

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

La Cultura Organizacional en los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autora: Bachiller Mellany Aguirre Ruiz

Lima – Perú

2019

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi tía, mama y hermana, por ser mi inspiración de mujeres fuertes y que, aunque las cosas no son fáciles, todo con esfuerzo al final trae recompensas.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y a todos los profesores que día a día durante los 5 años de carrera me transmitieron con paciencia y de forma dinámica toda su experiencia, a todos mis compañeros del área de Gestión Humana de mi trabajo quienes me apoyaron a la realización de esta investigación

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N°003-FPs y TS-2019, me es grato poder presentar mi trabajo de investigación titulado “La Cultura Organizacional en los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE Psicología para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea adecuadamente evaluado y aprobado.

Atentamente.

Mellany Aguirre Ruiz

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
PRESENTACIÓN .....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
RESUMEN .....	x
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCION.....	xii
CAPÍTULO I.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	13
1.2. Formulación del Problema .....	14
1.2.1. Problema General.....	15
1.2.2. Problemas Específicos .....	15
1.3. Objetivos .....	15
1.3.1. Objetivo General .....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4. Justificación e Importancia .....	16
CAPITULO II.....	18
MARCO TEORICO .....	18
2.1. Antecedentes del Problema .....	18
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	18
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	20
2.2. Bases Teóricas.....	23

2.2.1.	Conceptualización de Cultura Organizacional.....	23
2.2.2.	Características de Cultura Organizacional.....	27
2.2.3.	Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	30
2.2.4.	Modelos Teóricos de la Cultura Organizacional.....	32
2.2.5.	Importancia de la Cultura Organizacional .....	39
2.3.	Definiciones Conceptuales.....	42
CAPITULO III .....		45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION .....		45
3.1.	Tipo de la investigación .....	45
3.2.	Diseño de Investigación: .....	45
3.3.	Población y Muestra.....	46
3.3.1.	Población.....	46
3.3.2.	Muestra .....	46
3.4.	Identificación de la variable y su Operacionalización .....	47
3.5.	Técnicas e instrumentos de evaluación .....	49
CAPITULO IV .....		51
PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		51
4.1.	Presentación de resultados de datos generales .....	51
4.2.	Presentación de resultados de datos específicos .....	55
4.3.	Procesamiento de los resultados.....	60
4.4.	Discusión de los resultados .....	60
4.5.	Conclusiones .....	62
4.6.	Recomendaciones.....	62
CAPÍTULO V.....		64
PROGRAMA DE INTERVENCION .....		64
5.1.	Denominación del Programa.....	64

5.2. Objetivo.....	64
5.2.1. General:.....	64
5.2.2. Específicos .....	64
5.3. Justificación del Problema .....	64
5.4. Establecimiento de Objetivos.....	66
5.5. Sector al que se Dirige .....	75
5.6. Establecimiento de Conductas Problemas/Meta .....	75
5.6.1. Conducta Problema.....	75
5.6.2. Meta .....	76
5.7. Metodología de la Intervención .....	77
5.8. Instrumentos / Material a Utilizar .....	78
5.9. Cronograma.....	79
5.10. Resumen de las sesiones .....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	83
ANEXOS .....	88
ANEXO 1: Matriz de Consistencia .....	89
ANEXO 2: Instrumento.....	90
ANEXO 3: Carta de aceptación de la empresa.....	93
ANEXO 4: Fotos .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Operacionalización de variables</i> .....	48
Tabla 2.	<i>Escala de Calificación del cuestionario</i> .....	50
Tabla 3.	<i>Baremo de interpretación de la variable</i> .....	50
Tabla 4.	<i>Datos sociodemográficos de los colaboradores según el sexo</i> .....	51
Tabla 5.	<i>Datos sociodemográficos de los colaboradores según su edad.</i> .....	52
Tabla 6.	<i>Datos sociodemográficos de los colaboradores según su estado civil.</i> .....	53
Tabla 7.	<i>Datos sociodemográficos de los colaboradores según el tiempo de permanencia en la empresa.</i> .....	54
Tabla 8.	<i>Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, sede central de Angamos, periodo 2019.</i> .....	55
Tabla 9.	<i>Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión participación.</i> .....	56
Tabla 10.	<i>Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión consistencia.</i> .....	57
Tabla 11.	<i>Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión de adaptación.</i> .....	58
Tabla 12.	<i>Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión de misión.</i> .....	59



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Matriz Foda.....	25
<i>Figura 2.</i> Modelo de 7 dimensiones que captan la esencia de una organizacional (Chiavenato.2006) .....	33
<i>Figura 3.</i> Modelo de Procesos Administrativos (Koontz y Weirich, 1999).....	35
<i>Figura 4.</i> Modelo de Empowerment (Julian Rappaport, 1987).....	36
<i>Figura 5.</i> Modelo de Comportamiento Organizacional (Robbims, 2010) .....	37
<i>Figura 6.</i> Diseño de la Investigación.....	46
<i>Figura 7.</i> Muestra .....	46
<i>Figura 8.</i> Datos sociodemográficos de los colaboradores según el sexo .....	51
<i>Figura 9.</i> Datos sociodemográficos de los colaboradores según su edad. ....	52
<i>Figura 10.</i> Datos sociodemográficos de los colaboradores según su estado civil.....	53
<i>Figura 11.</i> Datos sociodemográficos de los colaboradores según el tiempo de permanencia en la empresa. ....	54
<i>Figura 12.</i> Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, sede central de Angamos, periodo 2019. ....	55
<i>Figura 13.</i> Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión participación. ....	56
<i>Figura 14.</i> Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión consistencia. ....	57
<i>Figura 15.</i> Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión de adaptación.....	58
<i>Figura 16.</i> Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión de misión .....	59

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo por objetivo determinar el nivel de cultura organizacional de los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, Periodo 2019. El estudio correspondió a una investigación de tipo descriptiva, de nivel básica y con un enfoque cuantitativo de acuerdo al manejo de los datos. El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal. El universo de la población fue conforma por 42 colaboradores que trabajaron en la sede central de Angamos perteneciente al área de Gestión Humana. La muestra fue intacta, es decir, se tomó en cuenta a la totalidad de la población de esta área. La técnica empleada para la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional, para poder realizar la medición y evaluación de las dimensiones de participación, adaptabilidad, consistencia y misión según el modelo de Denison (1990). Se concluye que la cultura organizacional tiene un nivel de percepción alto en un 60%, lo cual demuestra que existe un grato ambiente de labores que permite el normal desenvolvimiento favoreciendo el desarrollo personal en quienes lo comparten. Asimismo, se propuso un plan de mejora basándose en los resultados de la investigación.

**Palabras Claves:** Adaptabilidad, consistencia, cultura organizacional, misión y participación

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to determine the level of organizational culture of the collaborators of the Human Management area of the Angamos headquarters, Period 2019. The study corresponded to a descriptive, basic level research with a quantitative approach according to the handling of the data. The research design was non-experimental, cross-sectional. The universe of the population was made up of 42 employees who worked at the headquarters of Angamos belonging to the Human Management area. The sample was intact, that is, the entire population of this area was taken into account. The technique used to collect the information was the survey and the instrument used was the Organizational Culture Evaluation questionnaire, to be able to measure and evaluate the dimensions of participation, adaptability, consistency and mission according to Denison's model (1990). Concluding that the level of organizational culture perceived by collaborators in the area of human management was high by 60%, which determined the existence of a pleasant work environment where those who made it up could function normally and oriented towards personal growth. Based on the results, a proposal for an improvement plan was developed.

**Keywords:** Adaptability, consistency, organizational culture, mission and participation.

## INTRODUCCION

La cultura organizacional es importante para poder obtener un adecuado y eficiente desenvolvimiento entre todos los integrantes que conformen una empresa de cualquier rubro, ya que así se podrá asegurar una adecuada forma de trabajar donde las personas practiquen normas y valores en aras de mantener buenas relaciones interpersonales que permitan alcanzar una integración completa entre todos sus miembros.

En toda empresa existen agentes externos e internos que alteran la rentabilidad de la empresa, por ello es necesario que la empresa busque implementar una cultura organizacional adecuada donde los colaboradores tengan una comunicación asertiva, de respeto y que trabaje en equipo fomentando los valores y misión de la empresa. Por ello es necesario que las empresas inviertan en buscar un modelo de cultura organizacional que permita la fidelización de los trabajadores que finalmente se traducirá en mayor rentabilidad a la empresa.

Mantener una adecuada cultura en las organizaciones es importante para el desarrollo de los colaboradores, ya que se sienten más a gusto con su trabajo haciéndolo de forma proactiva y ágil, así la participación más importante está en la gerencia y las jefaturas para guiar e impulsar las buenas prácticas de la empresa haciendo que el personal se sienta identificado con las creencias. Hábitos y misión de la empresa.

Hoy en día, las diversas empresas han ido tomando más atención y prioridad por el bienestar de sus colaboradores en el contexto cultural donde se desarrolla, de manera que el trato sea horizontal entre todos los miembros para poder levantar la mano y dar opiniones o hacerlo a través de las encuestas de cultura que se realizan al final del año de forma anónima. Las nuevas empresas deben desarrollarse en una cultura de respeto por el derecho del otro, que no afecte los límites de lo pre establecido, de manera que se fortalezca el adecuado trato y sana convivencia entre todos sus miembros.

Como futuros profesionales del área de psicología organizacional, la misión es atender y controlar diversas situaciones que vayan en contra del bienestar personal del ser humano, en dicho sentido, la presente investigación se centró en estudiar “El Nivel de Cultura Organizacional en los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019”; esperando contribuir de forma positiva para mejorar la cultura.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En los últimos años tanto Tottus como otras empresas de diferentes sectores están tomando más conciencia sobre la cultura organizacional, debido a que es un factor indispensable para cualquier entidad tanto privada como pública, que quiera reducir mucho los indicadores negativos, como la falta de compromiso y el desdén de sus colaboradores hacia sus empresas, que a un corto o mediano plazo pueda generar el malestar de su gente, que conlleve a renuncias que aumenten la rotación en su área.

Es necesario entender que la inducción del nuevo personal debe explicar a detalle los valores, visión y objetivos que la empresa desea llegar, sin hacer sentir al candidato que se lo toma como un simple número más que solo tendrá que traer resultados favorables para la empresa, debido a que ello generaría muchas veces el rechazo o que poco a poco pierda el interés, pudiendo llegar al punto de que los colaboradores realicen procedimientos alejados de las normativas de la empresa.

Una adecuada cultura podrá traer grandes beneficios para todos los trabajadores como los directivos de las empresas. Un trabajador identificado con su empresa será un personal motivado, dispuesto a dar lo mejor de él, mejorando sus relaciones interpersonales con sus compañeros manteniendo una adecuada y fluida comunicación, sin la necesidad de que se lo estén pidiendo y que se sienta seguro de transmitir sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta para implementar mejoras en su área que lleguen a favorecer a ambos lados.

Es necesario que los directivos asuman la identidad de la empresa, que realmente se sientan identificado a cabalidad con la visión y sus propósitos. Porque no todos los jefes interactúan de forma horizontal con su personal, no logran generar la empatía y aceptación de sus colaboradores, ya que, si los jefes interactúan con el trabajador, este lo retribuiría trabajando duro para la empresa y logrando las metas establecidas.

Asimismo, es necesario mencionar que todas las personas contamos con diferentes costumbres y creencias, lo cual es utilizado para la asimilación de las normas impuestas que faciliten el trabajo según las políticas de la organización en la que laboran.

Robbins S. (1988) enuncia que cuanto las subculturas en el interior de una empresa sean más fortalecidas que la cultura organizacional no podrá existir uniformidad en la interpretación de un adecuado o inadecuado comportamiento. Es por ello que es indispensable definir, entender claramente la cultura organizacional a fin que los trabajadores laboren sometidos bajo las mismas normas a la vez que sus resultados se uniformizan.

Ya que de no ser así habrá múltiples mensajes que generen confusión y que a un corto plazo traiga consigo la desmotivación de su personal, acompañado de su bajo rendimiento y poca eficacia para hacer sus actividades, llegando a producir altos niveles de rotación en todas las áreas.

Por ello las empresas tienen que tomar conciencia que, al no tener a su personal cómodo en su ambiente laboral, generara perjuicio económico por tener que reponer al personal, pero sobre todo sufrirá la fuga de sus talentos que, al no sentirse fidelizados con la empresa, decidirán salir en busca de nuevas oportunidades laborales.

El aspecto negativo para el colaborador que interioriza tanto la cultura de la empresa es que cuando cambia de empresa tienen problemas de adaptación ya que sigue teniendo en su chip los valores y las formas de su anterior empleador.

Este año 2019 en el área de Gestión Humana de Tottus ha tenido cambios considerables en el personal, tanto en el área administrativa como jefaturas lo que podrían haber tenido al personal del área un poco distantes e incrédulos, por lo que se consideró importante poder realizar un estudio a los colaboradores que conforman esta área de la sede, para detectar los puntos débiles sobre la cultura organizacional y buscar formas de poder solucionar o mejorar la forma de sentir o pensar de dichos colaboradores, para así poder replicar las buenas prácticas a otras áreas de la empresa.

## **1.2. Formulación del Problema**

El desarrollo de la investigación busca dar respuesta a las siguientes interrogantes, que forman el eje orientador de lo que se pretende lograr con este estudio.

### **1.2.1. Problema General**

- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional, según la dimensión participación, que presenta los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional, según la dimensión adaptabilidad, que presenta los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional, según la dimensión consistente, que presenta los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?
- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional, según la misión, que presenta los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

- Determinar el nivel de cultura organizacional de los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de cultura organizacional, según la dimensión participación, que presentan los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.
- Identificar el nivel de cultura organizacional, según la dimensión adaptabilidad, que presentan los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.

- Identificar el nivel de cultura organizacional, según la dimensión consistencia, que presentan los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.
- Identificar el nivel de cultura organizacional, según la dimensión misión, que presentan los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.

#### **1.4. Justificación e Importancia**

La cultura organizacional es indispensable para toda empresa, sin importar el tamaño o rubro, ya que de esta depende múltiples factores siendo el más importante el factor humano, sabemos que todos tenemos diferentes formas de pensar, diferentes creencias y hasta definiciones de valores distintos, sin embargo la responsabilidad de cada empresa es lograr fidelizar a los nuevos colaboradores como de los que ya forman parte del equipo, logrando que se comprometan al 100 % con misión y visión de la empresa.

Al lograr que todos los colaboradores interioricen los valores y se sientan parte de la empresa, se habrá logrado sin duda alguna la integración orientada hacia la consecución de los objetivos institucionales.

Al tener un grupo humano de trabajo que muestre entrega y compromiso será más fácil poder interactuar con ellos y sobre todo estarán motivados para dar lo mejor de ellos y aportar ideas que hagan que la empresa sea más productiva y llamativa hacia los ojos de otras personas que estén en busca de trabajo o ya pertenezcan a otra entidad.

Tottus aspira ser una de las mejores empresas para trabajar del sector retail, sin embargo, el trabajador en este sector conoce que el movimiento es grande con constante y continuos ingresos de nuevas jefaturas como implementación de hacer cosas nuevas, lo que podría producir un desbalance en la cultura organizacional al sentir múltiples cambios de golpe.

Siendo lo idóneo que las nuevas jefaturas y gerencias del 2019 se tomen su tiempo para poder conocer a sus equipos y saber si realmente se sienten bien con tanto cambio y como se podría apoyar para acompañarlos en su acoplamiento de nuevas normativas de trabajo. Por ello el presente estudio busco identificar cual fue el nivel de satisfacción en relación a la cultura organizacional de los trabajadores del área de gestión humana de la sede



de Angamos.

En resumen, con este trabajo se buscó detectar donde existían deficiencias y así aportar de múltiples formas, para concientizar a las personas que tienen gente a su cargo, ya que siempre una persona que se identifique o respete algo, aportara más y será más útil que alguien que siente que no lo valoran.

En el aspecto teórico, la investigación reunió un sustento teórico respaldada por la información compilada que ayudara a otros investigadores e interesados en el tema a ampliar los conocimientos existentes. Además, los aportes personales de este estudio servirán como un nuevo alcance teórico científico.

En el aspecto práctico, con este tema se buscó poder encontrar algún déficit o cubrir una necesidad en el caso de los colaboradores del área de Gestión Humana de Tottus. Es decir, que no solo buscó deficiencias sino también brindar soluciones o alternativas para que la empresa pudiera implementar y logre cambiar el sentir de sus colaboradores.

Por ende, los resultados y conclusiones de esta investigación serán de suma importancia para el área la gerencia de la empresa, ya que con los resultados obtenidos podrán analizar e implementar nuevas acciones que ayuden a generar un mejor acompañamiento a su personal, desarrollando actividades que fomenten el trabajo en equipo y la adaptación a las nuevas formas de trabajar de las jefaturas

En el aspecto metodológico, la estructura, las técnicas y procedimientos utilizados en esta investigación, servirá como guía para que otros investigadores puedan comparar y alinear sus resultados con los de este trabajo.

Y así poder ser un gran aporte para cualquier rubro de empresa que quiera generar un cambio a través de la cultura organizacional, logrando no solo el reconocimiento de las demás entidades sino la fidelización de sus propios trabajadores que hará sus actividades de forma más productiva y a su vez podrá mantener un adecuado ambiente laboral entre todo su personal.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes del Problema**

Existen diversos trabajos de investigación relacionados al tema de la Cultura Organizacional, en diferentes rubros de empresas tanto en el extranjero como dentro de nuestro país.

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Falcones (2014) desarrolló la investigación “Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador”, con el objetivo de evaluar la cultura organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain. El estudio fue de tipo descriptivo y no experimental al analizar los fenómenos en el ambiente de forma natural y sin manipulaciones, El diseño cualitativo; con una población de 57 personas, y una muestra de 30 personas dividido en tres niveles de trabajo (colaboradores sin reporte (26), que representan el 86.66% de la muestra, ejecutivo (1) que representa el 3.33%, y Line Manager con reporte directo (3), que representa el 10%). En la recolección de los datos el instrumento utilizado fue el cuestionario y como técnica de interrogatorio la entrevista. Se concluye que en la unidad de negocio en estudio que forma parte de Supply Chain predomina el tipo de cultura de adhocracia como dominante, y esto como consecuencia al alto nivel de empoderamiento en cuanto a sus funciones, así como su adecuada motivación respecto a la cultura organizacional por parte del personal de Nestlé, debido a la percepción de alineación y actualización respecto a los requerimientos del mercado laboral.

