los años 2015 y 2016, en la cual se observa que la variación entre los años 2015 y 2016, se debe a los ceses y reestructuración de organigrama.

En el 2016, se realizaron 12 068 horas hombre en capacitación, superando la meta anual establecida (10 500 horas hombre), orientados a atender conocimientos técnicos, desarrollar habilidades relacionados con las actividades o procesos internos, mejorando el potencial del colaborador. Se ejecutaron 309 eventos, beneficiando en promedio a 1,374 colaboradores (Memoria Directorio, 2016).

La información mostrada en las Memorias del Directorio en los años 2015 y 2016, citan solo datos estadísticos y otros tipos de análisis; pero no precisa la situación de la Cultura Organizacional de la empresa, por lo que se hace necesario el desarrollo de la presente investigación.

## **Del Objetivo Especifico 2**

El desarrollo del segundo objetivo, consistió en evaluar el nivel de Cultura Organizacional de los trabajadores administrativos de la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. Seguidamente se muestran los resultados por cada dimensión.

La tabla 4, muestra los resultados porcentuales de las cinco dimensiones de la Cultura Organizacional, respecto a los valores, normas internas, filosofía, clima laboral, creencias. La figura 2, muestra el consolidado de la dimensión *Valores*, teniendo como resultados que el 32,0% del personal frecuentemente lo conoce o promueve, seguido del 24,0% que algunas veces lo conoce; mientras que el 13,3% nunca lo fomenta ni lo conoce, y solo un 10,7% siempre lo conoce o lo promueve.

Asimismo, en la figura 3 se observa el indicador 1, de Valores, donde el 36% de trabajadores manifiesta que, frecuentemente se fomenta la innovación, mientras que el 12% indica que nunca se fomenta. En la figura 4, el indicador 2, muestra el

32% manifiesta que frecuentemente se promueve el trabajo en equipo; mientras que el 12% indicó que nunca se fomenta.

En la figura 5, el indicador 3, muestra que el 28% de los trabajadores manifestó que frecuentemente hay un interés de parte de la empresa por el desarrollo profesional; mientras que el 12% indicó que nunca hay el mencionado interés.

Tabla 4: *Resultados de las dimensiones de la Cultura Organizacional*

DIMENSIONES	N	O	AV	F	S	Total
VALORES	13,3%	20,0%	24,0%	32,0%	10,7%	100%
NORMAS INTERNAS	7,2%	18,4%	22,4%	36,8%	15,2%	100%
FILOSOFIA	9,3%	21,3%	29,3%	28,0%	12,0%	100%
CLIMA LABORAL	13,0%	31,0%	31,0%	19,0%	6,0%	100%
CREENCIAS	10,7%	18,7%	37,3%	21,3%	12,0%	100%
TOTAL	10,4%	22,0%	28,8%	28,0%	11,3%	100%

Fuente: Elaboración propia (Datos del Anexo 6).

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

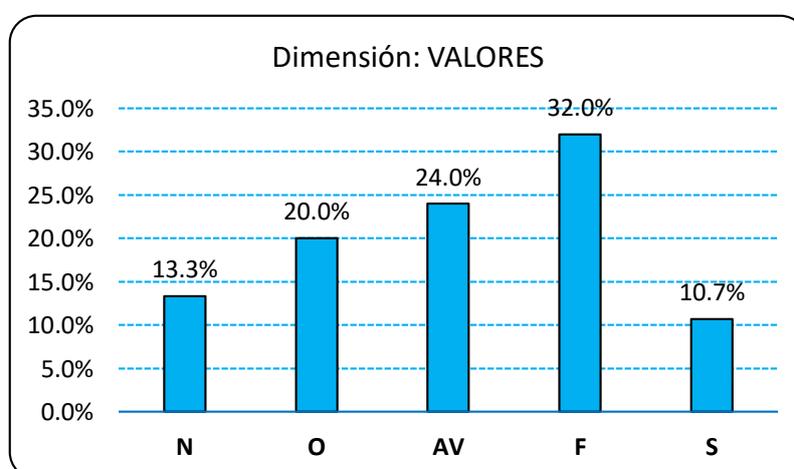


Figura 2: Consolidado de la dimensión VALORES

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

A continuación, se muestra resultados de los tres indicadores diseñados para la dimensión VALORES, el cual permitió medir el nivel de la Cultura Organizacional de los trabajadores de la empresa Agroindustrial San Jacinto SAA. Respecto a la promoción del trabajo en equipo, el fomento de la innovación o mejora en la empresa, y el desarrollo profesional y personal del trabajador.

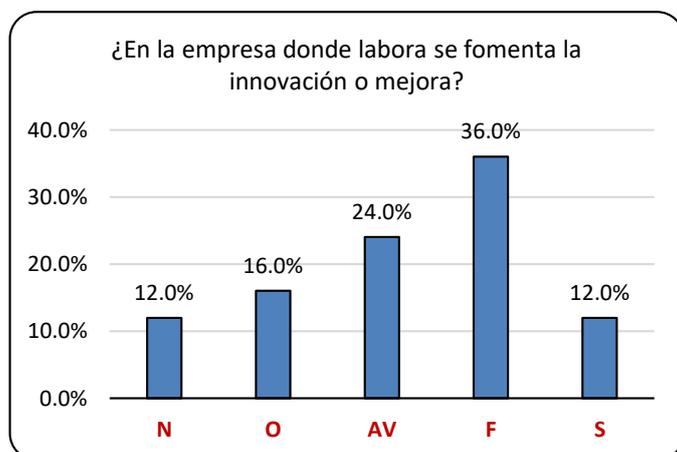


Figura 3: Resultados de pregunta 1, de la dimensión VALORES, ¿En la empresa donde labora se fomenta la innovación o mejora?

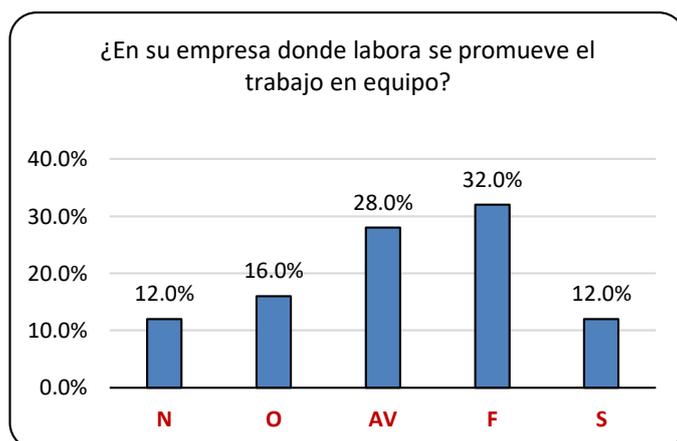


Figura 4: Resultados de la pregunta 2, de la dimensión VALORES, ¿En su empresa donde labora se promueve el trabajo en equipo?



Figura 5: Resultados de la pregunta 3, dimensión VALORES, ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?

La figura 6, muestra el consolidado de la dimensión *Normas Internas*, teniendo como resultados que el 36,8% del personal frecuentemente lo conoce, seguido del 22,4% algunas veces lo conoce; mientras que el 7,2% nunca lo conoce, y solo 15,2% siempre lo conoce. En la figura 7, el indicador 1 muestra que, el 32% manifestó que frecuentemente le suministran herramientas necesarias; mientras que el 8% indicó que nunca le suministran herramientas.

En la figura 8, el indicador 2, muestra que el 40% manifestó que frecuentemente existe claridad en los horarios; mientras que el 4% indicó que nunca existe claridad. En la figura 9, se observa en el indicador 3, el 40% manifestó que frecuentemente hay normas respecto a la presentación personal; mientras que el 12% indicó que siempre hay normas; y solo el 4% indicó que nunca hay normas.

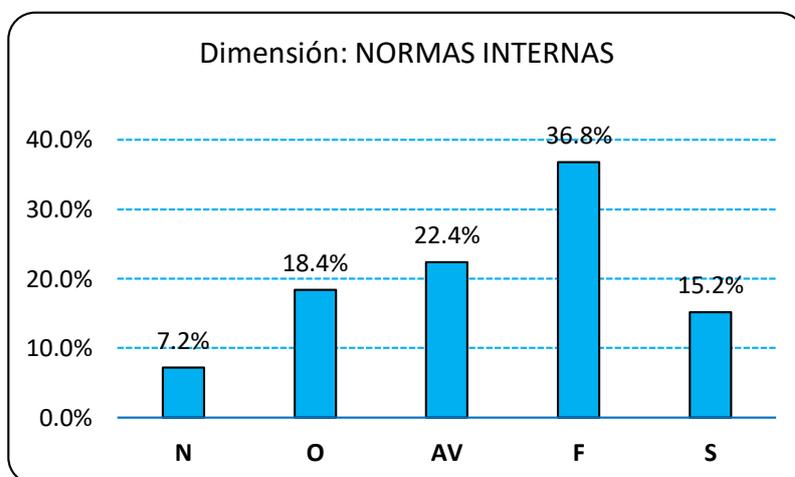


Figura 6: Consolidado de la dimensión NORMAS INTERNAS

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

A continuación, se muestra resultados de tres Indicadores de la dimensión NORMAS INTERNAS, en la medición del nivel de Cultura Organizacional; respecto a al suministro de herramientas, claridad en los horarios de entrada y salida, y las normas de presentación personal.

