



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y TURISMO

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y
ECOTURISMO

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA NEWREST PERÚ S.A.C. EN EL CALLAO
2023

AUTOR: BACHILLER

Tarazona Bendezu, Gina Yecifer

Para obtener el Título Profesional en
Licenciado en Administración Hotelera y Turismo

Lima - Perú

2023

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA NEWREST PERÚ S.A.C. EN EL CALLAO
2023

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR

Mg. Julio Becar Mendoza

PRESIDENTE DEL JURADO

Mg. Hugo Garcia Rivadeneira

MIEMBROS DEL JURADO

Dra. Catherine Calderón Gálvez

DEDICATORIA:

Con afecto, dirijo este trabajo a mis progenitores y mis hermanos, cuyo respaldo y soporte constante son mi fuerza impulsora que me motiva a alcanzar mis sueños.

AGRADECIMIENTO:

A la institución que me ha brindado conocimiento y formación, la Universidad Peruana Simón Bolívar.

RESUMEN

La presente investigación titulada “La cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Newrest Perú S.A.C. en el Callao, 2023”, asumió como propósito determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de Newrest Perú S.A.C. en el Callao. Su principal conclusión fue que la cultura organizacional se relaciona en el ámbito de la motivación, el compromiso, la innovación y la colaboración con el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de Newrest Perú S.A.C. en el Callao, es decir si mejora la cultura organizacional tendrá una incidencia positiva en el desempeño laboral. La investigación es de nivel descriptivo, el diseño empleado es no experimental, tuvo como técnica clave la observación y los instrumentos que se usaron fueron la guía de observación, la investigación documental.

Palabras claves: cultura organizacional, desempeño laboral, productividad

ABSTRACT

The present investigation entitled "The organizational culture and the labor performance of the workers of the company Newrest Perú S.A.C. in Callao, 2023", assumed the purpose of determining the relationship between organizational culture and the job performance of workers in the finance department of Newrest Peru S.A.C. in Callao. Its main conclusion was that organizational culture is related in the field of motivation, commitment, innovation and collaboration with the job performance of workers in the finance department of Newrest Peru S.A.C. in Callao, that is, if the organizational culture improves, it will have a positive impact on job performance. The research is descriptive, the design used is non-experimental, observation was the key technique and the instruments used were the observation guide, documentary research.

Keywords: organizational culture, job performance, productivity

INTRODUCCIÓN

La investigación se basa en la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Newrest Perú S.A.C. en el Callao. El estudio está enfocado en un tipo de investigación básica y el nivel es descriptivo y correlacional. En relación con el diseño de la investigación, es no experimental, y la técnica clave fue la observación y los instrumentos que se utilizaron fueron, la guía de observación y la investigación documental. Su objetivo general es determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de Newrest Perú S.A.C. en el Callao.

Capítulo I: Se investiga y se describe a detalle la realidad problemática, así como se detalla las delimitaciones de la investigación, se plantea el problema y el objetivo, se determina la importancia y justificación de este trabajo y se da conocer las limitaciones presentes, por último, se da a conocer los datos sobresalientes de la compañía Newrest Perú S.A.C.

Capítulo II: Se realizan los antecedentes internacionales y nacionales de la investigación, Marco Histórico, Marco Legal, Marco Teórico y Marco Conceptual.

Capítulo III: Se presenta la descripción y evaluación de las actividades realizadas en la organización Newrest Perú S.A.C.

Capítulo IV: Se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales están de acuerdo con los objetivos planteados, y en consecuencia con lo presentado en los capítulos anteriores se determinó que la cultura organizacional incide positivamente el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de Newrest Perú S.A.C. en el Callao, 2023.

Fuente Bibliográfica

Anexos

ÍNDICE

	Pág.
PORTADA	i
TÍTULO	ii
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRAC	vii
INTRODUCCIÓN	viii
ÍNDICE.....	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	11
1.2. Delimitación de la Investigación	14
1.2.1. Delimitación espacial	14
1.2.2. Delimitación temporal	14
1.2.3. Delimitación social	14
1.3. Problemas de Investigación	14
1.3.1. Problema principal	14
1.3.2. Problemas secundarios	14
1.4. Objetivo de la Investigación	15
1.4.1. Objetivo principal	15
1.4.2. Objetivos específicos.....	15
1.5. Justificación e Importancia de la investigación.....	15
1.5.1. Justificación	15
1.5.2. Importancia.....	16
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	16
1.7. Datos Generales	16
1.8. Nombre o razón social	16
1.9. Ubicación de la empresa.....	16
1.10. Giro de la empresa.....	17
1.11. Tamaño de la empresa	18
1.12. Breve reseña histórica	18
1.13. Organigrama de la empresa.....	19
1.14. Misión, visión, política, valores	20
1.14.1. Misión	20
1.14.2. Visión.....	20

1.14.3. Política.....	20
1.14.4. Valores	21
1.15. Servicios y clientes.....	22
1.15.1. Servicios	22
1.15.2. Clientes.....	23
1.16. Premios y certificaciones.....	24
1.17. Relación de la empresa con la sociedad.....	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	25
2.1. Antecedentes relacionados con la investigación	25
2.1.1. Antecedentes Internacionales	25
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	28
2.2. Marco histórico	34
2.2.1. Marco histórico de la cultura organizacional	34
2.2.2. Marco histórico del desempeño laboral	38
2.3. Marco legal.....	42
2.4. Marco teórico	44
2.4.1. Marco teórico de la cultura organizacional	44
2.4.2. Marco teórico del desempeño laboral.....	55
2.5. Marco conceptual	67
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.....	69
3.1. Descripción del puesto	69
3.2. Ubicación del puesto en el organigrama	69
3.3. Funciones del puesto	70
3.4. Clientes internos.....	70
3.5. Clientes externos.....	72
3.6. Inconvenientes en el trabajo	73
3.7. Beneficios de la empresa	74
3.8. Propuesta de mejora	75
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
4.1. Conclusiones.....	76
4.2. Recomendaciones.....	78
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	79
ANEXOS.....	88

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Cuando hablamos de cultura podemos encontrar un sin fin de conceptos y de diferentes épocas; sin embargo, acercándonos un poco a la actualidad coincido con Martínez (2022) quien afirma que la cultura nos permite entender el medio natural y social en el que estamos. Desde esa perspectiva Pérez (2023) nos explica que no es lo mismo regir una organización latinoamericana que una japonesa o una estadounidense, puesto que cada una de las empresas entiende la realidad de manera distinta, lo que influye en el liderazgo, sus procesos administrativos y sus formas.

Si estudiamos la organización, desde el punto que no sea visto como un grupo únicamente de normas, políticas y estructuras que controlan el comportamiento del trabajador, si no más bien desde la cultura organizacional, adoptamos un enfoque distinto que prioriza a las personas y el carácter común del grupo, convirtiendo un espacio de concreto en una realidad compuesta por grupos humanos. Belalcázar (2012). En definitiva, desarrollar la cultura en una organización teniendo en cuenta los elementos externos e internos permite a la empresa tener una ventaja competitiva haciendo que los integrantes se comprometan con los objetivos. Orozco y Atoche (2015)

A lo largo de los años, coincidiendo con Cújar et al. (2013) las personas han intentado acrecentar el rendimiento en todas las áreas laborales, y de esta imperativa necesidad han surgido diversas ideas, escuelas y filosofías que buscan respuestas. Para cuando llega el concepto de cultura organizacional muchos autores generaron diversos aportes entendiendo que este concepto influía mucho en la productividad de la empresa.

Entendiendo lo anteriormente expuesto, resulta conveniente afirmar que las organizaciones que cuentan con sistemas que valoran y promueven este concepto abstracto de cultura organizacional, tienen una mayor ventaja sobre sus trabajadores, debido a que dicha cultura forja la personalidad de las empresas. Burdett (2017). Este se manifiesta en todo tipo de accionar del trabajador, es así que conocer cuáles son las principales motivaciones, las creencias, las costumbres y los valores de sus colaboradores, permite a la empresa influenciar en ellas para lograr los objetivos de la misma.

Coincidiendo con Plata (2021) hay muchas empresas que no están reparando en la importancia de una cultura organizacional efectiva, sino que hacen todo lo contrario, muchas de ellas caen en el hostigamiento y el control excesivo de vigilar a sus trabajadores para asegurarse de que verdaderamente están laborando y no malgastando su tiempo en el horario de trabajo. Como consecuencia, los propios colaboradores sumergidos en esa cultura organizacional toxica sienten la necesidad de demostrar que efectivamente son responsables trabajando de 12 a 15 horas sin interrupción. Lo que provoca un malestar físico, emocional y mental en trabajador.

Siguiendo la idea de acuerdo con Mandujano (2020) hace cuatro décadas en el continente asiático, teníamos a Japón, admirado por ser un país económicamente potencial, sin embargo, el panorama ha cambiado a nivel internacional. Japón ha dejado de ser la potencia asiática que era, esto no quiere decir que sus organizaciones han dejado de ser importantes, pero, a partir de la década de 1990 a Japón le ha costado conservar a su personal en el sistema tradicional e insertar a las nuevas generaciones convirtiéndose esto en un obstáculo que dificulta la adaptación a las cambiantes exigencias del mercado y los momentos de crisis en la industria.

En un estudio realizado en el Perú por Velaochaga y Rake (2019), con el propósito de exponer la realidad de la cultura de una organización, se encuestó a 355 empresarios. Donde se pudo observar que como el elemento central de la cultura los entrevistados destacaban más los “valores compartidos”, más allá de los hábitos y creencias compartidos. Siendo el compromiso el valor más destacado. Dado que los "valores compartidos" actúan como el propulsor que impulsa el crecimiento empresarial y el compromiso el valor principal, se comprobó que la cultura de la compañía está encaminada con la misión y visión.

De acuerdo con Iglesias (2021) el componente cultural es un recurso muy importante dentro de la empresa. Y el reto de las compañías en estos tiempos postpandemia es diseñar una cultura maleable y moderna, para generar equipos de trabajo con gran compromiso. Para lograrlo, deben aprender a observarse a sí mismas, comprendiendo cuáles son sus valores, y como hacerlas funcional a la estrategia del negocio.

En el Perú, según la Organización Internacional del Trabajo (2017), muchas empresas se enfocan en la productividad y la rentabilidad a corto plazo en lugar de invertir en el desarrollo y el bienestar de sus empleados. Esto puede generar altos niveles de estrés y desmotivación entre los trabajadores, y desencadena un deficiente desempeño laboral.

Por último, Lawler (2012) agrega que la gestión del desempeño es la clave para lograr el éxito empresarial. Si las organizaciones quieren mejorar su rendimiento y aumentar sus ingresos, deben centrarse en la gestión efectiva del desempeño de sus empleados. En ese sentido las empresas ya no deberían restringir el rol de recursos humanos con funciones como el proceso de selección y reclutamiento. Al contrario, se debería otorgar la facultad de ejercer influencia sobre el aumento de los ingresos organizacionales, a través de la evaluación de desempeño.

1.2 Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación Espacial. La investigación se va a realizar en el distrito del Callao. Porque es la sede donde se encuentra el personal administrativo de Newrest Perú S.A.C.

1.2.2. Delimitación Temporal. El desarrollo de este trabajo de investigación se llevó a cabo en los meses de diciembre 2022 hasta marzo del año 2023.

1.2.3. Delimitación Social. En la delimitación del grupo social se encuentran involucrados todos los trabajadores del departamento de finanzas de la empresa de origen francés Newrest Perú S.A.C.

1.3. Problema de la investigación

1.3.1. Problema Principal

¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de Newrest Perú S.A.C. en el Callao, 2023?

1.3.2. Problemas Secundarios

PS1 ¿Cómo influye la cultura organizacional en los trabajadores del departamento de finanzas de la empresa Newrest Perú S.A.C. en el Callao?

PS2 ¿Qué estrategias se deben emplear para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de la empresa Newrest Perú S.A.C. en el Callao?

1.4. Objetivo de la investigación

1.4.1. Objetivo principal

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de Newrest Perú S.A.C. en el Callao, 2023

1.4.2. Objetivos específicos

OE1 Señalar como influye la cultura organizacional en los trabajadores del departamento de finanzas de la empresa Newrest Perú S.A.C. en el Callao.

OE2 Establecer las estrategias a emplear para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de la empresa Newrest Perú S.A.C. en el Callao.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación de la investigación

Este estudio se enfocará en analizar tanto la cultura de la organización como el desempeño de los empleados que conforman el departamento de finanzas de Newrest Perú SAC, basado en el interés por demostrar la importancia que tiene definir una cultura en las empresas, y como esta repercute en el desempeño laboral, a consecuencia de que en la actualidad la cultura de una organización ha evolucionado de ser un simple aspecto superficial en las empresas para transformarse en un valioso activo intangible que permite tener una ventaja competitiva sobre otras. La cultura organizacional contribuye considerablemente en la conducta y por consecuencia en el desempeño laboral, al impactar en el compromiso de los colaboradores, siendo determinante en su rendimiento.

1.5.2. Importancia de la investigación

Este estudio es relevante puesto que puede ayudar a identificar las prácticas culturales que limitan el desempeño laboral y promover un ambiente positivo que practique la motivación, el compromiso, el trabajo en equipo y la innovación. Asimismo, el crecimiento de la cultura organizacional posibilitará ajustarse a la estrategia de la compañía y encaminar a los colaboradores hacia un objetivo común, permitiendo ciertas conductas y reprimiendo otras.

1.6. Limitaciones de la investigación

A lo largo de la realización de este trabajo de investigación, se exteriorizaron ciertos impedimentos que vale la pena mencionar. Entre ellas se destaca el acceso limitado para acceder a los libros electrónicos y físicos, en algunos casos la literatura relevante para el tema de investigación está escrita en un idioma diferente al español, lo que lo que dificulta la comprensión de los hallazgos.

1.7. Datos Generales

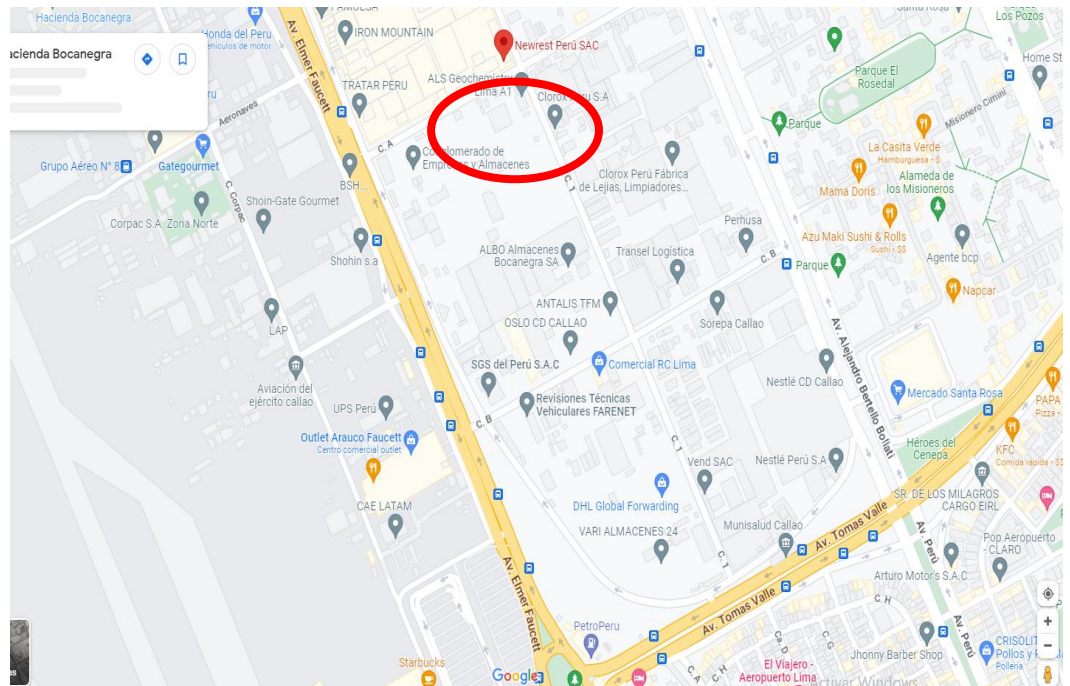
Newrest Perú S.A.C. es una organización que proporciona diferentes servicios de alimentación, hotelería, servicios de soporte afines, en la capital de Lima y en las diversas provincias del Perú.