Reyes (2015) realizó la investigación “Caso de negocios: cultura organizacional como ventaja competitiva en el proceso de internacionalización a Brasil de Bosch.”, con el objetivo de comprobar la incidencia que tiene la cultura organizacional sobre un proyecto de internacionalización en el mercado brasileño. El estudio fue de tipo descriptivo en el cual se detallan las observaciones y eventos relacionados en una investigación de campo, con diseño cualitativo con una

población de 1100 trabajadores que constituían todos los que en el momento de la aplicación de las entrevistas tenían un contrato como personal de planta en la empresa en Chile. La muestra no probabilística intencionada constituida de 16 personas (5, gerencias y subgerencias,7 cargos de jefaturas,4 operarios), la que se considera adecuada ya que el objetivo se centra en la calidad y profundidad de dicha información. Concluyendo que la cultura organizacional presenta una relevancia muy importante como ventaja competitiva en el proceso de inserción y consolidación en el mercado brasileño. Se indica que la cultura organizacional forma parte de un grupo de factores, siendo ésta de las más relevantes, que luego de un proceso de aprendizaje logran constituir una ventaja competitiva.

Robles , Alabart , Rodríguez (2016) realizó la investigación “La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la empresa pública de parques urbanos y espacios públicos de la provincia de Guayas”. El objetivo general de tal investigación consistió en la evaluación del grado que influye la cultura organizacional respecto al comportamiento innovador en la mencionada empresa pública. El tipo de la investigación fue no experimental, transaccional y correlacional. Su diseño es cuantitativo, la población que formó parte del estudio fue de 201 trabajadores públicos con una muestra estratificada de 97. En cuanto al instrumento utilizado para la recolección o recopilación de datos fue la encuesta. Se llegó a la conclusión que ejerce una influencia positiva la cultura organizacional sobre el comportamiento innovador de los colaboradores de la empresa pública en estudio.

Melian (2017) investigó “La cultura organizacional y su impacto en los rendimientos de equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad”, y cuyo objetivo fue el análisis del clima de logro de metas respecto a su doble mediación, así como del nivel de reflexividad observado en la interacción del rendimiento y la cultura de mercado en las unidades de trabajo. El tipo de investigación fue longitudinal diferido de dos momentos temporales distanciados por un período de dos años con un diseño cuantitativo. La población que fue estudiada es una entidad bancaria de Uruguay con una muestra en la etapa 1 fue de 1117 y en la etapa dos fue de 1236 empleados de las oficinas de una entidad bancaria de Uruguay. Como instrumento usó cuestionarios presenciales en forma colectiva.

Concluyendo que los resultados obtenidos demostraron la importancia en una adecuada alineación entre la cultura y el clima, la que permitió que las personas respondan y tengan los comportamientos adecuados para habilitar el logro de los resultados esperados.

Santiazo (2018) en su investigación “Cultura Organizacional y Motivación”, con el objetivo de determinar la incidencia de la cultura organizacional en la motivación de los Colaboradores de fábrica Cantel del área de producción tejido, preparación y revisado. Esta investigación es de tipo cuantitativo debido a la metodología estadística y diseño descriptivo. Con una población de 80 personas. En la investigación se utilizó una escala de Likert para establecer la incidencia de la cultura organizacional en la motivación de los colaboradores de fábrica Cantel del área de producción tejido, preparación y revisado. Concluyendo que se identificó una cultura estable, el 81% de los individuos de las diferentes áreas ponen en práctica en sus actividades los valores que la empresa maneja, es por ello importante que el recurso humano tiene arraigados los valores.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Chumpitaz (2014) investigó acerca de la “Cultura Organizacional de la Profesión de Enfermería Actual y Deseada por las Enfermeras del H.N. Luis N. SáenzPNP. 2010”, y tuvo como objetivo de dicha investigación el determinar la cultura organizacional como parte del rol de profesión de enfermería, tanto percibida como esperada por las enfermeras del referido hospital nacional. La investigación tuvo un enfoque de método descriptivo, su corte fue transversal y de nivel aplicativo con diseño cuantitativo. La población estuvo constituida por todas las enfermeras H.N. Luis N. Saenz PNP del 2010, la muestra fue de 134 enfermeras asistenciales y 19 enfermeras directivas. Como instrumento usó un cuestionario de la Ideología Cultural de Roger Harrison. Concluyendo que la cultura organizacional estaba orientada al poder y al rol mientras que la cultura organizacional deseada estaba orientada a la tarea y a la persona.

Bobadilla ,Callata y Caro (2015) investigó respecto a la “engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global”. Su objetivo fue establecer la predicción del engagement laboral a partir de la influencia

de las clases de cultura organizacional, así como conocer el nivel en que las relaciones establecidas entre los diferentes tipos de cultura organizacional y engagement laboral son consecuencia de la orientación cultural denominada individualismo-colectivismo observada en los empleados. El tipo de investigación fue explicativo, cuantitativo, transaccional y no experimental, elaborándose un análisis explicativo de regresiones múltiples desarrollado a partir del modelo de engagement respecto al modelo de las dimensiones culturales desarrolladas por Dorfman y Howell (1988), en el modelo de cultura organizacional propuesto por Denison (1990), así como en la teoría de demanda y recursos laborales (JD-R) establecido por Demerouti et al. (2001). El estudio se realizó en una población de 4182 trabajadores dependientes las 9 sedes de la empresa Global usando como muestra a 219 colaboradores para la recolección de datos se usó la técnica de interrogación con el instrumento del cuestionario. Se entregaron 374 cuestionarios y 223 fueron devueltos. Los instrumentos empleados fueron los cuestionarios y la escala. Los resultados determinaron que existen dos tipos de cultura organizacional que predicen el engagement laboral. La primera fue la Misión e Involucramiento que explicaba de manera significativa y positiva el engagement laboral de los colaboradores de la muestra. Y la segunda fueron las personas con una orientación cultural-individualista que explicaban las diferencias en las relaciones entre la cultura organizacional Misión y el engagement. Considerando además como un factor importante de la variable al idioma.

Zhenia (2016) investigo “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I Naylamp –Chiclayo”, con el objetivo de elaborar estrategias de cultura organizacional que permitan incrementar el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp. El estudio fue de tipo transversal y a la vez no experimental diseño cualitativo, en una población de 20 trabajadores y 50 pacientes hospitalizados en esta área. La muestra de tipo no probabilístico por conveniencia usó el total de la población. La técnica usada fue de interrogación para lo cual usó como instrumento el cuestionario. Los resultados fueron : 5% (40 en desacuerdo y 55% totalmente en desacuerdo)en el área de trabajo los valores se sostienen con intensidad y se comparten; como que en su área de trabajo se celebra las actividades tradicionales en equipo; 10%en el área de trabajo existen reglamentos formales que guíen la conducta de los trabajadores, como que

en su área de trabajo se valora la formalidad de operación establecidos como una norma; 15% que en su área de trabajo se alienta a los empleados a ser innovadores; 70% en su área de trabajo se toma en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización; 80% en su área de trabajo existe experiencia e innovación y siempre están a la vanguardia además de que en su área de trabajo se muestra un grado de precisión, análisis y atención al detalle y en su área de trabajo las actividades están organizadas en torno a equipos de trabajo, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos, 90% en su área de trabajo la productividad se mide en base a objetivos y que en su área de trabajo las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento de estabilidad en lugar de insistir en el crecimiento. es decir la referencia a la cultura de mercado están de acuerdo un 90% y en desacuerdo 10% mientras que lo referente al desempeño el 96% está de acuerdo al trabajo en equipo y 4% en desacuerdo Concluyendo que si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp.

García y Flores (2017) realizó la investigación “Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizado del personal de la municipalidad provincial de Arequipa – Perú”, con el objetivo de determinar cuáles son las consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizado del personal de la municipalidad provincial de Arequipa – Perú. La investigación fue de tipo explicativa, no experimental, de diseño cuantitativo con la ayuda de la técnica de encuesta estructurada. La población es la totalidad de trabajadores de la Municipalidad y la muestra fueron 195 trabajadores de la Municipalidad. Los instrumentos empleados a utilizar fue la encuesta para la recolección de información. Los resultados mostraron que las consecuencias de la cultura corporativa en el compromiso organizacional del Personal fueron: cooperación, participación y ayuda solidaria en el Personal; en cambio no presentó consecuencias positivas en cuanto al compromiso laboral no tiene en el comportamiento laboral de los trabajadores como: Implicancias positivas en los niveles de desempeño, productividad, identificación con las metas de la organización. Concluyendo que la cultura corporativa y la comunicación interpersonal si contribuyen en el compromiso del personal con la municipalidad.

Contreras (2018) en su investigación titulada “Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores - Lima, 2017”, se propuso como objetivo el establecer la relación entre el desempeño laboral con la cultura organizacional de los colaboradores de las áreas administrativas que conforman la mencionada unidad de gestión educativa local. El diseño de la investigación fue cualitativo, su tipo fue no experimental, así como se ejecutó bajo un diseño cualitativo de corte transversal. La población fue todos los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa de la Ugel 01 de San Juan de Miraflores, Lima y la muestra estuvo conformada por 83 trabajadores administrativos, usando como instrumento cuestionarios con escalamiento Likert. Los resultados obtenidos en relación de la variable Cultura Organizacional de los trabajadores encuestados manifestaron que se encuentra en un nivel “alta” de 57,83% Concluyendo que los resultados han evidenciado que la cultura organizacional es alta y el desempeño laboral es eficiente demostrando una correlación positiva entre cultura organizacional y desempeño laboral

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Conceptualización de Cultura Organizacional**

Chiavenato (2006) conceptualiza la cultura organizacional como un proceso compuesto por una organización de transformaciones estructurales y culturales, el mismo que se hace tangible a partir del uso de diversas tecnologías de índoles social, con el propósito de la empresa pueda realizar el diagnóstico, planificación e implementación de esas transformaciones a cargo de un consultor. Es un trabajo educativo muy difícil, orientado a la modificación de las actitudes, los valores, las conductas y la composición de la organización, de tal forma que ésta se adapte adecuadamente a las nuevas estructuras, mercados, tecnologías, dificultades y retos que se presentan continuamente. Él mismo la define como un sistema de creencias y valores compartidos que se dan al interior de una organización o en una subunidad y que dirige y conduce la conducta de sus miembros.

La cultura organizacional se define como el cúmulo de valores, creencias y tradiciones que se proponen forma estratégica y se busca sea compartida por toda la

empresa.

Koontz y Weirich (1999) proponen definir a la cultura organizacional como el reconocimiento, la selección de tareas precisadas, conjunto de labores indispensables para el logro de objetivos, fijar un conjunto de labores a un encargado con ascendencia sobre el personal, coordinación y estructura organizacional.

Por las definiciones anteriores, podemos rescatar que la organización es un conjunto de personas ordenadas tanto en actividades y responsabilidades para alcanzar objetivos comunes.

Denison (1990) modelo que identifica las características principales de la cultura Organizacional. Sostiene que la cultura organizacional es posible de ser detallada en cuatro dimensiones generales, como son: Misión, Adaptabilidad, Participación y Consistencia. Cada una de estas dimensiones contiene tres sub dimensiones.

- La Participación posee las sub dimensiones de empoderamiento, orientación del equipo y desarrollo de capacidades.
- La Consistencia cuenta con las sub dimensiones de núcleo de valores, acuerdo, coordinación e integración.
- La Adaptabilidad posee las sub dimensiones creando cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional.

Por último, la Misión cuenta con las sub dimensiones de dirección e intención, metas y objetivos, y visión.

Asimismo, el modelo de Denison posibilita una amplia descripción de las culturas de forma externa como interna, y se ha empleado propiamente en el diagnóstico de dificultades de índole cultural en las organizaciones. Este prototipo toma a la cultura no como natural y orgánica, sino como un activo competitivo adaptable y cómodo. Asimismo, hay que tomar en cuenta que este modelo explora la correspondencia existente entre la cultura organizacional y la efectividad, analizando las características culturales que tienen una trascendencia eficaz en la organización.



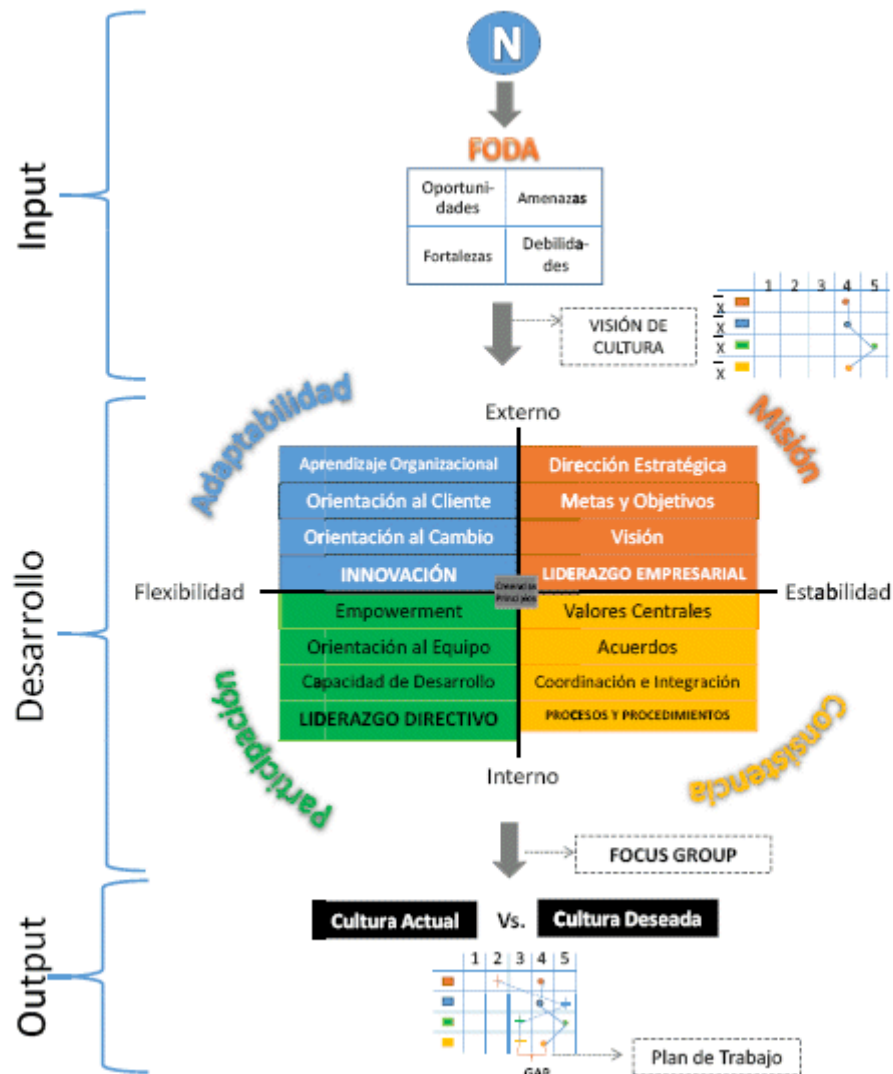


Figura 1. Matriz Foda

La existencia de un requisito latente: la señal de partida del modelo se produce cuando algún integrante de la organización (generalmente el Director General, dueño o el responsable de área de Recursos Humanos)

DIAGNOSTICO: es necesario el iniciar la investigación, es necesario conocer la empresa que se estudiará en ese momento. La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas, según el significado de sus siglas) es una herramienta de análisis práctico y objetivo que contribuirá al logro de este propósito, puesto que puede ser sujeto a cualquier circunstancia o cometido, que esté actuando como objeto de estudio en un momento específico del tiempo.

Las fortalezas: Recursos que se dominan, capacidades y competencias que se

poseen, actividades que se desarrollan de manera positiva, etc.

Las oportunidades son elementos que llegan a ser adecuados, convenientes, provechosos, que se deben conocer en el medio en el que se desarrolla la empresa, y que faculta tener una ventaja en competitividad.

Las debilidades son aquellos factores internos que generan una posición no favorable ante la competencia.

Las amenazas son situaciones que nacen del ambiente y que en ocasiones llegan a atentar.

Ahora bien, al elaborar una matriz de análisis FODA, el gerente determine el nivel de adquisición de la cultura de la empresa en las cuatro dimensiones que mide el modelo: Adaptabilidad, misión, participación y consistencia. El consultor que lleve a cabo este proceso debe explicar de manera sucinta, lo concerniente a cada dimensión para que el interesado responda a cada subíndice con una escala del 1 al 5, donde:

Los resultados deben descargarse en un gráfico que luego será utilizado en la fase del output, para comparar la cultura deseada con los resultados arrojados después de aplicar el instrumento.

También se puede Respetar la escala de evaluación se respetará la utilizada por Denison, una escala tipo Likert que se extiende en el siguiente continuo:

Como: totalmente en desacuerdo, desacuerdo, Neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo Según Rappaport (1987) el concepto sugiere tanto la determinación individual de cada uno sobre su vida propia como la intervención libre en la vida de la propia comunidad, mayormente ejecutada mediante organizaciones como las escuelas, la comunidad, la iglesia y organizaciones de voluntariado. En el empoderamiento confluyen la voluntad de control personal y la predisposición hacia la influencia social real, el poder político y los derechos legales.

Robbins S. (1988), aclara que si en una organización las subculturas son más

sólidas que la cultura organizacional no habrá una explicación homogénea de lo que simboliza el comportamiento adecuado y el inadecuado.

Por ello la cultura organizacional debe estar bien definida, entendida e interiorizada entre todos los colaboradores que pertenezcan a una empresa para que muestren resultados por igual. Es un sistema de cultura que agrupe las características expresivas y afectivas de la organización en una estructura asociada de símbolos significantes: Las creencias, la manera de pensar y los valores.

Comprende también los mecanismos culturales (ritos, cultos, tradiciones, figuras, terminología, frases, relatos, símbolos, organización)” (Abravanel et al., 1992. P. 30).

Básicamente el autor quiere que todos los que conforman la empresa tengan presente la razón de ser de cada organización y cuál es su significado para realizar cada actividad dentro de ella.

Serna (1997) afirma que la cultura es el producto de un procedimiento en el cual los integrantes de la organización interaccionan en el tomar determinaciones para la resolución de dificultades basadas en principios, valores, creencias, reglas y procesos que comparten y que lentamente la empresa los ha ido interiorizando.