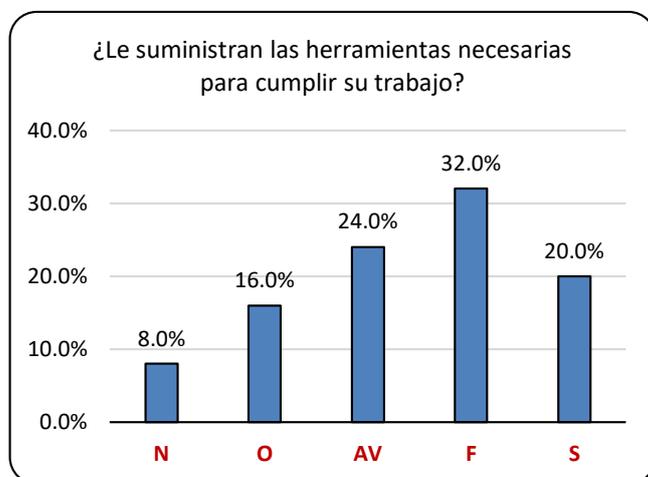


Figura 7: Resultados de la pregunta 1, dimensión NORMAS INTERNAS, ¿Le suministran las herramientas necesarias para cumplir su trabajo?

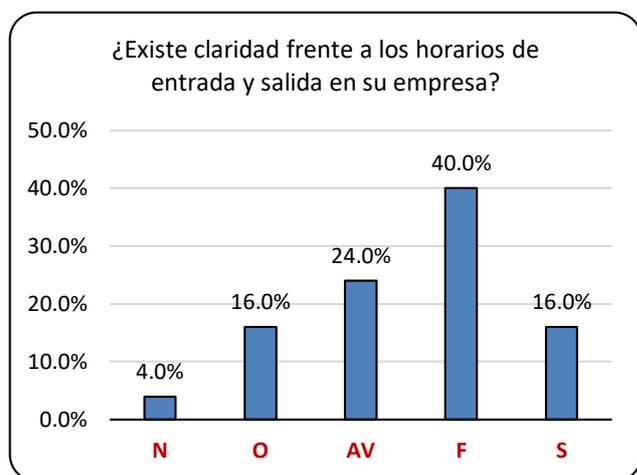


Figura 8: Resultados de la pregunta 2, dimensión NORMAS INTERNAS, ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?

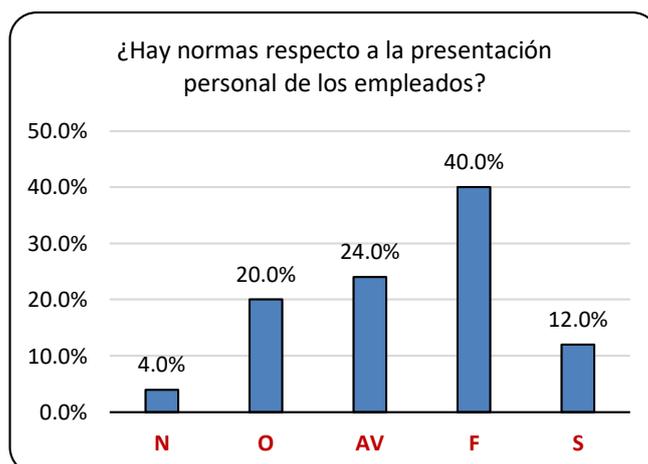
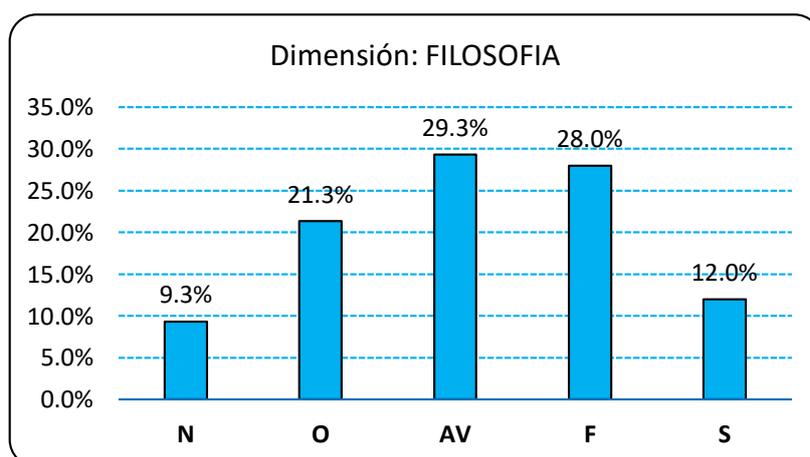


Figura 9: Resultados pregunta 3, de la dimensión NORMAS INTERNAS, ¿Hay normas respecto a la presentación personal de los empleados?

En la figura 10, se muestra el consolidado de la dimensión *Filosofía*, teniendo como resultados que el 29,3% del personal a veces lo conoce o promueve, seguido del 28,0% que frecuentemente lo conoce; mientras que el 21,3% del personal ocasionalmente lo conoce, el 12,0% siempre lo conoce o promueve, y solo un 9,3% indica que nunca lo conoce o lo promueve.

En la figura 11, se observa el indicador 1 de la dimensión *Filosofía*, donde el 44% de trabajadores manifestó, frecuentemente percibe tener autonomía para tomar decisiones empresa lo más importante es el cumplimiento de metas; mientras que solo el 4% indicó que nunca es importante el cumplimiento de metas.

En la figura 12, se observa en el indicador 2, el 32% de trabajadores manifestó que, a veces su trabajo es coherente con la misión – visión; el 8% indicó que mientras que solo el 8% indicó que nunca su trabajo es coherente. En la figura 13, el indicador 3 muestra que, el 36% de trabajadores manifestó, a veces ante una vacante se toma en cuenta a trabajadores internos; mientras que el 16% indicó que nunca se toma en cuenta a los trabajadores internos, y solo el 4% indicó que siempre se toma en cuenta a los trabajadores internos.



*Figura 10:* Consolidado de la dimensión FILOSOFIA

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

A continuación, se muestra resultados de tres Indicadores de la dimensión FILOSOFIA, en la medición del nivel de Cultura Organizacional de los trabajadores.

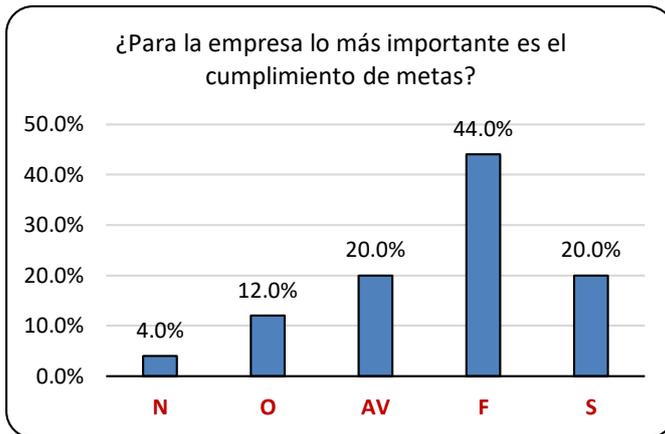


Figura 11: Resultados pregunta 1, de la dimensión FILOSOFIA, ¿Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de metas?

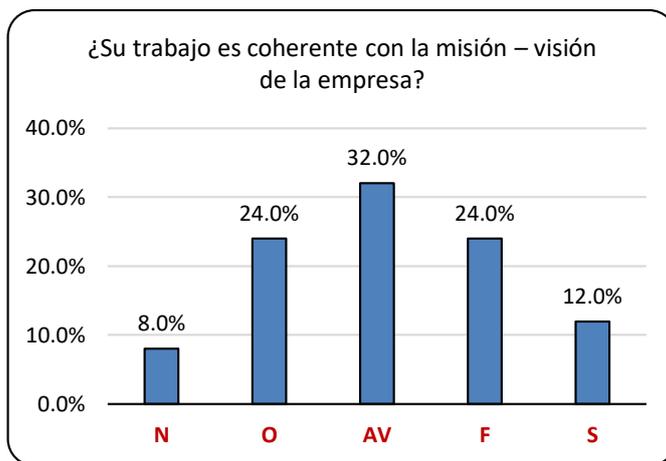


Figura 12: Resultados pregunta 2, de la dimensión FILOSOFIA, ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la empresa?