1.8. Nombre o razón social

Newrest Perú S.A.C. con RUC 20381235051.

1.9. Ubicación de la empresa

La organización está situada en la provincia del Callao, Perú en el distrito del Callao con dirección en Cal. Calle A MZ A. B Lote. 4-A Urb. Bocanegra (Alt. Cdra. 36 E. Faucett - Alt. Coldex).



Fuente: Google Maps

1.10. Giro de la empresa

Newrest Perú es una empresa que ofrece servicios de alimentación, presente en 4 sectores de actividad (catering aéreo, comedores colectivos, concesiones y sitios remotos), su actividad central es la prestación de servicios de catering multisectorial y otros afines, como hotelería, lavandería, recreación, mantenimiento menor y operación de plantas de tratamiento.

Newrest Perú posee operaciones en todo el territorio peruano (costa, sierra, selva) y es líder en el segmento de restauración con más de 69 restaurantes. Su liderazgo en este segmento y su fuerte presencia en el sector petrolero, minero y de gas son evidencia de su habilidad para atender las exigencias de los clientes en los sectores más exigentes y complejos del mercado peruano. Además, la amplia gama de servicios y sectores atendidos le permite tener una ventaja competitiva en términos de adaptabilidad a las necesidades solicitadas.

1.11. Tamaño de la empresa

Newrest Perú S.A.C. es una gran empresa, debido a que posee más de 2 500 empleados. Este tipo de negocio tiene un gran poder comercial en el mercado y también opera a nivel internacional.

1.12. Breve reseña histórica

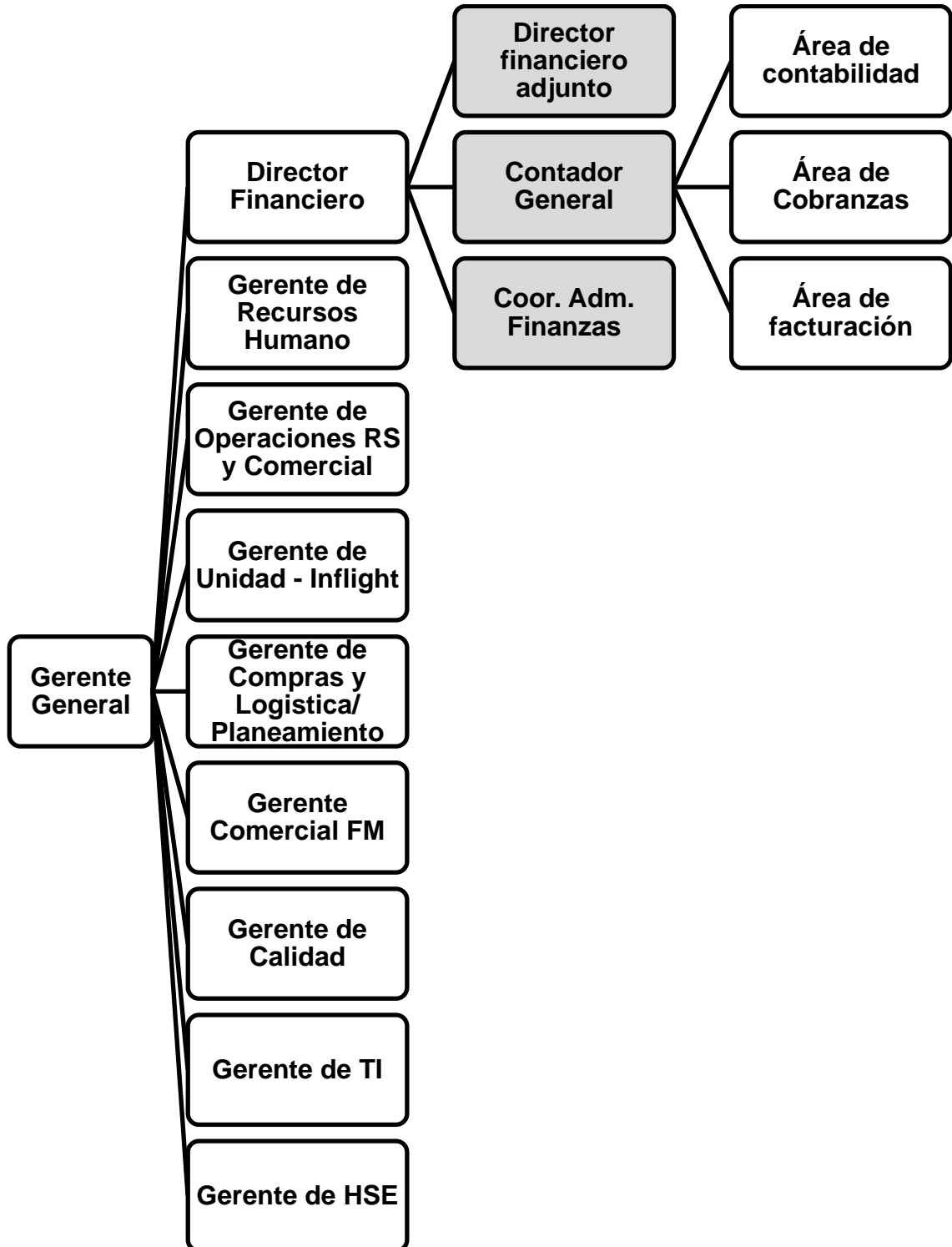
Newrest Perú S.A.C. es una empresa de origen francés que se estableció en el Perú el 6 de octubre en el año 2009. Para ofrecer servicios de alimentación y hotelería en diferentes sectores de actividad. En el año 2011, con una inversión de casi 400 mil dólares, Newrest decidió ubicar en el aeropuerto Jorge Chávez, la cafetería llamada Caffé Lindo. Así Lima se constituyó como pionera en América al introducir esta novedosa modalidad, que antes solo se mostraba en los aeropuertos de las más importantes capitales de África y Europa, posteriormente la propuesta se extendió también a los comedores de las universidades.

En el 2013 Newrest inauguró una planta de catering en el Callao, situándose personal administrativo y operativo, este último con la finalidad de atender al sector de catering aéreo, siendo esta la primera cocina en su tipo que instala Newrest en América Latina. A mediados del 2019 cerró contrato con la empresa Nexa Resources, para dar el servicio en la operación Cerro Lindo.

A finales del 2019, como parte de su compromiso social, Newrest firmó un convenio con la minera Antapaccay a favor de los jóvenes estudiantes de cocina del instituto Cetpro Ñaupay, en la provincia cusqueña de Espinar, esta alianza estipula la creación de oportunidades y líneas de carreras, así como, prácticas pre y profesionales en Newrest. Ya para el año 2021, Newrest Perú inició sus servicios de alimentación para más de 1.200 obreros en Mina Justa en la ciudad de Ica, considerándose el proyecto minero del país más relevante.

1.13. Organigrama de la empresa

La compañía Newrest Perú S.A.C. está organizada de la siguiente manera:



Fuente: Newrest Perú

1.14. Misión, visión, política, valores

1.14.1. Misión

Newrest se posiciona como una empresa que brinda servicios y soluciones de calidad, adaptándose a las necesidades de sus clientes en los diferentes rubros, logrando su satisfacción.

1.14.2. Visión

Consolidarse como líderes en el mercado en un plazo de 5 años, para los diferentes rubros de Alimentación y servicios.

1.14.3. Política

Newrest Perú S.A.C. emplea las siguientes políticas:

- a) Política de inocuidad y calidad de los alimentos;** los productos y servicios ofrecidos en Newrest respetan ciertos estándares para garantizar que estos sean seguros y de calidad al momento de consumirlos, para ello aplican estrictas prácticas de fabricación que se gestionan a través de un Sistema de Calidad cuya finalidad es identificar y eliminar los riesgos, para después mejorar los resultados e integrar los objetivos de calidad y empresariales.

- b) Política de seguridad y salud ocupacional y medio ambiente (SSOMA);** Newrest tiene el compromiso de garantizar que todas las actividades se desarrollen en entornos laborales seguros y saludables, resguardando a las comunidades locales y asegurando que los trabajos que se realicen sean de manera responsable y ambientalmente sostenible.

- c) Política contra el soborno, actos ilícitos, consumo, posesión y distribución de alcohol y drogas;** con la

finalidad que el desempeño del colaborador sea consecuente con los valores de la empresa y para evitar los accidentes, Newrest prohíbe terminantemente a todos sus empleados, visitantes y sub contratistas cometer sobornos, actos ilícitos y consumir, poseer, distribuir, conducir, presentarse o laborar influenciados por el consumo de sustancias psicoactivas y/o del alcohol, puesto que esto impacta la imagen y la productividad de la organización.

- d) **Política de responsabilidad social corporativa;** en sintonía con el contexto del cambio ambiental que se vive en estos tiempos Newrest tiene la voluntad de desarrollarse entorno de algunos ejes de gran impacto entre ellos están: la reducción y revalorización de los residuos, la lucha contra el desperdicio de alimentos, compras sustentables, reducción de la huella de carbono y un enérgico compromiso de sus trabajadores.

1.14.4. Valores

- a) **Humildad:** Newrest actúa con humildad y funciona sin olvidar las condiciones y el contexto en las que se vive. De este modo, pueden ver las limitaciones y aprovechar esta ventaja para crecer.
- b) **Sencillez:** Muchas de las empresas tienen éxito cuando son capaces de dejar atrás su alto cargo en la organización para darle el valor y la importancia que sus consumidores se merecen. Es por lo que Newrest emplea la sencillez como valor fundamental. Son capaces de hacer lo complejo un poco más sencillo.

- c) **Responsabilidad:** Como parte de sus valores Newrest ha creado una dirección de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) con el designio de apresurar la reducción de la emisión de carbono.

- d) **Eficiencia:** Newrest se caracteriza por tener una alta eficiencia y siempre se apoya sobre ella, frente a los cambios en un entorno con recursos reducidos.

1.15 Servicios y clientes

1.15.1 Servicios

- a) Servicios de alimentación y catering: Son servicios que se ofrecen en comedores industriales, concesiones, restaurantes, sitios remotos, aeropuertos, universidades y en diferentes organizaciones. Se preparan loncheras (frías y calientes), líneas (desayuno, cena y almuerzo), además basadas en la necesidad del cliente, también ofrecen diseño de menú personalizado.

- b) Servicios de hotelería: Son servicios que ofrecen habitaciones para el descanso en un establecimiento adecuado, generalmente este servicio se da en los sitios remotos en los centros mineros para los trabajadores de los clientes de Newrest.

- c) Servicios de mantenimiento y limpieza: Estos engloban actividades de limpieza y mantenimiento industrial de los elementos y equipos físicos del edificio, a los principales actores de la industria minera, estos servicios pueden ser de abastecimiento, suministro de agua, calefacción, suministro de equipos, sistemas contra incendios, etc.

- d) Servicios de jardinería: Son servicios de mantenimiento de jardines, donde elaboran un plan de mantenimiento de áreas verdes, esta incluye preparar la tierra de cultivo para el sembrío y cultivo de plantas ornamentales, velar por los cercos perimétricos, control de riego y plaga, drenaje de agua, entre otros afines.

- e) Servicios de entretenimiento y ocio: Newrest dedica especial atención al confort de sus clientes, priorizando la plena satisfacción de sus necesidades y como parte del servicio de entretenimiento ofrece muchas opciones de medios digitales, salas de descanso, diseños del salón.

- f) Operación de quioscos: Este servicio se da generalmente en campamentos mineros o sitios remotos, este punto de venta retail ofrece golosinas, galletas, bebidas, snacks, entre otros.

1.15.2. Clientes

Los clientes se encuentran en los siguientes sectores:

- Empresas de petróleo
- Empresas de gas
- Empresas hidroeléctricas
- Empresas mineras
- Empresas financieras
- Empresas farmacéuticas
- Líneas Aéreas
- Líneas Terrestres
- Plantas Industriales
- Oficinas administrativas retail

1.16. Premios y Certificaciones

Newrest Perú tiene la certificación ISO 9001. Además, en el año 2022, la organización Perú Sostenible otorgo el premio ESR (Empresa Socialmente Responsable) a Newrest Perú. Evaluando 115 indicadores relacionados con la gobernanza, el medio ambiente, el trabajo con las comunidades, la ética y la diversidad. Esta es la única certificación en el Perú de Responsabilidad Social, y en la actualidad la tienen 46 empresas y Newrest, forma parte de ellas. De la misma manera, el equipo de Newrest Perú recibió el premio Covid Time Work Insertion de la región de Cuzco. Este premio reconoce la gestión de la labor de los colaboradores durante la crisis mundial de Covid-19.

1.17. Relación de la empresa con la sociedad

Newrest Perú S.A.C. no solo se compromete con sus empleados, sus clientes y sus proveedores, sino que también mantiene un compromiso con la sociedad y esta relación se da en varios niveles y a través de diferentes acciones. En primer lugar, la empresa genera empleo y oportunidades económicas en las comunidades donde opera, es así como en el año 2019 Newrest Perú ofreció formación en hotelería, gastronomía y buenas prácticas de manufactura a comunitarios de la etnia Matsiguenga, ubicada en Cusco, exactamente en la región de La Convención, lo que favorece al crecimiento económico local y al bienestar de la comunidad en términos sociales.

Además, Newrest Perú tiene un sólido compromiso con la responsabilidad social corporativa y la sustentabilidad. La compañía ejecuta actividades sostenibles en materia ambiental, como el uso de tecnologías de vanguardia y el manejo responsable de residuos, promueve el estilo de vida saludable. y apoya los programas sociales, a través de la donación de dinero a organizaciones benéficas locales, tal es así que, en el año 2019, Newrest y sus colaboradores donaron S/15,000 a niños y jóvenes con discapacidad en la Teletón.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación

2.1.1 Internacionales

“La cultura organizacional en la estabilidad laboral” (estudio realizado en lubricantes la Calzada S.A.).

Zulma Eloisa Calderón Angel, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

El propósito de este estudio es revelar las razones detrás de la búsqueda por comprender si la cultura de una organización tiene algún efecto en la estabilidad en el trabajo, desde la perspectiva de un grupo de empleados que forman parte de una compañía que está en el rubro de la comercialización de aceites y baterías para vehículos conocido como La Calzada SA. Esto se va a hacer preguntando a un grupo de 26 empleados que han estado trabajando en la empresa específicamente al menos un año y se va a observar si la cultura organizacional tiene algún efecto en cómo se siente acerca de su trabajo y su estabilidad laboral. Los investigadores van a estudiar tanto los componentes internos como externos que podrían surgir de la sensación de seguridad en el trabajo de los empleados. Para llevar a cabo este estudio, se va a utilizar una herramienta llamada "escala de Likert". Esta herramienta ayuda a medir cómo se sienten las personas al proporcionar respuestas en categorías. Esto ayudará a entender si los empleados están contentos con la cultura organizacional y si esto tiene algún impacto en su estabilidad laboral. El enfoque de este estudio es descriptivo, lo que significa que se está intentando entender cómo son las cosas y cómo están conectadas. También se va a utilizar algo llamado "fórmula de rotación de personal". Esta fórmula se usa para analizar las

personas que están dejando y las personas que están llegando a la empresa. Si muchas personas se están yendo, podría significar que hay problemas y eso podría afectar la sensación de seguridad de los empleados.

Cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa Asiservy S.A. de la ciudad de Manta

Karen Mabel Macías Macías, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador.