Es dicho por el autor que las empresas que tengan una buena cultura organizacional serán una empresa de éxito, sin embargo, tan bien es cierto que es difícil incorporar y trabajar sobre esto con diferentes personas las cuales tienen arraigados diferentes hábitos, Sin embargo, si se podrá construir una empresa de éxito si se tiene perseverancia para transmitir los objetivos, misión y visión de la empresa.

### **2.2.2. Características de Cultura Organizacional**

Según Denison (1990), la cultura organizacional tiene catorce indicadores claros, los cuales son:

- **Aprendizaje Organizacional:** Todas las empresas están en constante aprendizaje de nuevos formatos tecnológicos por lo que deberán estar a la vanguardia de cada nuevo sistema de actualización.

En el cual cada participante podrá creer retener y transmitir todos sus conocimientos que beneficien a la empresa para crear nuevas formas de aprendizaje que puedan reducir costos y mejorar la efectividad de diferentes áreas.

- **Orientación al Cliente:** Es una actitud constante que se preocupa por tener cada organización para poder detectar las necesidades y gustos de nuestros clientes fijos como los potenciales, por ello se debe tener sumo cuidado en cómo resolvemos las inquietudes, tratar de no hacerlas solo para salir del apuro del momento.

Si se toma la importancia y el cliente siente esto, se logrará la fidelización a un corto o mediano plazo que favorezca la venta de nuestros productos y de la imagen de la empresa a todo nivel.

- **Orientación al cambio:** En las organizaciones podrá definirse como una serie de variaciones de tipo estructural económica o tecnológica que provocan una variación en el comportamiento de las personas que precisan de un proceso de adaptación.

Donde el cambio es un tránsito de un estado a otro, el cual poder causar diferentes sentimientos entre todos los que estén inmersos a este cambio, sin embargo, es una buena opción para aprender a adaptarse a diferentes formas de trabajar que permitan mostrarles una visión diferente del mundo laboral.

- **Dirección Estratégica del Negocio:** Aquí las empresas trabajan con sus objetivos para poder enfocarse en la toma de decisiones adecuada que permita que la empresa pueda verse y ser competitiva en el mercado con otras entidades.

Por lo que estarán constantemente utilizando sus habilidades para crear estrategias que puedan hacer a la empresa más rentable y que disminuya su margen de error.

- **Metas:** Cada organización suele tener un conjunto de ellas, las que se presentan muchas veces de forma diferentes, propiciando formulaciones que establecen el estado futuro que desean para su organización en corto plazo, mediano y largo plazo.

- **Objetivos:** Es lo que impulsa a todas las personas a tomar decisiones o a perseguir sus sueños o aspiraciones, ya que cada empresa denomina esto como una situación deseada que permitirá a la empresa procurar alcanzar sus intereses.

Puede decirse que los objetivos son los indicadores en el camino a recorrer por la empresa que también podrá servir para poder medir su adecuado desempeño.

- **Visión:** Es la determinación de cada organización de saber a dónde quieren llegar en un determinado plazo y que transitan una adecuada imagen hacia el exterior para que las personas quieran pertenecer a ella.

La función de una visión es que esta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todas las personas que integran la organización hacia el establecimiento de objetivos que permitan guiar a la empresa hacia sus metas finales.

- **Empoderamiento:** Es el proceso donde se dota a un miembro en específico de cualquier área o grupo social para mejorar las capacidades y acrecentar su potencia.

Demuestran actitudes favorables del modo que cada vez más las empresas están empoderando cada vez más a sus colaboradores dándoles más independencia y autonomía al realizar sus actividades a fin de que demuestren todas sus capacidades.

- **Trabajo en Equipo:** Se busca que todas las personas trabajen de forma conjunta hacia un mismo fin que los beneficie, cumpliendo con sus normas de convivencia entre todos.

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que logra influir de forma positiva en todos los colaboradores de una empresa que permite el logro del compañerismo entre todos, los cuales tiene un fin en común.

- **Capacidad de Desarrollo:** Es la habilidad que tiene cada persona y organización en realizar diversas funciones y resolver problemas que sirvan para gestionar alternativas de mejora dentro de cualquier área.

- **Liderazgo Directivo:** Se asume por una persona que adoptara el rol de informante dentro de la empresa. De esa forma el indicara los parámetros que deberán seguir dentro de la organización, de esa forma todos tendrán claro sus funciones y actividades a realizar.
- **Valores:** Son las cualidades o virtudes que tiene cada persona que los hará comportarse de diversas formas según sus conductas y experiencias pasadas, donde los protagonistas serán los propios colaboradores.

Donde los valores son cualidades que empleara cada grupo de colaboradores de quieran conservar un adecuado ambiente laboral dentro de la organizacional.

- **Acuerdo:** Es el convenio entre dos o más personas de una empresa para la realización o cierre de una negociación. Donde cada persona que integre deberán exponer sus argumentos durante las conversaciones hasta llegar obtener un fin en común que permita sus beneficio y logro de sus metas trazadas.
- **Integración:** Se busca que el total de sus colaboradores se compenetren de tal manera que generen una unidad, sin discriminar a ninguno de sus miembros.

La integración generara múltiples beneficios a la organización ya que al lograr la vinculación de sus miembros podrás descubrir ideas de calidad y podrán trabajar en conjunto para dar ideas idóneas.

- **Procesos y Procedimientos:** Son acciones que se realizaran con el fin de obtener resultados a través de la utilización de diversos pasos que permitan ejecutar de forma adecuada cada tarea trazada en la organización.

### 2.2.3. Dimensiones de la Cultura Organizacional

Según Denison (1990), la cultura organizacional tiene cuatro dimensiones claras, las cuales son:

- **Adaptabilidad:** Permite que las diferentes organizaciones respondan a los cambios del entorno y que estén en condiciones de poder responder de forma

adecuada a todas las exigencias de los clientes internos, externos y tecnológicos que son de mayor impacto para las entidades.

Las organizaciones flexibles son propulsadas por su clientela, la cual decide arriesgarse, aprender de sus desaciertos y tiene competencia y destreza en la instauración de una variación.

La adaptabilidad en el escenario actual la cultura organizacional ha comenzado a ubicarse en los últimos años como ventaja competitiva, logrando que las empresas puedan obtener mejores resultados.

- **Misión:** Se expresa en la visión que quiera convertirse cada empresa en un futuro consiguiendo la fidelización de todos sus clientes que permitan satisfacer las demandas y necesidades de los clientes su mercado.

Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégica tales como metas, objetivos y visión.

La misión ha servido para que sepan exactamente como trabajar y prestarle más énfasis a los detalles que generen que las empresas alcancen sus metas.

- **Participación:** Es el empoderamiento de todos los colaboradores que pueden existir en una empresa de cualquier sector, lo que busca y hacer es que ellos se sientan comprometidos con las creencias de la empresa, ya que si no llegan a interiorizar las ideas de la empresa su desempeño decaerá considerablemente. Lo contrario se podrá observar si las colaboradoras interiorizan todas las creencias de la entidad que hará que, a un mediano plazo, se vuelvan más fuerte para mejorar la eficiencia de todos.

Se considera que la solidez es un argumento fuerte de equilibrio y unificación interior que surge de un cuadro intelectual habitual que porta un nivel sostenido de aceptación y que lo determina en efectividad.

La participación servirá para volver más eficiente al grupo de trabajo que favorecerán de forma positiva a las empresas.

- **Consistencia:** Considera que todo comportamiento de las empresas se fundamenta en los valores y creencias que tenga cada colaborador que sirva para poder elaborar acuerdos, aunque todos no estén de acuerdo con lo establecido.

La consistencia es un sistema compartido de creencias y valores, funcionando como un sistema de control interiorizado, llegando a tener un gran grado de conformidad.

Logrando la consistencia en las empresas, se logra en ser más coherente con todo lo estipulado anteriormente y que la entidad se forme un nombre con el que será reconocida y valorada por las demás personas.

#### **2.2.4. Modelos Teóricos de la Cultura Organizacional**

Los teóricos e investigadores han propuesto modelos distintos de cultura organizacional. En términos generales, los modelos desarrollados de cultura organizacional se han basado en cinco perspectivas: cultura organizacional, empowerment, trabajo en equipo, aprendizaje y valores organizacionales.

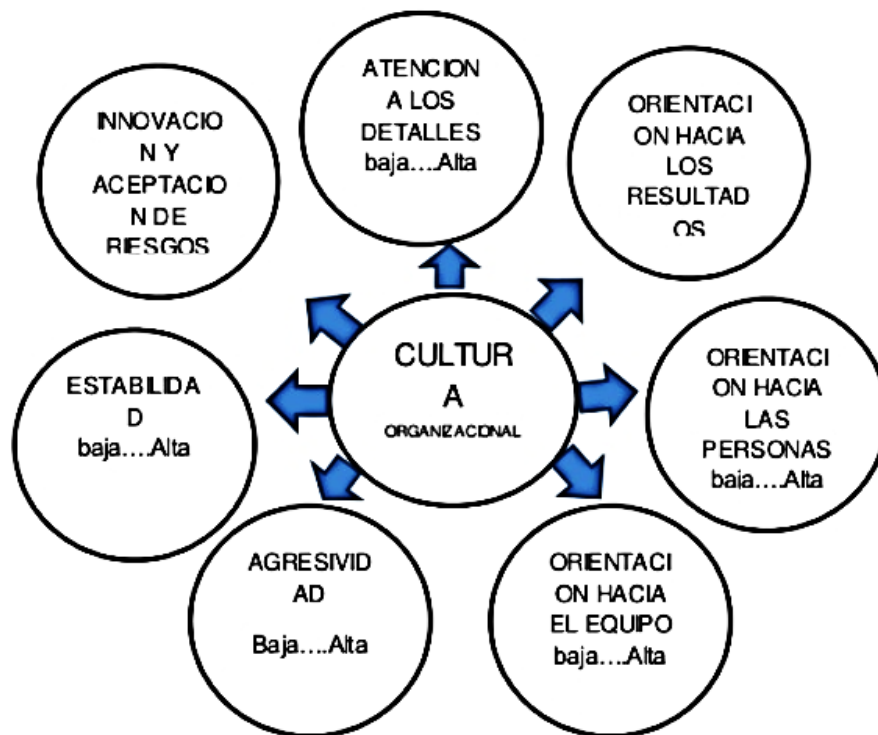
##### **a) Modelo Cultura Organizacional de Chiavenato (2006)**

Chiavenato (2006), nos habla que cada persona que conforma una empresa percibe la cultura organizacional en función de lo que observa e interioriza de cada una de ellas, las cuales intentará explicar a través de sus 7 dimensiones que servirá para captar la esencia de una organización.

1. **Innovación y Aceptación de Riesgos:** En esta etapa las empresas buscaran alentar a sus colaboradores a que sean más innovadores a través de la toma de riesgos.
2. **Atención a los detalles:** Grado donde se esperan resultados por parte de los colaboradores gracias a su precisión y detalle para hacer las cosas.
3. **Orientación hacia los Resultados:** Donde las jefaturas solo se enfocan en los números, sin tomar en cuenta cuales fueron los procesos mediante el cual se pudo llegar al objetivo trazado.



4. Orientación hacia las Personas: Grado donde las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre los colaboradores que conforman las organizaciones.
5. Orientación hacia el Equipo: Significa las realizaciones de actividades en equipo, para dejar de lado la individualización.
6. Agresividad: Nivel en el que las personas se muestran poco tolerantes y competitivas entre sí, en lugar de mostrarse empáticas.
7. Estabilidad: Se busca realizar actividades que fortalezcan y pongan más énfasis a mantener la organización en crecimiento.



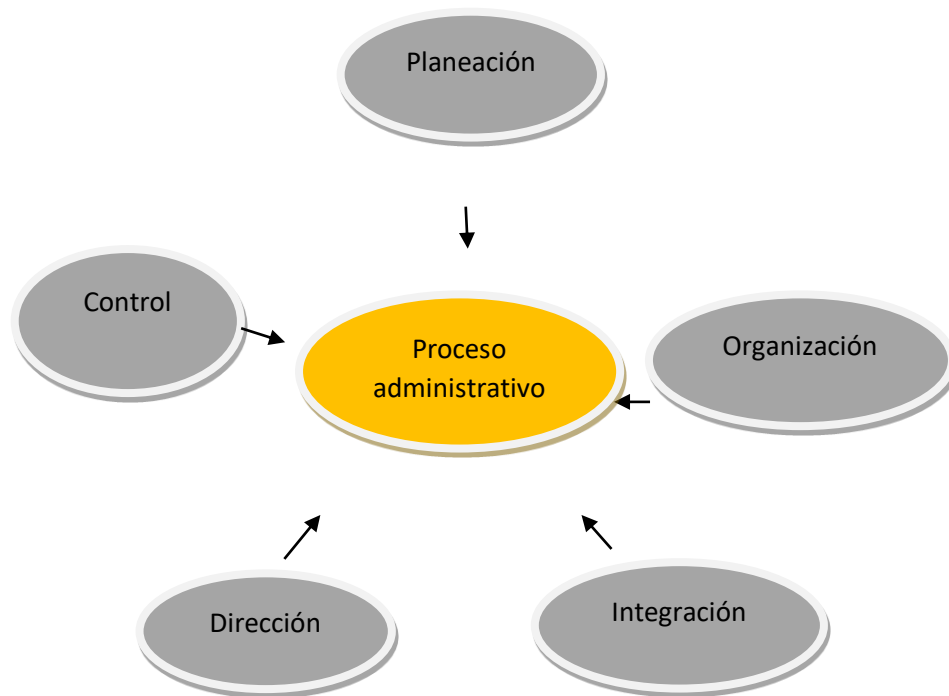
*Figura 2.* Modelo de 7 dimensiones que captan la esencia de una organizacional (Chiavenato.2006)

**b) Modelo Koontz y Weirich (1999)**

De acuerdo a su investigación nos muestra sus cinco funciones del proceso administrativo, para mantener la cultura organizacional.

- **Planeación:** Comprende la clasificación de comisiones y metas y los actos para alcanzarlos; demanda una toma de decisiones, es decir, elegir rumbos de proyección de actos entre alternativas. No existe componente más significativo y elemental en la instauración de un clima para el ejercicio que el hecho de comunicarles a los trabajadores sus intenciones y metas, las labores que se tienen que ejecutar y las reglas que se deben mantener para realizarlas.
- **Organización:** Es el componente de la gestión que comprende el establecimiento de un sistema intencionado de roles que las personas ejercerán al interior de la organización. Es intencionada, entendiéndose que consolida las tareas indispensables para alcanzar los propósitos establecidos y, en principio, asignar a las personas que logren realizarlas óptimamente. La finalidad de la constitución de una organización es contribuir en la creación de un entorno aparente para el desarrollo de actividades humanas. Entonces se hace referencia a una herramienta administrativa y no de una finalidad propiamente dicha. A pesar que la composición establece las labores a desarrollar, los roles así dispuestos, de igual manera deben plantearse y poner en relieve las competencias y estímulos de las personas preparadas.
- **Integración de personal:** comprende la ocupación de las plazas del sistema organizacional y tener al personal consagrado a sus labores. Esto se realiza al reconocer las demandas de poder laboral, al clasificar al personal disponible, al incorporar, elegir, designar, promover, programar la carrera, al retribuir y preparar o perfeccionar de otro modo, a los aspirantes como a los nombrados en el cargo, para desempeñar labores con eficacia y eficiencia.
- **Dirección:** se basa en la influencia sobre las personas para que aporten al logro de los propósitos de la organización y del personal; se remite de manera preponderante a los aspectos interpersonales de la administración. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de los individuos (sus deseos y actitudes su proceder individual y en grupo) y que los jefes competentes necesitan así mismo ser buenos líderes. El ser líder conlleva tener adeptos y los individuos suelen simpatizar con quienes les brindan una vía para colmar sus necesidades personales, ambiciones y aspiraciones, es evidente que la administración comprenda motivación, métodos y perspectivas en liderazgo, e interrelación.

- Control: Viene a ser valoración y modificación de las labores de los empleados con el objetivo de cerciorarse que las situaciones sean acordes a los planes. Evalúa la ejecución en relación con los propósitos y los proyectos, indica donde tienen lugar las variantes adversas e instaura correctivos para, ayudar a garantizar la consecución de los planes.



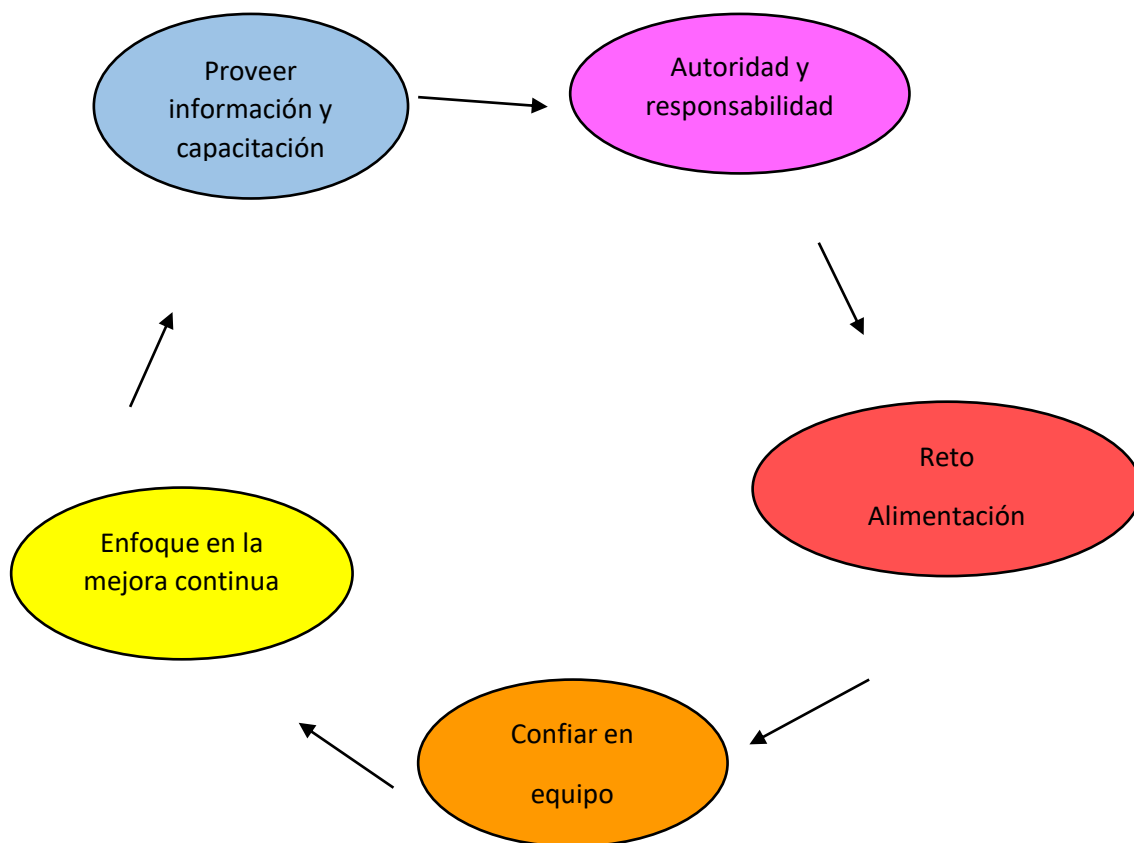
*Figura 3.* Modelo de Procesos Administrativos (Koontz y Weirich, 1999)

### c) Modelo de Julian Rappaport (1987)

Julian Rappaport (1987), muestra algunas características que engloban el empowerment en personas, organizaciones y comunidades, en donde refleja no solo los valores que intervienen en una intervención comunitaria, sino que ayudara a la implementación de las disciplinas.