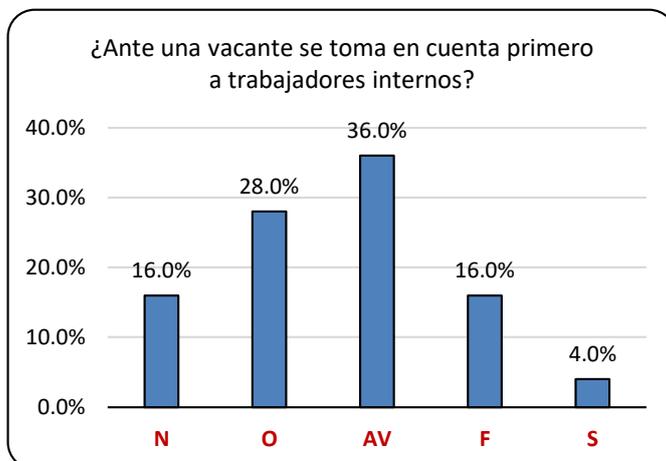


Figura 13: Resultados pregunta 3, de la de la dimensión FILOSOFIA, ¿Ante una vacante se toma en cuenta primero a trabajadores internos?

En la figura 14, se muestra el consolidado de la dimensión *Clima Laboral*, teniendo como resultados que el 31,0% del personal a veces lo conoce o promueve;

seguido del 31,0% que ocasionalmente lo conoce; mientras que el 19,0% del personal frecuentemente lo conoce, el 13,0% nunca lo conoce o promueve, y solo un 6,0% indica que siempre lo conoce o lo promueve.

Asimismo, en la figura 15, se observa el indicador 1 de la dimensión *Clima Laboral*, donde el 32% de trabajadores manifestó, ocasionalmente percibe que le permiten capacitarse y progresar como persona; mientras que solo el 12% indicó que nunca es importante el cumplimiento de metas. En la figura 16, se observa en el indicador 2, el 32% percibe un ambiente de cooperación; mientras que solo el 4% indicó que nunca su trabajo es coherente.

En la figura 17, el indicador 3 muestra que, el 36% de trabajadores manifestó, a veces percibe tener autonomía para tomar decisiones en su trabajo; mientras que el 12% indicó que nunca percibe tener autonomía para tomar decisiones, y solo el 4% indicó que siempre se toma en cuenta a los trabajadores internos.

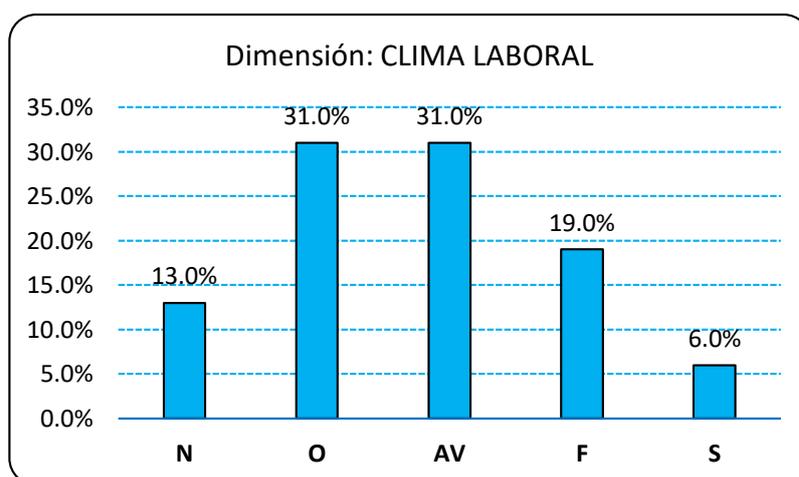


Figura 14: Consolidado de la dimensión CLIMA LABORAL

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

A continuación, se muestra resultados de tres Indicadores de la dimensión CLIMA LABORAL, en la medición del nivel de la Cultura Organizacional de la empresa; respecto a la capacitación, ambiente de cooperación y las decisiones.

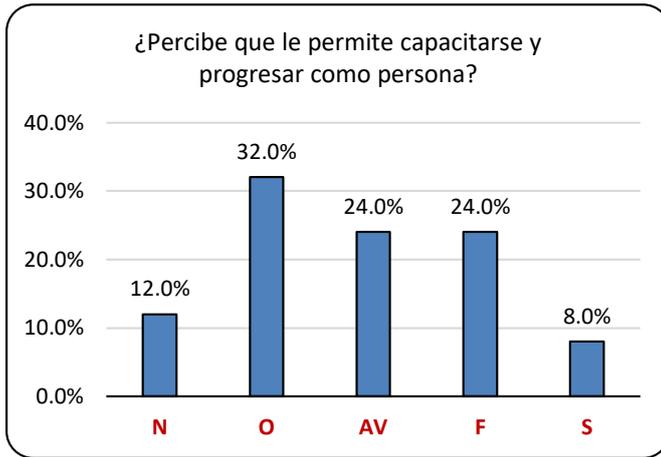


Figura 15: Resultados pregunta 1, de la dimensión CLIMA LABORAL, ¿Percibe que le permite capacitarse y progresar como persona?

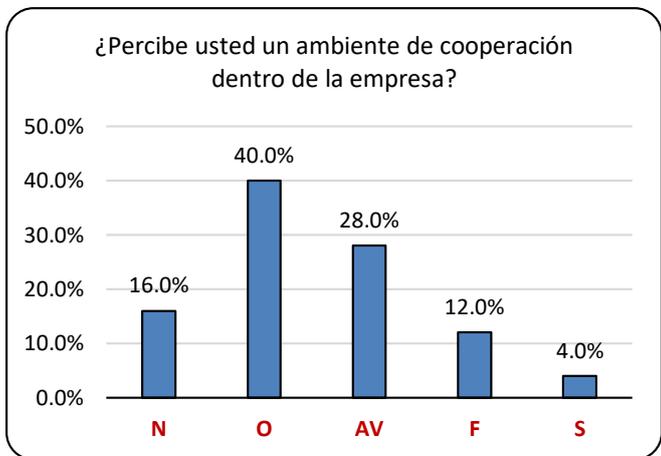


Figura 16: Resultados pregunta 2, de la dimensión CLIMA LABORAL, ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?

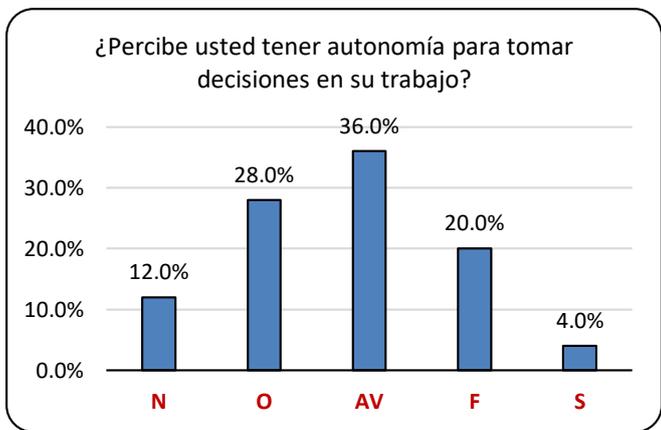


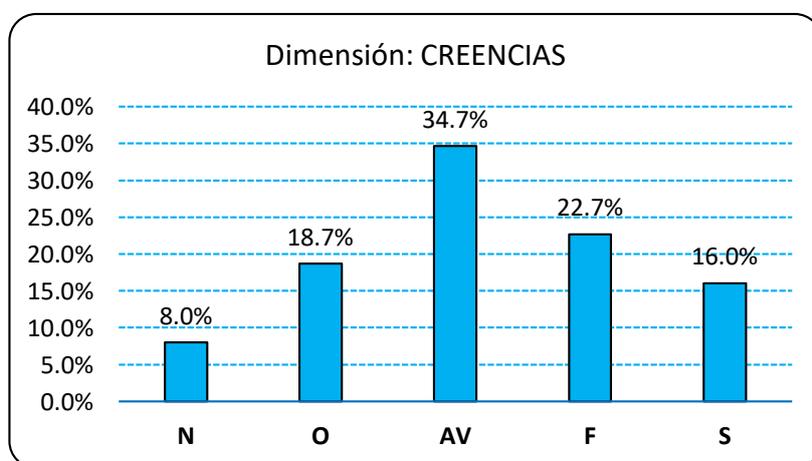
Figura 17: Resultados pregunta 3, de la dimensión CLIMA LABORAL, ¿Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones en su trabajo?

En la figura 18, se muestra el consolidado de la dimensión *Creencias*, teniendo como resultados que el 37,3% del personal a veces lo conoce o promueve, seguido del 21,3% que frecuentemente lo conoce; mientras que el 18,7% del personal ocasionalmente lo conoce, el 12,0% siempre lo conoce o promueve, y solo el 10,7% de trabajadores indica que nunca lo conoce.

Asimismo, en la figura 19, se observa el indicador 1 de la dimensión *Creencias*, donde el 36% de trabajadores manifestó a veces para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación; mientras que solo el 12% indicó que nunca es necesaria una recomendación; igualmente el 12% indicó que siempre es necesaria recomendación para ingresar a la empresa.