Este estudio investigativo se enfocó en examinar cómo la cultura de una compañía es influyente en el desempeño laboral de la sociedad ASISERVY SA, ubicada en Manta. Compañía que se dedica al comercio y la elaboración de conservas de atún. El análisis se apoyó en un enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo mediante un estudio de campo, y contó con la participación de un total de 526 trabajadores. Se utilizaron técnicas como la recopilación de datos que incluyen una entrevista con el Gerente General de la compañía en estudio. Además, para la evaluación del desempeño se aplicó un formato de encuesta utilizando el Método de Escala Gráfica. Este formato, que abordó diez variables clave, se administró a una muestra de 222 empleados. Los resultados revelaron una problemática relacionada con una cultura organizacional insuficiente, que se reflejaba en resultados poco significativos referentes al desempeño laboral de la mayoría de los trabajadores. Esto, a su vez, se tradujo en un declive en la optimización del capital humano, una falta de comunicación y atención a las necesidades de los empleados por parte de la dirección, y debilidades en los procesos de manufactura y en la estructura de la empresa. Los hallazgos obtenidos destacan la necesidad de abordar problemas relacionados con la autonomía, la capacidad, el desarrollo y la motivación, así como el reconocimiento y los incentivos. Estos

aspectos deben ser mejorados para fortalecer la cultura organizacional, lo que a su vez facilitará un entorno propicio que incentive al talento humano a lograr una mayor eficacia en su desempeño laboral.

Relación de la cultura organizacional y el nivel socioeconómico de los estudiantes de las carreras administrativas y humanas de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE.

Katherin Rubi Rojas Moncayo y Jessica Lizbeth Vinueza Carrasco, Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, Sangolqui, Ecuador.

Actualmente en las empresas, la cultura organizacional ha adquirido una relevancia sustancial, contribuyendo a su desarrollo y expansión. Debido a esta razón, se busca establecer conexiones entre la cultura de una organización y otros factores de índole social. Este estudio de investigación se propone estimar la correlación que hay entre la cultura de la compañía y la condición socioeconómica de los estudiantes inscritos en carreras de índole administrativas y humanísticas en la ESPE. Con el fin de concretar este estudio, se usaron dos herramientas: el Cuestionario de Estratificación del Nivel Socioeconómico y el Denison Organizational Culture Survey. Ambos instrumentos se aplicaron a una muestra compuesta por 198 estudiantes. Esta investigación reveló la presencia de relaciones contrapuestas de carácter bajo o moderado entre el grado socioeconómico de los alumnos matriculados en carreras de administración y humanidad, y las dimensiones culturales identificadas por Denison, como la misión, la adaptabilidad, la consistencia y el involucramiento. Estas dimensiones se reflejan en los elementos presentes en las subdimensiones: desarrollo de habilidades, trabajo en equipo, acuerdos, aprendizaje organizacional, enfoque al cliente, así como propósito estratégico y dirección.

2.1.2 Nacionales

Cultura organizacional y desempeño laboral del personal de Envases los Pinos Epinsa, Chimbote 2022

Yencer David Tunjar Alva, Universidad Privada César Vallejo, Perú.

Esta investigación asumió como propósito primordial instaurar la correlación que hay en medio de la cultura de la organización y el rendimiento en la compañía Envases Los Pinos (EPINSA). Para alcanzar este propósito, se optó por una metodología de naturaleza aplicada, con una dirección cuantitativa, el nivel correlacional y el diseño aplicado fue de tipo no experimental. Para la investigación se obtuvo una muestra de 40 empleados que coincidió con la población. Se empleo el cuestionario para la compilación de datos la cual estuvo compuesta por 32 preguntas, distribuidas entre las dos variables de interés. Se uso la escala de Likert para formular las preguntas, mientras que para el estudio de la información se adquirió la versión 26 del programa SPSS. Los resultados revelaron un valor de conexión de 0.773, superando el nivel crítico de 0,05. Este resultado llevó a la aprobación de la suposición nula y al descarte de la suposición alternativa. Entonces, se pudo concluir que hay una relevante correlación entre la cultura organizacional y el rendimiento del trabajador en la compañía Envases Los Pinos (EPINSA). Teniendo una correlación de nivel cuantioso, con un coeficiente de asociación de 0.47, según la interpretación del valor Rho de Spearman. El estudio subraya la relevancia de cultivar una cultura en la organización adecuada con la finalidad de mantener la motivación y, en última instancia, mejorar el desempeño laboral.

Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional de Lima por el año 2016.

Luis Miguel De La Torre Iparraguirre y Kiars Themme-Afan Bustamante, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

Este estudio se origina a partir de un análisis que busca comprender la interrelación entre la cultura de la organización y la apreciación del rendimiento por parte de los empleados. La intención principal de este estudio consiste en investigar cómo los componentes de la cultura organizacional, los cuales abarcan filosofía, signos, clima, valores, normas y creencias, influyen en el desempeño laboral. Este estudio adopta un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, y se enmarca en un diseño transversal no experimental. La población bajo estudio estuvo conformada por 42 empleados. A través de un proceso de selección probabilística, la muestra consto de 37 trabajadores. En lo que concierne a la evaluación de la cultura en la organización, se utilizó un instrumento diseñado por María Olmos y Katerine Socha. Para evaluar el rendimiento se usó el método presentado por Levy denominado Escalas de Observación de Comportamiento. El recurso de investigación empleada es la observación partícipe, que involucra a los investigadores en la escena estudiada para recopilar información de manera directa. En términos de resultados, se constata una correspondencia relevante y proporcional directamente entre el valor y el rendimiento laboral, así como entre las presunciones y el rendimiento laboral. De igual manera, se identifica una relación relevante y proporcional directa entre las normas y el rendimiento laboral, la filosofía y el rendimiento laboral, los símbolos y el rendimiento laboral, y finalmente, entre el ambiente y el rendimiento laboral.

Administración de la compensación y el desempeño laboral en la empresa Newrest Perú S.A.C. Callao, 2018.

Juana Maritza Miranda Esquivel, Universidad Privada César Vallejo de Lima, Perú.

El propósito nuclear de esta investigación es establecer una conexión positiva de las variables gestión de la compensación y el rendimiento de la reconocida compañía francesa Newrest Perú SAC. Conforme lo expuesto por Varela (2013), la compensación se interpreta en su mayoría como la remuneración recibida por la compañía, lo que conmueve de manera directa a la calidad de vida, su posición en la sociedad y, en última instancia, el desempeño laboral. Basados en la definición de Snell y George (2013), el desempeño laboral se centra en el procedimiento que configura un ambiente en el cual los empleados pueden alcanzar su máximo potencial para lograr con los objetivos de la compañía. Este estudio se clasifica como investigación aplicada, de nivel relacional, con diseño transaccional o transversal. Se definió 42 colaboradores como parte de la población y la muestra seleccionada fue de 30 individuos. Para recopilar datos, se respondió y aplicó un cuestionario basado en escalas de Likert, compuesto por 24 preguntas. De estas, 12 se relacionaban con la variable independiente denominada administración de la compensación y las otras 12 se vinculaban con la variable dependiente desempeño laboral. Este cuestionario fue desarrollado y validado a través de la opinión de experimentados docentes de la Universidad Cesar Vallejo, demostrando alta confianza según el instrumento Alfa de Cronbach, arrojando cifras de 0,886 y 0,878 para cada variable, respectivamente. Para analizar las hipótesis planteadas, se obtuvo el software SPSS 24 y se aplicó un enfoque estadístico descriptivo correlacional. Los resultados mostraron una relación relevante de 0,614 entre las variables del estudio. Esto invalida la suposición original y respalda la suposición alterna. A partir de estas determinaciones,

se procedió a discutir los resultados, realizando conclusiones y formulando recomendaciones.

La cultura organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Congreso de la República, Lima 2020. Carla Marina Arce Contreras y Rubi Ellen Hernandez Ferrer, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en Lima, Perú.

La relevancia del desempeño laboral se convierte en un factor crucial para la viabilidad de las compañías, incentivando a numerosos investigadores a explorar elementos asociados a este aspecto con el propósito de potenciarlo. Entre los factores que resaltan, se encuentra la cultura organizacional, cuyo peso que tiene en la capacidad de adaptación de los empleados dentro de las empresas es destacada. A pesar de esto, resulta poco común encontrar esfuerzos necesarios para valorar el rendimiento laboral en las instituciones estatales, lo que genera un déficit de información y limita las mejoras de las estrategias disponibles. El foco de este estudio recae en sentar principalmente la relación que hay entre las variables de esta investigación. En términos metodológicos, el diseño del estudio se caracteriza por su naturaleza no experimental, apoyado en la recolección de datos cuantitativas. El ámbito de la investigación se concentra en establecer correlaciones entre las variables en cuestión. Para la recopilación de información, se suministró una encuesta a una muestra compuesta por 317 empleados del estado. Los resultados obtenidos revelaron una conexión significativa y efectiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados del Congreso. Asimismo, se identificó que ciertas dimensiones de la cultura organizacional, en especial las presunciones y los valores, así como los supuestos básicos, exhibieron una correspondencia más enérgica con el desempeño laboral en este contexto.

Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa constructora T&T Arquitectos SAC.

Maria Fernanda Tueros Capurro de la Universidad de Lima en Lima, Perú.

Este estudio de investigación tuvo como propósito nuclear inspeccionar la correlación presente en el grado de estrés experimentado por los empleados y su rendimiento laboral en la compañía T&T Arquitectos SAC. La investigación se enfocó en responder a la pregunta central: ¿De qué manera incide el estrés en el rendimiento de los colaboradores en distintas áreas de una compañía dedicada a la construcción? El enfoque metodológico empleado fue de carácter cuantitativo, usando un diseño no experimental de corte transversal con un enfoque correlacional. La composición de la muestra fue de 27 profesionales, fue seleccionada de forma aleatoria. Para recopilar los fichas necesarias, se empleó un Cuestionario de Estrés Laboral, para evaluar el nivel de estrés en el trabajo percibido por los participantes. Asimismo, se llevó a cabo una evaluación del rendimiento laboral mediante un instrumento elaborado internamente en la empresa, con el respaldo de la firma certificadora de los estándares ISO, LL-C Certification. Los datos recopilados fueron analizados utilizando la herramienta estadística IBM SPSS Statistics 26. Los resultados obtenidos mostraron que no hay relación significativa estadísticamente entre el nivel de estrés y el rendimiento de los empleados en la compañía T&T Arquitectos SAC. Si bien no se pudo determinar un vínculo directo entre ambas variables, es relevante destacar que, dentro de la muestra examinada, se pudo observar una conexión positiva entre un buen rendimiento y grados inferiores de estrés, especialmente en el departamento administrativo. Además, el estudio exploró el impacto de la pandemia de COVID-

19 en el rendimiento y el estrés de los empleados. A grandes rasgos, se identificó una mejora en el rendimiento y una disminución en los niveles de estrés después de la pandemia.

Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño laboral en los hoteles 3 y 4 estrellas del distrito de Huancayo, año 2020. Jisel Franchesca Cano Sánchez y Carlos Hernán Revilla Cuadros, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.

Este estudio tiene la intención de valorar el impacto que ejerce el liderazgo transformacional en el rendimiento en los hospedajes, ubicados en la ciudad de Huancayo, de categoría tres y cuatro estrellas durante el año 2020. El propósito fundamental del estudio consiste en comprobar si el estilo de liderazgo transformativo de los líderes afecta de maneras negativas o positivas en el rendimiento de sus empleados. Se usó el cuestionario MLQ 5X (versión corta) para hallar el estilo de liderazgo transformativo, aplicado al personal. El estudio se organiza en cinco capítulos: En la primera sección se dedica a establecer y desarrollar el marco teórico, explorando desde conceptos generales hasta aspectos más específicos de las variables. También se aborda la situación de la industria hotelera a nivel mundial y en Perú. En la segunda sección se desarrolla el plan de indagación, definiendo claramente el inconveniente, los objetivos y las suposiciones que regirán el estudio. En la tercera sección se enfoca en la metodología del estudio, donde se determina su tipo, el enfoque utilizado, el diseño y el alcance del estudio. En la cuarta sección se presentan los logros obtenidos a partir de las encuestas y las entrevistas exhaustivas llevadas a cabo. Para concluir, en la quinta sección se ofrecen las conclusiones y sugerencias emanadas de la evaluación estadística realizada.

2.2 Marco histórico

2.2.1. Marco histórico de la cultura organizacional

La investigación de Hawthorne

De acuerdo con Pérez (2009) los orígenes de la concepción de cultura organizacional son aportes de las ciencias sociales, como la sociología, economía o la psicología, entre otras. Cada una de ellas estudia el comportamiento del individuo dentro de diferentes grupos y con distintas funciones.

Por lo expuesto según García (2006) afirma que la idea de la cultura enfocada en la organización se fue desarrollando gracias a la escuela de las relaciones humanas y el experimento socioeconómico desarrollado en Hawthorne en la Western Electric Company en el año de 1927 dirigido por Elton Mayo, quien mostro interés en descubrir los componentes que repercutían en el desempeño del empleado. Concluyendo de que el discernimiento que tiene el individuo para llegar a los objetivos de la empresa depende del grupo al que pertenezca en la organización. Denominando a este grupo como una organización informal.

El lado humano de las organizaciones

McGregor (1960) propuso la teoría X e Y en su trabajo titulado “El lado humano de las organizaciones”, sosteniendo que la teoría X representaba una forma tradicional de pensar sobre el trabajo, en la que se cree que la gran parte de los individuos tienen poco interés en trabajar y que deben ser controladas y motivadas por la fuerza y la amenaza de sanciones. En contraste, la teoría Y representa una perspectiva más moderna, en la que se cree que las personas tienen una motivación natural para trabajar y que

pueden ser autodirigidas y responsables en el desempeño de su trabajo.

Conceptualizando la cultura organizacional

La concepción de cultura organizacional fue introducida terminando la década de los ochenta en la literatura de Pettigrew (1979, p. 574), quien la define como "el sistema de tales significados aceptados pública y colectivamente que operan para un grupo determinado en un tiempo dado". Ampliando el concepto anterior cabe mencionar que para Pettigrew (1979) es muy fácil olvidar las relaciones sociales cuando se están realizando las tareas diarias; sin embargo, las personas funcionan mejor en un espacio determinado cuando están continuamente conscientes de cuál es esa realidad, para poder actuar en consecuencia.

Simbolismo organizacional

Como se citó en Cújar et al. (2014) tal definición influyó en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), estos autores insertaron el concepto "simbolismo organizacional", aludiendo al hecho de que el análisis de los símbolos y su empleo conduce a comprender enteramente los elementos de una organización

Por su parte Hernández (2018), define el simbolismo organizacional se caracteriza como un grupo de símbolos y de signos que se encuentran dentro de las organizaciones. Siendo los signos un compuesto de imágenes visuales o acústicas denominadas significantes e imágenes conceptuales denominadas significados, estos poseen poca fuerza social y tienen un código muy básico, pueden ser una paloma o una cruz. En el caso de los símbolos estos se definen como un conjunto de signos las cuales tienen un fuerte reconocimiento social a medida

que adquieren poder simbólico, social y espiritual, este puede ser la bandera nacional.

En ese sentido, tanto los signos como los símbolos están relacionados con la cultura. El simbolismo, por lo tanto, incluye signos y símbolos que están vinculados y configuran historias, y esas historias pueden ser verbales o no verbales. Hernández (2018)

Estudio de empresas norteamericanas y japonesas

Para el año 1981, William Ouchi, un consagrado investigador académico, realizó una importante contribución al pensamiento administrativo con la publicación de su obra "Teoría Z", donde describe las características del estilo de gestión empresarial de algunas empresas norteamericanas que se asemejan mucho a las grandes empresas japonesas que han tenido éxito, con el fin de dar a otras empresas norteamericanas y occidentales una mejor comprensión de cómo enfrentar los desafíos de Japón. y tomar como referencia el modelo "Compañía Z" nombrado así por Ouchi. Roca & Frank (1989).

A partir del análisis comparativo realizado por William Ouchi entre compañías estadounidenses y japonesas, el autor manifestó que la cultura organizacional está constituida por una serie de símbolos, rituales y relatos que divulgan a los trabajadores los dogmas y principios más profundamente arraigados en la organización. Estos rituales materializan conceptos que de otro modo serían difusos y abstractos, otorgándoles sentido y vitalidad para que un colaborador que recién llega consiga distinguir de algún modo su influencia. Ouchi (1982)

Schwartz y Davis

Schwartz & Davis (1981) emplearon el término cultura corporativa alegando que las empresas bien administradas tienen algo llamado ligeramente “estilo” o “cultura” corporativa; y casualmente cada una de estas empresas poseen culturas distintas que por alguna razón son las causantes de la posición de liderazgo en la que se encuentran. Para ellos, la cultura consiste en un patrón de expectativas y presunciones mutuamente compartidas por los integrantes de la entidad. Estas expectativas y presunciones dan origen a estándares que ejercen un profundo poder en las acciones de los empleados y grupos dentro de la compañía.