1. Individual: Acá se enfocan en la aceptación de los valores y de la igualdad de los derechos para todo tipo de niveles culturales, sin importar su religión, raza o estatus económico, por eso los psicólogos comunitarios se enfocan en defender los derechos de un sector menos beneficiado y que sobre busca superar estas situaciones de desigualdad.

2. Organizacional: Aquí se hace suya la realidad y la forma de pensar de otros como si fuera lo más normal, sin sorprenderse ni mucho menos etiquetarlos como diferentes, sino al contrario ser partícipes de la diversidad de comportamientos y pensamientos que nos unan y nos permitan vivir en equidad a través de dialogo de una comunidad horizontal.
3. Comunitario: Se muestra un grupo con habilidades que tienen todas las aptitudes, motivación para realizar acciones que mejore la vida de la comunidad.



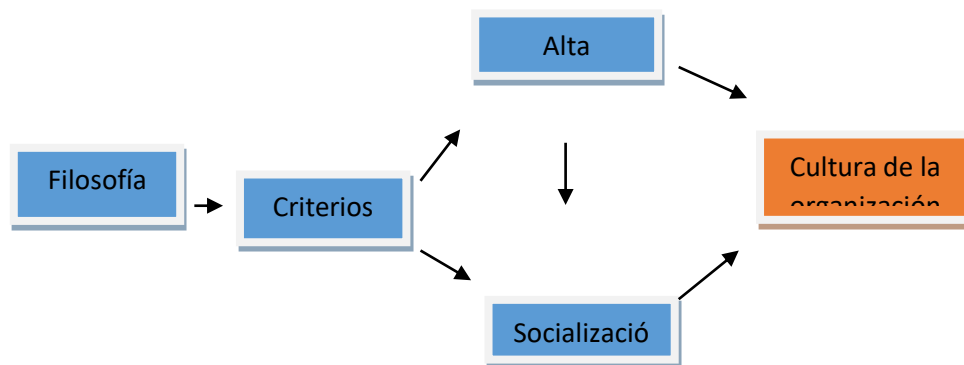
*Figura 4.* Modelo de Empowerment (Julian Rappaport, 1987)

**d) Modelo de Robbins (1988)**

Robbins (1988), a través de sus investigaciones ha logrado determinar que hay siete características básicas que, en un conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

1. Innovación y correr riesgos: Nivel en el cual se incentiva a los trabajadores a que busquen mejoras y asuman riesgos.

2. Minuciosidad: Nivel en el cual se desea que los empleados manifiesten precisión, competencia para el análisis y observación de las particularidades.
3. Orientación a los resultados: Nivel en el cual la administración se fija más en los resultados que en los procedimientos y métodos para alcanzarlos.
4. Orientación a las personas: escala en la cual las determinaciones de la administración consideran las consecuencias de los resultados en los miembros de la corporación.
5. Orientación a los equipos: Nivel en el cual las laborales se establecen por grupos más que de manera personal.
6. Agresividad: Grado en que los individuos son atrevidos y competitivos, antes que indiferentes.
7. Estabilidad: Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.



*Figura 5.* Modelo de Comportamiento Organizacional (Robbins, 2010)

#### **d. Modelo de Serna (1997)**

En esta investigación hay muchas fuerzas que influyen la creación y consolidación de la cultura. Algunos de esos factores son:

1. Los Fundadores: Son los que incorporan a la empresa sus iniciativas, principios y prioridades que tiene de una organización. En efecto las empresas determinan sus valores en relación a sus fundadores. Los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.

2. El Estilo de Dirección: Uno de los factores críticos de las estrategias gerenciales son el estilo de dirección de los niveles altos, ya que muchas veces son los que establecerán el tipo de comunicación, la toma de decisiones y la forma de dirigir a todos los colaboradores.
3. La Claridad de los Principios Organizacionales: Las empresas deberán indicar de la forma más clara los principios y valores que inspiran en su vida institucional. Deben hacerlos de conocimiento de todos y ser consecuente con ello. Así se crea la cultura.
4. Empowerment: El grado de responsabilidad, independencia y autonomía permitida por los miembros de la organización hacia su talento humano. Tener en cuenta que no será lo mismo una empresa castrante que no permite la creatividad de sus colaboradores, que otra que si permita e incentive su iniciativa.
5. Estructura: Crea cultura donde encontraremos altas y planas, las altas requieren de abundantes normas y procedimientos, mientras las planas son más ágiles y sencillas, facilitando la comunicación entre los diferentes niveles que conforman la organización.
6. Sistema de apoyo: Acá todo aporta para generar la cultura tanto los ambientes como la infraestructura de las empresas. En esta época la tecnología está influenciando más en la cultura ya que mantiene actualizada y más preparada a las personas.
7. Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones: La forma que una empresa incentiva, reconoce o sanciona a sus miembros. Crea cultura los sistemas de evaluación de oficio y desempeño como también la oportunidad de que los trabajadores hagan línea de carrera dentro de la empresa.
8. El estímulo al riesgo: Hay organizaciones que generan en sus trabajadores el temor al riesgo. Otros estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo al calculado.
9. Direccionamiento estratégico: La importancia de cumplir con la misión a corto, mediano o largo plazo que permitirá y logrará cumplir con lo establecido de cada organización.

10. El talento humano: Su nivel educativo, su conocimiento, experiencia y sobre todo sus niveles de pertenencia hará que traiga muchos beneficios a la empresa.

### **2.2.5. Importancia de la Cultura Organizacional**

Actualmente son muchas las dificultades que surgen con relación a la cultura organizacional y más aún en organizaciones grandes que están en constante implementación de cambios y que tienen una considerable carga de trabajo, que en ciertas ocasiones llegan a perder de vista a sus colaboradores en su día a día. Situación que podrá traer inconvenientes a un mediano y largo plazo en la empresa.

Suele ser común en diversos sectores que la falta de interés de los directivos hacia el personal, generen un rechazo e inconformidad por parte de los trabajadores, ya que, al sentirse poco valorados, traerá consigo la poca fidelización hacia la empresa que será reflejada con trastornos y cambios considerables tanto en el desarrollo de las actividades diarias como en el funcionamiento institucional, específicamente en el desempeño laboral de los colaboradores.

Por lo que se deberá poner énfasis en saber qué tan identificados se sienten los colaboradores hacia su empresa en la actualidad, y si notaran una disconformidad buscar alternativas que puedan reducir este sentimiento por parte de los colaboradores. Ya que no deberían esperar a notar la falta de interés o motivación de los trabajadores a través de la disminución de su efectividad en sus actividades laborales.

La cultura organizacional debe estar sujeta a principios y criterios que muestren democracia y que permitan un adecuado entorno laboral del personal de manera eficiente, así como el desempeño de roles deseados y satisfactorios dentro de la empresa o institución. Dada tal necesidad, resulta indispensable que la misma, evalúe la motivación de los trabajadores como necesarios de acuerdo a las exigencias de cada organización, para poder llevar una adecuada satisfacción de las personas que trabajan en la empresa.

Pensando en la motivación como pieza relevante para la cultura organizacional, ha nacido el interés de llevar a cabo el estudio fundamentado en el estudio de la presencia elementos motivacionales en el personal de una empresa

privada.

Ya que hoy en día las que presentan mayores índices de rotación de personal y bajo rendimiento en sus actividades, al hacer las encuestas en las diferentes áreas, pudimos confirmar que el principal factor de disconformidad es el trato que muchas veces no es el adecuado causando desánimo entre los colaboradores lo que a largo plazo causara la fuga del talento de las propias empresas y eso causara un desfase económico debido a la contratación y capacitación de nuevo personal, el cual necesitara más tiempo para capacitarse y dinero.

Por eso es indispensable que toda empresa tenga claro cuál van a ser su misión y en base a qué valores deberán regirse con el fin de trabajar en conjunto hacia el logro de los objetivos con los integrantes de la empresa, es de conocimientos que todas las personas somos de hábitos, por eso hacer que interioricen hábitos nuevos no será sencillo, sin embargo, con el día a día y la motivación adecuada a su personal, podrán incorporar y hasta sentir suya la forma de pensar de la empresa.

Y como generar este interés de los colaboradores hacia la empresa, deberán pensar en la importancia de la presencia de alguien que transmita el liderazgo organizacional, aquella persona que guiara y motivara a los trabajadores a tomar como suyas todas las propuestas e ideales de la compañía para que en equipo todos vayan hacia un mismo objetivo al final del día, proporcionando múltiples beneficios económicos y de eficiencia que logre hacer más fuerte a la entidad hacia el exterior.

Con lo que traerá consigo la comodidad y ganas de seguir creciendo de diferentes formas, como la facilitación de la inserción de la nueva tecnología y de formas nuevas de trabajar, sin que los trabajadores se pongan reacios aprender nuevas técnicas o utilizar nuevos sistemas que la organización compre o hasta inclusive, gracias al empoderamiento que sienta cada trabajador se sentirán animados a proponer nuevas formas de trabajar que beneficien a toda la compañía. Si se lograra transmitir y tomar en serio esta necesidad de la importancia que tiene la cultura organizacional para que cualquier empresa sea el rubro que tenga o el número de trabajadores que la conformen, sería más fácil la interacción de todo el equipo que a su vez se enfocaría más en sus actividades designadas, logrando su máxima efectividad y logrando reducir notablemente la rotación de los miembros de la



empresa para mantener el mayor número del talento en la empresa, genere más beneficios económicos y que reduzca el gasto innecesario por reposición de nuevo personal.

Por lo que cada empresa deberá analizar y tomarle una radiografía total para saber en qué estado se encuentra, para poder buscar las herramientas que le permitan revertir cualquier cosa negativa que no permitan a la empresa crecer, lo recomendable es una vez que encontremos los puntos débiles poder realizar una encuesta a todos los trabajadores con el fin de saber su sentir, pudiendo reforzarlo con un focus grup donde podremos confirmar la deficiencia que se tiene en el área de cada entidad.

A través de diversas herramientas podremos encontrar los puntos débiles que se desean mejorar para el bienestar de la empresa y la tranquilidad de los colaboradores, como se nombró líneas arriba, lo fundamental es poder reducir la fuga del talento, ya que sin ellos el desgaste emocional de las personas que se quedan será notorio, llegando a transmitirse fuera de la empresa hasta los oídos de externos, quienes pensarán más de 2 veces el querer pertenecer a una empresa con tan poco interés por la cultura organizacional que engloba el buen clima laboral.

Todas las personas van a querer formar parte de una empresa sólida y que sobre todos sus valores y misión sean acorde a lo que ellos piensan y defienden para vivir en armonía.

Gracias a toda la información que nos arroje nuestro estudio podremos hacer una intervención entre todas las personas que conforman la empresa, sobre todo en las cabezas, quienes son los accionistas mayoritarios, como jefes directos los cuales muchas veces son lo que menos entrenados están para poder liderar un equipo de forma adecuada y que sobre todo transmita confianza y seguridad entre su equipo.

Porque suele haber esta deficiencia tan común en varias entidades y si es tan común porque no se hace algo de raíz para exterminarlo, la simple respuesta es que nadie se preocupa por el bienestar y sentir de sus trabajadores, los empresarios están acostumbrados a correr en sus actividades y solo enfocarse en los números, situación que se veía bastante en el pasado. Ahora las organizaciones y los profesionales se están volviendo más exigentes y saben cuáles son todos sus derechos que por ley

deben ser respetados y tomarlos en cuenta para poder generar cambios o mejoras.

Para concluir toda empresa deberá ser consistente en sus valores e ideales, ya que sin esto serán tomados con ojos de desconfianza tanto por su personal interno como los externos, haciendo que nadie en un futuro o tiempo inmediato quiera pertenecer a la empresa, perdiendo futuros talentos como prestigio hacia las demás entidades expuestas en el mercado laboral.

### 2.3. Definiciones Conceptuales

- **Adaptabilidad:** Según Denison (1990) referido a la facultad que tiene las diferentes organizaciones a responder a los cambios del entorno y que estén en condiciones de poder responder de forma adecuada a todas las exigencias de los clientes internos, externos y tecnológicos que son de mayor impacto para las entidades.
- **Consistencia:** Según Denison (1990) es un sistema compartido de creencias y valores funcionado como un sistema de control interiorizado, llegando a tener un gran grado de conformidad.
- **Costumbres:** Es una práctica social con arraigo entre la mayor parte de los integrantes de una comunidad o conjunto de personas que pertenezcan a un grupo humano de trabajo.
- **Creencias:** los entornos en los cuales nos desarrollamos, por grupos de pertenencia con los que coincidimos y los valores adquiridos. - **Comunicación:** Un cúmulo de actos de las personas se caracteriza por la interacción, especial interés muestran las organizaciones a este tema, en las relaciones interpersonales como en las organizaciones (entre empresas y sus trabajadores) y entre la organización y su entorno y dentro de estas los recursos humanos desempeñan un papel trascendente en su mejora.
- **Comunicación:** Una gran cantidad de acciones de los seres humanos está caracterizada por la comunicación, particular atención tiene para las organizaciones este aspecto tanto en las relaciones interpersonales como en las organizaciones (entre empresas y sus trabajadores) y entre la organización y su entorno y dentro de estas los Recursos Humanos juegan un importante rol para mejorarla.

- **Cultura organizacional:** Es concebida como una agrupación de doctrinas, costumbres, valores, actitudes, tradiciones entre la comunidad de todas las organizaciones. El termino cultura organizacional en una locución muy en boga en el contexto empresarial.
- **Experiencia:** Es el proceso de crear y retener todo tipo de información que nos dará la empresa para poder utilizarla y convertirla en conocimiento útil para llegar a las metas establecidas por la empresa.
- **Hábitos:** Se sabe que todas las personas tienen hábitos y las empresas poseen rutinas, que son igual a los hábitos, sino que más estructurados que forman la cultura organizacional. Así como los hábitos se llegan aprender de la misma manera pasan con los hábitos de las empresas uno llega a fidelizarse con la entidad.
- **Misión:** Es todo motivo o propósito que tiene cada organización para llegar a obtener algo, la razón por la que se crea la empresa y para qué sector va estar enfocada.
- **Meta:** Orientan el accionar y le otorgan un propósito. Además, son de utilidad para medir la prosperidad en la organización. Según esto, la forma de establecer los objetivos será concluyente para alcanzar las metas deseadas por cada jefatura.
- **Objetivos:** Toda empresa tiene objetivos, los resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.
- **Organización:** Un tema esencial para el desempeño adecuado de las organizaciones es la manera en que se regula cada una de ellas. La constitución de las empresas se cimienta en la estructuración y los procedimientos de acción para el logro de los objetivos que la empresa pretende.
- **Participación:** Según Denison (1990) Es el empoderamiento de todos los colaboradores que pueden existir en una empresa de cualquier sector, lo que busca y hacer es que ellos se sientan comprometidos con las creencias de la empresa, ya que si no llegan a interiorizar las ideas de la empresa su desempeño decaerá considerablemente.
- **Valor:** Es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo el cual podrá dar

para una empresa, compañía o una institución donde sus valores serán adecuados para todos sus miembros.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. Tipo de la investigación

El presente estudio basa su método en la investigación descriptiva. Los análisis representativos pretenden determinar las cualidades, los rasgos y los atributos de los sujetos, agrupaciones, sociedades, tratamientos, elementos o alguna otra anomalía que sea susceptible de ser analizada. Dicho de otra manera, solamente se procura recolectar datos de forma individual o grupal acerca de los conceptos o variantes a las que hace referencia, esto es, su finalidad no es señalar la manera cómo éstas se interrelacionan. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 80).

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque de la investigación es cuantitativo, de acuerdo al método que emplea para el manejo de los datos, porque implica procedimientos estadísticos en el procesamiento de datos. Aquí se busca la recolección de los datos obtenidos para poder realizar una medición que nos permita encontrar patrones de comportamientos que nos ayuden a mejorar la efectividad de la organización a través de su cultura.

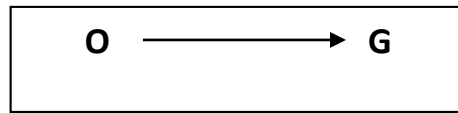
#### 3.2. Diseño de Investigación:

El diseño de la presente investigación es no experimental y según la temporalizarían el diseño de investigación es transversal reúne información en un instante preciso y en un lapso específico.

La investigación del tipo no experimental es la realizada sin una manipulación deliberada de las variables independientes; está basada en categorías, conceptos, variables, hechos, sociedades o ambientes que ya sucedieron o se suscitaron sin una directa participación del examinador. La investigación no experimental también se conoce como investigación ex post-facto (los hechos y variables ya ocurrieron), y observa variables y relaciones entre éstas en su contexto natural. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 151).

En dicho sentido, en un diseño no experimental no se realiza acciones para cambiar la realidad del contexto investigado, sino que se interviene recogiendo datos tal como se

presentan para luego interpretarlos objetivamente



*Figura 6.* Diseño de la Investigación

Dónde:

O = Observación de la muestra

G = Grupo de estudio o muestra (colaboradores del área administrativa de la sede de Angamos)

### 3.3. Población y Muestra

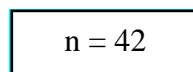
#### 3.3.1. Población

La población de estudio está comprendida por 42 colaboradores del área de Gestión Humana, de la empresa Tottus, ubicada en la oficina Central de Angamos en el Periodo 2019.