En la figura 20 se observa en el indicador 2, que el 40% de trabajadores manifestó a veces el sueldo que recibe por su labor es el adecuado; el 12% indicó siempre el sueldo es el adecuado, y el 12% indicó nunca el sueldo es el adecuado.

En la figura 21, el indicador 3 muestra que, el 36% de trabajadores manifestó, a veces reconocen el significado de logo y colores de la empresa; mientras que el 4% indicó que nunca reconocen el significado de logo y colores de la empresa, y el 12% indicó que siempre reconocen el significado.



*Figura 18:* Consolidado de la dimensión CREENCIAS.

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

A continuación, se muestra resultados de tres Indicadores de la dimensión CREENCIAS, en la medición del nivel de Cultura Organizacional de los trabajadores.

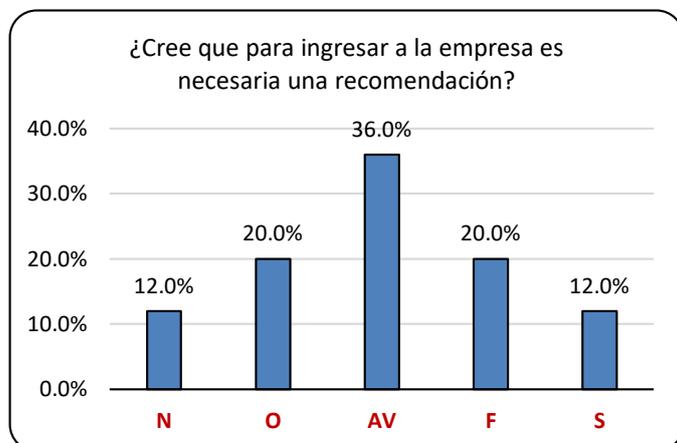


Figura 19: Resultados pregunta 1, de la dimensión CREENCIAS, ¿Cree que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación?

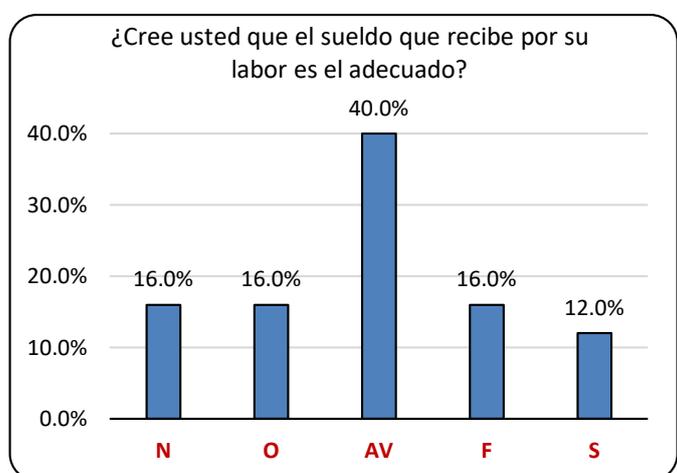


Figura 20: Resultados pregunta 2, de la dimensión CREENCIAS, ¿Cree usted que el sueldo que recibe por su labor es el adecuado?

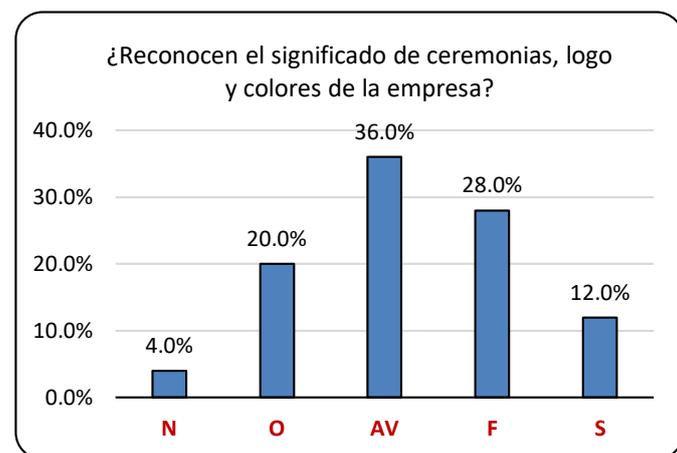


Figura 21: Resultados pregunta 3, dimensión CREENCIAS ¿Reconocen el significado de ceremonias, logo y colores de la empresa?

### Del Objetivo Especifico 3

De acuerdo a los resultados obtenidos en el desarrollo del primer y segundo objetivo específico, se determinó tercer objetivo, el cual consistió en proponer las estrategias y su plan de acción, que contribuyan en la mejora del Nivel de cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A., basado en los dos objetivos anteriores, se desarrolló el diagnóstico y análisis de la situación interna y externa de la empresa y luego la aplicación de la Matriz FODA para determinar las estrategias a aplicarse en el corto y mediano plazo.

En base a los datos recolectados en el Anexo 6 y los resultados obtenidos en el desarrollo del objetivo anterior, para determinar la calificación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) se diseñó la tabla 5, para ello se consideró los criterios de la calificación usado en el desarrollo del segundo objetivo:

Tabla 5: *Calificacion y Nivel de Factores Internos según Criterios*

CRITERIO	CALIFICACION	NIVEL
Nunca	Debilidad baja	Muy bajo
Ocasionalmente	Debilidad	Bajo
A veces	Fortaleza / Debilidad	Medio
Frecuentemente	Fortaleza	Alto
Siempre	Fortaleza fuerte	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

Basados en la calificación de la tabla 5, se elaboró el nivel de las dimensiones del Nivel de cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto SAA,

el cual se muestra en la tabla 6 y la figura 22 expresado en porcentaje; los valores fueron procesados con los datos del Anexo 6,

Tabla 6: Nivel de las Dimesiones de la Cultura organizacional

DIMENSIONES	BAJA	MEDIA	ALTA	TOTAL
VALORES	33%	24%	43%	100%
NORMAS INTERNAS	26%	22%	52%	100%
FILOSOFIA	31%	29%	40%	100%
CLIMA LABORAL	44%	31%	25%	100%
CREENCIAS	27%	35%	39%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32%</b>	<b>28%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (datos procesados del Anexo 6)

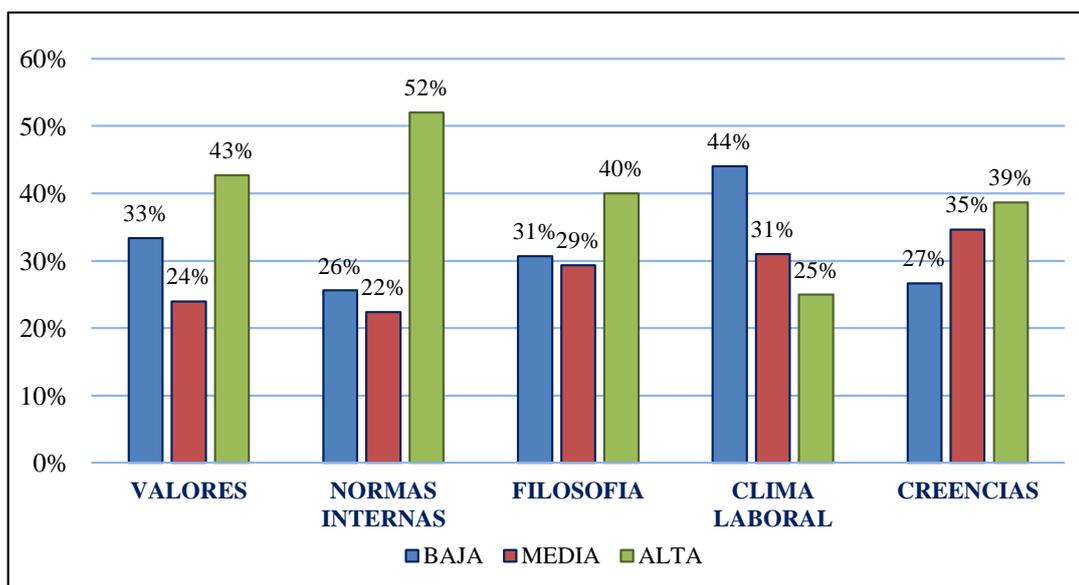


Figura 16: Nivel de las Dimensiones de la Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia (datos procesados del Anexo 6)

Seguidamente, se aplicó la elaboración de la Matriz FODA para establecer las estrategias a implementar, utilizando los resultados del diagnóstico del primer objetivo específico para determinar las Oportunidades (O) y Amenazas (A); luego los resultados del segundo objetivo específico para establecer las Fortalezas (F) y las Debilidades (D); los resultados de la recopilación de los criterios del F-O-D-A se detallan en el Anexo 7, con el cual se elaboró la respectiva matriz FODA que se presenta en el Anexo 8.

Luego de aplicar el procedimiento técnico indicado en el Anexo 9; se estableció las relaciones y cruces de los factores internos y externos de la Empresa Agroindustrial San Jacinto SAA, y se obtuvo las siguientes estrategias relacionadas con los factores FO (Maxi - Maxi), FA (Maxi - Mini), DO (Mini - Maxi), y DA (Mini - Mini), que se muestran a continuación en la tabla 7.

