



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “LLANTAS Y
SERVICIOS SAC” DEL DISTRITO DE WANCHAQ, CUSCO 2018.**

TESIS PRESENTADO POR:

Bach. Yanina Suma Camala

**Para optar al Título Profesional de Licenciada en
Administración**

ASESORA: Lic. Mireya Aparicio Gonzalez

CUSCO –PERÚ

2018



PRESENTACIÓN

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL
CUSCO.**

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la tesis de grado intitulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “LLANTAS Y SERVICIOS SAC” DEL DISTRITO DE WANCHAQ, CUSCO 2018**, con el objeto de optar al título profesional de Licenciada en Administración.

Atentamente,

Bach. Yanina Suma Camala



AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a todas las personas que compartieron sus conocimientos y guiaron para la conclusión de la presente; en especial a mi asesora Lic. Mireya Aparicio Gonzalez por su paciencia y su constante apoyo durante el desarrollo de la tesis, de igual forma expreso mi agradecimiento a la comisión dictaminadora Lic. Susi Alviz Pazos y Mgt. Waldo Alex Pando Díaz quienes con sus conocimientos, experiencias y sus acertadas opiniones contribuyeron para la realización de la presente investigación.

A mis padres, hermanas y amigos por formar parte de mi vida y que son mi inspiración, por todas las palabras de aliento y consejos que asimile desde muy pequeña, y espero no defraudarlos.

Muchas gracias.

Yanina Suma Camala



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por ser mi creador, por darme la oportunidad de estudiar y concluir mis estudios universitarios en esta prestigiosa universidad, por ser mi guía y darme fortaleza para avanzar cada etapa de mi vida.

A mis padres que fueron mi inspiración y motivación en cada momento de mi vida, con mucho cariño les dedico mi esfuerzo en recompensa a todo el sacrificio y confianza que siempre me dieron.

Los amo.

Yanina Suma Camala



ÍNDICE GENERAL

PRESENTACIÓN ii
AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA iv
ÍNDICE GENERAL v
ÍNDICE DE TABLAS viii
ÍNDICE DE FIGURAS ix
RESÚMEN x
ABSTRACT..... xi

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema..... 1
1.2. Formulación del Problema 3
1.2.1. Problema General..... 3
1.2.2. Problemas Específicos 3
1.3. Objetivos de la investigación 4
1.3.1. Objetivo General 4
1.3.2. Objetivos Específicos..... 4
1.4. Justificación de la Investigación 4
1.4.1. Relevancia Social..... 4
1.4.2. Implicancias prácticas 5
1.4.3. Valor teórico 5
1.4.4. Utilidad metodológica..... 5
1.4.5. Viabilidad o factibilidad..... 5
1.5. Delimitación de la investigación..... 5
1.5.1. Delimitación temporal..... 5
1.5.2. Delimitación espacial 6
1.5.3. Delimitación conceptual 6

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación 7



- 2.1.1. Antecedentes Internacionales..... 7
- 2.1.2. Antecedentes Nacionales 10
- 2.1.3. Antecedentes Locales..... 12
- 2.2. Bases Teóricas..... 15
 - 2.2.1. Cultura Organizacional 15
 - 2.2.1.1. Comportamiento organizacional..... 15
 - 2.2.1.2. Cultura 15
 - 2.2.1.3. Organización..... 16
 - 2.2.1.4. El estudio de la cultura organizacional 16
 - 2.2.1.5. Cultura Organizacional 17
 - 2.2.1.6. Función de la Cultura Organizacional 18
 - 2.2.1.7. Importancia de la cultura Organizacional 18
 - 2.2.1.8. Tipos de cultura organizacional..... 19
 - 2.2.1.9. Clasificación de la cultura organizacional 22
 - 2.2.1.10. Modelos para el diagnóstico y la evaluación de la cultura organizacional..... 23
 - 2.2.1.11. Características de la cultura organizacional 27
- 2.3. Marco conceptual 36
- 2.4. Variable de estudio..... 37
 - 2.4.1. Variable 37
 - 2.4.2. Conceptualización de la Variable 38
 - 2.4.3. Operacionalización de las variables 39

CAPITULO III

METODO DE INVESTIGACIÓN

- 3.1. Tipo de investigación 40
- 3.2. Enfoque de investigación 40
- 3.3. Diseño de la Investigación 40
- 3.4. Alcance de la investigación..... 40
- 3.5. Población y Muestra de la investigación..... 41
 - 3.5.1. Población..... 41
 - 3.5.2. Muestra..... 41
- 3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos 41
 - 3.6.1. Técnica 41
 - 3.6.2. Instrumento 41



3.7. Procesamiento de datos 41

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado 42

4.1.1. Presentación del instrumento 42

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado 43

4.2. Resultados por dimensiones 43

4.2.1. Resultados de la dimensión regularidad de los comportamientos observados ... 44

4.2.1.1. Resultado de los indicadores de la dimensión regularidad de los
comportamientos observados 45

4.2.2. Resultados de la dimensión normas y reglas 48

4.2.2.1. Resultado de los indicadores de la dimensión normas y reglas 49

4.2.3. Resultados de la dimensión valores dominantes 52

4.2.3.1. Resultado de los indicadores de la dimensión valores dominantes 53

4.2.4. Resultados de la dimensión filosofía 56

4.2.4.1. Resultado de los indicadores de la dimensión filosofía 57

4.2.5. Resultados de la dimensión clima organizacional 59

4.2.5.1. Resultado de los indicadores de la dimensión clima organizacional 60

4.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE 65

CONCLUSIONES 68

RECOMENDACIONES 70

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

ANEXOS 75

Anexo 01: Matriz de consistencia 76

Anexo 02: Matriz de Operacionalización de variables 77

Anexo 03: Matriz del instrumento para la recolección de datos 78

Anexo 04: Encuesta 80

Anexo 05: Resultado de los ítems 82



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización de la Variable 38

Tabla 2: Operacionalización de las variables 39

Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario..... 42

Tabla 4: Tabla de Baremación 43

Tabla 5: Estadísticos de fiabilidad 43

Tabla 6: Dimensión regularidad de los comportamientos observados 44

Tabla 7: Indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados 45

Tabla 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados 47

Tabla 9: Dimensión normas y reglas 48

Tabla 10: Indicadores de la dimensión normas y reglas 49

Tabla 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas y reglas 51

Tabla 12: Dimensión valores dominantes 52

Tabla 13: Indicadores de la dimensión valores dominantes 53

Tabla 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores dominantes 54

Tabla 15: Dimensión filosofía 56

Tabla 16: Indicadores de la dimensión filosofía 57

Tabla 17: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía 58

Tabla 18: Dimensión clima organizacional 59

Tabla 19: Indicadores de la dimensión clima organizacional 60

Tabla 20: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima organizacional 63

Tabla 21: Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq 65

Tabla 22: Comparación promedio de los dimensiones de la cultura organizacional en la empresa “Llantas y servicios SAC” 66



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Dimensión regularidad de los comportamientos observados 44

Figura N° 2. Indicadores de la dimensión Regularidad de los comportamientos
observados 45

Figura N° 3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión regularidad de
los comportamientos observados 47

Figura N° 4. Dimensión normas y reglas..... 48

Figura N° 5. Indicadores de la dimensión normas y reglas 50

Figura N° 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas y reglas
..... 51

Figura N° 7. Dimensión valores dominantes 52

Figura N° 8. Indicadores de la dimensión valores dominantes..... 53

Figura N° 9. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores
dominantes 55

Figura N° 10. Dimensión filosofía..... 56

Figura N° 11. Indicadores de la dimensión filosofía 57

Figura N° 12. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía 58

Figura N° 13. Dimensión clima organizacional..... 60

Figura N° 14. Indicadores de la dimensión clima organizacional 61

Figura N° 15. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima
organizacional 64