Padre de la cultura organizacional

Edgar Schein, es considerado el Padre de la Cultura Organizacional, en su libro "Organizational Culture and Leadership" reconoce una íntima conexión entre la cultura de una compañía y la función de un líder, quien forma variables culturales que desempeñan una función significativa para influir y controlar el desarrollo y cambio de los trabajadores. Alvarez (2019)

Schein quien es conocido por sus contribuciones en el perfeccionamiento de la teoría, definió la cultura organizacional como el conjunto de suposiciones elementales adoptado por individuos que han formulado, forjado o perfeccionado durante su proceso de instrucción para abordar los retos de integración y adecuación. Estas suposiciones demostraron ser lo suficientemente efectivas como para ser estimadas como auténticas y, en efecto, ser transmitidas a los nuevos integrantes del grupo como la forma adecuada de interpretar, sentir y pensar acerca de estos desafíos. (1983)

Schein años más tarde procedió a separar la cultura en tres categorías fundamentales: valores, supuestos básicos y artefactos, los cuales moldean la conducta de los empleados y orientan su accionar. (1988) Posteriormente, Wallace et al. manifiestan un marcado atracción en la cultura organizacional, llevando a cabo una investigación experimental con la finalidad de explorar la correlación que hay entre este y otros factores como el clima laboral y los valores de gerencia. Sus hallazgos concluyeron que estas dimensiones son de gran importancia para las organizaciones. (1999)

2.2.2. Marco histórico del desempeño laboral

Esta variable se ha venido estudiando y evaluando desde tiempo remotos, debido a que siempre se ha requerido saber cuál es el desempeño de las cosas, de las máquinas y de las personas. Siendo la evaluación del desempeño algo cotidiano en nuestras vidas, y también en las empresas. Esto último, se da cuando una persona contrata a otra, el empleador siempre va a evaluar el trabajo de esa persona sobre una base de costo-beneficio. Chiavenato (2009)

Asimismo, de acuerdo con Chiavenato, los sistemas de calificación formales no son nuevos. En la época medieval, la Orden de los Jesuitas, establecida por San Ignacio de Loyola, utilizó un sistema que incorporaba reportes y calificaciones sobre las aptitudes y las acciones de cada miembro jesuita involucrado en la predicación religiosa a nivel global. Los jesuitas, por encargo de sus superiores, redactaban informes con información sobre su propio desempeño o la de sus compañeros. (2009)

Sistema de evaluación de desempeño

Particularmente interesante es el aporte de Robert Owen, un activista por los derechos sociolaborales, quien introdujo en su fábrica de New Lannark en 1813 un sistema de evaluación del desempeño. Este innovador y cuestionable sistema (Monitor Silencioso), radicaba en informar a cada trabajador una retroalimentación sobre su desempeño de un día antes. A través de un cubo, pintado de cuatro colores, el empresario mostraba la valoración de su desempeño. Es decir, cuando cada trabajador dirigía a su puesto de trabajo, encontraba su propia ficha del color que concernía a su desempeño del día anterior. Capuano (2004)

La administración científica

Con una postura distanciada de Owen, Frederick Taylor en 1910, se inclinó por crear un sistema de evaluación, aplicando un método llamado Administración Científica del Trabajo, el cual se enfocaba en obtener la mayor productividad posible, dejando de lado las relaciones humanas de los obreros, ya que lo único que le interesaba de ellos era su rapidez al momento de ejecutar sus tareas, para que de esta manera aumentara la producción y también las riquezas. Rodríguez (2017)

Bajo esta premisa, Chiavenato (2009) afirma que esta postura condujo a importantes avances en la teoría de la administración, que midió simultáneamente la labor del personal y obtuvo con exactitud el potencial de productividad para aprovechar el rendimiento óptimo de la máquina. Sin embargo, su atención se centró únicamente en la eficiencia de las máquinas con el objetivo de acrecentar la productividad organizacional y confinando al ser humano a una posición de manipulación a favor de los intereses de la compañía, considerándolo principalmente motivado por incentivos económicos y salariales.

Teoría de la motivación humana de Maslow

Maslow propone en 1943, una teoría que asevera que las necesidades humanas se encuentran ordenadas de manera jerárquica, en la cual es necesario atender primero las necesidades más primordiales y esenciales antes de dirigirse hacia la satisfacción de necesidades superiores. La teoría de Maslow ha sido muy influyente en la psicología y en la administración, ya que ha ayudado a entender cómo la motivación humana funciona y cómo las necesidades de los empleados pueden ser satisfechas para mejorar su desempeño laboral.

Escuela de las Relaciones Humanas

Finalmente, es imposible no mencionar a Elton Mayo, quien se dedicó a demostrar a través del Experimento de Hawthorne, que el trabajador no es solo un engranaje más en la máquina, por el contrario, es un fragmento relevante de las actividades comerciales de la empresa. Por lo tanto, su rendimiento mejorará si participan en el proceso, pero esta vez, desde un punto de vista humanista, esto conducirá a un aumento significativo en la producción. Capuano (2004)

Siendo este un método que sirvió de ejemplo en los siguientes años, poco a poco el interés primordial de los administradores se enfocó en el hombre y fue desapareciendo el concepto de las máquinas, ya a partir de 1939 la introducción de los sistemas de evaluación cobró fuerza en un entorno empresarial que fue evolucionando paulatinamente hasta llegar a ser lo que es hoy en día. Rivero (2019)

En la actualidad, encontraremos una gran variedad de enfoques e instrumentos para evaluar el desempeño, incluso con sistemas

de evaluación más personalizados de acuerdo con las necesidades de las compañías. Además de dirigir el cuidado a los aspectos como el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

La confiabilidad organizacional

Michael Beer es un reconocido académico y consultor en la esfera de la administración empresarial y la organización. Para el 1980, publicó un artículo titulado "La confiabilidad organizacional: una perspectiva de la gestión estratégica". En su investigación encontró que la confiabilidad organizacional está relacionada con varios factores, como la claridad de los objetivos y las estrategias, la relación entre el valor y el actuar de la compañía, la capacidad de aprender y adaptarse. Beer (1980)

Además, Beer (2003) argumenta que la confiabilidad organizacional también guarda una conexión directa con el rendimiento laboral. Un entorno de trabajo en el cual se promueva la confianza y el compromiso en su cultura empresarial, donde los empleados sienten que su trabajo es importante y son valorados, tiene el potencial de acrecentar la productividad y el desempeño del personal.

Balanced Scorecard

Robert Kaplan y David Norton, trabajaron juntos en un proyecto de investigación sobre el cálculo del rendimiento empresarial. En el año 1992, estos autores publicaron en la revista Harvard Business Review un artículo bajo el título "El Balanced Scorecard: Medidas que impulsan el desempeño", en el que presentaron la idea del Balanced Scorecard como un marco integral que ayuda a las empresas a medir y evaluar su desempeño en múltiples áreas. Kaplan y Norton (2003).

2.3. Marco legal

La Constitución Política del Perú

Coincidiendo con Plasencia (2016) se puede entender a la constitución política del Perú como el estatuto supremo de cualquier nación, un texto que únicamente puede ser alterado por un proceso especial que se aparte de las leyes habituales. En ese sentido, dentro del marco constitucional la ley avala al trabajador brindándole una protección acertada.

Tal es así que, en la Constitución Política del Perú podemos encontrar capítulos referidos a los derechos laborales, los cuales se encuentran desde el artículo 22º hasta el artículo 29º. Siendo el artículo 22º donde se señala que “el trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona”. Y el artículo 27º menciona que “la ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario”. De esta manera podemos afirmar que todo individuo posee el derecho de tener un trabajo y el derecho de no ser cesado de manera injustificada, a menos que existan fundamentos válidos para hacerlo. (1993)

En el artículo 23º podemos encontrar que se prohíbe el desmerecimiento de la dignidad de los empleados, continuando en el artículo 24º se le otorga al trabajador el acceso a los beneficios sociales, como una remuneración equitativa y suficiente, siendo el pago de la remuneración una prioridad, así mismo en el artículo 25º se establece que la jornada laboral es máximo ocho horas al día o en su defecto cuarenta y ocho horas a la semana y el derecho de los colaboradores a deleitarse de un día de descanso a la semana y vacaciones al año pagadas.

Por lo expuesto, para asegurar la dignidad del trabajador se entiende que las condiciones y el ambiente laboral deben ser saludables, seguras y exentas de cualquier forma de degradación o humillación. Se debe proporcionar a los empleados sin retraso alguno una remuneración acorde a sus funciones, el tiempo de trabajo no debe excederse de las cuarenta y ocho horas semanales y a su vez deben tener periódicamente un día libre a la semana para su recreación adecuada, y vacaciones al año cumplido con goce de sueldo.

El artículo 26º defiende la igualdad de posibilidades sin ningún tipo de discriminación, además afirma que todos los derechos expuestos en la constitución son de carácter irrenunciable, del mismo modo si hay duda en la interpretación de la norma esta favorecerá al trabajador, en el artículo 28º se menciona los derechos colectivos, tales como de sindicación, negociación y huelga, finalmente en el artículo 29º se valora el derecho de los empleados a ser partícipe de las ganancias de la organización y se fomenta la promoción de otras modalidades de participación.

El decreto legislativo N° 728

Según el Instituto Hegel, constituye una normativa de importancia cuyo propósito fundamental radica en desarrollar las habilidades de los empleados. Este decreto tiene el fin de elevar el rendimiento en el ámbito laboral.

Según el Decreto Legislativo N° 728 (1997) en el artículo primero existen cuatro objetivos de la presente ley: la primera es promover la capacitación con el fin de que el colaborador adquiera competencias para desarrollar una actividad determinada, de esta manera incrementar su productividad y mejorar sus ingresos, la segunda es fomentar la transferencia de los trabajadores de actividades urbanas y rurales de baja producción a otras de mayor producción, el tercero es asegurar que

el empleador realice el pago de la remuneraciones, así como la protección frente a los despidos arbitrarios y por ultimo integrar las normas de los contratos de trabajo con los beneficios sociales existentes.

Ley N° 27711

Por otro lado, en el quinto apartado de la Ley N° 27711 (2002) se menciona que uno de los primordiales roles asignados al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es incentivar la promoción de la cultura, el bienestar y la recreación entre los colaboradores. (2002) Por encima de ser un deber del empleador, la recreación como parte del bienestar laboral es un compromiso social en las organizaciones. Es una actividad humana necesaria y satisfactoria, practicada individual o colectivamente durante el tiempo libre. Los efectos del descanso en los empleados garantizan a la empresa un equipo de trabajo motivado, y promueven un ambiente de trabajo solidario.

2.4. Marco teórico

2.4.1. Marco teórico de la cultura organizacional

Teoría de la cultura organizacional fuerte y débil

Esta teoría se enfoca en cómo las organizaciones adoptan una cultura común y cómo esta cultura puede ser más o menos "fuerte" en función de su habilidad para influenciar en el proceder y en las decisiones de los integrantes de la compañía.

Según DiMaggio y Powell (1983), una cultura organizacional fuerte se caracteriza por poseer normas, principios y creencias comunes entre aquellos integrantes que forman parte de la compañía, lo que lleva a una mayor coherencia y consistencia en el comportamiento y las decisiones de los empleados. Por otro

lado, una cultura organizacional débil se caracteriza por una falta de valores, normas y creencias comunes y, por tanto, una mayor variabilidad en el comportamiento y las decisiones de los empleados.

Por otro lado, Bartell criticó la diferencia entre cultura organizacional fuerte y débil planteada por DiMaggio y Powell, argumentando que esta diferencia es como una "falsa dicotomía" que no refleja la complejidad de la cultura organizacional. Según Bartell (2003), todas las organizaciones tienen tantos elementos culturales fuertes y débiles, y la cultura de una organización es una mezcla de estos elementos que puede cambiar con el tiempo y en respuesta a diferentes circunstancias.

En lugar de centrarse en si una cultura es fuerte o débil, Bartell (2003), argumenta que es más útil para comprender la cultura organizacional enfocarse en la complejidad y la dinámica de las prácticas culturales en una organización. Entendiendo que puede ser compleja debido a que involucra múltiples elementos como las normas, los valores compartidos, las ceremonias, el lenguaje o la jerga, entre otros y puede ser dinámica porque la cultura organizacional cambia y evoluciona con el tiempo, puede estar sujeta a la influencia de elementos tanto internos como externos, por ejemplo, cambios en la dirección, cambios en el mercado o nuevas tecnologías, etc.

Teoría de la cultura organizacional de la contingencia

Pfeffer (1981) sostiene que la cultura organizacional no es algo que se pueda crear y diseñar intencionalmente, sino que surge como una respuesta a las contingencias y desafíos que enfrenta una empresa. Puede ser una fuente de poder y control en la

organización, y estas pueden utilizar la cultura como una herramienta para influir en el proceder de los empleados y en la percepción de la empresa por parte de los demás. Además, Pfeffer sugiere que podría ser una fuente de ventaja competitiva, ya que una cultura sólida y coherente puede ayudar a la organización a diferenciarse de sus competidores.

En ese sentido, Mullins (2010) mantiene firme que la teoría de la contingencia de la cultura organizacional es una respuesta a las demandas del entorno externo e interno y que las organizaciones deben adaptar su cultura a las condiciones cambiantes para sobrevivir y prosperar. Esto implica la revisión y modificación de las prácticas, las normas y los valores de la compañía para alinearse mejor con las nuevas condiciones.

Teoría de la fragmentación de la cultura organizacional

En el trabajo del autor Robbins (2010) menciona la teoría de la fragmentación desde una perspectiva crítica de la cultura de una organización, donde señala que la cultura no es homogénea en la organización, sino que puede estar fragmentada en subculturas que pueden tener valores y normas diferentes. Estas subculturas pueden ser formadas por grupos sociales, departamentos, divisiones, entre otros. Además, destaca que esta fragmentación puede resultar en conflictos y tensiones entre las diferentes subculturas, lo que puede afectar negativamente el desempeño organizacional.

Por su lado Schein (2010), quien sostiene que la fragmentación de la cultura organizacional puede surgir debido a la diversidad de experiencias, antecedentes y perspectivas de los integrantes de la empresa. Para abordar esta fragmentación, las organizaciones

deben trabajar para construir un sentido compartido de identidad y propósito entre los participantes de la organización, lo que demanda un liderazgo efectivo y una comunicación clara de los valores y metas organizacionales. Así se puede construir una cultura organizacional coherente y sólida que pueda mejorar el desempeño de la compañía.

Niveles de la cultura organizacional

Por el año 1988, Schein explica el concepto de cultura diferenciando tres niveles de cultura, y se conforma por las presunciones básicas (la esencia cultural), los valores (manifestaciones de la esencia) y producciones y creaciones (influenciado por su contexto social y físico). Cada nivel representa hasta qué punto los fenómenos culturales son percibidos por el observador.

El nivel 1: Producciones, es posible ver el entorno físico en este nivel, además de percibir las habilidades tecnológicas del grupo, analizar su comunicación verbal y escrita, y el comportamiento aparente de los integrantes. Son fáciles de reconocer, pero difíciles de descifrar, dado que no siempre los miembros de la organización conocen sus propios productos. Estos pueden ser la indumentaria, los procesos, los colores, el estilo lingüístico, la arquitectura.

El nivel 2: Valores, son atributos que cada individuo o grupo social posee. En una organización el valor que se adoptara será de un individuo que posea mayor jerarquía y si esta prospera será aceptada colectivamente. Así el valor pasara gradualmente a convertirse en una creencia, que se tornara importante para los miembros de la organización.

El nivel 3: Presunciones subyacentes básicas, conforma el nivel más intrínseco, recóndito y latente. Cuando la solución (motivada por un presentimiento o un valor) a un problema ha funcionado en repetidas ocasiones, permanece arraigada con el tiempo. Entonces llega a entenderse como una realidad o una creencia que caracterizan a una organización. Por ejemplo, un clima laboral favorable.