Tabla 6: Estrategias según relación de factores de la Matriz FODA

Relación de factores	ESTRATEGIAS
Estrategia: FO (Maxi-Maxi)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la demanda mundial y nacional del azúcar motivando el interés del personal por el cumplimiento de metas.</li> <li>2. Promocionar la producción y servicios de la empresa usando los avances de las TI.</li> <li>3. Publicitar la imagen corporativa de la empresa fomentando la innovación y desarrollo.</li> </ol>
Estrategia: FA (Maxi-Mini)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar campañas por los diversos medios para conocer e internalizar en los trabajadores la misión y visión de la empresa.</li> <li>2. Establecer planes de incentivos laborales para mejorar la productividad de la empresa motivando la participación activa de todos los trabajadores.</li> </ol>
Estrategia: DO (Mini-Maxi)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un plan de capacitación para el personal administrativo sobre los nuevos avances de las tecnologías.</li> <li>2. Promover la importancia del uso de los equipos de protección personal para mejorar en control y seguimiento de la productividad en las supervisiones del campo.</li> <li>3. Planificar actividades sociales y deportivas para mejorar el trabajo en equipo contribuyendo a mejorar el clima laboral del personal administrativo.</li> </ol>
Estrategia: DA (Mini-Mini)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los trabajadores en el tema de conflictos sociales y laborales para tener ventaja sobre los nuevos.</li> <li>2. Desarrollar planes de contingencias para prevenir los desastres naturales mejorando los riesgos laborales.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia (datos procesados de los Anexo 7 y 8)

#### **4. Análisis y discusión**

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

Respecto al primer objetivo específico sobre el diagnóstico de la situación actual se verificó que la empresa cuenta con un direccionamiento estratégico (misión, visión, valores y política de calidad) el cual no es muy conocido por los trabajadores de la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. lo cual genera una falta de identidad con la empresa, generando impacto desfavorable en su cultura organizacional. Asimismo, en el Diagnóstico estratégico externo e interno, las Oportunidades superan a las Amenazas, los cuales deben ser afrontadas con los factores internos, como son las Fortalezas y Debilidades en las cuales predominan las debilidades sobre las fortalezas, como se muestra en el Anexo 8, en donde se indica que se debe atender en el corto y mediano plazo las estrategias generadas en aplicación de la matriz FODA. Los factores del entorno de la empresa, antes mencionados, tienen una influencia directa en la Cultura organizacional y afecta en la empresa generando cambios en su clima laboral.

La necesidad del diagnóstico situacional realizado en la empresa San Jacinto, guarda relación con Muro (2013) realizado en su investigación “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo”; en la cual concluye que la organización tiene una misión, visión, objetivos y los documentos de gestión que guían las actividades que se desarrollan, al igual que la Empresa Agroindustrial San Jacinto; pero no están plasmados en documentos oficiales, además, el personal administrativo desconoce la existencia de los mismos; trayendo como consecuencia que los empleados no se ubiquen adecuadamente en el direccionamiento estratégico de la empresa, en el lugar que les corresponde, de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee, generando demora la ejecución de las funciones asignadas, ocasionando la duplicidad de esfuerzos y la evasión de responsabilidades; desperdiciando la utilización de sus talentos humanos, recursos tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace difícil.

Respecto al segundo objetivo específico, se realizó la evaluación el Nivel de cultura organizacional de los trabajadores de la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. Seguidamente se muestran los resultados por cada dimensión. Se obtuvo como resultados porcentuales de las cinco dimensiones de la Cultura Organizacional, respecto a los valores, normas internas, filosofía, clima laboral, creencias. En la dimensión de los Valores, se tuvo como resultados que el 32,0% del personal frecuentemente lo conoce o promueve, y solo un 10,7% siempre lo conoce o lo promueve. Asimismo, respecto a la dimensión de las Normas Internas el 7,2% nunca lo conoce, y solo 15,2% siempre lo conoce. Respecto al Clima Laboral, teniendo como resultados que el 13,0% nunca lo conoce o promueve, y solo un 6,0% indica que siempre lo conoce o lo promueve. De igual manera, respecto a la dimensión referida a las Creencias, se tuvo como resultados que el 12,0% siempre lo conoce o promueve, y solo el 10,7% de trabajadores indica que nunca lo conoce.

Los resultados indicados guardan relación con la investigación de Gómez (2013), quien llegó a la conclusión que aunque la gestión organizacional requiere relativos equilibrios en los aspectos que señalan los rasgos de cultura organizacional, los resultados ponen en evidencia que los desempeños en innovación son mayormente explicados por la adaptabilidad organizacional e individual. En segundo lugar, también juegan un papel relevante los aspectos vinculados con el rasgo involucramiento y compromiso, y con menor incidencia los rasgos de consistencia y misión. De allí, que siendo importantes y significativos todos los rasgos en la gestión empresarial, y que sus valores sean relativamente similares. Asimismo, en la investigación de Muro (2013) también se encuentra un alto grado de centralización, específicamente en el puesto de la dirección ejecutiva, limitando a los empleados en la toma de decisiones, generado por el clima laboral no adecuado; el mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

Respecto al tercer objetivo específico, el cual consistió en proponer estrategias y su plan de acción, que contribuyan en la mejora del Nivel de cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A., basado en los dos

objetivos anteriores, se determinó las estrategias en las que se propone mejorar las debilidades como: el clima laboral no adecuado, la falta de capacitación, el desconocimiento de la misión y visión y valores por parte del personal administrativo; los cuales se pueden realizar aprovechando las fortalezas y oportunidades, tal como se detallan en la tabla 6.

La necesidad de formular planes de acción, después de determinar las estrategias, guarda relación con la investigación de Muro (2013) quien concluye que después de analizar el entorno, se propone adaptar elementos de planificación estratégica administrativa para facilitar el desarrollo pedagógico y organizacional, conjugándolos en un plan con objetivos y metas que son conocidos, compartidos y ejecutados tanto por los docentes como los administrativos conocidos, compartidos y ejecutados tanto por los docentes como los administrativos afirmando la teoría que lo organizativo y pedagógico se afectan mutuamente.

Asimismo, respecto a la mejora de la Cultura Organizacional, se guarda relación con la teoría de (Robbins & Coulter, 2014, p. 51), que dice “La definición de cultura organizacional implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción. Es invisible e intangible; pero los empleados la perciben en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es descriptiva, tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y con cómo lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura compartida.

También se establece relación del objetivo con Gómez (2013) quien menciona que la orientación de las empresas en su misión, los compromisos de directivos y trabajadores, las características propias de su gestión empresarial, sus maneras de ser y actuar, se viven y descubren en la cultura organizacional.

Por último, Cantillo (2013) encuentra en la investigación realizada por Rousseau (1990), quien concluye a partir de su investigación en 32 organizaciones de servicio de voluntario, la no existencia de relación entre las normas de conducta

(dimensión de cultura organizacional) y el recaudo de fondos (dimensión de desempeño organizacional). Sin embargo, en términos científicos no hay consenso en torno a esta afirmación y en especial a las dimensiones que generen tal incidencia, esto en gran medida a la singularidad que está presente en las organizaciones.

En términos generales, Cantillo (2013) indica que son tres las conclusiones a las que han llegado las investigaciones que buscan identificar la incidencia de cultura organizacional en el desempeño. Una primera conclusión destaca una relación total entre ambos conceptos, Murugan, (2009); Doran, Haddad & Chow (2003) y otros; es decir, que todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden en el desempeño de los trabajadores.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

Se concluye, que el Nivel de cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A está en un nivel medio; alcanzando un resultado del 28,8% de trabajadores que respondieron a veces, el 10,0% respondió nunca; y solo el 11,3% de los trabajadores respondió siempre.

Las dimensiones de la Cultura Organizacional, mostrado en la tabla 5, tiene el calificativo del nivel bajo con el 32% de los trabajadores encuestados, con nivel medio lo calificaron solo el 28%, y el 40% de los trabajadores lo evaluaron con un nivel alto.

Respecto al nivel de las dimensiones se concluye que las Normas Interna tuvo un resultado alto del 52%, mientras que las Creencias alcanzan el 35% de nivel medio; y el Clima laboral alcanza un resultado del 44% calificándose de nivel bajo, lo cual merece una atención en el corto plazo.

La aplicación de la matriz FODA permite establecer estrategias de crecimiento, defensivas y de liderazgo, que requieren ser programados en un Plan de Acción para su puesta en marcha en el corto y mediano plazo; evaluando en forma continua los factores externos e internos de la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.

La dimensión Clima laboral alcanza un nivel bajo del 44%, debido a los siguientes resultados: el 32% manifestó ocasionalmente que se le permite capacitarse y progresar como persona. El 40% percibe ocasionalmente un ambiente de cooperación dentro de la empresa. Además, el 36% manifestó que a veces percibe que puede tener autonomía para tomar decisiones en su trabajo.