#### 3.3.2. Muestra

La muestra de estudio está constituida por 42 colaboradores del área de Gestión Humana, de la empresa Tottus, constituidos por un sub-gerente, 5 jefes, 31 colaboradores y 5 zonales.

Ramírez (1997) establece que la “La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos.”



*Figura 7.* Muestra

- **Criterios de inclusión y exclusión**

a) Criterios de inclusión de los participantes

- Colaboradores del área de Gestión Humana de la empresa Tottus –Sede central
  - Colaboradores de ambos sexos
  - Colaboradores con más de tres meses de permanencia
- b) Criterios de exclusión de los participantes
- Colaboradores que no pertenezcan al área de Gestión Humana de la empresa Tottus.
  - Colaboradores ausentes por diversos motivos de ambos sexos.
  - Sede central colaboradores del área de Gestión Humana con menos de tres meses de permanencia.

### **3.4. Identificación de la variable y su Operacionalización**

La variable de estudio es la cultura organizacional, definido como el conjunto de creencias y hábitos que tiene cada persona que conforma una organización con el fin de que todos estén alineados en la búsqueda de los objetivos de la empresa a través de su motivación.

En la presente investigación se analiza ciertos factores socio demográfico que sirven para caracterizar a la muestra como: el sexo y la edad.

La variable cultura organizacional, presenta dimensiones de las cuales se derivan los indicadores, y de estos se deriva los ítems que se formulan para el cuestionario. A continuación, se presenta la estructura detallada en la matriz de operacionalización.

Tabla 1.

*Operacionalización de variables*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Índice	Instrumento
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Granell (1997) define el termino como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una Empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas. (p.2)	Daniel Denison (1990) afirma que la cultura organizacional tiene un porcentaje que es visible como los valores y otro porcentaje que no se podrá observar, los cuales son las decisiones tomadas con anterioridad y fue transmitida de una generación a otra dado que en una instancia determinada marcharon de forma conveniente. En este cuadro conceptual se comprende a ésta en cuatro dimensiones que han señalado algún tipo de vínculo con la eficiencia de la organización: Adaptación, Misión, Participación y Consistencia.	Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento.</li> <li>• Trabajo en Equipo.</li> <li>• Capacidad de Desarrollo.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Directivo</li> </ul>	1,2,3,4,5 6,7,8,9,10 11,12,13,14,15	Totalmente de acuerdo (5)	Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional
			Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores.</li> <li>• Acuerdo.</li> <li>• Coordinacion e Integracion.</li> <li>• Procesos y Procedimientos</li> </ul>	16,17,18,19,20 21,22,23,24,25 26,27,28,29,30	De acuerdo (4)	
			Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Cambio e Innovación</li> <li>• Orientación al Cliente.</li> <li>• Aprendizaje Organizacional</li> </ul>	31,32,33,34,35 36,37,38,39,40 41,42,43,44,45	En desacuerdo (2)	
			Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Estratégico del Negocio.</li> <li>• Metas.</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Visión y Liderazgo Empresarial.</li> </ul>	46,47,48,49,50 51,52,53,54,55 56,57,58,59,60	Totalmente en desacuerdo (1)	



### 3.5. Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica de recolección de la información que se utilizó fue la encuesta y el instrumento empleado para la recolección de datos fue el Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional, para poder realizar la medición y evaluación de la cultura organizacional.

A continuación, pasamos a detallar el instrumento aplicado:

#### **FICHA TÉCNICA:** Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional

<b>Autor</b>	: Denison y Neale (1994,2000).
<b>Adaptación Peruana</b>	: Balcazar C. (2018)
<b>Forma de Administración</b>	: Colectiva y/o grupal
<b>Ámbito de Aplicación</b>	: El cuestionario es aplicable la muestra censal: es decir, sub-gerente, jefes, colaboradores, asistente y zonales
<b>Duración</b>	: 15 minutos (aprox.)
<b>Descripción del cuestionario</b>	: El instrumento está constituido por 60 ítems que son de tipo cerrado de opción múltiple. Permite conocer el nivel de cultura organizacional que tiene el área administrativa de la empresa tottus, a través de la evaluación de cuatro dimensiones: implicancia, consistencia, adaptabilidad y misión.
<b>Calificación</b>	: Las respuestas se califican en escala de Likert, que van desde los valores 1 al 5, que se detallan a continuación.

Tabla 2.

*Escala de Calificación del cuestionario*

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

•**Baremo:** La baremación sirve para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación, está ordenado por rangos y contempla todos los valores desde el mínimo hasta el máximo que se puede obtener como puntaje de evaluación de las dimensiones y del cuestionario en general.

Tabla 3.

*Baremo de interpretación de la variable*

Categorías	Dimensiones	Total
Muy Bajo	15-28	60 – 115
Bajo	29-42	116 - 171
Promedio	43-55	172 - 223
Alto	56-68	224 – 275
Muy Alto	69-75	276 - 300

## CAPITULO IV

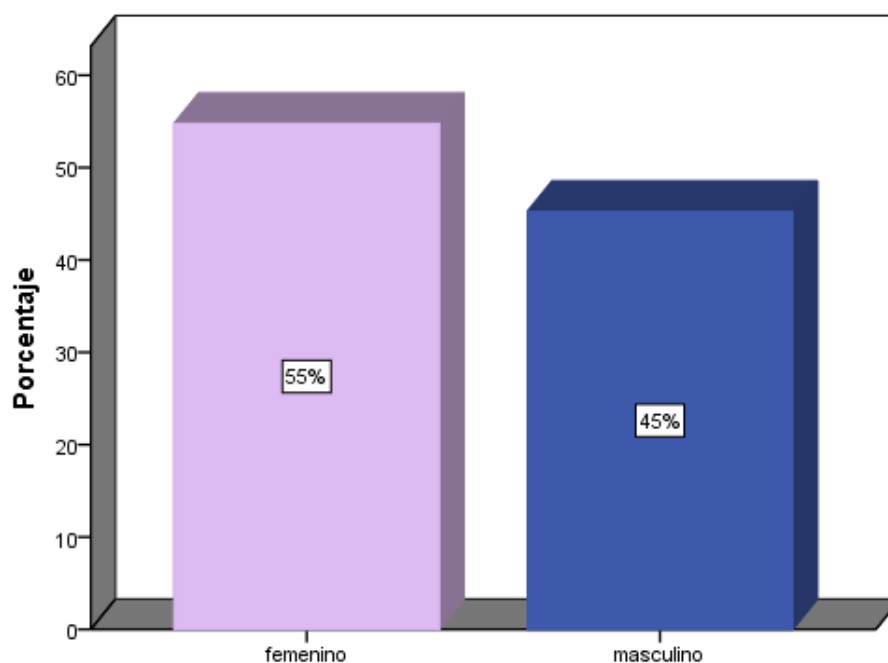
### PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1. Presentación de resultados de datos generales

Tabla 4.

*Datos sociodemográficos de los colaboradores según el sexo*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	23	55
Masculino	19	45
Total	42	100



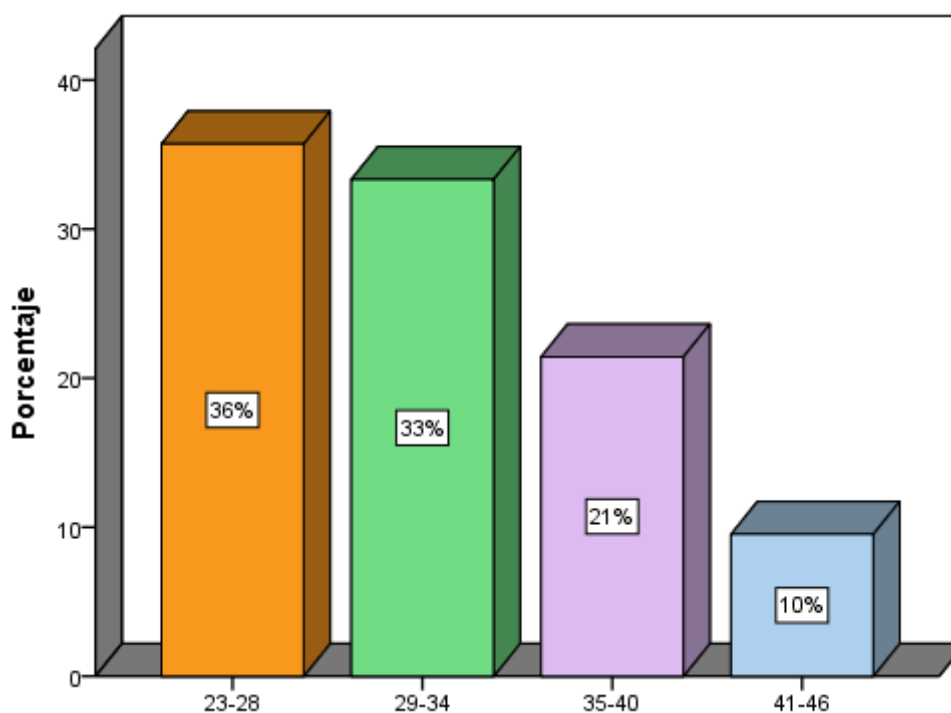
*Figura 8.* Datos sociodemográficos de los colaboradores según el sexo

**Interpretación:** Los resultados obtenidos en la investigación determinan que el mayor porcentaje de colaboradores que participaron en el estudio son del sexo femenino igual al 55% y el 45% son del sexo masculino.

Tabla 5.

*Datos sociodemográficos de los colaboradores según su edad.*

Edad	Frecuencia	Porcentaje
23-28	15	36
29-34	14	33
35-40	9	21
41-46	4	10
Total	42	100



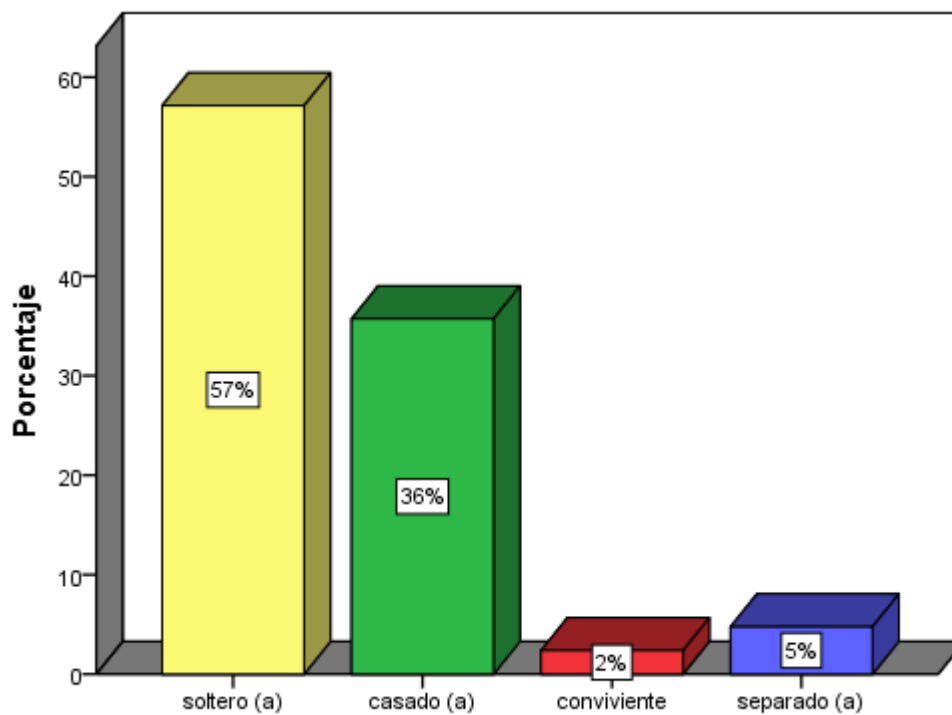
*Figura 9.* Datos sociodemográficos de los colaboradores según su edad.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de colaboradores igual a 36% tienen entre 23 a 28 años y en menor proporción igual al 10 % tienen entre 41 a 46 años de edad, la cual representa la edad más avanzada. (Las edades 29-34 tienen una proporción de 33%, sería necesario mencionar que el 69% de trabajadores oscilan entre 23 y 34 años.

Tabla 6.

*Datos sociodemográficos de los colaboradores según su estado civil.*

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	24	57
Casado (a)	15	36
Conviviente	1	2
Separada (a)	2	5
Total	42	100



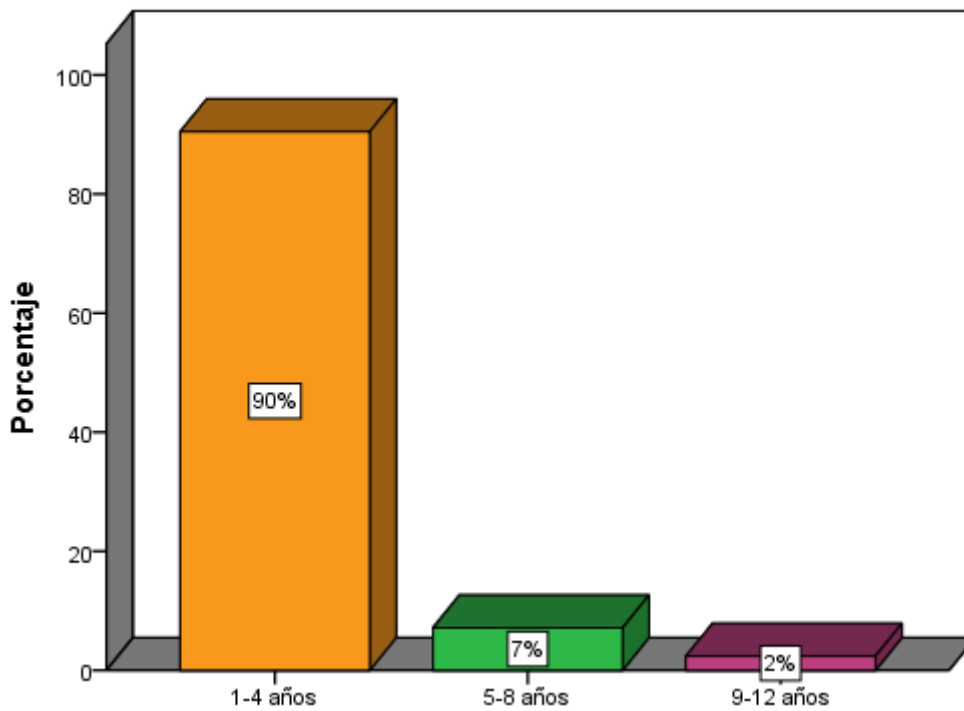
*Figura 10.* Datos sociodemográficos de los colaboradores según su estado civil.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la mayor proporción de colaboradores igual a 57% son solteros (as), seguido por el 36% que son casados (as), y en menor proporción se encuentran separados en 5 % y los convivientes en 2 %.

Tabla 7.

*Datos sociodemográficos de los colaboradores según el tiempo de permanencia en la empresa.*

Tiempo en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
1-4	38	90
5-8	3	7
9-12	1	2
Total	42	100



*Figura 11.* Datos sociodemográficos de los colaboradores según el tiempo de permanencia en la empresa.

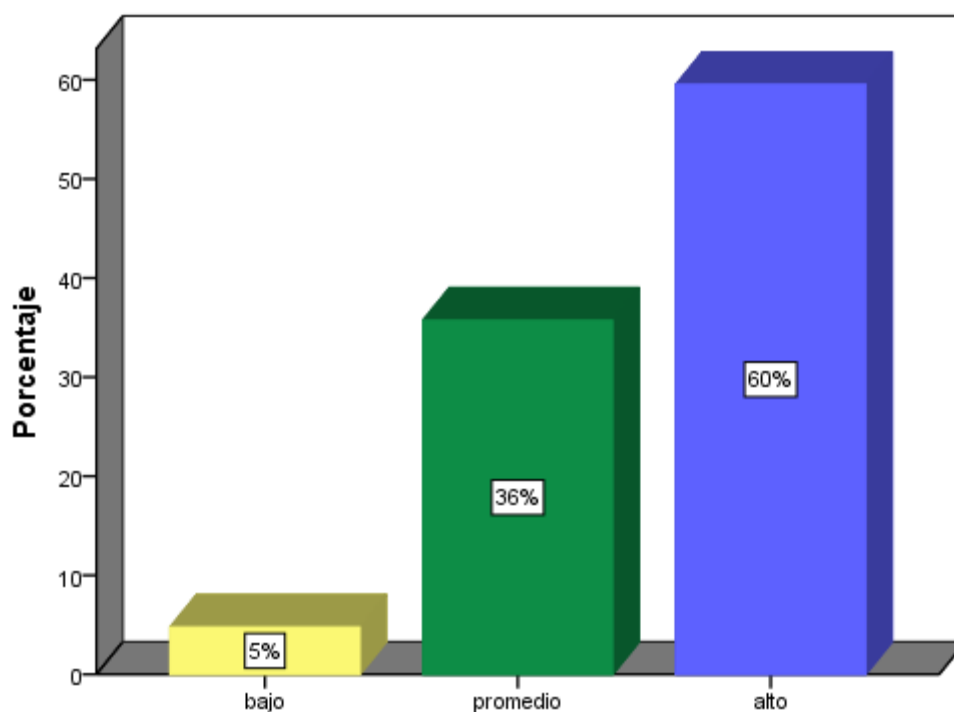
**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de colaboradores es igual al 90% que permanece en la empresa entre 1 a 4 años y en menor proporción 7% que tiene 5 a 8 años y el 2% tienen de 9 a 12 años en la empresa.

#### 4.2. Presentación de resultados de datos específicos

Tabla 8.

*Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, sede central de Angamos, periodo 2019.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0
Bajo	2	5
Promedio	15	36
Alto	25	60
Muy alto	0	0
Total	42	100



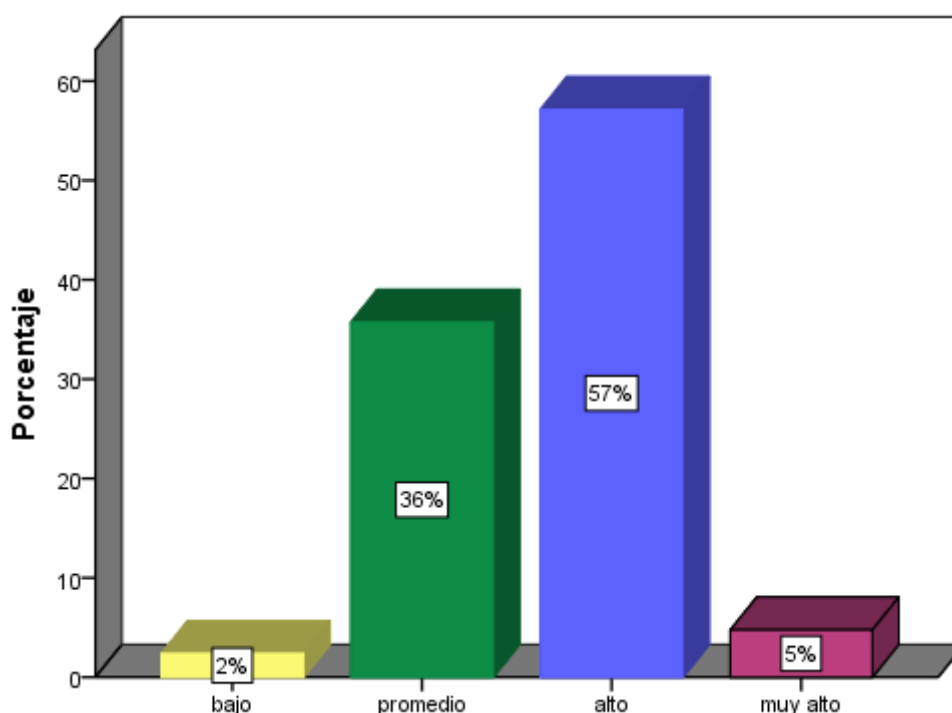
*Figura 12.* Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, sede central de Angamos, periodo 2019.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos se determina que el nivel de cultura organizacional que presentan los colaboradores es de nivel alto en 60%, el 36% presenta un nivel promedio y el 5 % tiene un nivel bajo.

Tabla 9.

*Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión participación.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0
Bajo	1	2
Promedio	15	36
Alto	24	57
Muy alto	2	5
Total	42	100



*Figura 13. Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión participación.*

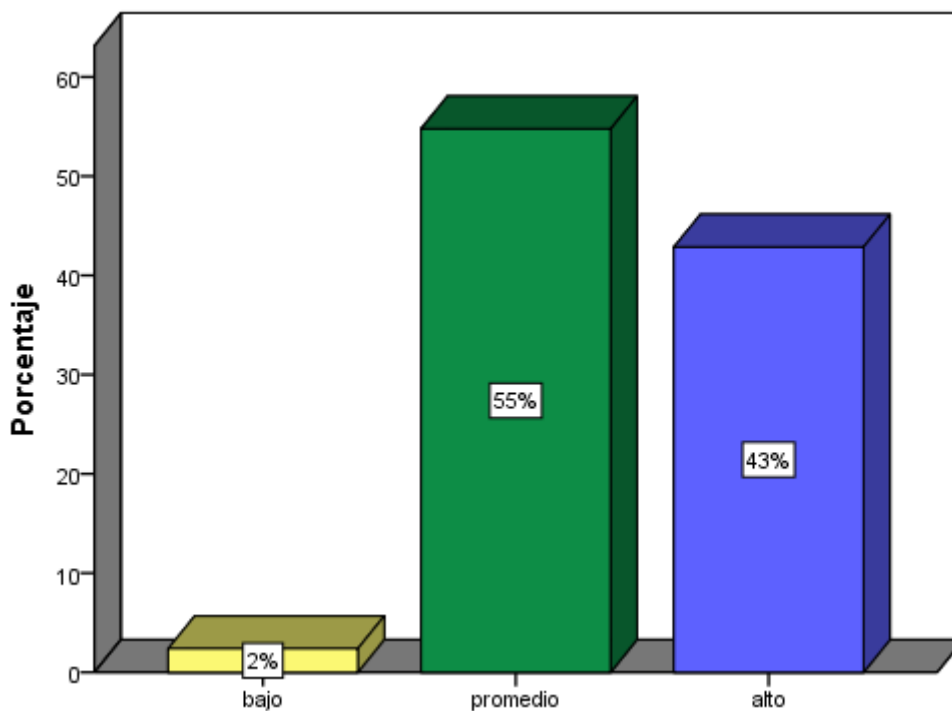
**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión participación se determina que la mayoría de colaboradores lo percibe como bajo un 2%, seguido por el 36% que lo considera promedio, 57 % lo percibe alto y el solo el 5% lo percibe como muy alto. Esto evidencia categóricamente que la participación del personal es alta.



Tabla 10.

*Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión consistencia.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0
Bajo	1	2
Promedio	23	55
Alto	18	43
Muy alto	0	0
Total	42	100



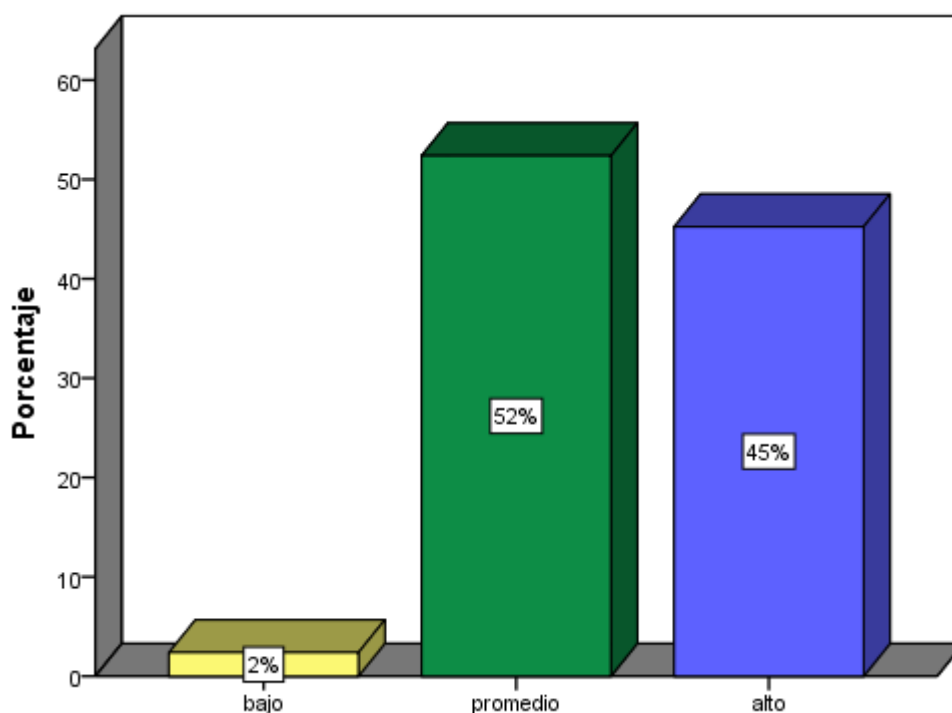
*Figura 14.* Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión consistencia.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión de consistencia se determina que en un 55% es promedio, lo cual representa la percepción de la mayoría. En menor proporción consideran que es alto igual a 43% y en el 2% es bajo. Esto evidencia categóricamente que la consistencia de los colaboradores es promedio.

Tabla 11.

*Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión de adaptación.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0
Bajo	1	2
Promedio	22	52
Alto	19	45
Muy alto	0	0
Total	42	100



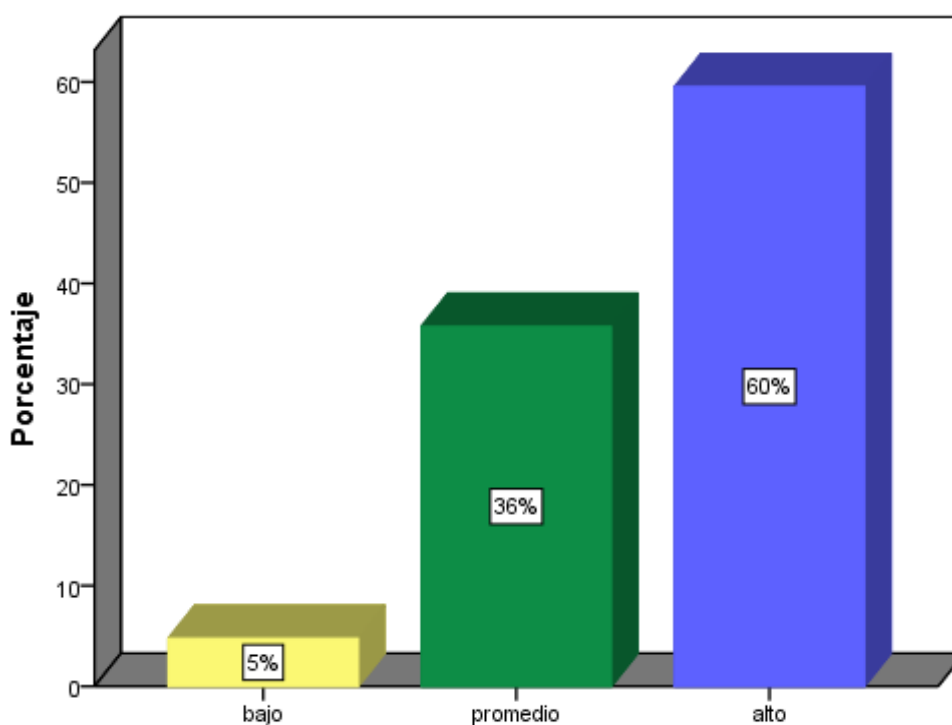
*Figura 15.* Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión de adaptación.

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión de adaptación se determinan que en un 52% es promedio, lo cual representa la percepción de la mayoría. En menor proporción consideran que es alto igual a 45% y bajo 2%. Esto evidencia categóricamente que la adaptación de los colaboradores es promedio.

Tabla 12.

*Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión de misión.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Muybajo	0	0
Bajo	2	5
Promedio	15	36
Alto	25	60
Muy alto	0	0
Total	42	100



*Figura 16.* Nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana, según la dimensión de misión

**Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la dimensión misión se determina que en un 60% es alto, lo cual representa la percepción de la mayoría. En menor proporción consideran que es promedio igual a 36% y bajo en el 5%. Esto evidencia categóricamente la misión de los colaboradores es alta.

### **4.3. Procesamiento de los resultados**

Para fines del procesamiento de la información recogida, se elaboró una base de datos en una tabla de Excel, ordenado por dimensiones con sus respectivos ítems donde se fue consignando el valor de la respuesta elegida. Luego se realizó la sumatoria de los ítems correspondientes a cada dimensión y de la variable en general, para establecer el rango del baremo al que pertenece.

Luego se seleccionó la escala del baremo alcanzada por cada dimensión y por la variable misma, para traspasar dichos valores al Programa SPSS 22, donde a través de la función análisis de los estadísticos descriptivos se obtuvieron finalmente las tablas y figuras, que resumen los resultados encontrados.

En las tablas y figuras se aprecian las frecuencias y porcentajes hallados por cada nivel o escala del baremo. Permitiendo un mejor análisis y comprensión de la realidad encontrada.

### **4.4. Discusión de los resultados**

En el presente estudio se determinó que el nivel de cultura organizacional percibido por los colaboradores del área de gestión humana en un 60% de los encuestados, lo cual representa un contexto favorable para el bienestar de los miembros del área.

Resultado coincidente con lo hallado por Contreras C, (2018) en su estudio “Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017”, donde estableció que el nivel de cultura organizacional era de categoría alta en un 57.83% demostrando una correlación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral que se reafirmaría en la empresa TOTTUS; hecho que es confirmado con el alto nivel de ventas de Tottus siendo considerado como una empresa líder que incluso ya superaría en market share al grupo minorista Cencosud -dueño de las marcas Wong y Metro según la consultora de investigación de mercado Euromonitor International en su ranking de supermercados, según valor de ventas en el 2018.(adicionar a las referencias bibliográficas).

Los resultados obtenidos en la investigación relacionada a la dimensión Participación, fue alto en un 57%seguido de una participación promedio de 36%. Coincidiendo con la investigación Santiazo (2018) que estableció la incidencia de la cultura

organizacional en la motivación de los colaboradores de fábrica Cantel que poseían una cultura estable, los individuos de las diferentes áreas ponían en prácticas los valores que la empresa maneja en un 81%, determinando la importancia que el recurso humano tenga arraigado los valores, resultado que se refuerza con la investigación de García y Flores (2017) que obtuvo consecuencias negativas en cuanto al compromiso laboral de los trabajadores en la municipalidad.

Los resultados obtenidos en la investigación relacionado a la dimensión Consistencia, fue alto en un 43% y promedio 55%, observándose que es en esta dimensión donde se observó que el nivel promedio fue más alta, lo que demuestra que hay que reforzar esta dimensión, debido a que es el alto porcentaje de personal que no tiene mucho tiempo en la empresa requiere una adecuada alineación entre la cultura y el clima para que tenga los logros esperados como se puede observar en la investigación de Melian, V. (2017) y se confirma en la investigación de Falcones, G. (2014) del “Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Negocio de SupplyChain Guayaquil de Nestlé Ecuador”, donde concluye que el tipo de cultura predominante existente en la unidad de negocio de SupplyChain, es de adhocracia, dado que los trabajadores tienen un grado superlativo de empoderamiento en sus funciones, los trabajadores están motivados con la cultura organizacional, debido a que se sienten capacitados y actualizados respecto a la demanda del campo laboral.

También Los resultados obtenidos en la investigación relacionada a la dimensión Adaptabilidad se observa niveles alta 45% y promedio 52%; que sería una consecuencia de la falta de empoderamiento que le permitirá sentir libre de innovaren la investigación de Robles P, Alabart Y, Rodríguez T (2016) sobre “La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la empresa pública de parques urbanos y espacios públicos de la provincia de Guayas”. Concluye que la cultura organizacional de la empresa pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas influencia de manera positiva en el proceder innovador de los empleados.

Como lo menciona Serna (1997) una empresa de éxito es aquella que tuvo la perseverancia para transmitir los objetivos, misión y visión de la organización debido a que los integrantes de la organización interaccionan en la toma de decisiones para la resolución de dificultades inspiradas en principios, valores, ideologías, normas y procedimientos en común y que gradualmente se han insertado en la empresa; sin embargo; cada persona tiene

arraigado diferentes hábitos por tanto es de necesidad la perseverancia para transmitir la misión de la empresa, lo que ha logrado Tottus al ver los resultados en la dimensión Misión con porcentajes de un nivel promedio de 36% y alta 60%

En general, habiendo establecido coincidencia en varios de los factores analizados en la presente investigación con los resultados de las investigaciones de otros autores, se determina que existe un ambiente acogedor y trato adecuado entre sus miembros.

#### **4.5. Conclusiones**

Según los resultados conseguidos en la presente investigación, se establece las siguientes conclusiones.

- El nivel de cultura organizacional percibido por los colaboradores del área de gestión humana es alto en un 60%, lo cual determina se da un ambiente de trabajo cómodo donde quienes la integran se desenvuelven con naturalidad y enfocados hacia el desarrollo personal.
- En la dimensión consistencia, los colaboradores lo perciben alto en un 43%, debido que cuenta con procesos y procedimientos claros al igual que sus valores, razón por la cual los colaboradores pueden sentirse identificados y a gusto durante su estancia.
- En la dimensión misión, es percibida por los colaboradores de forma alta en un 60% debido a que existe un alto grado de identidad, objetivos compartidos, metas y estrategias del negocio que son asumidas responsablemente por los colaboradores del área.
- En la dimensión participación, los colaboradores perciben favorablemente al 57% de forma alta, lo cual determina el buen grado de empoderamiento, capacidad de desarrollo y el trabajo en equipo, que favorece a la buena convivencia y retención del talento humano dentro del área.
- La dimensión adaptación es determinada por los colaboradores del área de gestión humana como alta en 45%, debido a que las personas encargadas del área se enfocan en constantemente estar capacitando a su personal y orientándolos a que sean innovadores y estarse actualizando con los nuevos aplicativos que lanza el área para favorecer su trabajo en cuestión de reducir tiempos.

#### **4.6. Recomendaciones**

En base a las conclusiones establecidas, se brinda ciertas recomendaciones en el afán de mantener y mejorar la cultura organizacional de sus colaboradores.

- Los encargados de la empresa deberán seguir empoderando a sus colaboradores del área de gestión humana, para que ellos se sigan sintiendo que su participación es importante y que valoran su trabajo y capacidad para la toma de decisiones.
- Los colaboradores del área de gestión humana, deben seguir trabajando en equipo y manteniendo un buen nivel de control y manejo interior de sus emociones, para gozar de la estabilidad emocional que necesitan para actuar en diferentes contextos de forma asertiva.
- Los directivos de la empresa deben seguir contratando gente que tenga la capacidad de hacer suya los objetivos y metas de la empresa, para que la estabilidad lograda se mantenga y hasta pueda seguir mejorando.
- Los colaboradores deben seguir siendo capacitados en las nuevas herramientas que implementa el área para que no sientan que es más carga de trabajo, sino oportunidad para estar actualizados en comparación a otras empresas.
- Todos los colaboradores del área, deben seguir mostrando sus habilidades sociales para tratarse con respeto, tolerancia y paciencia entre ellos para de dicha manera seguir manteniendo y hasta inclusive mejorar la imagen que tienen las personas externas del área.

## CAPÍTULO V

### PROGRAMA DE INTERVENCION

#### 5.1. Denominación del Programa

Capacitación: Cultura Organizacional en los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.

#### 5.2. Objetivo

##### 5.2.1. General:

- Reforzar la cultura organizacional.

##### 5.2.2. Específicos

- Potenciar la cultura organizacional en los colaboradores a través del fortalecimiento de los valores de la organización.
- Aumentar la satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo mediante la motivación.
- Incrementar la fidelización de los colaboradores con los hábitos de la empresa.

#### 5.3. Justificación del Problema

La Cultura Organizacional es indispensable para toda empresa, sin importar el tamaño o rubro, ya que de esta depende múltiples factores siendo el más importante el factor humano, sabemos que todos tenemos diferentes formas de pensar, diferentes creencias y hasta definiciones de valores distintos, sin embargo la responsabilidad de cada empresa es lograr fidelizar a los nuevos colaboradores como de los que ya forman parte del equipo, logrando que se comprometan al 100 % con misión y visión de la empresa.

Ya que si no nos preocupamos como empresa de este factor tan importante podríamos generar una deficiente cultura organizacional, la cual podría traernos múltiples problemas indirectos y directos hacia todo nuestro capital humano, llegando a bajar la efectividad de su trabajo, como presenciando la fuga de nuestro talento a otras empresas.