Características de la cultura organizacional

Los autores Robbins & Judge (2009) sostienen que este sistema de significados compartidos, conocido como cultura organizacional, son un conjunto clave de características valoradas por las empresas. La investigación muestra que hay siete características principales que, cuando se combinan, describen la naturaleza de la cultura de una empresa.

1. Creatividad y tolerancia del riesgo. Medida en la cual se incita a los colaboradores a ser creadores y aceptar desafíos arriesgados.
2. Importancia al detalle. Medida en la cual se tiene la expectativa que los colaboradores sean analíticos, precisos y cuidado minucioso con los pormenores.
3. Enfoque a los resultados. Medida en la cual la gestión se enfoca en el resultado o logros en vez de los métodos y procedimientos utilizados para alcanzarlos.
4. Consideración hacia el personal. Medida en que las disposiciones de gerencia tienen en consideración a los trabajadores y sus resultados.
5. Promoción del trabajo en equipo. Medida en que las tareas se organizan en grupos de colaboradores en vez de ser ejecutadas individualmente.

6. Determinación. Medida en que los trabajadores son enérgicos y competitivos en vez de obtener las cosas fáciles.
7. Prioridad en la estabilidad. Medida en la cual las diligencias se centran en mantener una posición estable en lugar de buscar un crecimiento acelerado.

La evaluación de la compañía de acuerdo con las características mencionadas da una visión integral de la cultura organizacional. Podemos señalar que esta perspectiva es la base para el entendimiento de los sentimientos en común de los miembros de la empresa, cómo se hacen las cosas y la conducta esperada.

Tipos de cultura organizacional

En el trabajo de investigación realizado por Luna y Pezo (2005) sostienen lo fundamental de conocer con exactitud cultura organizacional predominante en la empresa y cuáles son las características, de ser el caso que sea necesario cambiarla. Entre ellas plantean que existen cuatro tipos de cultura dentro de una organización:

1. Cultura rutinaria, esta se caracteriza por que las decisiones se centralizan en la dirección, no hay objetivos claros, ni creatividad, hay excesivo control. La junta directiva de la compañía toma decisiones operativas casi nunca son decisiones estratégicas, no hay planeamiento y generalmente se hacen tareas de rutina. Los gerentes trabajan presionados y apurados, resuelven los problemas urgentes, pero postergan los importantes.
2. Cultura burocrática, el presente modelo cultural se manifiesta en empresas que consiguen un crecimiento descomunal y

consideran que para controlar deben aumentar la normativa, procesos y las tareas, es decir incrementar las restricciones para la innovación. Siempre se hace lo mismo y se busca los errores en los trabajadores. y se enfoca en detectar fallas en los empleados.

3. Cultura soñadora, se caracterizan las empresas que tienen un elevado nivel de creatividad e innovación, aunque con un nivel reducido de aplicación práctica. Tratan de romper lo burocrático con el deseo de mejorar, sin embargo, no hay medidas de acción ni modificaciones en la estructura interna. Constantemente están buscando nuevas oportunidades, pero al final no se implementan debido a su inviabilidad o inactividad.
4. Cultura innovadora, los integrantes de la compañía se consideran parte de un equipo, asumen riesgos, aprovechan sus capacidades para crecer, todos perciben las oportunidades, se busca personas y tecnologías que permita el aprovechamiento de las mismas, los directivos crean un buen clima con tolerancia al error, se aprovechan los valores como medio de identificación organizacional y por último la gerencia mantiene al tanto al equipo de lo que es deseable y correcto para la empresa.

Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional actúa como imagen representativa de tu compañía, es quien define la personalidad de esta, y también promueve la integración, la productividad y el trabajo en equipo, lo que trae consigo excelentes logros. Según BMA Group (2017)

hay 5 motivos por las cuales la cultura organizacional es relevante.

1. Identidad para tu empresa, cuando la cultura organizacional marca sus metas y define sus prioridades estas se verán reflejadas en los empleados y las tomarán como suyas. De acuerdo con Gómez (2022) cuando una compañía posee una cultura organizacional apropiada, posibilita que el personal se sienta identificado con la compañía y conserve una conducta positiva dentro de ella.
2. Incremento de la productividad, el colaborador que se siente bien en la empresa, ofrecerá un mejor servicio pues se percibe parte de la organización, que lleva los mismos valores institucionales y propósitos. Asimismo, un trabajador comprometido se desempeñará mejor logrando buenos resultados en sus actividades, ayudando a cumplir los indicadores de producción y las metas de la empresa en términos de su rendimiento y niveles de eficiencia. Gómez (2022)

La Organización Internacional del Trabajo (2022) sustenta que la productividad en el trabajo se deriva principalmente de estructuras de incentivos eficientes, que van desde 'higiénicos' (pago, equipo, horas de trabajo, estructura de mando) hasta psicosociales (ambiente de trabajo, cultura organizacional, trato del trabajo). Este último factor se vuelve más importante a cada vez que las organizaciones progresan en tamaño y complejidad organizacional.

3. Proyectar una imagen positiva, conociendo que tienes un buen clima laboral en tu empresa, las personas valoraran más tu marca. Según Encalada et all. (2016) la cultura organizacional se torna transcendental para los líderes de las empresas, pues ayuda a crear una imagen corporativa positiva y de servicio favorable, lo que trae consigo la captación de nuevos clientes y la fidelidad de estos.

4. Retención de empleados, contratar personal que comparta los valores institucionales aumentara la productividad del equipo y afianzara su compromiso y lealtad. Así se evitará que el trabajador abandone la organización y los gastos que esto implica.

En ese mismo sentido para Reyes (2021) la cultura organizacional es crucial para mejorar las condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales, así como mejorar fenómenos sociopsicológicos como las relaciones interpersonales, el clima laboral, el liderazgo y la comunicación. Esto conduce a un fortalecimiento de las estrategias de recursos humanos a través del fortalecimiento de la identidad, lo que permite la armonía entre los intereses individuales y organizacionales.

5. Atraes millenials talentosos, actualmente los millenials más talentosos se identifican con la cultura organizacional. Recurren a buscar un trabajo donde se sientan a gusto y cuyos valores trasciendan más allá de la organización, un ejemplo claro es que una empresa sea socialmente responsable.

Finalmente, frente al tema Newstrom (2011) afirma que la cultura organizacional es importante a fin de lograr el triunfo empresarial, por muchos motivos. Da a sus empleados una identidad organizacional, es una fuente importante de estabilidad y continuidad, que da tranquilidad a sus integrantes, facilita el proceso de inserción de un nuevo trabajador debido a que otorga un contexto oportuno para los hechos que serían poco entendibles, estimula el entusiasmo de los empleados, reconoce y premia a las personas más productivas y creativas como héroes, entonces la cultura las identifica como modelos a seguir.

Definición de cultura organizacional

Pettigrew (1979) fue el primer investigador quien definió esta variable como un grupo de significados comunes extensamente reconocidos por un conjunto de individuos durante un período de tiempo determinado. En ese mismo sentido para Robbins & Judge (2009: p. 551) la cultura organizacional es el “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.

Sánchez & Fernández-Ríos (1997) plantean que hay dos supuestos uno de ellos gira en torno a la organización como cultura y, por otro lado, la cultura como algo propio de las organizaciones. La primera nos lleva a entender la cultura como un sistema de significado es decir una agrupación de artefactos, principios, normas, suposiciones y creencias. El segundo considera la expresión de la cultura como una cualidad de las organizaciones, variable a ser sumada a elementos circunstanciales de las organizaciones como la tecnología, el ambiente, la estructura o la estrategia.

Por su parte Santos (2020) afirma que es una estrategia de crecimiento organizacional, que abarca compartir creencias, valores, objetivos a favor de un beneficio compartido entre el colaborador y la compañía, para un desarrollo positivo. Asimismo, Nosnik (2005) define la cultura organizacional como una colección de principios, presunciones, principios y hábitos que conforman los integrantes de una compañía, ya sean miembros de la empresa, del gobierno o de la sociedad civil. La cultura enfatiza, detalla, ilustra, explica y define cómo se obtienen o realizan los objetivos y las metas procedentes de la misión de la compañía.

Años más tarde, Luna y Pezo (2005) contemplaron la cultura de la organización como un comportamiento habitual de una compañía que comparte creencias y valores específicas, que tienen impacto en gran parte de las labores realizadas. La cultura, al ser adquirida, se desarrolla o se modifica con los nuevos acontecimientos y podría cambiar a lo largo del proceso de aprendizaje.

Por otro lado, Ivancevich et al. (2006) asegura que los trabajadores experimentan una serie de vivencias y como la perciben, configura un conjunto de expectativas valores y creencias lo que se denomina cultura organizacional. Para Zapata (2007) es un marco de referencia para la información estándar, las pautas de comportamiento y actitudes compartidas con otros trabajadores y que determina el nivel de adaptación al trabajo. Como tal, simboliza un proceso de instrucción continua en el que las contribuciones individuales enriquecen y sostienen la cultura organizacional.

Según Newstrom (2011) es un grupo de suposiciones, normas, valores y creencias que poseen los individuos de una compañía. Esta cultura podría ser un resultado intencional de sus integrantes clave o simplemente un progreso a lo largo del tiempo. Este concepto de cultura es intangible porque no se consigue ver y tampoco palpar, pero existe y se mantiene en la compañía.

De acuerdo con Gómez & Rodríguez (2013), la cultura de una compañía se logra definir como un grupo distintivo de cualidades que permite diferenciar una compañía de otras, que te dice cómo deben comportarse los individuos en una compañía, a través de un sistema de valores y normas que se transmiten a lo largo de las generaciones de un trabajador a otro a través de las relaciones sociales y el aprendizaje, que encierra rituales, leyendas, ceremonias y ejercicios de refuerzos y sanciones.

Finalmente, Yopan et al. (2020) la define un constructo intangible que no se tocar ni ver, sin embargo, existe y forma parte de un importante sistema intermediario. Así como lo es el aire en un cuarto, la cultura lo es en una organización, afecta en todo lo que ocurre dentro de la empresa, así mismo es susceptible de ser influenciada en cada aspecto de su funcionamiento interno, dado que este es un concepto de sistemas dinámicos. Además, proporciona una identidad organizacional, una visión clara, es una fuente significativa de continuidad, estabilidad y seguridad.

2.4.2. Marco teórico del desempeño laboral

Teorías sobre el desempeño laboral

Aunque existen muchas teorías que explican el desempeño laboral, tres de las más destacadas son:

Teoría de las necesidades de Maslow: este autor desarrollo esta concepción con la finalidad de explicar que impulsa al comportamiento humano. De este modo, describe que existen cinco niveles de necesidades humanas que abarcan las más básicas incluyendo las necesidades de mayor complejidad las cuales son: las biológicas, de seguridad, de amar, de pertenencia y autorrealización. Maslow (1994)

Las necesidades fisiológicas conocidas como las más elementales, están relacionadas con la sobrevivencia, como la necesidad de alimento, refugio, aire y agua. Las necesidades de seguridad incluyen esas exigencias de sentirse seguro y protegido, y pueden incluir la seguridad financiera, laboral y la personal. Las necesidades de amor requieren afecto y pertenencia. Las necesidades de reconocimiento se refieren a la exigencia de ser respetado, valorado y reconocido por el resto. Por último, las necesidades de autorrealización se dirigen a lograr el máximo potencial de una persona.

Conforme a los hallazgos de Maslow (1954) en esta teoría afirmó que el cumplimiento de las necesidades elementales y psicológicas es una condición previa necesaria para el desempeño óptimo en cualquier tarea. En este sentido, para mejorar el desempeño laboral es preciso satisfacer esas necesidades de los colaboradores, ofrecerles oportunidades de crecimiento y desarrollo, y promover un clima laboral positivo.

Teoría de la equidad de Adams: parafraseando a Adams (1965) esta teoría trata de la percepción que los empleados tienen de la equidad entre el esfuerzo sobre las recompensas. Entendiendo el esfuerzo como todo aquello que aporta el trabajador a la empresa

y las recompensas como todo aquello que te brinda la empresa (salarios, vacaciones, bonos, etc.) en comparación con otros trabajadores en la organización. Es decir que si un empleado gana el mismo sueldo (recompensas) que su compañero en el mismo puesto, el esfuerzo debe ser el mismo para que haya equilibrio.

Ampliando el concepto anterior, también Adams (1965) sostiene que el desempeño laboral está influenciado por la percepción que tienen los trabajadores sobre la equidad en el trato que obtienen en comparación con sus compañeros en la empresa. En ese mismo sentido Colquitt et al. (2021) afirma que la teoría de la equidad postula que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas mismas y otros con quienes están en contacto, y estas comparaciones influyen en su desempeño en el trabajo. (2021)

Finalmente, se puede llegar a la conclusión que la relación entre el esfuerzo y la recompensa debe ser la misma para todos los colaboradores dentro de una organización, así los trabajadores sentirán que están siendo tratados de manera equitativa, estarán más motivados para hacer sus labores y comprometidos con la organización, lo que dará como resultado un mejor desempeño laboral. Por el contrario, si el trabajador siente que lo tratan de manera injusta frente a sus compañeros, puede sentirse insatisfecho y desmotivado, influenciado en su desempeño laboral o hasta puede optar por buscar otras oportunidades laborales.

Teoría de la expectativa de Vroom: a juicio de Vroom (1964) esta teoría explica como las personas deciden comportarse en su centro de trabajo de acuerdo con la recompensa que van a

obtener. Según esta teoría, la motivación de una persona para realizar una tarea se basa en tres factores principales:

La primera, expectativa, se refiere a la relación esfuerzo–desempeño, es decir el colaborador tiene la creencia o posibilidad (expectativa) de que si da su máximo esfuerzo llegara a una meta en su desempeño laboral. Quiere decir que la expectativa es la probabilidad percibida de que el esfuerzo de un trabajador produzca un rendimiento efectivo. La segunda, instrumentalidad, se refiere a la relación desempeño-recompensa, se da cuando el colaborador relaciona el nivel de su desempeño conducirá a una recompensa deseada. Vroom (1964)

La tercera y última, la valencia, se refiere a la relación recompensa-metas personales, es decir la importancia que tiene para el individuo la recompensa que se espera obtener por su buen desempeño, el trabajador cuestiona y valora si las recompensas obtenidas son atractivas para sus intereses personales, en síntesis, es el valor que la persona otorga a la recompensa. Vroom (1964)

En este sentido, para mejorar el desempeño laboral es necesario que los colaboradores perciban que el esfuerzo y habilidad se traducen en resultados positivos y recompensas adecuadas que vayan de la mano con la complacencia de sus necesidades, sus metas personales e intereses. Así como también que los empleados tengan la capacidad y los medios necesarios para rendir sus tareas de manera efectiva. Vroom (1964)

Modelo de competencias laborales

Según este modelo de Spencer y Spencer (1993), el desempeño laboral se debe a la presencia de ciertas competencias específicas, que incluyen conocimientos, habilidades y actitudes.

Conocimientos: se refieren a la comprensión conceptual de una tarea o área de trabajo específica, así como a la capacidad de aplicar ese conocimiento en situaciones prácticas. Los conocimientos pueden ser adquiridos a través de la educación formal, la formación en el trabajo y la experiencia.

Habilidades: son las capacidades prácticas que te posibilitan hacer una labor o tarea específica de manera efectiva. Las habilidades pueden ser técnicas, como la capacidad de utilizar herramientas y equipos específicos, o no técnicas, como la habilidad para liderar y colaborar en equipos.

Por su lado, Tett y Burnett (2016) argumentan que las habilidades socioemocionales son particularmente importantes para trabajos que involucran interacciones con otras personas, como en el servicio al cliente, la educación o la atención médica. En resumen, los autores enfatizan la necesidad de incluir habilidades socioemocionales en la evaluación y desarrollo del desempeño laboral, además de las habilidades técnicas tradicionales.

Un precursor de este concepto fue Goleman (1998) este autor popularizó el concepto de inteligencia emocional y argumentó que esta habilidad es relevante para el triunfo en la vida profesional y personal. Destacó la importancia de la empatía, la habilidad de colaborar en equipo y la regulación emocional para el rendimiento laboral.