Se recomienda, planificar actividades de capacitación, reconocimiento y motivación del personal, a fin de mantener su participación activa en la producción, principalmente en los trabajos de campo; minimizando el bajo porcentaje de los trabajadores que no se sienten de manera adecuada en el desarrollo del clima laboral.

Poner en práctica el plan de acción de cada estrategia obtenido de la Matriz FODA, para ir desarrollando todas las estrategias definidas en el corto y mediano plazo, estableciéndose un cronograma para realizar un seguimiento, evaluación y control de su aplicación.

Tomar acciones estratégicas o correctivas sobre los elementos relevantes en la cultura organizacional, como la problemática del clima laboral, el desconocimiento del direccionamiento estratégico, el cual es la base de la gestión estratégica.

Aplicar la evaluación del nivel de la Cultura organizacional a todas las áreas de la empresa, vinculando su misión, visión y valores, para establecer políticas que permitan mejorar el clima laboral.

Evaluar el cumplimiento de las estrategias, brindando los recursos necesarios al personal y las áreas involucradas, manteniendo el compromiso de la alta dirección de la empresa y las jefaturas de cada área responsable.

Implementar planes de acción para desarrollar los programas de capacitación y desarrollo del personal, y realizar actividades sociales de motivación del personal para fomentar el trabajo en equipo, la solidaridad y compañerismo.

## **6. Agradecimientos**

Un sincero agradecimiento a todos los señores profesores e Ingenieros que me impartieron sus valiosos conocimientos y experiencias para formar nuevos emprendedores, líderes y grandes profesionales, a todos ellos gracias por saber compartir.

Un profundo agradecimiento a los profesores asesores por la paciencia al revisar constantemente el trabajo de investigación, gracias por sus valiosas sugerencias y conocimientos.

Agradecimiento especial a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad San Pedro de Chimbote.

## 7. Referencias bibliográficas

- Aguilar, C. (2010) *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del Distrito de San Martín de Porres*. Lima, Perú.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., y Sáez, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres Municipalidades de Lima*. Lima, Perú.
- Alonso, E. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Jalisco, Editorial Umbral.
- Arias, F. y Heredia., E. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Armas, Z. & Marilyn, F. (2010). *Factores asociados al Clima Organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad César Vallejo, en Trujillo, diciembre 2010*. Tesis de grado de la UCV. Trujillo, Perú.
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de cultura organizacional en el desempeño*. Tesis desarrollada en la Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. 2da. Ed. Caracas: Uyapal.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer, J. (1994). *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas: Competitividad sistémica*. Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín
- Furnham, A. (2006), *“Psicología Organizacional”*. 2da Edición. México: Oxford University.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Editorial Mc. Graw Hill, México.
- Gómez, I. (2013) *“Innovación y cultura organizacional en la Universidad de Nacional de Educación a Distancia”* Bogotá, Colombia.

- Hernández, R. (2014), *“Metodología de la Investigación Científica”*. 6ta Edición. Editorial Mc. Graw Hill, Interamericana Editores, México DF.
- Huamán, B. (2013). *Incidencia de Clima Laboral en la Eficiencia del Personal en una Corporación de bebidas gaseosas de Trujillo*. Tesis para optar título de Ingeniero Industrial, UCV. Trujillo, Perú.
- Juanico, X. (2007). *Cómo medir y gestionar el Clima Laboral*. [En línea]. [Revisado el 19 de febrero del 2017]. Recuperado de: [http://Www.Arearh.Com/Rrhh/Clima\\_Laboral.Htm](http://Www.Arearh.Com/Rrhh/Clima_Laboral.Htm)
- Marroquín, S, y Gutiérrez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Morocho, A. (2012) *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las II.EE. nivel primaria red N°7. Perú departamento de Lima*.
- Muro, M. (2013) *Propuesta de rediseño organizacional para el instituto cultural peruano norteamericano - Chiclayo*. Lambayeque.
- Muro, M. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Essalud Chiclayo*. Lambayeque. Chiclayo.
- Stephen, R. y Timothy J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mexicana Pearson Educación, México.
- Palella, S. y Martins F. (2010), *“Metodología de la investigación cuantitativa” 3ra. Edición*. México.
- Peláez, O. (2010), *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Perú, Lima.
- Quispe, D. (2014), *Clima laboral y percepción de la imagen institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Juan Velasco Alvarado*. Lambayeque, Chiclayo, Perú.

- Rivera, C. (2012), *Organización del Clima Organizacional como factor de desarrollo en las empresas del distrito de Chincha Alta*. Tesis de la Universidad Privada San Juan Bautista. Lima, Perú.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. 12ava. edición. [En línea]. [Revisado el 10 de Agosto del 2018]. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/fcpystajuarz/home/libro-robins-10a-edicion>
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ava. edición. Editorial Mexicana Pearson Educación, México.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2000). *Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos*. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid.
- Vargas, J. (2010) *Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Universidad Tecnológica de Pereira - Colombia.

## **8. Anexos y apéndices**

### Anexo 1: Tabla 2: Matriz de Consistencia

Título: Nivel de cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. 2017

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVO	METODOLOGÍA
<p>¿Cuál es el nivel de la cultura organizacional del área administrativa en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. 2017, en sus dimensiones (valores, creencias, filosofía, clima laboral y normas internas)?</p>	<p>La cultura organizacional del área administrativa en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. en el 2017 tiene un nivel medio respecto sus dimensiones (valores, creencias, filosofía, clima laboral y normas internas).</p>	<p><b>Objetivo general:</b>                      Evaluar la cultura organizacional del área administrativa en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. 2017.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la situación actual e identificar los elementos relevantes en la cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.</li> <li>• Evaluar el Nivel de cultura organizacional de los trabajadores administrativos de la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.</li> <li>• Proponer estrategias que contribuyan en la mejora del Nivel de cultura organizacional en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.</li> </ul>	<p><b>Metodología y Diseño de la investigación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No experimental</li> <li>✓ Descriptivo</li> </ul> <p><b>Población = Muestra:</b>                      En la investigación la muestra está constituida por 25 personas que conforman el área administrativa en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. que laboran en el año 2017.</p>

Fuente:

Elaboración propia

## Anexo 2: Cuestionario para medir la Cultura Organizacional

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

Instrucción. Lee las preguntas y contesta todas con sinceridad marcando con “X” la escala que estimes conveniente. Es muy importante tu opinión. Considera la siguiente leyenda:

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

INDICADORES	ESCALA				
	N	O	AV	F	S
	1	2	3	4	5
1. ¿En la empresa donde labora se fomenta la innovación o mejora?					
2. En su empresa donde labora se promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4. ¿Cree que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación?					
5. ¿Cree usted que el sueldo que recibe por su labor es el adecuado?					
6. ¿Le suministran las herramientas necesarias para cumplir su trabajo?					
7. ¿Percibe que la empresa le permite capacitarse y progresar como persona?					
8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
9. ¿Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones en su trabajo?					
10. ¿Existe claridad en los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11. ¿Hay normas respecto a la presentación personal de los empleados					
12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta del personal?					
13. ¿Se celebra fechas especiales como el día del trabajador, navidad, etc.?					
14. ¿La empresa utiliza incentivos para premiar las buenas labores?					
15. ¿Los trabajadores entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativo de la empresa?					
16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la empresa?					
17. ¿Al haber una vacante la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos antes que a los externos?					
18. ¿A la empresa le interesa su desarrollo profesional como familiar?					
TOTAL					

Fuente: Adaptado de Olmo y Socha, 2006. Universidad La Sabana. Colombia

### Anexo 3: Ficha técnica del Instrumento

#### 1. Nombre del instrumento

Cuestionario para medir la Cultura Organizacional de la empresa.

#### 2. Autor del instrumento

Adaptado por: Jorge Luis Jiménez Torres

#### 3. Aplicación del Instrumento

Trabajadores administrativos de la Agroindustrial San Jacinto S.A.A.

#### 4. Objetivo del instrumento

Medir el nivel de Cultura Organizacional para evaluar las dimensiones, como: Valores, creencias, filosofía, clima laboral y normas internas.

#### 5. Características del Instrumento

La escala valorativa del cuestionario está diseñada con 18 indicadores; elaboradas para evaluar la Cultura Organizacional.

La leyenda a utilizar para evaluar los resultados de la toma de datos, será la siguiente con su respectiva escala de valoración: 1. Nunca (N), 2. Ocasionalmente (O), 3. Algunas veces o pocas veces (AV), 4. Frecuentemente (F), y 5. Siempre (S).

#### 6. Estructura del instrumento

Cuestionario para medir el Nivel de cultura organizacional de los trabajadores en la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A. Se elaboró las preguntas en un solo cuestionario para facilitar la toma de datos y no distraer mucho las labores del personal que responderán las preguntas.