Figura N° 16. Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del
distrito de Wanchaq..... 65

Figura N° 17. Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional
en la empresa “Llantas y servicios SAC” del Distrito de Wanchaq. 66



RESÚMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del Distrito de Wanchaq, Cusco 2018, con la finalidad de conocer como es la cultura organizacional en dicha empresa, la misma que fue analizada mediante sus cinco dimensiones que son: Regularidad de los comportamientos observados, normas y reglas, valores dominantes, filosofía y clima organizacional, el tipo de investigación que se realizó es básica, el alcance de la investigación es descriptiva y el diseño es no experimental-transversal, tomando como población de estudio al personal que labora en la empresa “Llantas y Servicios SAC”; se utilizó la técnica de encuesta con su instrumento el cuestionario de preguntas, posteriormente los resultados de la misma fueron procesados en el programa Excel y en el software estadístico SPSS V25. La variable cultura organizacional obtuvo un resultado promedio de 2.83 interpretado como ni débil, ni fuerte, de igual manera la variable fue analizada a través de sus cinco dimensiones: la dimensión de regularidad de los comportamientos observados obteniendo un resultado promedio de 2.98 interpretado como ni débil, ni fuerte; la dimensión normas y reglas con un promedio de 2.68 interpretado como ni débil, ni fuerte; la dimensión valores dominantes con un promedio de 2.83 interpretado como ni débil, ni fuerte; la dimensión filosofía con un promedio de 2.73 interpretado como ni débil, ni fuerte y la dimensión clima organizacional con un promedio de 2.95 interpretado como ni débil, ni fuerte; dichos resultados sirven para describir cómo es la cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018.

Palabras claves: Cultura organizacional, regularidad de los comportamientos observados, normas y reglas, valores dominantes, filosofía, clima organizacional.

**ABSTRACT**

The present research work was carried out in the company "Llantas y Servicios SAC" of the district of Wanchaq, Cusco 2018, with the purpose of knowing what is the organizational culture in said company, the same one that was analyzed through its five dimensions that are: Regularity of the observed behaviors, norms and rules, dominant values, philosophy and organizational climate, the type of research that was carried out is basic, the level of the research is descriptive and the design is not experimental-transversal, taking as a study population the personnel that works in the company "Llantas y Servicios SAC"; the survey technique was used with its instrument the questionnaire of questions, later the results of the same were processed in the Excel program and in the statistical software SPSS V25. The organizational culture variable obtained an average of 2.83 interpreted as neither weak nor strong, in the same way the variable was analyzed through its five dimensions: the regularity dimension of the observed behaviors obtaining an average result of 2.98 interpreted as neither weak, nor strong; the norms and rules dimension with an average of 2.68 interpreted as neither weak nor strong; the dominant values dimension with an average of 2.83 interpreted as neither weak nor strong; the philosophy dimension with an average of 2.73 interpreted as neither weak nor strong and the organizational climate dimension with an average of 2.95 interpreted as neither weak nor strong; these results are used to describe how is the organizational culture in the company "Llantas y Servicios SAC" of the district of Wanchaq, Cusco 2018.

Keywords: Organizational culture, regularity of observed behaviors, norms and rules, dominant values, philosophy, organizational climate.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En este siglo XXI el tema de la cultura organizacional juega un rol muy importante en el mundo empresarial, ya que está presente y de diferente modo en cada una de los grupos empresariales sin menospreciar si es una empresa grande o pequeña. El manejo y entendimiento apropiado de una buena cultura organizacional, creará organizaciones capaces de lograr sus objetivos para hacer realidad su visión esperada; de esta manera las empresas necesitan sobrevivir ante los grandes cambios, que están ligados a procesos de innovación como en la tecnología, necesidades nuevas y globalización, donde se necesitará transformar muchos aspectos dentro de la empresa sin quitar la esencia (ADN) de los elementos que la compone una empresa, con la esperanza de tener una actitud y aptitud positiva de parte de los clientes internos frente a temas nuevas que se vienen; y como consecuencia será favorable para la sociedad.

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. “La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto reflejan el modo particular de funcionar de una organización.” (Chiavenato, 2017, pág. 307)

Basándose en la cita anterior cabe recalcar que para que una empresa transcurra en el tiempo positivamente es necesaria la convivencia adecuada de los integrantes que la conforman; actuando en base a los comportamientos, normas, reglas, valores, filosofía y clima organizacional apropiado; que tanto hoy en día se exige para nuestra colectividad peruana.

Gracias al crecimiento de los últimos años del parque automotor en la ciudad del Cusco, la empresa Llantas y Servicios SAC, ubicada en la Av. Pachacutec del distrito de Wanchaq de la provincia del Cusco, cuenta con 38 años en el mercado en la venta de neumáticos y accesorios para la misma, se percibe ausencia y desinterés en cuanto a su cultura organizacional, es así que se observó que el



personal en general trabaja por su propia cuenta y desorganizadamente sin coordinar muchas veces los manejos internos o externos que se suele hacer para el buen funcionamiento de la empresa; muchas veces sin importarles la incomodidad que generan a los clientes que están siendo atendidos en ese instante, así mismo tienen dificultades frente a los problemas de índole interno en lo que las personas más experimentadas aparentemente no son accesibles a brindar información para el mejor desenvolvimiento del personal nuevo, pareciera existir un modismo de lenguaje no apropiado y la comunicación inadecuada por parte de los clientes internos, que pueden ser motivos para una deficiencia en una relación adecuada entre colaboradores y posteriormente con clientes, lo que puede generar progresivamente una carencia de comportamientos positivos.

En cuanto a las normas y reglas de la empresa, los documentos normativos no se estarían cumpliendo en su totalidad, ya que los trabajadores siguen y acatan órdenes del gerente general más no del jefe inmediato (administrador), percibiéndose una debilidad en cuanto a la práctica de una cadena escalonada (línea de autoridad); justificaciones que utilizan los colaboradores de la empresa para no cumplir con sus verdaderas tareas (MOF) y muchas veces se procede a hacer cualquier actividad u orden mediante comunicados informales; tema que posteriormente molesta a muchos colaboradores ya que esos mandados no estarían estipulados en sus funciones; y de la misma forma ocurre para con el RIT. Documentos que son esenciales para el mejor desarrollo profesional de los colaboradores y a pesar de su existencia no son totalmente cumplidos por ninguna de las partes (Empleadores y trabajadores).

Así mismo los valores que se requieren para la socialización dentro de una empresa aparentemente no son practicados, por lo tanto la no preocupación por los demás (empatía) y la falta de equidad al parecer por parte de los directores son el fiel reflejo instituido en los colaboradores de la empresa.

También se observa que los colaboradores desconocen la filosofía de la empresa, sin darle la menor importancia a saber de la misión y visión; tanto es el desinterés frente a la empresa que no se conoce una política con las que se pueda regir la empresa, que como consecuencia se trabaja solamente para mantener un empleo ya que muchos de ellos son personal muy antigua con costumbres propios, estilos de



trabajo ya definidos y que hoy se hace un poco difícil de manejar.

Los colaboradores se basan en la comunicación e información verbal que claro está que por su informalidad el mensaje o comunicado llega imprevistamente haciendo caso omiso a la tecnología y medios de comunicación que se les facilita, aparentemente cayendo en repetidas ocasiones en un teléfono malogrado donde el quien gana muchas veces es el personal antiguo que por su trayectoria y experiencia en el tema de neumáticos se les debe de creer todo lo que dicen, donde en ocasiones se percibió que la información brindada a los colaboradores inexpertos fueron equivocados.