Actitudes: se refieren a las disposiciones o características personales que influyen en el comportamiento en el trabajo. Estas pueden incluir la motivación, la confianza, la ética laboral, la adaptabilidad y la capacidad de trabajar en un entorno de cambio constante.

Según este modelo, la evaluación del desempeño laboral tiene que centrarse en identificar y evaluar las competencias indicadas para el trabajo y en la identificación de las brechas en el desempeño en relación con estas competencias. Al hacerlo, se puede ubicar las áreas que los colaboradores deben mejorar y proporcionarles la capacitación y el desarrollo necesarios para mejorar su desempeño en el trabajo. Reconocimiento y análisis de las habilidades requeridas para el puesto, así como la identificación de las diferencias en el rendimiento en relación con estas habilidades.

Dimensiones del desempeño laboral

Según Varela y Salgado (2010) identifican cuatro dimensiones del desempeño laboral: cantidad, calidad, oportunidad y costo. La evaluación de estas dimensiones permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y brindar retroalimentación a los trabajadores para optimizar su desempeño.

La dimensión de cantidad se refiere a la cantidad de trabajo realizado por un empleado en un período de tiempo determinado. La evaluación de esta dimensión se realiza a través de la medición de la productividad y el volumen de trabajo realizado. La dimensión de calidad se refiere al grado de excelencia con el que se realiza el trabajo. Esta dimensión se evalúa a través de la medición de la precisión, exactitud y calidad del trabajo realizado.

La dimensión de oportunidad se refiere a la capacidad de un empleado para completar su trabajo en un tiempo determinado y cumplir con los plazos establecidos. La evaluación de esta dimensión se realiza a través de la medición de la puntualidad y la capacidad de planificación y organización. La dimensión de costo se refiere al costo de los recursos utilizados para completar el trabajo. Esta dimensión se evalúa a través de la medición de la eficiencia y la capacidad de un empleado para realizar el trabajo con un costo mínimo de recursos.

Evaluación del desempeño

Conforme a los hallazgos de Méndez (2000) señala que, en el transcurso del tiempo, el concepto de desempeño laboral se ha convertido en un instrumento para valorar el buen manejo de cada área de trabajo en el campo productivo de una empresa. Sin dejar de lado la retroalimentación que necesitan los colaboradores ya que ayuda a los empleados a sentirse seguros y valorados por la empresa para la que trabajan, y actúa como un medio de apoyo para los colaboradores que no cumplen con el estándar organizacional.

La evaluación del desempeño consiste en un proceso sistemático de análisis y valoración del rendimiento laboral, ya sea personal o en grupos, con el objetivo de proporcionar una retroalimentación para mejorar el rendimiento en el futuro. A pesar de que la evaluación del desempeño de grupos es relevante, por lo general el enfoque de la evaluación del desempeño se concentra en un solo colaborador. Sin interesar el enfoque, un sistema de evaluación oportuno ayudara a identificar áreas de mejora, analizar los éxitos e implementar un plan de desarrollo.

Aunque la evaluación del desempeño de grupos es relevante en organizaciones donde existen, por lo general, el enfoque se dirige hacia la evaluación individual de los empleados. Indistintamente del énfasis otorgado, contar con un sistema de evaluación oportuno resultará fundamental para la distinción de áreas susceptibles de mejora, la evaluación de logros y la implementación de planes de desarrollo, metas y objetivos. Mondy y Noe (2005),

Actualmente, como se explica en el artículo de Guartán et al. (2019), la evaluación puede servir como una manera de medir el rendimiento en el ámbito laboral y le permite al colaborador demostrar sus habilidades profesionales logradas individualmente, lo que se describe como un proceso trascendental para el logro de la empresa. Para obtener una estimación precisa del desempeño de los empleados, existe una serie de métodos de evaluación, pueden ser través de métodos sistemáticos, por programas o mediante la experiencia adquirida, todos ellos basados en los objetivos establecidos en cada empresa.

Tal como afirmó Milkovich y Boudreau (2014) la evaluación del desempeño es un proceso metódico dentro de una empresa, que se utiliza para medir y valorar el rendimiento laboral, con el propósito de detectar mejoras y establecer metas y objetivos para el crecimiento profesional. Por su parte Dessler (2011), asevera que es un proceso estructurado y oficial que se usa para valorar la cantidad y la calidad del esfuerzo empleado por un individuo en su cargo, así como su aporte al cumplimiento de las metas de la compañía.

Asimismo, Chiavenato (2009) afirma que es un procedimiento sistemático que consiste en valorar el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo. Esta responsabilidad puede recaer en el supervisor directo, pero a veces es un oficio del mismo colaborador o de una delegación de evaluación. Los primordiales métodos de evaluación son: escalas gráficas, trabajo de campo, métodos mixtos. El núcleo del sistema es la entrevista de evaluación del rendimiento con el trabajador evaluado. La comunicación reduce los desacuerdos entre superiores y subordinados y proporciona retroalimentación.

Importancia de la evaluación de desempeño laboral

Este instrumento es útil para gestionar y supervisar las acciones de los jefes, con la finalidad de evaluar tanto la labor como los logros de un colaborador. Dessler (2017) explica que la evaluación del desempeño es relevante porque es un medio para garantizar que los empleados estén cumpliendo con sus responsabilidades laborales y objetivos, y para identificar aquellos que necesitan capacitación o desarrollo adicional.

Asimismo, Chiavenato (2009) señala que la evaluación del desempeño es adquiere relevancia debido a que ofrece datos valiosos para tomar decisiones relacionadas con la administración de recursos humanos, como el reconocimiento de fortalezas y debilidades de los trabajadores, la identificación de requerimientos de capacitación y crecimiento, y la identificación de empleados con potencial para ascender a puestos de mayor responsabilidad en la organización.

Mondy y Noe (2005) afirman que es esencial porque puede contribuir a mejorar el rendimiento individual y organizacional, así

como a la motivación y satisfacción de los empleados. También puede facilitar información para tomar decisiones sobre recompensas, promociones y despidos. Milkovich y Boudreau (1997) sostienen que es importante porque ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos a través de la gestión efectiva del departamento de recursos humanos. Además, puede contribuir a la mejora asidua de los procesos y a la identificación de oportunidades de innovación y cambio.

En resumen, la evaluación del desempeño laboral es un instrumento importante para la labor de recursos humanos, porque posibilita medir el trabajo y los resultados de los empleados, identificar fortalezas y debilidades, identificar necesidades de capacitación y desarrollo, tomar decisiones sobre recompensas, promociones y despidos, mejorar el rendimiento individual y organizacional, y alcanzar objetivos estratégicos. Además, puede contribuir a la satisfacción, motivación de los colaboradores y la mejora continua.

Definición del desempeño laboral

Según el autor Wayne (2010, citado por Boada, 2019), el desempeño laboral es un término bastante complicado, ya que existen demasiados componentes que se relacionan con el éxito en el trabajo. Él no define específicamente el desempeño laboral, más bien reconoce su complejidad y las diferentes aristas existentes que van a depender de la perspectiva con la que se le mire. En los siguientes párrafos, presentaremos definiciones de desempeño laboral de varios autores desde diferentes aristas.

Según, Chiavenato (2015) define el desempeño laboral como la medida en que una persona realiza con eficacia las tareas y

responsabilidades asociadas a su trabajo. Entendiéndose la "eficacia" como la habilidad de lograr las metas establecidas en el trabajo de manera efectiva, es decir haciendo bien las cosas, mientras que el "grado" se refiere a la intensidad o nivel de dicha eficacia.

En ese mismo sentido Gómez-Mejía et al. (2016) entiende el desempeño laboral como una medida de efectividad con la que el empleado ejecuta sus labores, tomando en cuenta las normas y objetivos de calidad y eficiencia determinadas por la empresa. Entendiendo que los estándares de calidad son criterios y requisitos establecidos por una organización para garantizar que un producto, servicio o proceso cumpla con ciertos niveles de calidad.

Por su lado, Tett y Burnett (2019) entienden el desempeño laboral como la valoración de la medida en que un trabajador cumple o excede los criterios de desempeño definidos por la organización en términos de su conducta y los resultados de su trabajo. Bautista & Cienfuegos (2020) continúa definiendo el desempeño laboral como aquellos comportamientos de los trabajadores que cooperan a lograr los objetivos en función de los éxitos de la compañía.

Ampliando la idea anterior, Ramírez (2010) expresa que el desempeño laboral es el efecto de la composición de capacidades, conductas y logros que los trabajadores alcanzan en correspondencia con los objetivos y metas de la compañía. Se pueden evaluar y medir estos aspectos a través de indicadores y herramientas específicas. Asimismo, para Díaz (2016), el desempeño laboral se describe como un conjunto de conductas y

logros esperados de un trabajador y que son evaluados por su superior directo en relación con las responsabilidades y objetivos laborales ya establecidos.

Igualmente, se puede entender por Belloch (2015) que el desempeño laboral es la conducta que se puede observar en el trabajo, el cual se evalúa a través de la medición y valoración del grado en que se cumplen las responsabilidades y metas laborales establecidas para el trabajador. Por su lado, Latham y Wexley (2014) entienden que el término desempeño laboral hace referencia a los logros concretos que se esperan de un trabajador en su cargo, y al procedimiento utilizado para valorar y medir su grado de éxito en la obtención de las metas.

En esa dirección, según Peña (2020, p. 29) "es la capacidad de un individuo para desempeñar sus funciones en el trabajo, de acuerdo con las expectativas y requisitos de su puesto y en función de las metas organizacionales". En otras palabras, el desempeño laboral se puede entender como la habilidad que tiene un trabajador para cumplir con las expectativas de su puesto de trabajo y objetivos de la organización.

Finalmente, por lo expuesto se logra aseverar que el desempeño laboral es el resultado del conjunto de conductas, habilidades y logros concretos que un trabajador ha conseguido, con eficacia y efectividad, tomando en cuenta los objetivos de calidad y eficiencia determinadas por la empresa en función del éxito de esta. Los cuales pueden ser evaluados y medidos a través de indicadores y herramientas específicas, con el objetivo de proporcionar una retroalimentación para mejorar el rendimiento.

2.5. Marco Conceptual

Capacidad

Es la habilidad de un individuo para llevar a cabo con éxito una tarea específica. Salgado et all. (2015, p. 166)

Clima organizacional

El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social. Tal proceso esta influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias, así como de su ambiente o entorno interno. Méndez (2006, p. 30)

Cultura

La cultura es un conjunto de formas de vida, valores, condiciones de vida configura-das por la actividad humana en una población y en un espacio histórico y geográfico delimitado. Hillmann (2001, p. 198)

Desempeño

El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. Chiavenato (2004, p. 359)

Expectativa

La expectativa de que un esfuerzo alto y un buen desempeño conducirán a resultados positivos es el primer paso hacia la motivación. Esta expectativa se refiere a la creencia de un individuo en su capacidad para desempeñar con éxito una tarea determinada. Locke y Latham (2002, p. 706).

Gamificación

La gamificación es la aplicación del diseño de juegos y mecánicas de juego en contextos no lúdicos con el propósito de involucrar y motivar a las personas para alcanzar objetivos específicos. Deterding et al. (2011, p. 9).

Monotonía laboral

Es una condición que se produce cuando las tareas que se realizan en el trabajo son repetitivas, limitadas y poco desafiantes. Peñafiel-Saiz (2021, p. 5).

Recompensa no monetaria

Una recompensa no monetaria es cualquier tipo de recompensa que no involucre dinero, pero que tiene un valor percibido por los empleados, ya sea en términos de satisfacción laboral, reconocimiento, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, o el desarrollo de habilidades. Gómez-Mejía (2016, p. 379).

Recompensa monetaria

La recompensa monetaria es una forma de motivación extrínseca que se refiere a la entrega de dinero como una forma de reconocimiento por un trabajo bien hecho. Chen et al. (2019, p. 10).

Rotación de tareas

La rotación de tareas es un proceso sistemático de movilidad de los trabajadores de un trabajo a otro con un nivel similar de habilidad. Kanji y Moura (2003, p. 131).

CAPÍTULO III

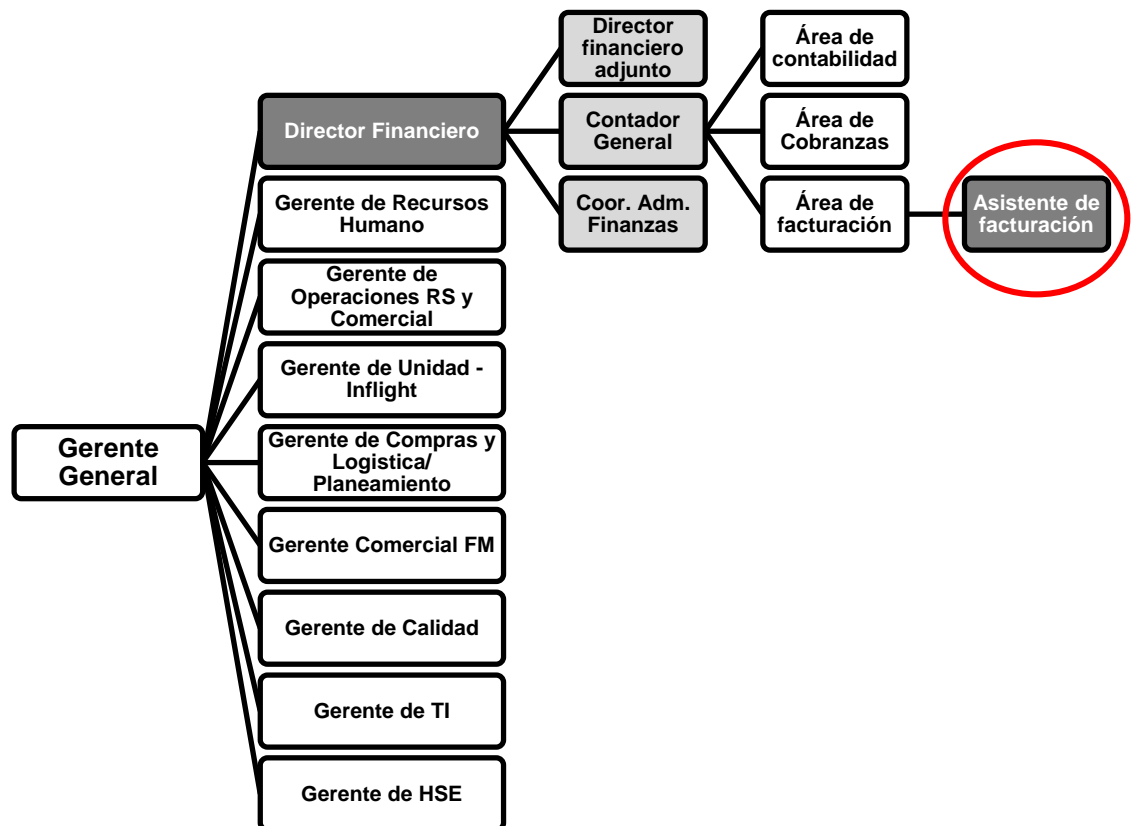
DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

3.1. Descripción del puesto

Asistente de facturación: Personal responsable de emitir comprobantes comerciales: boletas de venta, facturas, notas de débito y crédito. Poseedora de una gran capacidad de organización dado a la numerosa cantidad de información que se maneja, responsable de realizar un seguimiento de las facturas pendientes por emitir, de registrar los comprobantes en el portal del cliente para que procese su pago. Y salvaguardar los ingresos de la empresa.