Serna (1997), en su investigación dice que hay muchas fuerzas que influyen la



creación y consolidación de la cultura, algunos de estos factores son: el estilo de dirección, este factor es crítico ya que si tenemos un mal líder que no sepa comunicarse, ni que sea asertivo al momento de dirigirse a todos los colaboradores podrá desmotivar a sus colaboradores. Tener en cuenta que tan horizontal es la empresa, hoy por hoy los colaboradores buscan poder expresarse y hacer de conocimiento sus ideas a los niveles altos de la empresa sin tener la necesidad de pasar por tanta burocracia para tener acceso a una conversación.

Por ello las empresas deben saber escoger cuidadosamente a sus líderes que se encargaran de inculcar los valores de la empresa a su equipo de trabajo, ya que en ellos caerá la principal responsabilidad de poder insertar la cultura organizacional, un buen líder o guía no es solo aquella persona que delega, sino que sabe aprovechar las fortalezas y debilidades de su equipo, para que a través de ello designar las actividades de acuerdo a las habilidades de cada uno. Por ello es importante que cada persona que se contrate tenga un perfil que pueda adaptarse a las creencias y costumbres de la empresa, facilitando el poder asumir como suyas en un mediano plazo. De esa forma se generará un empoderamiento hacia el personal haciéndolos sentir capaces de poder tomar decisiones por si solos y realizar de forma autónoma su trabajo.

Robbins S. (1988), aclara “Si en una organización las subculturas son más fuertes que la cultura organizacional no habrá una interpretación uniforme de lo que representa el comportamiento adecuado y el inadecuado”. Por ello la cultura organizacional debe estar bien definida, entendida e interiorizada entre todos los colaboradores que pertenezcan a una empresa para que muestren resultados por igual. Por ello cada empresa debe tener clara sus políticas de trabajo, para que desde el inicio las personas que van ingresar a la corporación sepan que es lo que esperan de ellas, para esto se deberá brindar una adecuada inducción al personal donde se le explicara al detalle cómo está conformada la empresa y sobre sus principales responsabilidades para asumir durante su tiempo de permanencia en ella, para de esta manera cuidar y velar por los beneficios de ambos.

Daniel Denison (1990), afirma que la cultura organizacional tiene un porcentaje que es visible como los valores y otro porcentaje que no se podrá observar, los cuales son las decisiones tomadas en el pasado, las cuales sino son tomadas en cuenta o interiorizadas no se lograra la fidelizacion y ganara el rechazo por todo lo relacionado a la organización. Por lo que se necesita crear conciencia en todas las empresas para inculcar en sus colaboradores

sus misiones y objetivos para trabajar en conjunto y de esta formar reforzar la cultura organizacional entre todos los trabajadores para que en conjunto puedan sentirse parte de cada actividad que hace la empresa como diversos proyectos y así puedan sentirse realmente valorados a través de su esfuerzo y dedicación hacia la empresa día a día.

#### **5.4. Establecimiento de Objetivos**

Debido a que el área de Gestión Humana de la empresa Tottus muestra un alto nivel en su cultura organización se busca mantener o mejorar lo ya logrado y seguir fidelizandolos, cada vez más a sus trabajadores y evitar la fuga de talento como mejorar la efectividad de sus labores. Para conseguir esto elaboraremos 8 sesiones de capacitación para todos los 42 colaboradores

Sesión 1: Valores Organizacionales.

Objetivo: Conociendo todos los valores de la empresa.

Actividades	Objetivo	Desarrollo	Tiempo	Recursos
Bienvenida	Conocer al grupo con el que se va a trabajar y presentar la capacitación	Presentar a los responsables de la capacitación, la sesión a trabajar y se introduce las normas de trabajo.	5'	
El concepto de Valores	Que es	Los valores son elementos claves que tiene cada persona que pertenece a una organización, donde se espera que concuerden con el sentir de los colaboradores para poder luchar por los mismos objetivos.	15'	✓ Cuaderno ✓ Lapicero
Explicación sobre el tema: “Fortaleciendo los valores	. Informar el tema central de la capacitación.	El facilitador realiza una introducción al tema central, exponiendo a los participantes los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortalecimiento de los valores organizacionales.</li> <li>– Causas y consecuencias</li> </ul>	15'	
Actividad de cierre: “APRENDÍ”	Explorar los aprendizajes	Los participantes expresan el aprendizaje que han obtenido de forma voluntaria seguida de la frase: “Aprendí...”	5'	

Sesión 2: Conociendo la Misión de la Organización.

Objetivo: El logro de los objetivos a través de la misión de la empresa.

Actividades	Objetivo	Desarrollo	Tiempo	Recursos
Conocer los objetivos de la empresa	Cuales son	Acá se explicara al detalle que es lo más importante para la empresa conseguir en un mediano y largo plazo, para poder aumentar su productividad y mejorar su eficiencia entre todos sus colaboradores.	15'	
Explicación sobre el tema: “Reforzar la misión de la organización”.	. Informar el tema central de la capacitación.	El facilitador realiza una introducción al tema central, exponiendo a los participantes los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la misión de la organización.</li> <li>- Causas y consecuencias</li> </ul>	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuaderno</li> <li>✓ Lapicero</li> </ul>
Actividad de cierre: “APRENDÍ”	Explorar los aprendizajes	Los participantes expresan el aprendizaje que han obtenido de forma voluntaria seguida de la frase: “Aprendí...”	5'	

### Sesión 3: Liderazgo

Objetivo: Formar buenos líderes, capaces de acompañar e impulsar el logro.

Actividades	Objetivo	Desarrollo	Tiempo	Recursos
Concepto de Líder  Tipos de líder	Que es  Cuales son	Personas capaces de de guiar e influir a otras personas o grupos de personas, y de tal manera es aceptado por los demás como su guía.  Daremos a conocer y detallar todos los tipos de líderes que existen y cuáles son los más orientados según la cultura organizacional de la empresa.	15'	
Explicación sobre el tema: "Liderazgo"	. Informar el tema central de la capacitación.	El facilitador realiza una introducción al tema central, exponiendo a los participantes los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conociendo como ser un buen líder.</li> <li>- Causa y efecto de tener un mal líder</li> </ul>	20'	✓ Cuaderno ✓ Lapicero
Actividad de cierre: "APRENDÍ"	Explorar los aprendizajes	Los participantes expresan el aprendizaje que han obtenido de forma voluntaria seguida de la frase: "Aprendí..."	5'	

Sesión 4: Aprendiendo nuevos hábitos de trabajo.

Objetivo: Fidelizarse con los hábitos de la empresa.

<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>
Concepto de hábitos	Que es	Son formas de trabajar de cada persona, de acuerdo a los hábitos de cada colaborador será más fácil o generara alguna complicación al momento de realizar las actividades laborales.	15'	
Explicación sobre el tema: “Reforzando los buenos hábitos de trabajo”	. Informar el tema central de la capacitación.	El facilitador realiza una introducción al tema central, exponiendo a los participantes los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortalecimiento de los hábitos.</li> <li>– Causas y consecuencias de un mal manejo de hábitos.</li> </ul>	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuaderno</li> <li>✓ Lapicero</li> </ul>
Actividad de cierre: “APRENDÍ”	Explorar los aprendizajes	Los participantes expresan el aprendizaje que han obtenido de forma voluntaria seguida de la frase: “Aprendí...”	5'	

Sesión 5: La Motivación.

Objetivo: Lograr la motivación de los colaboradores en su área de trabajo.

Actividades	Objetivo	Desarrollo	Tiempo	Recursos
Concepto de Motivación	Que es	Es el impulso que tiene cada trabajador, del cual depende que este motivado para realizar sus actividades con energía o al contrario que no tenga ganas de hacer nada de sus actividades diarias.	15'	
Explicación sobre el tema: “ Como motivar al personal en base al reconocimiento constante”	. Informar el tema central de la capacitación.	El facilitador realiza una introducción al tema central, exponiendo a los participantes los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipos de Motivación (intrínseca y extrínseca)</li> <li>- Tipos de Motivación en el trabajo.</li> <li>- Causas y consecuencias de no reconocer el esfuerzo.</li> </ul>	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuaderno</li> <li>✓ Lapicero</li> </ul>
Actividad de cierre: “APRENDÍ”	Explorar los aprendizajes	Los participantes expresan el aprendizaje que han obtenido de forma voluntaria seguida de la frase: “Aprendí...”	5'	

Sesión 6: Como Empoderarnos en nuestro trabajo.

Objetivo: Aprender a dar autonomía y responsabilidades.

Actividades	Objetivo	Desarrollo	Tiempo	Recursos
Concepto de Empoderamiento	Que es	Se basa que a través de una adecuada cultura organizacional se hará que los que conforman la empresa se sientan seguros y comprometidos para poder tomar decisiones adecuadas que favorezcan el crecimiento de la empresa.	15'	
Explicación sobre el tema: “Reconocer las habilidades del personal para direccionar las funciones”	. Informar el tema central de la capacitación.	El facilitador realiza una introducción al tema central, exponiendo a los participantes los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Como direccionar funciones de acuerdo a las habilidades.</li> <li>– Como empoderar a los colaboradores.</li> <li>– Causas y consecuencias del empoderamiento.</li> </ul>	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuaderno</li> <li>✓ Lapicero</li> </ul>
Actividad de cierre: “APRENDÍ”	Explorar los aprendizajes	Los participantes expresan el aprendizaje que han obtenido de forma voluntaria seguida de la frase: “Aprendí...”	5'	



Sesión 7: Comunicación Asertiva.

Objetivo: Establecer una cultura donde todos puedan hablar cuando lo necesiten.

Actividades	Objetivo	Desarrollo	Tiempo	Recursos
Concepto de Comunicación	Que es	Es fundamental poder dirigirnos de forma correcta no solo con nuestros pares, sino con todas las personas de la empresa, para poder conseguir trabajar en armonía y de forma eficiente, ya que todas nuestras demandas serán escuchadas y entendidas al detalle.	15'	
Explicación sobre el tema: “Aportando ideas de forma asertiva”	. Informar el tema central de la capacitación.	El facilitador realiza una introducción al tema central, exponiendo a los participantes los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tipos de comunicación.</li> <li>– Beneficios de una comunicación asertiva.</li> <li>– Causas y consecuencias</li> </ul>	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuaderno</li> <li>✓ Lapicero</li> </ul>
Actividad de cierre: “APRENDÍ”	Explorar los aprendizajes	Los participantes expresan el aprendizaje que han obtenido de forma voluntaria seguida de la frase: “Aprendí...”	5'	

Sesión 8: Sentido de Pertenencia

Objetivo: Fomentando la productividad a través de la participación de todas las áreas.

Actividades	Objetivo	Desarrollo	Tiempo	Recursos
Concepto de Pertenencia	Que es	Se conoce como toda acción en la que los líderes deberán estar atentos a preguntar el sentir de los colaboradores y si tienen ideas tomarlas en cuenta, para así afianzar su lazo con la empresa.	15'	
Explicación sobre el tema: “Aprendiendo a resolver problemas en conjunto”	. Informar el tema central de la capacitación.	El facilitador realiza una introducción al tema central, exponiendo a los participantes los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fortaleciendo el sentido de pertenencia.</li> <li>– Herramientas para mejorar el grado de pertenencia.</li> <li>– Causas y consecuencias</li> </ul>	20'	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuaderno</li> <li>✓ Lapicero</li> </ul>
Actividad de cierre: “APRENDÍ”	Explorar los aprendizajes	Los participantes expresan el aprendizaje que han obtenido de forma voluntaria seguida de la frase: “Aprendí...”	5'	

## **5.5. Sector al que se Dirige**

El sector retail es uno de los rubros que está en constante crecimiento hoy en día, teniendo un gran movimiento comercial e insertándose cada vez más a todos los sectores socio económicos y aportando a la economía diaria a través de la generación de múltiples plazas de trabajo.

Por ello nos enfocaremos en trabajar con los 42 colaboradores que forman parte del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.

Quienes son los responsables de brindar el soporte a todas las tiendas Tottus para contratar personas que estén de acuerdo a los estándares que solicita la empresa y pueda aumentar la efectividad de sus trabajos.

## **5.6. Establecimiento de Conductas Problemas/Meta**

Conducta: Si el trabajador percibe una baja cultura organizacional se sentirá desmotivado y bajará el nivel de efectividad en sus actividades diarias, como también buscar opciones nuevas en otras empresas lo que podría producirnos una alta rotación en el personal, lo que produciría a un mediano plazo un sobre gasto en volver a capacitar una persona para la posición.

### **5.6.1. Conducta Problema**

Presentar personal no solo no le gusta la cultura organizacional, sino que no comparte ningún valor de la empresa, el no sentir que pertenecen a algo o que en el peor de los casos no sentirse valorados por su trabajo, generara un impacto grande en su quehacer diario llegando a sentir desanimo por in a trabar, lo que ocasionará continuos descansos médicos que a la larga se convertirá en la salida del personal, subiendo la rotación personal.

El estrés también será un factor desencadenante ya que si solo las empresas se enfocan en generar números y no se preocupa por su personal la realidad seguirá siendo la misma, la disconformidad de su personal y, la baja producción, finalizando con la salida masiva de su personal, lo que traerá en conjunto la mala publicidad no solo para el cliente interno, sino los externos, quienes ya no querrán pertenecer a un lugar que no es capaz de mantener a su personal.

Conducta: Lo esperado es mantener una adecuada cultura organizacional que permita mantener motivado a su personal, a través de la motivación se pueden obtener grandes cosas como un ambiente óptimo para trabajar, gente feliz haciendo su trabajo y el solo hecho de tener gente contenta hacen que ellos mismos se esfuercen por llegar a los objetivos de la empresa, ya que los vuelven sus objetivos, llegando a interiorizar sus valores y creencias para utilizarlas como guía para hacer sus actividades.

Ya que lo más difícil es fidelizar al personal, pero no imposible solo deben aprender hacer buenos líderes y no solo pensar en cumplir con los números que pide el mercado, sino en valorar su capital humano, quienes a un media plazo retribuirán todo lo invertido en ellos y aun mejor. Ya no deberán gastar en traer profesionales externos, sino que podrán utilizar a su mismo personal interno lo que generara a su favor una gran brecha de crecimiento, lo que hará que sean reconocidos y que tanto el personal interno como externo hable bien y valoren a la empresa por sus buenas prácticas con su personal.

### **5.6.2. Meta**

Para Barón (2006) la cultura organizacional es la conglomeración de prácticas, costumbres, formas de pensar y creencias que forman parte de un determinado conjunto de individuos, los mismo que los comparten en la convivencia y en el trabajo diario, buscando a su vez preservar armonía en el ambiente compartido, así como la buena relación entre los miembros que lo integran. Es importante porque no solo beneficiara a los colaboradores en su día a día a sentirse cómodos en su ambiente de trabajo, sino que al tener a los colaboradores felices y fidelizados con las creencias de la empresa ellos aportaran más a la empresa.

Schein (1999) indica que la cultura es un patrón de suposiciones básicas compartidas donde todos los integrantes vienen con distintas creencias y valores, con esta capacitación buscaremos que todos aprendan adaptarse por mas distintos que sean, haciendo que el respeto sea lo más importante para poder armonizar y trabajar en conjunto por el bien de la empresa. Si bien es cierto no todos pensamos lo mismo, ni creemos en lo mismo, pero lo que trata de buscar cada empresa cuando quiere contratar a un grupo de personas que le ayude en sus metas, es que sean personas que estén dispuestas a creer o adaptarse a la cultura que tiene la empresa. Tenemos claro que hoy en día el mercado laboral es muy cambiante y sobre todo va muy rápido, constantemente surgen tecnologías e implementaciones nuevas y

la gente por ende se preocupa más por alcanzar los números en el menor tiempo posible, pero lo que no se dan cuenta que esto a un mediano plazo, traerá múltiples consecuencias de índole económica y efectividad. Porque digo esto porque los colaboradores que no se sienten valorados por sus empleadores ahora están decidiendo abrirse campo en otras empresas que tal vez no les paguen igual, pero que sin embargo mantengan una adecuada cultura organizacional, porque significara que se preocupan por sus trabajadores.

La definición que ofrece Chiavenato (2006) respecto a la cultura organizacional es como un sistema conformado por valores y creencias que se comparten entre la totalidad de los integrantes de la organización, buscándose fidelizar a los empleados, hacerlos sentir como suya cada creencia u objetivo que tenga la empresa, para asegurar el compromiso de sus trabajadores y la eficiencia consigo. Se busca esta fidelización a través del reconocimiento del esfuerzo de los trabajadores, haciéndolos sentir importante o sobre todo que tienen voz y voto ante cualquier decisión importante que requiera la empresa, así harán sentir valorado a su personal y lo mas importantes los harán leales ante cualquier situación que se pueda presentar. Por lo que debemos evitar la fuga de nuestro capital humano, ya que al tener a nuestros trabajadores contentos, sabiendo que están en un empresa que desde el primer momento ha sido clara en cual son sus objetivos, misión y que sobre todo exista una relación horizontal entre todos los miembros, lograremos lo más importante que será la fidelizacion de nuestros colaboradores, que traerá consigo mayor productividad en sus actividades y reducirían costos al no tener una elevada rotación de su personal. Toda empresa tiene que tener claro que todos venimos con diferentes creencias y costumbres, por lo que es ideal desde el inicio poder dar a conocer cuáles son las de la empresa para poder definir si la persona que tenemos al frente se adaptara de forma adecuada.

### **5.7. Metodología de la Intervención**

Chiavenato (2006), a través de la innovación, atención a los detalles y orientación hacia las personas, obtendrá múltiples. Ventajas, ya que al permitir que los colaboradores innoven generaran nuevas alternativas de negocio que hará más rentable a la empresa, al ser detallistas sus trabajos serán impecables y de forma muy eficiente y sobre todo tener en cuenta antes de tomar cualquier decisión administrativa saber cuál va ser el impacto en nuestros trabajadores, para poder trabajar en armonía sin que esto ocasione fricciones dentro de la empresa.

Julian Rappaport (1987), habla de lo conveniente que es darles individualismo a los trabajadores, organizacional y comunitario, Ventajas son un trato igual para todos los trabajadores sin importar su cargo, religión o raza, como también mantener una comunicación horizontal donde sean bien recibidas las ideas de los demás sin ser considerados raros por su diversidad de pensamiento, Como también preocuparse por la comunidad hacer cosas que puedan aportar a nuestras comunidades.