Del mismo modo pareciera haber una serie de deficiencias en cuanto al clima organizacional, que serán causas suficientes para generar un conjunto de conflictos y desacuerdos diariamente, y como consecuencia el desempeño de sus funciones será desfavorable en donde los resultados se verán en la pérdida o descalificación en las diferentes licitaciones públicas y/o privadas.

Persistir esta situación puede considerarse a que la empresa “Llantas y Servicios SAC” no logre sus objetivos ni mucho menos anhelar a una visión ambiciosa ya que se pierde cuantioso dinero en la medida que se va dejando a lado este problema, por ello el presente trabajo de investigación consiste en conocer la cultura organizacional en la empresa antes mencionada.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo es la cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

P.E.1. ¿Cómo es la regularidad de los comportamientos observados del talento humano en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?

P.E.2. ¿Cómo son las normas y reglas en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?



P.E.3. ¿Cómo son los valores dominantes en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?

P.E.4. ¿Cómo es la filosofía en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?

P.E.5. ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Describir la cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018

1.3.2. Objetivos Específicos

O.E.1. Describir la regularidad de los comportamientos observados del talento humano en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018.

O.E.2. Describir las normas y reglas en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018.

O.E.3. Describir los valores dominantes en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018.

O.E.4. Describir la filosofía en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?

O.E.5. Describir el clima organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Relevancia Social

La relevancia social de la presente investigación se enmarca en conocer y mejorar en su cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC”, para una interrelación positiva entre los colaboradores, el cual



ayudara en gran medida al cumplimiento de los objetivos y trabajar por una visión ambiciosa.

1.4.2. Implicancias prácticas

Las implicancias prácticas de la presente investigación es la de identificar la variable cultura organizacional en la empresa Llantas y Servicios SAC, por lo que se tendrá un conocimiento amplio de la deficiencia existente, esperando en que los resultados de la misma podrían ser aprovechados y considerados por parte de los directores para una mejora en su cultura organizacional.

1.4.3. Valor teórico

El valor teórico de la presente investigación además de enriquecer los conceptos sobre cultura organizacional, mostrará las conclusiones y recomendaciones, constituyéndose la misma como antecedentes de investigación para futuros trabajos de investigación.

1.4.4. Utilidad metodológica

La utilidad metodológica de la presente investigación reside en la elaboración del instrumento para la recolección de datos para una posterior interpretación y análisis. Los datos que se utilizará será la variable, las dimensiones e indicadores; el cual podrían ser tomados como referencia ya que están desarrolladas tomando en cuenta la opinión de varios metodólogos.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La presente investigación es viable o factible ya que se cuenta con los recursos necesarios (económicos, tiempo) para la elaboración de la misma; así como también el fácil acceso a la institución para recabar información pertinente.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se enfoca a la descripción y análisis del periodo, Agosto – Noviembre 2018.



1.5.2. Delimitación espacial

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la empresa Llantas y Servicios SAC del distrito de Wanchaq, Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

La delimitación conceptual para la presente investigación abarca los conceptos de cultura organizacional, los cuales fueron recopilados de libros, revistas científicas.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

A) **Título:** La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial.

Autor: Milángela Aracelys Vásquez Oria

Universidad: Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela)

Año: 2009 (Vasquez, 2009)

Conclusiones

- ✓ La empresa Dayco Telecom, C.A, mejor conocida como Daycohost, presenta una cultura organizacional con un evidente predominio de elementos culturales propios de la cultura amistosa-colaboradora. Sin embargo, la organización cuenta también con la presencia de ciertos elementos culturales característicos de una cultura familiar y, se reconocieron escasos rasgos pero evidentes de lo que se denomina una cultura agresiva.
- ✓ La etnohistoria en Daycohost constituye un factor importante dentro de la cultura organizacional. Existe dentro del personal una fuerte convicción que los objetivos estratégicos son compartidos, que pueden movilizarse con total libertad por los espacios y oficinas de los demás compañeros. Dentro de este aspecto de la etnohistoria, aunque los empleados consideren que la gente no conoce bien las familias de los demás y que no resulta tan fácil construir con la historia de Daycohost al estudiar los documentos existentes, si existe un fuerte acuerdo relacionado a que en la organización tienen su futuro asegurado.
- ✓ Sobre la comunicación como elemento asociado a la cultura organizacional y la comunicación eficaz como elemento de liderazgo, se hace evidente en la organización pero no es la columna vertebral de la cultura organizacional de Daycohost. Con la comunicación eficaz existe un ambiente unificado hacia el criterio de acuerdo con el hecho de que en el departamento en el



cual trabajan conocen los objetivos del negocio claramente, que las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio, la comunicación de los gerentes y vicepresidentes de Daycohost reflejan en forma clara lo que quiere decir y lo hacen con profundo interés respeto hacia los empleados y, que en Daycohost se pueden expresar opiniones sin ser ignorados por los líderes.

- ✓ La cultura organizacional es un elemento fundamental para ejercer el liderazgo en Daycohost y viceversa, pero son más evidentes las características de los elementos del liderazgo, tienen un peso mayor éstos sobre la cultura que se vive en la organización que los propios elementos de la cultura organizacional. Entre estos se encuentran el triángulo formado alrededor del liderazgo que comprende: la autoridad, la toma de decisiones y el compromiso.
- ✓ Aunque no se distingue diferencias sobresalientes entre los elementos culturales de los departamentos de las áreas de administración, finanzas y mercadeo con el personal del área tecnológica, si se puede establecer que existen sub-culturas organizacionales, pero las mismas tienen estrecha vinculación con la cultura organizacional de la empresa. Estas sub-culturas están referidas al lenguaje que suelen emplear o que en las fiestas y reuniones con todos los empleados pueden crearse grupos dependiendo del área en que se trabajen. Sin embargo, todos los trabajadores sin excepción mantienen las características de una cultura predominantemente amistosa-colaboradora (o en red) con tendencia a la cultura familiar y con determinados rasgos de una cultura agresiva.

B) Título: La cultura organizacional y su relación con la productividad de una Institución Financiera.

Autor: Nataly Lorena Ozuna Gonzales

Universidad: Instituto Politécnico Nacional de México

Año: 2012 (Ozuna, 2012)

Conclusiones

- ✓ Este trabajo de investigación confirma con datos la hipótesis planteada en un principio que a mayor Cultura Organizacional mayor Productividad. Los datos de la investigación muestran que, si un colaborador de una institución



tiene una alta o muy alta cultura organizacional, este tendrá una mayor productividad, ya que su desempeño será mayor. Esto, por la relación que existe entre ambas variables. Las organizaciones con una alta cultura organizacional alcanzan su cuota de productividad, a través de la alta implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión de sus directivos. Sin embargo, los datos arrojaron que características generales de cada colaborador como el género, edad, estado civil y estudios académicos, juegan un papel determinante en su desempeño.

- ✓ Se estableció que, en las instituciones financieras como Santander México, la productividad se mide con los informes financieros. En estos informes se detectaron como dimensiones de productividad, la Banca Comercial y la Banca Mayorista ya que la productividad se mide por los créditos emitidos a esta dimensión; en donde la Banca Comercial tiene el mayor peso en dicha institución. Los datos arrojaron que en la Banca Comercial es donde se encuentran los indicadores más altos de productividad, como son los individuos, las Pymes, las grandes empresas y las instituciones. Por este motivo, los directivos con una alta y muy alta cultura organizacional tanto como los directivos con baja y muy baja cultura organizacional, se encuentran dentro de la dimensión de Banca Comercial. Sin embargo, la banca comercial es la que posee mayor grado de productividad, según lo establecido por Santander México.
- ✓ Esta investigación plantea el siguiente principio “A mayor cultura organizacional mayor productividad” – si un colaborador de una institución tiene una alta o muy alta cultura organizacional, este tendrá una mayor productividad, ya que su desempeño será mayor. Sin embargo, los datos arrojaron que características generales de cada colaborador como el género, edad, estado civil y estudios académicos, juegan un papel determinante en su desempeño. Por lo tanto, debemos tomar en cuenta dichos factores si se quiere obtener mayor productividad por parte de los colaboradores.