3.2. Ubicación del puesto en el organigrama

El cargo de asistente de facturación se encuentra ubicado en el organigrama en el área de facturación, A continuación, se señala la ubicación del puesto en la representación gráfica:



Fuente: Newrest Perú

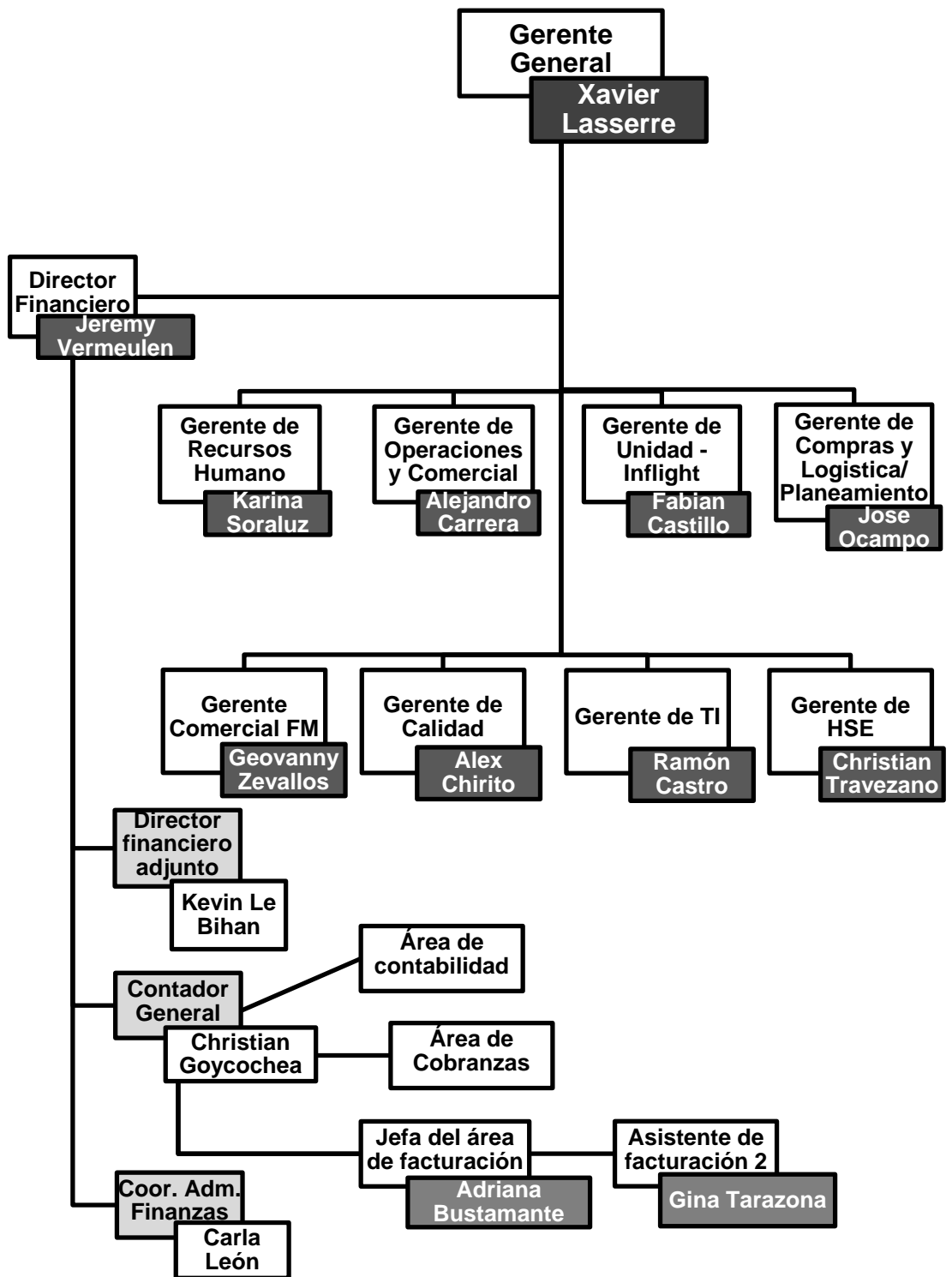
3.3. Funciones del puesto

Las funciones asignadas para la posición de asistente de facturación en el organigrama de la empresa Newrest son las siguientes:

- Actualización del estado de facturación de los clientes de La Unidad Minera Las Bambas.
- Analizar la gestión del sitio vs la facturación en el sistema.
- Armar valorizaciones de servicios prestados a terceros por parte de la empresa Newrest en La Unidad Minera Las Bambas.
- Cierre de facturación de Newrest Inmobiliaria y Newrest Holding.
- Crear las customer order para proceder con la facturación de los servicios prestados.
- Emitir documentos comerciales: facturas, boletas de venta, notas de crédito y débito.
- Generación de reportes pendientes de facturación.
- Realizar el registro de ventas de Newrest Inmobiliaria y Newrest Holding.
- Refacturación de servicios o intereses, descuentos en planillas, pagos de EPS, movilidad y telefonía.
- Registrar todos los comprobantes, emitidos en el X Facturas, en el Cegid.
- Registrar, de ser necesario, las facturas en el portal de los clientes, para que esta sea aceptada u puedan procesar su pago.

3.4. Clientes internos

Según Lussier y Achua (2015) los clientes internos son individuos que están adentro de la compañía que necesitan de otros departamentos o individuos para llevar a cabo su trabajo. Este grupo puede incluir a empleados, gerentes, líderes, jefes de equipo y otros. Covey (2014) afirma que al tratar a los empleados como si fueran clientes, se puede mejorar la cultura asentada en el respeto recíproco, la confianza y la cooperación.



Fuente: Newrest Perú

3.5. Clientes externos

Newrest Perú presta servicios de alimentación a empresas en diferentes sectores económicos del Perú. Dentro de su cartera de clientes se encuentran empresas líderes, tales como:

Sector farmacéutico:

- Teva Perú S.A.

Sector industrial:

- 3M Perú S.A.
- Alicorp SAA
- Arca Continental Lindley S.A.
- Cetco S.A.
- Empresa Siderúrgica del Perú S.A.A.
- Ferreyros S.A.
- Marcobre S.A.C.
- Metso Outotec Perú S.A.
- Minera las Bambas S.A.
- Minsur S.A.
- Scania del Perú S.A.

Sector financiero:

- Banco Interamericano de Finanzas
- Banco Central de Reserva del Perú

Sector educativo:

- Pontificia Universidad Católica del Perú

Sector servicios:

- América Móvil Perú SAC
- Engie Energía Perú S.A.

- Multi top S.A.C
- Nor Peruana de Radiodifusión S.A.C.
- Terminal Portuario Paracas SA
- Transportes Cruz Del Sur S.A.C.

Sector energético:

- Pluspetrol Perú Corporation S.A.

3.6. Inconvenientes en el trabajo

Es importante tener en cuenta que cada persona experimentará la empresa de manera diferente, sin embargo, es bueno reconocer los inconvenientes en el trabajo ya que pueden afectar la cultura organizacional. En Newrest los inconvenientes comunes en el trabajo podrían incluir:

Primero, un ambiente de trabajo monótono, porque el trabajo se vuelve aburrido y repetitivo, hay falta de variedad y estímulos en las tareas laborales, lo que puede llevar a la apatía, el aburrimiento y la desmotivación, además, los empleados pierden el interés en su trabajo y la satisfacción laboral disminuye.

Segundo, la presión de trabajo, la cual se refiere a la carga de responsabilidad, tiempo y expectativas que un empleado enfrenta. La presión a veces puede ser positiva y motivadora, ya que puede impulsar al empleado a trabajar con mayor eficacia y eficiencia. Sin embargo, una presión excesiva o mal gestionada puede tener efectos negativos sobre la salud y el bienestar del empleado, así como en su productividad y calidad de trabajo. Siendo lo segundo, es decir, la presión excesiva lo que sucede en Newrest.

Tercero, remuneración por debajo del mercado, si bien la empresa está en régimen general, el salario ofrecido es inferior al del mercado para las responsabilidades y funciones asignadas. Además, los períodos de evaluación son semestrales o anuales, sin embargo, no existe una política clara y justa en cuanto a la evaluación para incrementar el salario. Desde mi perspectiva, las evaluaciones y aumentos de sueldo deberían ser en función del desempeño individual en lugar de hacerlo de manera uniforme para todos los empleados.

3.7. Beneficios de la empresa

Los beneficios de una empresa son aquellas ventajas o recompensas que los empleados reciben por formar parte de ella. A continuación, detallare cuales son los beneficios de trabajar en Newrest:

- Ahorro de tiempo y dinero en transporte: el horario de trabajo es de lunes a viernes de 07:30 am a 04:30 pm, y el gasto por movilidad corre por cuenta de la empresa. De esta manera, los empleados podemos planificar mejor nuestro día y tener una mejor gestión del tiempo, lo que puede mejorar nuestra productividad y eficiencia en el trabajo. Además, se evita el tráfico y la congestión vehicular que a menudo ocurren pasados las 05:00 pm y los sábados.
- Salud y seguridad en el trabajo: esto se refiere a que la empresa proporciona un ambiente de trabajo seguro y sano, con medidas preventivas para impedir accidentes laborales y malestares de índole profesional, además de la divulgación de material informativo exponiendo algún caso de accidente en el trabajo que se haya dado para así evitar que este tipo de evento se repita.
- Alimentación saludable, la empresa ofrece el almuerzo a los trabajadores a un precio económico de un nuevo sol, y como medida

de campaña para promover la alimentación saludable los miércoles se prepara comida dietética. Demostrando su compromiso con la salud y el cuidado de sus colaboradores, al mismo tiempo que fomenta hábitos alimentarios saludables.

3.8. Propuesta de mejora

En estos tiempos, en que empezamos a correr y cambiar constantemente gracias a las tecnologías, las organizaciones deben hacer un alto y evaluar si efectivamente están maximizando todos los recursos que poseen. Un recurso relevante dentro de la compañía es el recurso humano, uno que genera valor a través de su esfuerzo físico y/o mental, además de contribuir con el logro de las metas y el crecimiento de la empresa.

Conociendo y valorando al personal de la organización, los líderes pueden potenciar a sus trabajadores, aumentar su compromiso, mejorar su rendimiento, fomentar su lealtad, permitir la innovación y la creatividad, además de impulsar el perfeccionamiento de sus capacidades y habilidades, de esta manera, a través de su trabajo generan valor económico para la organización. Y una cultura sólida, puede contribuir con el logro de estas medidas.

Una propuesta de mejora para Newrest podría ser implementar un programa que promueva el bien mental y calidad de vida de sus colaboradores. Esto podría incluir actividades como: programas de ejercicios físico, capacitaciones en salud mental y manejo de estrés en el trabajo, flexibilidad laboral para mejorar la mesura de la vida laboral y personal, y comunicación sincera y transparente con los trabajadores para fomentar la confianza y el compromiso con la empresa.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se concluye que la cultura organizacional se relaciona en el ámbito de la motivación, el compromiso, la innovación y la colaboración con el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de Newrest Perú S.A.C. en el Callao, es decir si mejora la cultura organizacional tendrá una incidencia positiva en el desempeño laboral. En términos generales, una cultura organizacional positiva posee una importancia significativa en el desempeño laboral, ya que al fomentar y promover estos aspectos puede motivar a los empleados a hacer su trabajo con mayor entusiasmo y dedicación, comprometer a los colaboradores con los objetivos de la compañía, colaborar para trabajar en equipo y, por último, fomentar la innovación para proponer nuevas ideas de mejora.

Se concluye que la cultura organizacional influye significativamente en los trabajadores del departamento de finanzas de la empresa Newrest Perú S.A.C., es decir que la cultura organizacional puede tener un impacto importante en los trabajadores. En general, si una cultura organizacional es fuerte puede fomentar un sentido de identidad entre los colaboradores y la compañía, puede establecer los valores y las creencias que caracterizan a la empresa, además, si su enfoque es la comunicación ayuda a los trabajadores a sentirse más conectados, y si la cultura es positiva, probablemente el ambiente laboral sea más agradable, mientras que una cultura negativa puede tener el efecto contrario y afectar el desempeño y la moral de los colaboradores.

Se concluye que, para abordar desafíos, aprovechar oportunidades y alcanzar objetivos específicos se deben emplear estrategias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del departamento de finanzas de la empresa Newrest Perú S.A.C. en el Callao:

1. Enriquecer el trabajo de los colaboradores: proporcionar un ambiente de trabajo enriquecedor, puede neutralizar la monotonía laboral y mejorar significativamente el desempeño laboral. Para ello, se recomienda mejorar la comunicación entre el jefe y los individuos que constituyen parte de su equipo, realizar actividades de gamificación (lúdicas) en función de las exigencias de tu grupo y, por último, incentivar la rotación de tareas para promover el conocimiento colectivo, lo que al principio será una tarea difícil, porque a la mayoría de las personas les resulta incómodo salir de su zona de comodidad.; sin embargo, al final tu equipo te lo agradecerá.

2. Evaluar la carga de trabajo, es importante comprender la cantidad y la calidad de trabajo que se espera que realicen los colaboradores. Esto puede hacerse mediante la comunicación de la evaluación de la carga laboral a las partes interesadas para recibir la percepción de estos, la escucha a través de grupos focales, entrevistas, acompañamiento de los procesos y observación directa, para luego hacer la interpretación de la información recolectada. Finalmente, debe responder si existe una sobrecarga laboral, cual de esas funciones demandan más tiempo, y si alguna de las funciones puede ser automatizada o eliminadas para no generar reprocesos para diseñar un plan de implementación.

3. Ofrecer recompensas personalizadas, en lugar de ofrecer una recompensa única para todos los colaboradores, es importante personalizar las recompensas para cada individuo en función de sus metas personales. Esto puede incluir, primero, las recompensas monetarias, tales como el aumento salarial, dinero en efectivo, vales de alimentos, tarjetas, regalos físicos y segundo, las recompensas no monetarias, entre ellas puede ser días libres, tiempo libre adicional, flexibilidad en los horarios, felicitaciones públicas, conmemoraciones, becas o préstamos educativos y oportunidades de capacitación.

Recomendaciones

Se recomienda trabajar en la creación de una cultura organizacional sólida. Para ello, se debe definir los valores, misión y visión, y comunicarlos de manera clara y concisa a todos los colaboradores, además, fomentar los aspectos, tales como la motivación, el compromiso, la innovación y la colaboración en la organización. Al hacerlo, pueden reparar el desempeño laboral de sus colaboradores con el fin de cumplir sus objetivos empresariales y mantenerse competitivos en el mercado.

Se recomienda evaluar y analizar a detalle la cultura actual de la empresa para identificar posibles áreas de mejora o aspectos que puedan estar afectando negativamente a los trabajadores. Así como trazar un plan para enfocarse en una cultura organizacional positiva que fomente la identidad laboral, los valores asociados a los objetivos de la empresa, la comunicación, la colaboración e integración. Al hacerlo, pueden tener trabajadores comprometidos, lo que puede conducir a un incremento en la productividad y la rentabilidad en las empresas.

Se recomienda al área responsable que se implementen estas tres estrategias para mejorar el desempeño laboral. En términos generales, se debería proporcionar un ambiente de trabajo enriquecedor que neutralice la monotonía laboral, evaluar la carga de trabajo de los colaboradores para comprender la cantidad y calidad de trabajo que se espera que realicen y hacer los ajustes necesarios para evitar la sobrecarga laboral, finalmente ofrecer recompensas personalizadas a los colaboradores en función de sus metas personales, tanto monetarias como no monetarias. Al implementar estas tres estrategias, la empresa podrá perfeccionar significativamente el desempeño laboral, lo que a su vez contribuirá al éxito y crecimiento de la misma.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 422-436.

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.

Alvarez, E. (2019, 18 de octubre). ¿Cómo conocer la Cultura de tu Organización? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-conocer-la-cultura-de-tu-organizaci%C3%B3n-edgar-alvarez/>

Arce, C. & Hernandez, R. (2022). La cultura organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Congreso de la República, Lima 2020. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

Bartell, M. (2003). Beyond the dichotomy of strong and weak cultures. *Academy of management review*, 28(2), 205-226.

Bautista, R. & Cienfuegos, R. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Peruana Union. Lima, Perú.

Beer, M. (1980). "Organizational Reliability: A Perspective on the Management of Constrained Uncertainty". *Academy of Management Review*, 5(4), 679-695.

Beer, M., & Katz, D. (2003). "The Missing Link: A Transformational View of Corporate Performance". Harvard Business School Working Paper, 04-053.

Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.

Belloch, C. (2015). Evaluación del desempeño laboral. Tirant lo Blanch.