Serna (1997), Acá se basa en cómo deberían trabajar las cabezas que muchas veces son los que nos lideran, los fundadores, el estilo de dirección y empowemwent.

Ventajas: los creadores de la empresa son los que insertaron los valores que ellos quieren que tengan su personal, volviéndolos más sensibilizados y con metas claras. El estilo direccional deberán cuidarlo bastante para que los niveles jerárquicos sean más humanitarios y más accesibles al dialogo para crear buenos lazos entre todos y para finalizar el grado de autonomía que les den a los trabajadores será de suma importancia para que se sientan valorados y seguros de lo que están haciendo es correcto y que cuentan con la aprobación de sus jefes. Una de las metodologías es seguir las 8 sesiones en sus fechas programadas para que sea más fácil de asimilar toda la información que es de suma importancia para poder mantener un adecuado vínculo laboral y profesional.

Para este trabajo se escogió realizar una capacitación para seguir concientizar a todos los 42 colaboradores del área de Gestión Humana, para que no solo interioricen la misión de la empresa, sino que valores su capital humano de diversas formas, no solo motivándolos por su esfuerzo sino haciéndoles saber que son valorados y que se busca poder desarrollar sus habilidades no solo a favor de la empresa sino para que ellos mismos mejoren y crezcan profesionalmente.

Por lo que se trabajara con 1 grupo para capacitarlos durante 40 minutos donde daremos diversas formas de lograr este objetivo a través de tips de motivación, como también nos apoyaremos de videos para que puedan diferenciar la actitud de un colaborador motivado con la de uno que hace su trabajo solo por la paga sin ninguna fidelizacion hacia la empresa.

## **5.8. Instrumentos / Material a Utilizar**

Encargados: Facilitador

Recurso Humano: Los 42 colaboradores que pertenecen al área de Gestión Humana.

Recursos Tecnológicos: Proyector, micrófono, diapositivas y videos sobre mi tema.

Materiales: Lapiceros, cuadernillos, sticker para poner su nombre.

Infraestructura: Comedor de la Oficina, sillas y mesas.

### 5.9. Cronograma

PROGRAMACIÓN/CRONOGRAMA DE CAPACITACION	2019											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Valores Organizacionales					X							
2. Conociendo la Misión de la Organización						X						
3. Liderazgo							X					
4. Aprendiendo nuevos habidos de trabajo								X				
5. La Motivación									X			
6. Como empoderarnos en nuestro trabajo										X		
7. Comunicación Asertiva												
8. Sentido de Pertenencia.											X	

### 5.10. Resumen de las sesiones

Lo que se busca con estas 8 sesiones es poder llegar a cada colaborador de la mejor forma, para que pueda interiorizar las creencias, misión y objetivos que tiene la empresa para en conjunto optimizar tiempo y recursos. Por ello es de suma importancia que las personas que están al frente de un equipo, son los que deben tomar la batuta y tener bien en claro que su principal responsabilidad será su equipo.

Por lo que debemos evitar la fuga de nuestro capital humano, ya que al tener a nuestros trabajadores contentos, sabiendo que están en un empresa que desde el primer momento ha sido clara en cual son sus objetivos, misión y que sobre todo exista una relación horizontal entre todos los miembros, logran lo más importante que será la fidelización de nuestros colaboradores, que traerá consigo mayor productividad en sus actividades y reducirían costos al no tener una elevada rotación de su personal.

Por eso se elaboró esta capacitación para poco a poco crear conciencia en todos los trabajadores y sepan de que diversas formas que puedan fortalecer sus habilidades a través

del fortalecimiento de los valores de la empresa, donde no solo lo dejare en la capacitación clara sino que realizaremos en la empresa recordatorios donde podamos hacerles acordar a los trabajadores los valores más importantes y como poder utilizarlos de la forma correcta en nuestro trabajo, conjuntamente con las creencias de la organización, estos aspectos los dejaremos muy claro en la capacitación y se los reforzaremos con un calendario donde salgan cuales son y con cual de todas ellas se sienten más identificados.

También les explicaremos la misión de la empresa, la cual es muy importante para que el personal sepa hacia donde queremos llegar como empresa y que ellos sientan en conjunto llegar a lograrlo, generando no solo la empatía hacia la empresa, sino sentirse parte del negocio, y que entiendan que ellos son importantes para lograrlo.

En muchas empresas el problema fundamental son las cabezas quien toman la función de un líder, el que guiara a todos hacia un fin, sin embargo, muchas veces estas posiciones las tiene gente que no hace nada por instruir y hacer crecer a su personal. Y solo se dedican a presionar y no reconocer logros, por lo que queremos cambiar esta forma de pensar a través de estas capacitaciones e instruirlos en lo que realmente significa ser un buen líder y de todos los benéficos que podrían obtener si saben ejecutar adecuadamente esta función. Los líderes deben saber poder fidelizar adecuadamente a su equipo, reconociéndolos cuando hacen cosas correctamente para que así ellos se sientan valorados y con ganas de seguir esforzándose por su trabajo.

El aprender nuevos hábitos de trabajo es fundamental, como no permitir las horas extras, proporcionar pausas activas durante el día de 5 minutos cada 5 horas, para que el cuerpo y la mente de despejen para seguir trabajando de forma más concentrada y ágil. La motivación es fundamental en cualquier forma y más cuando trabajamos con personas, por ello es de suma importancia el saber cómo llegar y hacerlos sentir en armonía no solo con su ambiente, sino entre ellos, fomentando el respeto y la comunicación constante para hacer más fácil la convivencia laboral.

Debemos empoderar a nuestro equipo, sabiendo identificar de cada uno cual son fortalezas y debilidades, para poder designarles las tareas de acuerdo a sus habilidades y destrezas así podremos liberarnos de la carga laboral y los colaboradores se sentirán seguros para poder ejecutar sus actividades y de esa forma ellos se preocuparán más por seguir preparándose para que cada vez más les deleguen más trabajo, demostrando de todo lo que



son capaz realizar.

Con todos estos 8 temas cerraremos con el más importante evitar la fuga de talento, que significa esto, lograr que los trabajadores no renuncien d forma masiva a la empresa, ya que muchas veces se van buenos elementos y reemplazarlos toma mucho tiempo y recursos de la empresa, que se podrían evitar, si en conjunto se trabaja para tener una estabilidad en trabajar todos en conjunto por cuidar todos los factores, que evitara la inconformidad de los colaboradores. Por ello las empresas deberán tomar conciencia en no dejar de lado lo que sientan o piensen los trabajadores, busquemos trabajar de forma más horizontal donde la comunicación sea fluida y se acepten las ideas y comentarios de nuestros trabajadores, que muchas veces son de suma importancia, ya que son ideas frescas vistas desde otra perspectiva que tal vez no tengamos claro ya las personas antiguas. Una vez terminada las 8 sesiones de capacitación se estará manejando un monitoreo constante al saber cómo han ido recepcionando la información y si realmente han tomado conciencia de lo importante de la cultura organizacional.

Sesiones	Temas	Actividad	Objetivo	Recursos	Tiempo
1	Valores Organizacionales	Bienvenida Concepto de valores Explicación del tema principal	Acá se buscara reforzar los valores organizacionales haciéndoles recordar cuales son y cómo podemos trabajar para incluirlos día a día en su trabajo diario, de forma que cada vez podamos ser reconocidos por ellos.	✓ Cuaderno ✓ Lapicero	40'
2	Conociendo la misión de la organización	Conocer los objetivos de la empresa. .Explicación del tema central.	Desde el ingreso de cada personal, esto debería ser un paso fundamental el conocerla misión de su empresa ya que gracias a esto el personal sabrá hacia donde debe apuntar.	✓ Cuaderno ✓ Lapicero	40'
3	Liderazgo	Concepto de líder. Tipo de líder. Explicación del tema central	Cada colaborador es importante, ya que se busca que cada uno sea capaz de poder liderar equipos de forma adecuada, y no cometer errores como dejar de lado a su equipo.	✓ Cuaderno ✓ Lapicero	40'
4	Aprendiendo nuevos hábitos de trabajo	Concepto de hábitos. Explicación del tema central	Las personas viene con distintos hábitos, los cuales muchas veces pueden ser a favor de la empresa como pueden ser no considerados, acá se busca mantener un término medio donde todos sepan que valen que todo este de forma estipuladas.	✓ Cuaderno ✓ Lapicero	40'
5	La motivación	Concepto de motivación. Explicación del tema central.	Que importante es tomar la motivación ya que está confirmado que las personas que no disfruten de su empleo son más probables a tener una temprano rotación, donde afectara seriamente el lado de productividad.	✓ Cuaderno ✓ Lapicero	40'
6	Empoderamiento en nuestro trabajo	Concepto de empoderamiento. Explicación del tema.	El empoderamiento es esencia y es lo que más se está buscando en cada colaborador, siempre aprovechar las actividades de cada uno para darles responsabilidades a todos.	✓ Cuaderno ✓ Lapicero	40'
7	Comunicación asertiva	Concepto de comunicación. Explicación del tema central.	El aprendiendo a escuchar, es un tema fundamental para todos que quieran pertenecer a nuestro equipo, es fundamental mantener un adecuado clima de esta formar ya que al sentirse escuchado sentirán la valoración por ellos-.	✓ Cuaderno ✓ Lapicero	40'
8	Sentido de pertenencia	Concepto de pertenencia. .Explicación del tema central.	Para concluir la última capacitación será de cultura abierta, donde se busca la mayor productividad entre todos los trabajadores a través de la participación de todo el equipo.	✓ Cuaderno ✓ Lapicero	40'

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abravanel, H. Allaire, Y. Firsirotu, M.E. Hobbs, B. Poupart R. & Simard J.J. (1992). Cultura organizacional. (2da.ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.(Abravanel et al.,1992. P. 30)
- Bobadilla, M. Callata, C y Caro A. (2015). Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural en una empresa global. Recuperado de: [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1027/Magali_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)
- Castro, M. y Flores, E. (2017). Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizado del personal de la municipalidad provincial de Arequipa – Perú. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a07v8n2.pdf>
- Contreras C, (2018). Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores – Lima, 2017. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18973/CONTRERAS\\_AC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/18973/CONTRERAS_AC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato Idalberto (2000), Administración, 8ª Edición, Año 2000 Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia. Chiavenato (2004)
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw-Hill.
- Chumpitaz, J. (2014). La Cultura Organizacional de la Profesión de Enfermería Actual y Deseada por las Enfermeras del H.N. Luis N. SáenzPNP. 2010. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3682>
- Denison (1990), Dan Denison, What is organizational culture?, Why culture Matters to your organization [Video] Disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=>
- Falcones, G. (2014). Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Negocio de SupplyChain Guayaquil de Nestlé Ecuador. Recuperado

de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>

Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. Metodología de la Investigación (6 ed., págs. 88-101). México: McGraw-Hill., p. 80, 151).

Furnham, Adrian (2001) Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. OXFORD: México.

García, M. y Flores, E. (2017) realizó la investigación “Consecuencias de la cultura corporativa y rol de la comunicación interpersonal en el compromiso organizado del personal de la municipalidad provincial de Arequipa – Perú”

García V. Doctorado en Ciencias del Desarrollo Humano, Universidad del Valle de Atemajac, Campus Guadalajara, México.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque de la investigación es cuantitativo.

Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006) Comportamiento organizacional Traducción José Luis Núñez Herrejón. Editorial Mc Graw Hill interamericana .mexico.

Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un. Page 2. administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura. Revista Perspectivas versión On-line ISSN 1994-3733 Perspectivas n.39 Cochabamba mayo 2017 Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional

Melian, V. (2017). La cultura organizacional y su impacto en los rendimientos de equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad. Recuperado de: <http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Ouchi W. (1982) Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés.

Ramírez, T. (1997). Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas, Venezuela: Panapo..

Robbins (1988.p 439), ojo no coincide fecha Robbins, S. (1998), “Fundamentos de comportamiento organizacional” Mexico, Prentice Hall Hispaniamericana, S.A .[en

línea] Disponible en:  
[http://books.google.com.co/books?id=Q8p51ceQyXoC&pg=RA1-PA253&dq=cultura+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=OKA\\_UrmKC4vS9gS2nYGgAw&ved=0CFcQ6AEwCA#v=onepage&q=cultura%20empresarial&f=false](http://books.google.com.co/books?id=Q8p51ceQyXoC&pg=RA1-PA253&dq=cultura+empresarial&hl=es-419&sa=X&ei=OKA_UrmKC4vS9gS2nYGgAw&ved=0CFcQ6AEwCA#v=onepage&q=cultura%20empresarial&f=false), Recuperado:  
10 de octubre de 2013.

Reyes, M. (2015). Caso de negocios: cultura organizacional como ventaja competitiva en el proceso de internacionalización a Brasil de Bosch. Recuperado de:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137905/Caso-de-negocios-cultura-organizacional-como-ventaja-competitiva-en-el-proceso-de.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robles P, Alabart Y, Rodríguez T (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la empresa pública de parques urbanos y espacios públicos de la provincia de Guayas. Recuperado de:  
[file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalYSuInfluenciaEnElComportami-5896224%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Hp/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalYSuInfluenciaEnElComportami-5896224%20(1).pdf)

Rappaport Julián (1987) Terms of Empowerment/exemplars of Prevention: toward a theory of community psychology. American Journal of Community Psychology 15,121-148.

Rodríguez, D. (2001). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.

Rodríguez, J. (2006). Estudio de Clima Organizacional e intervención en la Formación. Tesis para obtener el grado de Lic. en Relaciones Industriales. Universidad de Guanajuato.

Santizo M. (2018). Cultura Organizacional y Motivación. Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Santizo-Maria.pdf>

Schein, E.H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. España, Barcelona: Plaza y Janes editores. S.A.

Schein E. (1990) Organizational Culture ,Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management American Psychologist, 45, 109-119. February.

Schein, E. (1999). The corporate culture survival guide. Sense and nonsens about the culture change. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E.H. (2004) Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

Schermerhorn, J.; Hunt, J.; Osborn, R. (2004) "Comportamiento organizacional" página 268

Editorial: México : Limusa Wiley, ©2004

Serna (1997) Serna H. Gerencia Estratégica. (1997). Colombia: 3R Editores.LTD

Zhenia H, (2016). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I Naylamp –Chiclayo. Recuperado de:  
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2284/Tesis%20de%20Hern%C3%A1ndez%20D%C3%ADaz%20Zhenia%20Magaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Definición del alcance de la investigación que se realizará: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. En Hernández-Sampieri, R.,

Cuestionario de Evaluación de la Cultura Organizacional Autor: Denison y Neale (1994,2000). Adaptación Peruana: Balcazar C. (2018).

Borrar lo que dice en las conclusiones EUROMONITOR CONSULTORÍA: REPORTE DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO en su ranking de supermercados, según valor de ventas en el 2018, publicada 28 de enero 2019.

En vista de la importancia del tema de los valores en la cultura organizacional Velázquez (2013)

## **ANEXOS**



### ANEXO 1: Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Metodología
¿Cuál es el nivel de cultura organizacional de los colaboradores de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?	¿Determinar el nivel de cultura organizacional de los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?	La investigación es de tipo descriptivo, transversal, con un diseño No experimental y con un enfoque cuantitativo.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Población y muestra
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional, según la dimensión participación, que presenta los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional, según la dimensión adaptabilidad, que presenta los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional, según la dimensión consistente, que presenta los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?</li> <li>- ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional, según la misión, que presenta los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el nivel de cultura organizacional, según la dimensión participación, que presentan los colaboradores los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.</li> <li>- Identificar el nivel de cultura organizacional, según la dimensión adaptabilidad, que presentan los colaboradores los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.</li> <li>- Identificar el nivel de cultura organizacional, según la dimensión consistencia, que presentan los colaboradores los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.</li> <li>- Identificar el nivel de cultura organizacional, según la dimensión misión, que presentan los colaboradores los colaboradores del área de Gestión Humana de la sede central de Angamos, periodo 2019.</li> </ul>	<p>La población de estudio está comprendida por 42 colaboradores del área de Gestión Humana, de la empresa Tottus, ubicada en la oficina Central de Angamos en el Periodo 2019.</p> <p style="text-align: center;">N = 42 colaboradores</p> <p>La muestra de estudio fue censal, es decir 42 colaboradores del área de Gestión Humana, de la empresa Tottus, constituida por un subgerente, 5 jefes, 31 colaboradores y 5 zonales.</p>

## ANEXO 2: Instrumento

**I. INTRODUCCIÓN:** Estimado colaboradores, el siguiente cuestionario tiene el objetivo de conocer la cultura organizacional en las oficinas administrativas de Tottus, de manera que podamos diagnosticar los factores que necesitan ser mejorados para brindarle una atención de calidad. Sus respuestas serán completamente anónimas y toda la información que usted suministre será estrictamente confidencial y empleada sólo con fines de investigación.

### II. INSTRUCCIONES:

- Lee detenidamente cada pregunta.
- Responde todas las preguntas, con la mayor sinceridad.
- Pide orientación cuando lo necesitas.

### III. DATOS GENERALES:

Sexo: F ( ) M ( )                      Edad: ..... años

Estado civil: ..... Tiempo que labora en la empresa: .....

### IV. NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presenta un listado de enunciados, con su respectiva escala de respuestas, marcar sólo una alternativa.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

<b>DIMENSION:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.					
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					

DIMENSION:		1	2	3	4	5
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16	Los líderes y directores practican lo que predicen.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionara problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura "fuerte".					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43	Muchas ideas "se pierden por el camino"					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que esta haciendo la izquierda".					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					

DIMENSION:		1	2	3	4	5
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

### ANEXO 3: Carta de aceptación de la empresa



16 de mayo del 2019

DOCTOR:

RAMIRO GOMEZ SALAS

DECANO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA Y TRABAJO SOCIAL

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA.

Por medio de la presente hago llegar a usted un cordial saludo. Asimismo, manifestarle que la empresa Hipermercados Tottus S.A del distrito de Surquillo está dispuesta a ofrecer las facilidades a la señorita Mellany Aguirre Ruiz para que pueda realizar su muestra representativa de investigación.

Con la seguridad de contribuir con dicho proceso, reitero a usted las muestras de consideración.

Atentamente,

Juan Carlos Cano  
Gerente Selección  
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.

Av. Angamos Este 1805 Of.5 Piso10 Of. 6-A Piso11 - SURQUILLO  
Telf.: (511) 513 9400  
LIMA 34 - PERU

## ANEXO 4: Fotos