2.1.2. Antecedentes Nacionales

A) **Título:** La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología y su relación con la Productividad de una Institución Financiera.

Autor: Shirley Yissela Alvarez Valverde

Universidad: Universidad Mayor de San Marcos

Año: 2001 (Alvarez, 2001)

Conclusiones

- ✓ Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de revelada importancia y practica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas. La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de las organizaciones y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.
- ✓ La cultura institucional es débil por la falta de un compromiso verdadero de los trabajadores para con su organización; no obstante, esta situación se origina porque los niveles jerárquicos más altos no han considerado que la difusión de la misión, la identificación y fortalecimiento de los valores básicos y el reconocimiento-cercanía con los personajes que construyeron la historia del INO sea un asunto prioritario.
- ✓ Los trabajadores se auto-motivan y desmotivan fácilmente ya que no perciben que se les esté considerando como personas que puedan aportar ideas creativas que mejoren su trabajo o que contribuyan al cambio.
- ✓ De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, se afirma la importancia del clima organizacional y el liderazgo dentro de la organización y que esta a su vez se refleja en la atención que se ofrece al cliente así como en su desempeño dentro de la organización.



B) Título: Cultura Organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red n° 7 callao.

Autor: Ana Cecilia Morocho Cáceres

Universidad: Universidad San Ignacio de Loyola

Año: 2012 (Morocho, 2012)

Conclusiones

- ✓ Si existe correlación moderada entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red n° 7 de la región Callao. Se afirma entonces que todo reconocimiento del trabajo, esfuerzo, 52 compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos institucionales por parte del profesor va a conllevar a un buen desempeño de sus funciones como profesional docente.
- ✓ Si existe correlación moderada entre la comunicación y equidad organizacional de la cultura Organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red n° 7 de la región Callao. Se determina que la comunicación es muy influyente en el desempeño de los docentes, porque las opiniones son valoradas y tomadas en cuenta así como el respeto a las ideas y actitudes positivas se comunican través de un dialogo permanente que permite el mantenimiento de un adecuado clima institucional.
- ✓ Si existe correlación moderada entre la credibilidad de los directivos y relaciones humanas de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red n° 7 de la región Callao. Se afirma que la credibilidad de los directivos de las instituciones educativas, su transparencia, dinamismo, responsabilidad y asertividad en el desarrollo de sus funciones, van a permitir que el docente trabaje eficaz y eficientemente.



2.1.3. Antecedentes Locales

A) **Título:** La cultura organizacional en la gerencia de desarrollo humano y social de la municipalidad provincial del Cusco – 2014.

Autora: Sharmely Yañac Zevallos

Universidad: Universidad Andina del Cusco

Año: 2015 (Yañac, 2015)

Conclusiones

- ✓ Se evidencia que en un 66% de los colaboradores afirman que la cultura organizacional en el área de Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial del Cusco, es mala, y esto es una debilidad para la institución, por tanto podemos decir que los comportamientos institucionales no son adecuados, por otro lado las normas institucionales son calificadas como malas ya que no se conoce ni cumple los documentos normativos que existe en la institución, en cuanto a la filosofía institucional estas no son una fortaleza para la institución, ya que los colaboradores desconocen la misión, visión y políticas. Finalmente el clima interno es malo ya que las condiciones físicas de trabajo no son las adecuadas para lograr el óptimo crecimiento del colaborador.
- ✓ La investigación ha permitido evidenciar que un 76% de los colaboradores de la Gerencia de Desarrollo Humano y Social tienen Comportamientos Institucionales malos, por tanto se puede afirmar que los colaboradores no tienen una buena conducta frente a sus compañeros y adoptan costumbres que no ayudan al crecimiento de la institución, esto frente a un 22% que afirma que los comportamientos institucionales son regularmente aceptables, debido a que los colaboradores no tienen cortesía frente a sus compañeros de trabajo y esto hace que no exista una buena relación laboral.
- ✓ En cuanto a la dimensión Normas institucionales los resultados de la investigación evidencian que la institución en estudio, no cumple con los documentos normativos establecidos para las instituciones públicas, ya sea para el aprendizaje y beneficio de los colaboradores, ya que un poco más del 64% señala que la institución no cumple con darles conocimiento de dichos documentos, por otro lado un 36% afirma que si tienen conocimientos de



las normas institucionales, y esto se califica como bueno. Esta dimensión es menos criticada que los comportamientos institucionales, pero igualmente, no alcanza a satisfacer las percepciones de los colaboradores de la institución.

- ✓ La evaluación de la dimensión Filosofía institucional los resultados arrojados evidencia que un 78 % señala que esta dimensión es considerada como mala, debido a que la misión visión y políticas no son conocidas ni cumplidas por los colaboradores lo que genera que no se logre objetivos ya que eso depende una institución, existe también un 22% de colaboradores que señala que los indicadores mencionados anteriormente son conocidos pero esto no es una cifra aceptable para poder decir que la filosofía institucional es aceptable. Mientras tanto una parte de los colaboradores consideran que existe una gran falta de comunicación.
- ✓ Se ha determinado igualmente que el clima interno ha arrojado resultados no favorables para la institución ya que un 64% de los colaboradores lo califican como deficiente, lo cual evidenciaría que gran parte de los colaboradores no se sienten satisfechos con las condiciones físicas de trabajo ya que estas dificultan su desarrollo profesional, por otro lado parte de los colaboradores encuestados afirman que no existe comprensión y cooperación entre compañeros lo que hace que ellos rechacen el trabajo en equipo, a esto se adjunta también la falta de comunicación y las malas relaciones interpersonales que existen en el área de Gerencia de Desarrollo Humano y Social de la Municipalidad Provincial del Cusco.

B) Título: La cultura organizacional en compartamos financiera agencia Cusco – 2015

Autora: Maissa Fiorella Luna Pacheco

Universidad: Universidad Andina del Cusco

Año: 2016 (Luna, 2016)

Conclusiones

- ✓ En compartamos financiera S.A. agencia Cusco, de los encuestados, se determinó que el 82.5 % considera que es regular la cultura organizacional, mientras que el 15% considera que es bueno; esto indica que la mayoría de



colaboradores de la empresa no están seguros de conocer y desenvolverse laboralmente de acuerdo a la cultura organizacional que ofrece la empresa, así mismo demuestran desconocer y por lo tanto no cumplir con la normativa que establece la empresa, de igual manera se evidencia que gran parte de los colaboradores no están cómodos no contentos con el clima interno, no se comprometen con la filosofía de la organización no con los valores con los que se deben trabajar. Además se evidencia que un 2.5% considera mala la cultura organizacional demostrando no saber ni aplicar en lo mínimo las normas, los valores, la filosofía, de igual manera demuestran trabajar en un clima interno inadecuado.