BMA Group (30 de noviembre de 2017) ¿Por qué es importante la cultura organizacional? [INFOGRAFÍA]. <https://bmagroupglobal.com/blog/por-que-es-importante-la-cultura-organizacional-infografia/>

Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103.

Burdett, J. (2017). Cultura Organizacional de la A a la Z. Orxestra, Inc.

Calderón, Z. (2013). "La cultura organizacional en la estabilidad laboral" (estudio realizado en lubricantes la Calzada S.A.). Tesis de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.

Cano, J. y Revilla, C. (2021). Liderazgo Transformacional y su impacto en el Desempeño Laboral en los Hoteles 3 y 4 estrellas del Distrito de Huancayo, año 2020. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 7(13), 139-150.

Chen, Z., Chen, G., Jin, J., & Wang, X. (2019). Understanding the effects of monetary rewards on employees' organizational citizenship behavior: A self-determination theory perspective. *Journal of Business Research*, 98, 9-19.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mc. Graw Hill, México

Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). Mc Graw Hill, México.

Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education.

Constitución Política del Perú [Const]. (29 de diciembre de 1993). (Perú)

Covey, S. (2014). *El líder interior*. Barcelona, España: Empresa Activa.

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355.

De la Torre, L. & Themme-Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional de Lima por el año 2016*. Tesis de Licenciatura en International Business, Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

Decreto Legislativo N° 728. Ley de Productividad y Competitividad Laboral. (Marzo 27,1997). Artículos 34º, 36º y 38º. Diario Oficial El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0075/ley-productividad-competitividad-laboral-2021.pdf>

Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos* (12ª ed.). México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2017). Human Resource Management. Pearson Education Limited.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (pp. 9-15). ACM.

Díaz, J. (2016). Evaluación del desempeño laboral. Ecoe Ediciones.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American sociological review, 48(2), 147-160.

Encalada, M., Pacheco, M., Romero, E., Arrata, F., & Armas, Y. (2016). La cultura organizacional-eje de acción de la gestión humana. Universidad ECOTEC. Ecuador.

Fernández, J. (2002). Cultura de la organización y centro educativo. Tesis para obtener el grado de Doctor de Sociólogo, Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Obtenido en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/4580/1/T25971.pdf>

Fernández, M., Rico, R. & San Martín, R. (2004). La organización como sistema de significados. Psicothema, 16(2), 222-228.

García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas psychologica, 5(1), 163-174.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam Books.

Gómez, C. & Rodríguez, J. (2013). Teorías de la cultura organizacional. 1- 26.

Gómez, J. (2022). Importancia de la construcción de la cultura organizacional y su impacto en la productividad, estudio de caso: empresa Lozada y Rodríguez Compañía Ingeniería Geotécnica S. de RL de CV. Tesis para obtener el grado de Maestra en Gestión Organizacional, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016). Gestión del talento humano (7ma ed.). Pearson Educación.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2016). Gestión de recursos humanos. Pearson.

Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. 593 Digital Publisher CEIT, 4(6), 13-26.

Hernández, C. (2018). Interrelaciones entre la teoría de sistemas complejos adaptativos y los aspectos simbólicos en un contexto organizacional mexicano: El caso de una Compañía de Seguros. Revista Gestión y Estrategia, (62), 53-69.

Hillmann, K. (2001). Diccionario enciclopédico de sociología, Herder, Barcelona.

Iglesias, I. (2021, 17 de abril). Cultura organizacional y transformación. El peruano. <https://elperuano.pe/noticia/119013-cultura-organizacional-y-transformacion>

Instituto Hegel. (2021, 3 de noviembre). Ley de productividad en el Perú. ¿Qué es el Decreto Legislativo N° 728? Obtenido de: [https://hegel.edu.pe/blog/ley-de-productividad-en-el-peru-que-es-el-decreto-legislativo-n-](https://hegel.edu.pe/blog/ley-de-productividad-en-el-peru-que-es-el-decreto-legislativo-n-728/#:~:text=El%20decreto%20legislativo%20N%C2%B0,para%20consolidar%20su%20desempe%C3%B1o%20laboral)

728/#:~:text=El%20decreto%20legislativo%20N%C2%B0,para%20consolidar%20su%20desempe%C3%B1o%20laboral.

Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional. McGraw-Hill Interamericana.

Kanji, G., & Moura, R. (2003). Total Quality Management in Education. CRC Press.

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard business review, 70(1), 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D. (2003). Balanced ScoreCard–BSC. São Paulo: Atlas.

Khan, R., Khan, M., Hameed, I., & Akhtar, N. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Employee's Performance: Evidence from Pakistan. Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, 8(1), 118-127.

Latham, G., y Wexley, K. (2014). Increasing productivity through performance appraisal. Routledge.

Lawler, E. (2012). Effective Human Resource Management: A Global Analysis. Stanford Business Books.

Ley N° 27711. Ley del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (30 de abril del 2002). http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/SNIL/normas/2002-04-30_27711_1054.pdf

Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Londoño, J., Restrepo, J. & Tello, C. (2020). Cultura Organizacional: Una revisión de literatura. *Avances en Investigación científica*, 1145.

López, C., Díaz, P., & Robledo, J. (2015). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, 17(28), 191-217.

Luna, R. y Pezo, A. (2005). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. *Convenio Andrés Bello*.

Lussier, R. y Achua, C. (2015). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.

Macías, K. (2021). Cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa Asiservy S.A. de la ciudad de Manta. Tesis de Licenciatura en Administración de empresas, Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.

Maestre, A. (2011). Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquia. Tesis para obtener el título de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

Mandujano, Y. (2020). Revisitando el modelo de la cultura corporativa japonesa y la importancia de su comprensión en América Latina. *Instituto de Ciencias Sociales y Administración*.

Martínez, E. (2022). ¿Cuál es el valor de la cultura? ¿Cuál es el valor de la biblioteca pública? *Desiderata*, (20), 194-196.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Maslow, A. H. (1954). *Motivación y personalidad*. Harper & Row.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia: Centro Editorial, Universidad del Rosario.

Méndez, J. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos Electorales*. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca de Lerdo, México.

- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1997). Human Resource Management. Irwin/McGraw-Hill.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (2014). Administración de recursos humanos (1ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Miranda; J. (2018). Administración de la compensación y el desempeño laboral en la empresa Newrest Perú S.A.C. Callao, 2018. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad César Vallejo. Callao, Perú.
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). Human Resource Management. Reino Unido: Prentice Hall.
- Mullins, L. J. (2010). Management and Organisational Behaviour. Pearson Education.
- Newstrom, J. (2011) El Comportamiento Humano en el Trabajo. (13ª ed.). Mc Graw Hill.
- Nosnik, A. (2005). Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo. Netbiblo.
- Organización Internacional del Trabajo (2022). Transición digital, cambio tecnológico y políticas de desarrollo productivo en ALC: Desafíos y oportunidades.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). Perú: Análisis de la situación laboral.
- Organizational dynamics, 12, 13-28.
- Orozco, J. y Atoche, C. (2015). La cultura organizacional como pilar de la ventaja competitiva en las organizaciones empresariales. Sur Academi, 24-31.
- Peña, J. (2020). Evaluación del desempeño laboral en la empresa. Ediciones de la U.
- Peñafiel-Saiz, C. (2021). Monotonía laboral: definición, consecuencias y estrategias para combatirla. Cuadernos de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 37(1), 1-10.
- Pérez, R. (2023). Cultura organizacional y liderazgo: caso oriental y occidental. Proyecciones, (16), 34-44.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative science quarterly, 24(4), 570-581.

http://im1.im.tku.edu.tw/~myday/teaching/992/SMS/S/992SMS_T1_Paper_2011_0326_On_Studying_Organizational_Cultures.pdf

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Ballinger.

Plata, M. (2021, 19 de abril). La cultura organizacional en la nueva realidad.

Forbes. <https://forbes.co/2021/04/19/capital-humano/la-cultura-organizacional-en-la-nueva-realidad>

Ramírez, R. (2010). *Evaluación del desempeño laboral*. Limusa.

Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(3), 808-830.

Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). Pearson educación.

Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Roca, E. & Frank, A. (1989). *El estilo de administración de empresas en las grandes firmas del Japón. Una reseña*.

Rodríguez, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. Tesis para obtener el Máster en Recursos Humanos, Universidad Pontificia Comillas, España.

Rodríguez, K., Lechuga, P. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 79-101.

Rojas, K. & Vinueza, J. (2020). *Relación de la cultura organizacional y el nivel socioeconómico de los estudiantes de las carreras administrativas y humanas de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE*. Tesis de Licenciatura en Finanzas y Auditoría, Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. Sangolquí, Ecuador

Salgado, J., Anderson, N., & Tauriz, G. (2015). The Five Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1752–1763.

- Sánchez, J. & Fernández-Ríos, M. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. España: Díaz de Santos.
- Santos, I. (2020). La cultura organizacional como estrategia de mejora en el desempeño de los colaboradores de las empresas del sector inmobiliario en Lima Metropolitana, en el 2020. Tesis de Licenciatura en Recursos Humanos, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Barcelona: Editorial Plaza & Janes. <https://fdocuments.ec/document/cultura-organizacional-libro-schein-la-culturaempresarial-y-el-liderazgo-1.html>
- Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tett, R., y Burnett, M. (2019). *Workplace assessment: Linking workforce development and organizational strategy*. John Wiley & Sons.
- Tueros, M. (2021). Influencia del estrés laboral en el desempeño de los trabajadores de la empresa constructora T&T Arquitectos SAC. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad de Lima. Lima, Perú.
- Tunjar, Y. (2022). Cultura organizacional y desempeño laboral del personal de Envases los Pinos Epinsa, Chimbote 2022. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Varela, J., & Salgado, J. (2010). Dimensiones del desempeño laboral: una revisión teórica y meta-analítica. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 10(2), 241-264.
- Velaochaga, J. y Rake D. (2019, 19 de mayo). La cultura organizacional en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/?ref=gesr>
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 183-194.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Yopan, J., Palmero, N. & Santos, J. (2020). *Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.

Zapata, A. (2007). *Cultura organizacional*. Cali: Ediciones Universidad del Valle.

ANEXOS

newrest

CENA DE FIN DE AÑO



!Gracias por acompañarnos!

..... ❖
www.newrest.eu

Trabajadores de Newrest compartiendo y celebrando la fiesta de fin de año 2022.

Mira la entrevista aquí: [Conociendo a Rosemary Solis 4.mp4](#)

Conociendo a Rosemary Solis : Un miembro más de la familia Newrest

newrest



" Las habilidades que he adquirido es la disciplina, la constancia ser perseverante y poder trabajar bajo presión y en equipo"
- Rosemary Solis

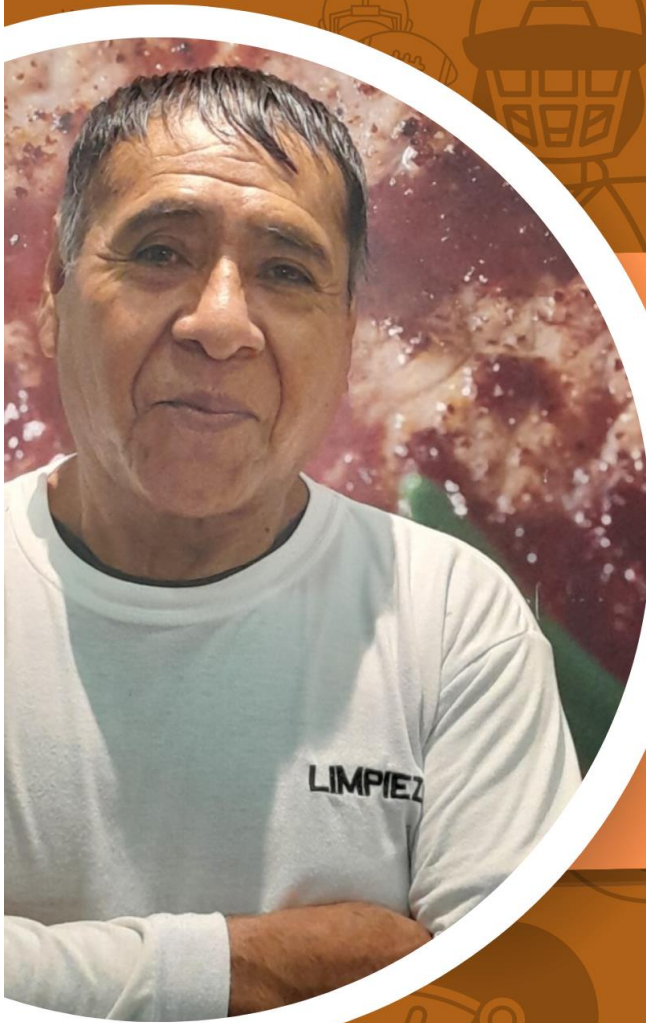
Rosemary forma parte de la familia Newrest en el puesto de Asistente de Facturación. Ella es una deportista que se ha desatado por su disciplina y perseverancia, tanto en el deporte como en el trabajo.

La perseverancia es parte del #ADNNewrest

Entrevista a una compañera del área de facturación como parte de la política de integración de la empresa Newrest.

Conociendo a Didi Ccalla : Un miembro más de la familia Newrest

newrest



"He cumplido mis sueños y hasta la fecha todo lo que he pensado, gracias a la empresa Newrest"

- Didi Ccalla

Didi es un colaborador que es parte de nuestro equipo desde hace casi 9 años en el puesto de Ayudante General en la operación Antapaccay. Nuestro colaborador Didi es un ejemplo de compromiso y dedicación a su trabajo.
¡Sigamos así , siempre alineados !

El compromiso es parte del #ADNNewrest

Entrevista a una trabajador de la operación en Antapaccay con la finalidad de sentirse valorado y reconocido por todos los integrantes de la empresa Newrest.



Trabajadores de la organización Newrest participando en el evento deportivo, promovido por el área de recursos humanos.



Newrest realiza premiaciones para reconocer el esfuerzo, desempeño y compromiso de los ADC a nivel nacional.



Trabajadoras de la empresa Newrest agasajadas por el día de la mujer.

newrest

¿Y TU, YA TERMINASTE TUS ESTUDIOS SECUNDARIOS?

¡Nunca es tarde para superarnos!



Sí tu o algún familiar mayor de 18 años no ha terminado su secundaria, aún puede completar sus estudios de manera virtual y gratuita gracias a la alianza que tenemos con el CEBA 6043 "PEDRO VENTURO"

Para acceder a estos beneficios debes presentar los siguientes documentos:

1. Copia de tu DNI o del estudiante
2. Certificado del último año de estudios (de lo contrario deberá rendir un examen de ubicación)



Recuerda que debes tener una Computadora o Tablet con conexión a internet

Para inscripciones comunícate con tu jefe directo, responsable de RRHH o al correo i.aparcana@newrest.eu hasta el 3 de marzo



Inicio de clases: 6 de marzo

Con la finalidad de que los trabajadores o sus familiares menores de 18 años, puedan concluir sus estudios secundarios, Newrest ofrece de manera gratuita completarlos de forma virtual.

PROMOVIENDO

EL ADN NEWREST

Estimados colaboradores damos inicio a la campaña " Viviendo nuestro ADN Newrest". Estos concursos consistiran en representar nuestro ADN con un color y una actividad que identifique el valor de cada mes.

Iniciaremos con el valor del Trabajo en equipo con el color Naranja



El concurso tiene como objetivo realizar un video o fotos, que demuestre la colaboración y el trabajo en equipo. Para ello se calificara lo siguiente:

- Presentación: Utilizar una prenda o accesorio de color naranja que identifique el mes.
- La actividad a realizar evidencia el valor que se quiere representar.
- La creatividad se valora en la edición o diseño en cuanto a la presentación de su material audiovisual.

¡TU PARTICIPACIÓN SERÁ PREMIADA!

El premio consiste en un almuerzo para el grupo que participe y presente su material audiovisual (video o fotos) junto con un pequeño presente. Es por ello, que Invitamos a todos nuestros colaboradores a motivar a sus compañeros de área a ser parte de la experiencia del ADN Newrest.

FECHA LIMITE: Lunes 12 de junio

newrest

Newrest promueve la integración a través del lema ADN Newrest con campañas que promuevan el trabajo en equipo.