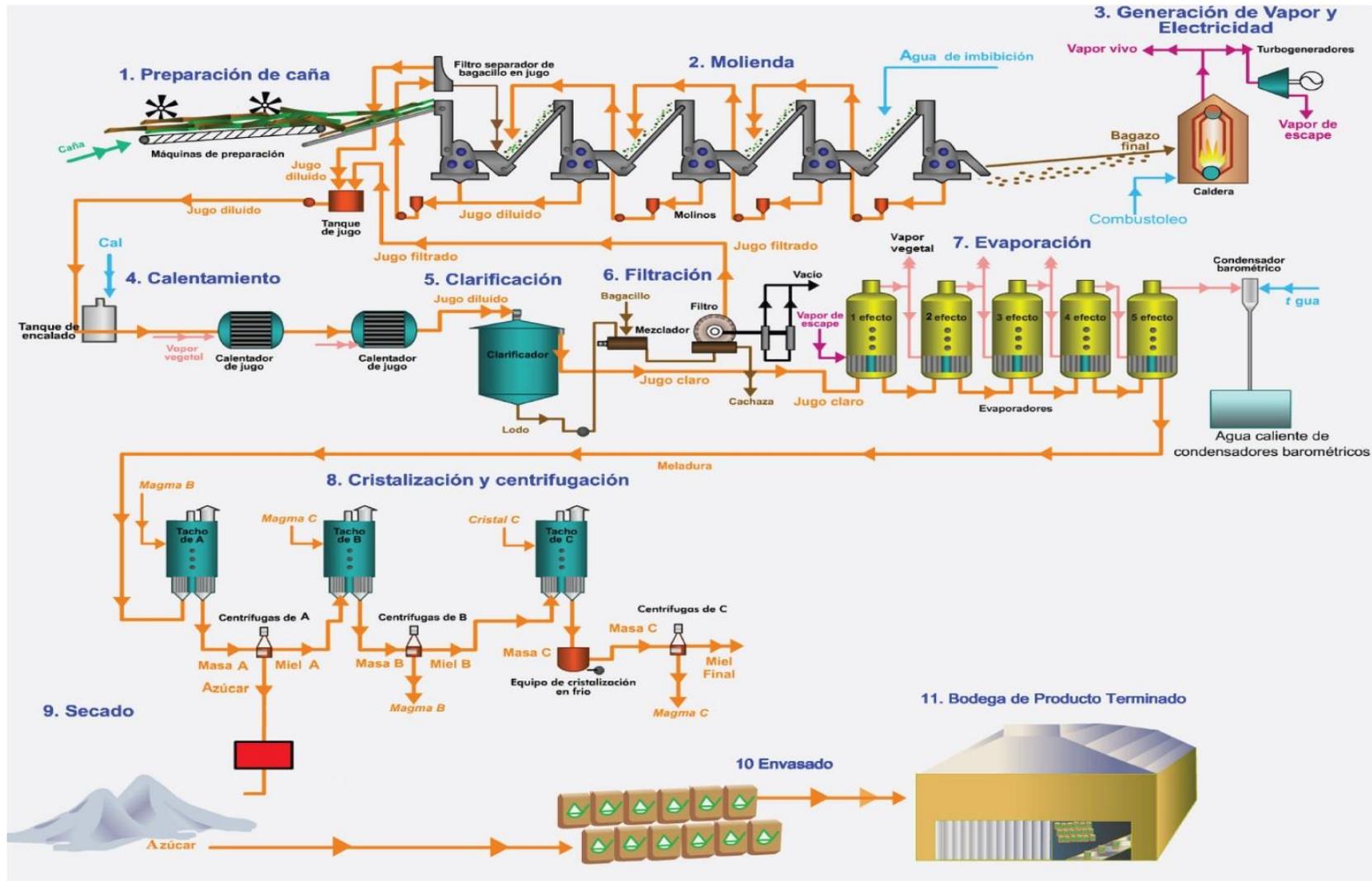
Cultura Organizacional	
Variable	Indicadores
Cultura organizacional, definida con las siguientes dimensiones: Valores (V), Creencias (C), Filosofía (F), Clima laboral (CL) y Normas Internas (NI).	(V: 1, 2, 18); (C: 4, 5, 15); (F: 3, 16, 17); (CL: 7, 8, 9, 13); (NI: 6, 10, 11, 12, 14)

#### Anexo 4: Matriz de Operacionalización de la Variable

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores (Anexo 2)
Cultura Organizacional	Es un patrón histórico y transmitido de significados integrados en símbolos, un sistema de ideas, características heredadas expresadas y desarrolladas mediante el conocimiento de las actitudes hacia la vida. La cultura es el tejido de significados en términos de los cuales los seres humanos interpretan su experiencia y orientan sus acciones (Furnham, 2006).	Conjunto de elementos importantes y comunes que comparten y se relacionan todos los miembros de una organización, a través de los factores o dimensiones como: Valores, creencias, filosofía, clima laboral y normas internas. Además, crea el ambiente humano en que se realiza el trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o en una división, área o departamento.	Valores	Preguntas: 1, 2, 18
			Creencias	Preguntas: 4, 5, 15
			Filosofía	Preguntas: 3, 16, 17
			Clima laboral	Preguntas: 7, 8, 9, 13
			Normas internas	Preguntas: 6, 10, 11, 12, 14

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 5: diagramación del proceso de elaboración de azúcar



Fuente: Agroindustrial San Jacinto 2016

### Anexo 6: Resultados del Cuestionario para medir la Cultura Organizacional

INDICADORES		N	O	AV	F	S
		1	2	3	4	5
VALORES	¿En la empresa donde labora se fomenta la innovación o mejora?	3	4	6	9	3
	¿En su empresa donde labora se promueve el trabajo en equipo?	3	4	7	8	3
	¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?	4	7	5	7	2
NORMAS INTERNAS	¿Le suministran las herramientas necesarias para cumplir su trabajo?	2	4	6	8	5
	¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?	1	4	6	10	4
	¿Hay normas respecto a la presentación personal de los empleados?	1	5	6	10	3
	¿La empresa utiliza sanciones ante una falta del personal?	2	3	4	11	5
	¿La empresa utiliza incentivos para premiar las buenas labores?	3	7	6	7	2
FILOSOFIA	¿Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de metas?	1	3	5	11	5
	¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la empresa?	2	6	8	6	3
	¿Ante una vacante se toma en cuenta primero a trabajadores internos?	4	7	9	4	1
CLIMA LABORAL	¿Percibe que le permite capacitarse y progresar como persona?	3	8	6	6	2
	¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?	4	10	7	3	1
	¿Percibe usted tener autonomía para tomar decisiones en su trabajo?	3	7	9	5	1
	¿Se celebra fechas especiales como el día del trabajador, navidad, etc.?	3	6	9	5	2
CREENCIAS	¿Cree que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación?	3	5	9	5	3
	¿Cree usted que el sueldo que recibe por su labor es el adecuado?	4	4	10	4	3
	¿Reconocen el significado de ceremonias, logo y colores de la empresa?	1	5	9	7	3
TOTAL		45	99	127	126	51

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

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 7: Tablero cuadrante Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restructuración de la organización y funciones.</li> <li>• Suministros de herramientas necesarias para el trabajo.</li> <li>• Interés del personal por el cumplimiento de metas.</li> <li>• Regular percepción por el sueldo.</li> <li>• Fomento de la innovación y desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del PBI en el Perú y el mundo.</li> <li>• Beneficio de la Ley de Promoción Agraria.</li> <li>• Demanda mundial en el mercado del azúcar.</li> <li>• Rendimiento de los campos de cultivo.</li> <li>• Nuevos avances de las tecnología de información.</li> <li>• Cercanía de campos de cultivo de caña de azúcar alrededor de la empresa.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en el desarrollo del Clima laboral.</li> <li>• Poca difusión y práctica de los valores.</li> <li>• Mano de obra no calificada sin capacitación.</li> <li>• Poca promoción del trabajo en equipo.</li> <li>• Bajo interés por el desarrollo profesional.</li> <li>• Desconocimiento de la nueva misión y visión de la empresa.</li> <li>• Alto riesgo de accidentes en los trabajos de campo.</li> <li>• Trabajadores del campo no usan equipo de protección personal.</li> <li>• Baja cooperación dentro de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sequias temporales generado por los cambios climáticos.</li> <li>• Presencia de empresas procesadoras de azúcar en otras regiones.</li> <li>• Preferencia del personal profesional de otros países.</li> <li>• Privatización de la Industria Azucarera.</li> <li>• Situación política actual del país generado por los actos de corrupción.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (datos de los objetivos específicos 1 y 2)