- ✓ De los encuestados, el 22.50% indica ser bueno el uso y conocimiento de las normas en Compartamos Financiera agencia Cusco, mientras que el 77.50% indica que es regular el uso y conocimiento de las normas en Compartamos Financiera agencia Cusco, esto se debe a que si conocen algunas normas de la empresa, mas no se usa como debe ser en cada área, esto se debe al conformismo de los líderes como son los jefes o administradores, que no se interesan porque sus colaboradores conozcan las normas o reglamentos que son muy necesarios para el desempeño laboral diario.
- ✓ El 82.5% de encuestados indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo sobre los valores que imparte Compartamos Financiera agencia Cusco, mientras que el 15% indica estar de acuerdo, esto evidencia que gran parte del personal que trabaja en dicha empresa no practica los valores con los que la organización incentiva a sus trabajadores, de igual forma los principios de la organización enfocados a los clientes internos y externos son desconocidos para la mayoría de colaboradores haciendo del trabajo poco eficiente.
- ✓ De los encuestados, el 75% indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo sobre la filosofía que imparte Compartamos Financiera agencia Cusco, mientras que el 25% indica estar de acuerdo, se demuestra que más del 50% de colaboradores desconocen y menos cumplen con la filosofía empresarial, generando desorden y confusión referente a la visión y misión de la organización, esto evidencia que los colaboradores de Compartamos Financiera agencia Cusco no cumplen con las políticas de la empresa.



- ✓ De los encuestados, el 77% indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo sobre el clima interno que imparte Compartamos Financiera agencia Cusco, mientras que el 17.5% indica estar de acuerdo, esto evidencia la carencia de los líderes de incentivar y motivar a los colaboradores a mantener un clima interno bueno y sólido, así mismo se demuestra la incomodidad por parte del cliente interno, evidenciando que el ambiente laboral es desagradable y poco adecuado para desenvolverse laboralmente.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Cultura Organizacional

2.2.1.1. Comportamiento organizacional

Según (Chiavenato, 2017, pág. 4) el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones, que a su vez se encuentran en un ambiente dinámico, cambiante y competitivo; se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las y transformarlas en centros de excelencia.

2.2.1.2. Cultura

Según (Chiavenato, 2017, pág. 301) cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos; usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero estas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes,



códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

2.2.1.3. Organización

Según (Chiavenato, 2017, págs. 19,20) una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo nacional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes.

2.2.1.4. El estudio de la cultura organizacional

Según (Arbaiza, 2017, págs. 397,398) la escuela de las relaciones humanas, fundada por Elton Mayo, plantea por primera vez el tema de la cultura en las organizaciones. En la década de 1920 e inicios de la década de 1930, Mayo realizó una serie de experimentos enfocados en medir la productividad de los trabajadores. Su estudio más emblemático es el de Hawthorne, nombre del barrio de Chicago donde funciona la Western Company, la fábrica en la que se llevaron a cabo los experimentos.

Mayo examinó en una primera instancia la relación entre la intensidad de la productividad de los obreros. En las siguientes fases del experimento se introdujeron otros factores relacionados con las condiciones laborales: La duración de los momentos de descanso y la elección del horario de estos recesos. Al compararse el nivel de productividad de los grupos de prueba (aquellos que podían elegir el momento y la duración de los recesos) con el de los grupos de control (los que no tuvieron cambios en las condiciones) se encontró que ambos grupos aumentaban su nivel de productividad.

Mayo y sus colaboradores concluyeron que este aumento no estaba relacionado con el entorno físico sino con las emociones, puesto



que los trabajadores que no fueron elegidos para formar parte del grupo experimental se sintieron motivados a trabajar de forma más eficiente para ser elegidos como participantes de algo que consideraban importante. Por ello, el estudio concluyó que el desempeño estaba relacionado con variables psicológicas difíciles de medir experimentalmente, vinculadas con la integración del grupo, la solidaridad entre sus miembros y la motivación grupal. A partir de ello, los posteriores estudios de Mayo y sus seguidores apuntaron a conocer la influencia de las normas y las expectativas sociales en la percepción de la organización, y la influencia de los grupos de trabajo informales sobre la productividad.

2.2.1.5. Cultura Organizacional

A continuación, presento las definiciones que algunos autores plantean con respecto a la cultura organizacional:

Según (Chiavenato, 2017, pág. 307) la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

Para (Ibañez, 2002, pág. 60) “la cultura organizacional en una empresa, es el conjunto de creencias regionales, religiosas, valores morales, culturales, normas de comportamiento grupal, individual, organizacional; experiencias técnicas, sociales, costumbres regionales, étnicas, familiares; logros alcanzados como producto de triunfos o premios, etc”.

Para (Robbins & Coulter, 2014) la cultura organizacional implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción. Es invisible e intangible pero los empleados lo perciben en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar; la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver con aquello



que los miembros de la organización perciben y como lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura compartida.

Según Richard Mason, citado (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 458) “la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros”.

2.2.1.6. Función de la Cultura Organizacional

Según (Robbins & Judge, 2009, págs. 555,556) la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras, es decir crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros. La cultura define las reglas del juego.

2.2.1.7. Importancia de la cultura Organizacional

Según (Davis & Newstrom, 2003) las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa ya que estas ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son asimismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las mismas, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los



empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que se les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos, las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados con sus tareas. Por otro lado atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos a los que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

2.2.1.8. Tipos de cultura organizacional

A) Cultura burocrática

Según (Hellriegel & Slocum, 2009, págs. 469,470) manifiesta que, una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente. Las normas conductuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad. Los gerentes consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores y organizadores y en vigilar que se cumplan las reglas y las normas escritas. Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con claridad. Extensos manuales explican las muchas reglas y los procesos de la organización y los empleados piensan que están obligados a “ceñirse a las palabras escritas” y a los procedimientos legalistas.

Según Hooijberg y Petrock, citado (Arbaiza, 2010, pág. 389) expresa que, este tipo de cultura la poseen aquellas organizaciones que prefieren la formalidad y se rigen bajo normas y procesos estandarizados que están contenidos en manuales. Asimismo, las tareas, responsabilidades y la autoridad están claramente definidas y establecidas.

**B) Cultura de clan**

Según (Hellriegel & Slocum, 2009, págs. 470,471) manifiesta que, la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo. Entienden que sus contribuciones a la organización (por ejemplo, horas laboradas a la semana) podrían acceder las previstas en sus contratos. El compromiso del individuo con la organización (lealtad) a largo plazo es intercambiado por el compromiso de la organización con el individuo (seguridad) a largo plazo. Dado que los individuos piensan que la organización les tratará con equidad en términos de incrementos salariales, promociones y otras formas de reconocimiento, ellos asumen las consecuencias que tienen sus actos para la organización. En una cultura de clan, los miembros comparten un sentimiento de orgullo de pertenecer a él.

Según Hooijberg y Petrock, citado (Arbaiza, 2010, pág. 389) manifiesta que, es en donde predominan la tradición, lealtad, el trabajo en equipo y la socialización. Los integrantes de la organización se sienten comprometidos, y sus labores van más allá de la obligación y el cumplimiento, pues creen que se les otorgará un trato justo en lo concierne a incrementos salariales, asensos, reconocimientos, etc. Este tipo de cultura, logra la unidad de sus miembros a través de un largo y profundo proceso de socialización, en donde los empleados más antiguos sirven como mentores para los nuevos.

**C) Cultura emprendedora:**

Según (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 471) expresa, los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora. En ellas existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta cultura no solo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios. Las culturas emprendedoras por lo normal son asociadas con empresas pequeñas y medianas que son dirigidas por su fundador.

Según Hooijberg y Petrock, citado (Arbaiza, 2010, pág. 389) manifiesta que, en este tipo de cultura, predomina los altos niveles de riesgos dinamismo y creatividad, lo que le hace reaccionar rápida y eficientemente a los cambios del ambiente. Se les suele asociar a las empresas medianas.

D) Cultura de mercado

Según (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 472) expresa que, el logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación de mercado) caracterizan a la cultura de mercado. Una ruda competitividad y orientación a las utilidades prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual. Es decir, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones. En este sentido, la orientación al control es formal y bastante estable. Los niveles más altos de desempeño son intercambiados por mayores recompensas, conforme a lo establecido en un calendario convenido.

Una parte no reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se haya especificado originalmente. La organización



no promete (ni implica) seguridad en el empleo, y el individuo no promete (ni implica) lealtad. El contrato que se renueva cada año si las partes cumplen con sus obligaciones, es utilitario porque una parte usa a la otra para lograr sus propias metas.

En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. La cultura de mercado con frecuencia está vinculada a metas de desempeño mensuales, trimestrales y anuales basadas en las utilidades.

Según Hooijberg y Petrock, citado (Arbaiza, 2017, págs. 389, 390) expresa que, se caracteriza por la consecución y logro de metas. Las relaciones entre el empleado y la organización son contractuales, por lo tanto la orientación de control es formal. El empleado es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización, de un nivel específico de recompensas. Asimismo, del desempeño del empleado también dependerá la renovación de su contrato.

2.2.1.9. Clasificación de la cultura organizacional

Según (Robbins & Coulter, 2005, pág. 53) manifiesta que, el que una organización sea fuerte o débil va depender de algunos factores tales como su tamaño, su antigüedad, la rotación de empleados y la fuerza con la que se formó la compañía.

A) Cultura fuerte

Es aquella cultura en donde los valores están bien definidos y difundidos, por lo tanto, ejercen mayor impacto en los integrantes. Wiener (1998) sostiene que cuanto más acepten los empleados los valores de la organización y más se sientan involucrados y comprometidos con ellos, más fuerte será la cultura. En congruencia con esta definición, una cultura



fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comporten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. (Robbins & Coulter, 2005)

Un resultado específico de una cultura fuerte debe ser disminuir la rotación de los empleados. Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional. Estas cualidades, a su vez disminuyen la propensión de los trabajadores a salir de la organización. (Robbins & Judge, 2013)

B) Cultura débil

Es aquella donde los valores centrales de la organización no son aceptados ni compartidos por los miembros de la organización, les falta claridad y firmeza y existe poco acuerdo sobre la importancia de estos. (Robbins & Coulter, 2005)

2.2.1.10. Modelos para el diagnóstico y la evaluación de la cultura organizacional

A) Modelo de las dimensiones culturales de Hofstede

Hofstede (1980), citado (Arbaiza, 2017, pág. 414) realizó una investigación en un total de 50 países, en donde observo cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional, utilizando 5 dimensiones:

a) Distancia de poder

Se refiere al grado en que la cultura acepta las diferencias de poder y estatus. Algunos países asumen que debe haber grandes diferencias entre clases sociales y



ocupaciones (alta distancia de poder), mientras que otros países no aceptan esas diferencias (baja distancia de poder). Las culturas con un bajo nivel de distancia de poder se muestran inconformes con las diferencias y la distribución desigual, y tienen un gran poder de asociación gremial para reclamar sus derechos. (Arbaiza, 2017, pág. 414)

b) Aversión a la incertidumbre

Se refiere al grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por el riesgo o las situaciones desconocidas. Cuando se tiene un alto nivel de aversión a la incertidumbre o a la ambigüedad no asumen riesgos y prefieren la estabilidad, las normas, las tradiciones y las situaciones predecibles. Las culturas con un bajo nivel de aversión a la ambigüedad, tienden a tomar riesgos y tienen dificultades en aceptar las normas y la autoridad. (Arbaiza, 2017, pág. 414)

c) Colectivismo vs. Individualismo

Se refiere el grado en que se prefiere actuar de manera individual o grupal para resolver problemas. Las culturas individualistas priorizan las necesidades propias y consideran que cada persona es dueña de su destino y que los resultados dependerán de su iniciativa. El colectivismo, en cambio, se basa en el bienestar común, para lo cual se debe trabajar de manera cohesionada. (Arbaiza, 2017, pág. 414)

d) Masculinidad vs. Femenidad

Se refiere a la medida en que la cultura enfatiza estereotipos asociados con lo masculino, como la agresividad, la autoridad y la dominación, o femenino,



como la comprensión la sensibilidad, la empatía y la compasión, así como a asociación de los roles de género con las ocupaciones. Una empresa con una cultura masculina se caracteriza por enfocarse únicamente en el desempeño o los resultados y en reforzar a los empleados con incentivos materiales; una cultura femenina se caracteriza por valorar las necesidades individuales y mejorar el clima laboral y la satisfacción. (Arbaiza, 2017, pág. 414)

e) La orientación de corto plazo vs la orientación de largo plazo

Se refiere al grado en que las prácticas, las actividades y las decisiones organizacionales se orientan a resolver problemas aquí y ahora o, por el contrario, se trabaja de manera estratégica, previendo situaciones futuras. Investigaciones que emplean este modelo muestran distintos resultados; sin embargo, se puede afirmar que las empresas son más efectivas cuando evitan la incertidumbre y trabajan de manera colectiva. (Arbaiza, 2017, págs. 414,415)

B) Competing Values Framework (CVF)

Según (Arbaiza, 2017, pág. 411) Este modelo también conocido como CVF, fue propuesta por Kim S., Cameron y Robert E. Quinn en un estudio llamado Diagnosing and Changing Organizational Culture, 2006; para identificar los cuatro tipos de cultura; de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

El CVF permite observar si los miembros de la empresa son flexibles a los cambios del entorno o si la empresa es capaz de mantener la estabilidad y tener control sobre los cambios. Asimismo, se evalúa si los miembros prefieren una forma de



trabajo en la que adaptan su comportamiento a la dinámica del entorno o un estilo en el que predomina el control y no surgen imprevistos. También se evalúa si es una cultura orientada al interior y que no se ve afectada significativamente por lo que ocurre afuera de ella o si no es una cultura orientada hacia el exterior y, por tanto, su labor cotidiana se ve influida por factores externos.

El modelo se explica en dos ejes con polos contrarios: la orientación interna versus la orientación externa y la flexibilidad versus el control.

a) La orientación interna versus la orientación externa

Cuando la orientación es interna, el foco está en la propia organización, sus miembros y su funcionamiento. Por lo general, la empresa tiende al corto plazo, a realizar actividades estables y predecibles, en las que todas las áreas funcionan de manera integrada para alcanzar los resultados esperados. En cambio, cuando la orientación es externa, el foco está en la relación que se establece con el mercado, la tendencia es a largo plazo las actividades buscan superar a la competencia. (Arbaiza, 2017, pág. 411)

b) Flexibilidad versus el control

En cuanto a la flexibilidad, esta se refiere a la espontaneidad de los miembros para contribuir con su individualidad; por tanto, se trata de una cultura descentralizada y diferenciada. Por su parte, el control se refiere al nivel de predictibilidad de las actividades y al orden.