**Anexo 8: Matriz FODA de la Empresa Agroindustrial San Jacinto S.A.A.**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	• Restructuración de la organización y funciones.	• Dificultad en desarrollo del Clima laboral.
	• Suministros de herramientas necesarias de trabajo	• Poca difusión y práctica de los valores.
	• Interés del personal por el cumplimiento de metas.	• Mano de obra no calificada sin capacitación.
	• Regular percepción por el sueldo.	• Riesgo de accidentes en trabajos de campo.
	• Fomento de la innovación y desarrollo.	• Bajo interés por el desarrollo profesional.
		• Poco uso de equipo de protección personal.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategia: FO (Maxi-Maxi)</b>	<b>Estrategia: DO (Mini-Maxi)</b>
• Crecimiento del PBI en el Perú y el mundo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la demanda mundial y nacional del azúcar motivando el interés del personal por el cumplimiento de metas.</li> <li>2. Promocionar la producción y servicios de la empresa usando los avances de las TI.</li> <li>3. Publicitar la imagen corporativa de la empresa fomentando la innovación y desarrollo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un plan de capacitación del personal técnico sobre los nuevos avances de las tecnologías.</li> <li>2. Promover la importancia del uso de los equipos de protección personal para mejorar la productividad en el campo.</li> <li>3. Planificar actividades sociales y deportivas para mejorar el trabajo en equipo contribuyendo a mejorar el clima laboral.</li> </ol>
• Beneficio de la Ley de Promoción Agraria.		
• Demanda mundial en el mercado del azúcar.		
• Rendimiento de los campos de cultivo.		
• Nuevos avances de las tecnología de información.		
• Cercanía de campos de cultivo de caña de azúcar.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategia: FA (Maxi-Mini)</b>	<b>Estrategia: DA (Mini-Mini)</b>
• Sequias temporales por cambios climáticos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar campañas por los diversos medios para conocer e internalizar en los trabajadores la misión y visión de la empresa.</li> <li>2. Establecer planes de incentivos laborales para mejorar la productividad de la empresa motivando la participación activa de todos los trabajadores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a los trabajadores en el tema de conflictos sociales y laborales para tener ventaja sobre los nuevos.</li> <li>2. Desarrollar planes de contingencias para prevenir los desastres naturales mejorando los riesgos laborales.</li> </ol>
• Presencia de empresas del azúcar en otras regiones.		
• Preferencia del personal profesional de otros países.		
• Privatización de la Industria Azucarera.		
• Situación política actual del país generado por los actos de corrupción.		

Fuente Elaboración propia (elaborado con información de la tabla 6).

### **Anexo 9: Procedimiento para determinar Estrategias de la Matriz FODA**

Para otorgar la ponderación, en cada relación de los factores externos e internos, se debe realizar las siguientes preguntas en cada relación:

#### **Estrategias básicas (FO, FA, DO y DA)**

##### **Para el cuadrante FO (Fortaleza vs. Oportunidad)**

¿En qué medida o grado ésta fortaleza nos permite sacar ventaja de ésta oportunidad?

Ventaja máxima = 3;                      Ventaja media = 2;  
Ventaja baja = 1;                        No tiene relación = 0

##### **En el cuadrante DO (Debilidad vs. Amenaza)**

¿En qué medida ésta debilidad nos permite o no aprovechar esta oportunidad?

Impedimento máximo = 3,                      Impedimento medio = 2  
Impedimento bajo = 1,                        Ningún efecto = 0

##### **En el cuadrante FA (Fortaleza vs. Amenaza)**

¿En qué medida la fortaleza nos ayuda a protegernos de la amenaza?

Mayor impacto para contrarrestar una amenaza = 3; Impacto medio para contrarrestar amenaza = 2; Impacto bajo para contrarrestar amenaza = 1; Ningún impacto para contrarrestar amenaza = 0

##### **En el cuadrante DA (Debilidad vs. Amenaza)**

¿En qué medida esta debilidad me impide o inhabilita para contrarrestar esta amenaza?

Impedimento máximo = 3;                      Impedimento medio = 2;  
Impedimento bajo = 1;                        Ningún impacto = 0

Una vez que la matriz ANÁLISIS FODA, fue completada, en cada uno de los cuadrantes se aplica la siguiente fórmula:

$$x = \frac{\text{Suma de las celdas con valor}}{\text{Número de las celdas con valor}}$$

Resultados:

Cuadrante FO =                                      Cuadrante FA =

Cuadrante DO =                                      Cuadrante DA =

Se procede a resaltar todas aquellas celdas que contengan un valor significativamente mayor que el promedio del cuadrante más alto, estas celdas resaltadas brindarán una visión de los puntos clave y de mayor valor para el diseño de las estrategias básicas y específicas para cada uno de los escenarios. A continuación, se analiza y evalúa la sumatoria de cada cuadrante para describir la capacidad de éxito y fracaso de la organización.

El **cuadrante DA**, tiene el total más alto, ello indica que la institución se encuentra indefensa (débil y amenazada), no tiene capacidad para mejorar las amenazas que se les presenta en su entorno y que por lo tanto se deben tomar acciones inmediatas aplicando la reingeniería de procesos.

Si el **cuadrante FO**, tuviera el valor más alto, indicará que la institución educativa está preparada (fuerte y con oportunidad de desarrollo), la organización está en una posición ideal, muy fuerte y de gran expectativa, sería una invitación a invertir en la institución o a potenciarla aún más, aplicando estrategias agresivas de expansión.

Si el **cuadrante FA**, tuviera el valor más alto sería un indicador de que la organización es vulnerable (fuerte pero amenazado).

Si el **cuadrante DO**, fuera más alto, indica que la organización está en peligro (débil, pero con oportunidades).

### **Estrategias Básicas.**

Consiste en seleccionar las estrategias que permiten materializar los objetivos de la organización. Las opciones estratégicas se definen al considerar cada uno de los cuatro cuadrantes de la Matriz FODA.

Cuadrante FO: Estrategias de crecimiento, ofensivas, agresivas.

Cuadrante DA: Estrategias defensivas o liquidación.

Cuadrante FA: Estrategias de liderazgo tecnológico.

Cuadrante DO: Estrategias que afectan a toda la organización.

### Anexo 10: Propuesta de Planes de Acción para las estrategias planificadas

PLAN DE ACCIÓN					
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A MEDIANO PLAZO		
Publicitar la imagen corporativa de la empresa fomentando la innovación y desarrollo			Posicionarse entre las mejores empresas productores de Azúcar del país.		
			<b>INDICADOR</b>		
			Publicidad de imagen corporativas / Total de publicidades.		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Responsable	¿Con qué Recursos?	Posibles Dificultades
Convocar a los jefes de área y especialistas para presentar modelos de publicidad.	Oct. 2018 Nov.2018 Dic. 2018	Incrementar el 50% los resultados en los próximos tres meses	Área de marketing	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, personal según se requiera.	Escaso personal especializado del rubro en el mercado local o regional.

Fuente Elaboración propia.

PLAN DE ACCIÓN					
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A MEDIANO PLAZO		
Realizar campañas por los diversos medios para conocer e internalizar en los trabajadores la misión y visión de la empresa.			El personal está involucrado en las actividades que define la misión y visión de la empresa		
			<b>INDICADOR</b>		
			Personal que conoce la M y V / Número total de trabajadores		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Responsable	¿Con qué Recursos?	Posibles Dificultades
Capacitar y comprometer a los responsables de cada área la difusión de la misión y visión.	Oct. 2018 Dic.2018 Mar. 2019	En el siguiente semestre el 80% del personal conoce la Misión y Visión. La meta es que todos lo conozcan.	Todos los responsables de cada área	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Personas que ofrezcan resistencia y no cumplan con los indicadores.

Fuente Elaboración propia.

PLAN DE ACCIÓN					
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A MEDIANO PLAZO		
Desarrollar un plan de capacitación del personal técnico sobre los nuevos avances de las tecnologías.			Tener un personal calificado acorde a los avances de las tecnologías modernas.		
			<b>INDICADOR</b>		
			Horas de Personas capacitadas / Horas total de trabajadores		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Responsable	¿Con qué Recursos?	Posibles Dificultades
Realizar diagnóstico de las necesidades de capacitación según las necesidades y labor que realiza.	Oct. 2018 Dic.2018 Mar. 2019	Contar con el 90% del personal capacitado en el semestre.	Talento humano con los responsables de cada área	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, cantidad de personal según se requiera.	Escaso personal calificado en temas técnicos de la empresa.

Fuente Elaboración propia.

PLAN DE ACCIÓN					
OBJETIVO A CORTO PLAZO			OBJETIVO A MEDIANO PLAZO		
Desarrollar planes de contingencias para prevenir los desastres naturales mejorando los riesgos laborales.			Tener planes de contingencia que prevenga con tiempo los desastres naturales.		
			<b>INDICADOR</b>		
			Horas de Personas capacitadas / Horas total de trabajadores		
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados	Responsable	¿Con qué Recursos?	Posibles Dificultades
Realizar diagnóstico de las necesidades de capacitación de prevención y mejoras en la empresa.	Oct. 2018 Dic.2018 Mar. 2019	Contar con el 100% del personal capacitado en el semestre	La alta dirección con responsables de cada área	Recursos Tecnológicos, financiamiento, capital propio, personal según se requiera.	Escaso personal calificado prevención y contingencias de desastres.

Fuente Elaboración propia.