En este modelo, el tipo de cultura varía según el tamaño de la empresa, el grado de desarrollo del sector económico al que pertenece y si opera en el sector



público o privado. Las empresas pequeñas suelen tener una cultura de clan, mientras que las que trabajan en una industria madura forman parte de una cultura de mercado; aquellas que operan en industrias jóvenes tienen una cultura adhocrática y, por lo general, las organizaciones públicas tienen una cultura jerárquica. Las culturas de clan destacan por sus relaciones con los empleados y la calidad de lo que ofrecen; y las de mercado, por el éxito y la innovación. (Arbaiza, 2017, pág. 411)

2.2.1.11. Características de la cultura organizacional

A) Regularidad de los comportamientos observados

“Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo”. (Chiavenato, 2017, pág. 307)

Por lo que se estudiara lo siguiente:

a) Modismo de lenguaje

Los modismos de lenguaje son frases hechas, hábitos y costumbres lingüísticas que se pueden encontrar en todas las lenguas y que los utilizan al hablar la mayoría de las personas. Son expresiones del lenguaje que no siguen las reglas de la gramática, los cuales resumen una idea en pocas palabras y la transmiten en todas aquellas personas que tienen una misma lengua. (Hellriegel & Slocum, 2009)

b) Costumbres

Comportamiento o conducta que se repite durante el transcurso de la vida diaria. Conjunto de modos de vida



que marcan distinción y que por ser repetitivas son tomadas como “ademanes, mañas, manías”. (Mathison, 2003)

c) Respeto

El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, aunque según nosotros está equivocado, pero quien puede asegurarlo porque para nosotros somos portadores de la verdad, hay que aprender a respetar y aceptar la forma de ser y pensar de los demás. (Chiavenato, 2017)

d) Cortesía

Es un comportamiento humano de buena costumbre, en la mejor expresión es el uso práctico de las buenas costumbres o las normas de etiqueta. Es un fenómeno cultural definido y lo que se considera cortés en una cultura puede a menudo ser absolutamente grosero o simplemente extraño en otro. (Chiavenato, 2017)

e) Disciplina

Conjunto de normas y principios que regulan la correcta relación entre los trabajadores y sus superiores, teniendo como base la relación de interdependencia, el cumplimiento de las ordenes y obligaciones, fundadas en el reconocimiento y el respeto de las personas. (Chiavenato, 2017)

B) Normas y Reglas

“Pautas de comportamiento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Son guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos



miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo” (Chiavenato, 2017, pág. 307).

Según (Nelson & Quick, 2013, pág. 148) las normas de comportamiento, que evolucionan con el tiempo, son estándares de comportamiento ampliamente comprendidos dentro de un grupo. Se trata de puntos de referencia contra los cuales los miembros del equipo son evaluados por los demás miembros. Aunque algunos de ellos se convierten en reglas escritas, como una política de asistencia o un código de ética, otras normas siguen siendo informales, como los códigos de vestir y normas de socialización fuera del horario de oficina.

a) Códigos de ética

La ética organizacional comprende “los valores”, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” Esta es influida por dos factores: La ética personal y la ética profesional. (D'Alessio, 2012, pág. 64)

b) Documentos normativos

Es el documento por el que se informa y promueve la aplicación de las disposiciones que deberán ser observadas para el cumplimiento del decreto que establece las medidas para el uso eficiente, transparente y eficaz de los recursos públicos y las acciones de disciplina presupuestaria para el ejercicio del gasto público, así como para la modernización de la administración pública federal. (Hellriegel & Slocum, 2009)



Algunos documentos normativos son:

✓ **ROF**

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas y establece sus relaciones y responsabilidades. (Vera, 2017, pág. 10)

✓ **MOF**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puestos de trabajo, desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro para Asignación de Personal. (Vera, 2012)

C) Valores dominantes

“Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo absentismo y elevada eficiencia”. (Chiavenato, 2017, pág. 307)

Según (Nelson & Quick, 2013, págs. 68,69) Los valores son creencias perdurables de que una forma de comportamiento específico o un estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo opuesto o contrario de



comportamiento o estado final de existencia. Cuatro de los valores laborales son:

a) Logro

Es la preocupación por avanzar en la propia carrera; impulsa a las personas a esforzarse y buscar la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades.

b) Preocupación por los demás

Es entenderlos y ser compasivo; por ejemplo, alentarlos o ayudarlos en las tareas difíciles.

c) Honestidad

Es proporcionar información precisa y negarse a engañar a los demás para obtener un beneficio personal.

d) Equidad

Es mantener la imparcialidad al mismo tiempo que se aceptan diferentes puntos de vista.

D) Filosofía

“Son las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes”. (Chiavenato, 2017, pág. 307)

“Es la orientación de las políticas, la misión y visión de la institución respecto a sus colaboradores y clientes”. (Aguirre, 2004)

a) Misión

“La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Debe generarse en la dirección, que indicara el rumbo hacia donde se dirigirá la organización”. (Chiavenato, 2009, pág. 96)

**b) Visión**

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. (Chiavenato, 2009, pág. 99)

c) Políticas

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. (Fred R., 2008)

E) Clima Organizacional

“La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores y que definen el calor humano dentro de la organización”. (Chiavenato, 2017, pág. 307)

“Son las formas en que se relacionan y conviven los integrantes de la organización, dado por su distribución física y la forma en que se relacionan con los clientes y otros terceros; Está la comunicación, el trabajo en equipo, las condiciones de trabajo.” (Aguirre, 2004)

a) Relaciones interpersonales

Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los de su especie. Las relaciones



interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámese compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato, lo que favorece su adaptación e integración al mismo. (Chiavenato, 2009)

b) Comunicación

Es el proceso de transferir información de una persona a otra para crear un sentimiento y comprensión compartidos. La comunicación no significa estar de acuerdo, sino que la información debe ser transmitida y recibida como se pretende. (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 336)

Según (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 359) la comunicación organizacional puede moverse en diversas direcciones.

✓ Comunicación descendente

Se produce cuando los empleados de un nivel superior se comunican con el personal ubicado en niveles inferiores de la organización, por ejemplo, de gerente a empleado de línea. Por lo general esta vía de comunicación consiste en mensajes sobre cómo hacer un trabajo, los objetivos de desempeño, las políticas de la empresa y como se desempeña la misma. (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 359)

✓ Comunicación ascendente

Se produce cuando los empleados de nivel inferior se comunican con los del nivel superior, por ejemplo, cuando un subordinado informa a un gerente sobre un problema que tienen los empleados para satisfacer la petición de un cliente. Fomentar esta dirección ayuda



a los gerentes a comprobar que los subordinados entienden sus objetivos e instrucciones y a mantenerse informado sobre los desafíos y las quejas del personal, así como a cultivar la oportunidad de expresar ideas y sugerencias. (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 360)

✓ **Comunicación horizontal**

Se produce cuando alguien en una organización se comunica con otras personas del mismo nivel jerárquico. A menudo, los gerentes dependen unos de otros para realizar el trabajo y la comunicación es necesaria para coordinar los recursos y el flujo de trabajo. Los gerentes pueden facilitar la comunicación horizontal o entre departamentos mediante el nombramiento de personal de enlace o la creación de comités interdepartamentales o grupos de trabajo para facilitar la comunicación y la coordinación. (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 361)

✓ **Comunicación diagonal o cruzada**

Se presenta cuando los empleados se comunican a través de los departamentos y niveles. Este tipo de comunicación es común en los equipos de proyectos interdisciplinarios integrados por personas de distintos niveles que provienen de diferentes departamentos, permite que los empleados de diferentes áreas de una organización contribuyan a crear un nuevo producto o solucionar un problema. Los subordinados que participan en este tipo de comunicación pueden pasar por alto a su supervisor directo y castigar a los subordinados que no



respetaron la cadena de mando. (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, págs. 361,362)

c) Trabajo en equipo

“Un equipo de trabajo es un grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con una misión, metas de desempeño y enfoque comunes, de los que son mutuamente responsables”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 143)

d) Condiciones físicas de trabajo

Son las características del lugar de trabajo impuestas al grupo: Instalaciones, distribución de espacios, la colocación del equipo, iluminación y comodidad. Estas características pueden facilitar u obstaculizar el trabajo y la interacción entre grupos. (Chiavenato, 2009, pág. 281)

e) Motivación laboral

“Es el proceso de incitar y mantener un comportamiento orientado a objetivos. Las teorías de la motivación pretenden explicar y pronosticar el comportamiento observable”. (Nelson & Quick, 2013, pág. 75)

f) Satisfacción laboral

Se considera una actitud, pero, a diferencia de otras actitudes, en ella el componente emocional es el que más destaca frente al componente cognitivo y conductual; por eso suele definirse como la forma en que la persona se siente con respecto a su puesto de trabajo en la empresa, es decir, se siente que su empleo es gratificante y significativo; además se refiere a la calidad de vida y al grado de bienestar que el trabajador experimenta en la organización. (Arbaiza, 2017)



2.3. Marco conceptual

2.3.1. Actitud

“Predisposición a responder de manera positiva o negativa a determinadas personas, objetos o situaciones. Constituye la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación del individuo con los demás”. (Chiavenato, 2017, pág. 421)

2.3.2. Adaptabilidad

“Capacidad del sistema pero para cambiar y ajustarse a las demandas del entorno. Implica innovación y ruptura”. (Chiavenato, 2017, pág. 421)

2.3.3. Adhocracia

“Estructura organizacional que pone énfasis en la toma descentralizada de decisiones, una gran especialización horizontal, pocos niveles administrativos, ausencia casi total de controles formales y pocas reglas, políticas y procedimientos escritos”. (Chiavenato, 2017, pág. 421)

2.3.4. Aptitud

“Predisposición innata y natural para determinadas actividades. Denota el potencial de cada persona para aprender determinadas habilidades o comportamientos”. (Chiavenato, 2017, pág. 422)

2.3.5. Área

“Se refiere a los órganos y unidades orgánicas de una unidad”. (Vera, 2017, pág. 38)

2.3.6. Conflicto

“Situación en la cual dos o más personas o grupos disienten o son antagónicos. Es lo mismo que divergencia o contraposición”. (Chiavenato, 2017, pág. 424)



2.3.7. Compromiso organizacional

“Es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella” (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 57)

2.3.8. Diversidad

“Se refiere a las diferencias y similitudes individuales que hay entre las personas” (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 476)

2.3.9. Equipos

“Grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva”. (Chiavenato, 2017, pág. 427)

2.3.10. Empatía social

“Se refiere a la sensibilidad que permite saber que necesitan los demás para poder desarrollarse” (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 48)

2.3.11. Funciones específicas

Conjunto de acciones que deben realizar los órganos y unidades orgánicas que conforman la entidad, acorde con sus funciones generales y conducente a alcanzar los objetivos y metas de la entidad. (Vera, 2017, pág. 38)

2.3.12. Interdependencia de las tareas

Se refiere a las interrelaciones que deben existir entre dos o más grupos para que puedan alcanzar sus metas.” (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 362)

2.4. Variable de estudio

2.4.1. Variable

Cultura organizacional

2.4.2. Conceptualización de la Variable

Tabla 1: Conceptualización de la Variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Cultura Organizacional</p> <p>La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto reflejan el modo particular de funcionar de una organización. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<p>Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modismo de lenguaje - Costumbres - Respeto - Cortesía - Disciplina
	<p>Normas y Reglas: Pautas de comportamiento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Son guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Código de Ética - Documentos normativos
	<p>Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo absentismo y elevada eficiencia. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Logro - Preocupación por los demás - Honestidad - Equidad
	<p>Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Políticas
	<p>Clima Organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores y que definen el calor humano dentro de la organización. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales - Comunicación - Trabajo en equipo - Condiciones físicas de trabajo - Motivación laboral - Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia



2.4.3. Operacionalización de las variables

Tabla 2: Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores
Cultura Organizacional	Regularidad de los comportamientos observados	<ul style="list-style-type: none">- Modismo de lenguaje- Costumbres- Respeto- Cortesía- Disciplina
	Normas y Reglas	<ul style="list-style-type: none">- Código de Ética- Documentos normativo
	Valores dominantes	<ul style="list-style-type: none">- Logro- Preocupación por los demás- Honestidad- Equidad
	Filosofía	<ul style="list-style-type: none">- Misión- Visión- Políticas
	Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Relaciones interpersonales- Comunicación- Trabajo en equipo- Condiciones físicas de trabajo- Motivación laboral- Satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de la investigación fue básica. Según (Carrasco, 2005, pág. 43) una investigación es de tipo básica cuando: “Solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos”

3.2. Enfoque de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) una investigación es cuantitativa cuando “considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base a la medición numérica y el análisis estadístico”.

3.3. Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un diseño no experimental – transversal: Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) una investigación es no experimental cuando: El investigador no propicia cambios intencionales en las variable estudiada, ya que se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

3.4. Alcance de la investigación

La presente investigación es descriptiva, que según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) una investigación tienen alcance descriptivo cuando se consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, se miden los conceptos y se definen las variables, es decir busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice.



3.5. Población y Muestra de la investigación

3.5.1. Población

La población motivo de la investigación estuvo conformada por las 16 personas que laboran en la empresa Llantas y Servicios SAC.

3.5.2. Muestra

Para hallar el tamaño de la muestra para la presente investigación que está formada por el 100% de la población por ser cantidad manejable se utilizó a todos los colaboradores de la empresa que son 16 personas.

3.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos

3.6.1. Técnica

La técnica que se utilizó para la recolección de los datos y el tratamiento de la investigación es la encuesta.

3.6.2. Instrumento

Para la encuesta el instrumento que se utilizó para la presente investigación fue la cedula de preguntas o cuestionario, el cual permitió recolectar información y medir la variable de estudio.

3.7. Procesamiento de datos

Para el procesamiento de la información se utilizó una computadora, la hoja de datos Excel y para la validación del cuestionario se utilizó el programa SPSS V25.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para conocer como es la Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018, se aplicó un cuestionario a las personas involucradas, en el que se considera 5 dimensiones, 20 indicadores y 24 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems	
Cultura organizacional	Regularidad de los comportamientos observados	Modismo de lenguaje	1	
		Costumbres	2	
		Respeto	3	
		Cortesía	4	
		Disciplina	5	
	Normas y Reglas	Código de ética	6	
		Documentos normativos	7	
	Valores dominantes	Logro	8	
		Preocupación por los demás	9	
		Honestidad	10	
		Equidad	11	
	Filosofía	Misión	12	
		Visión	13	
		Políticas	14	
	Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Comunicación	15
			Trabajo en equipo	16,17
		Condiciones físicas de trabajo	Trabajo en equipo	18,19
			Condiciones físicas de trabajo	20,21,22
		Motivación laboral	23	
		Satisfacción laboral	24	

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala y tabla de interpretación:

Tabla 4: Tabla de Baremación

TABLA DE BAREMACIÓN		
Medida	Nivel	Interpretación
Nunca	1 – 1.80	Muy débil
Casi nunca	1.81 – 2.60	Débil
A veces	2.61 – 3.40	Ni débil, ni fuerte
Casi siempre	3.41 – 4.20	Fuerte
Siempre	4.21 - 5	Muy fuerte

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para evaluar la fiabilidad interna del cuestionario que mide la Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018, se aplicó el método del alpha de Cronbach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.80, para esta investigación el alpha de Cronbach dio 0.934, lo que confirma que el cuestionario es fiable y proporcionará resultados favorables para la investigación.

Tabla 5: Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de cronbach	Nº de elementos
0.934	24

Fuente: Elaboración propia

4.2. Resultados por dimensiones

Para conocer cómo es la Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018. Se consideró las dimensiones que se presenta a continuación:

4.2.1. Resultados de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

Para describir como es la regularidad de los comportamientos observados, se consideró los siguientes indicadores: Modismo de lenguaje, costumbres, respeto, cortesía y disciplina. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 6: Dimensión regularidad de los comportamientos observados

Interpretación	f	%
Muy débil	0	0%
Débil	5	31.3%
Ni débil, ni fuerte	8	50.0%
Fuerte	3	18.8%
Muy fuerte	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

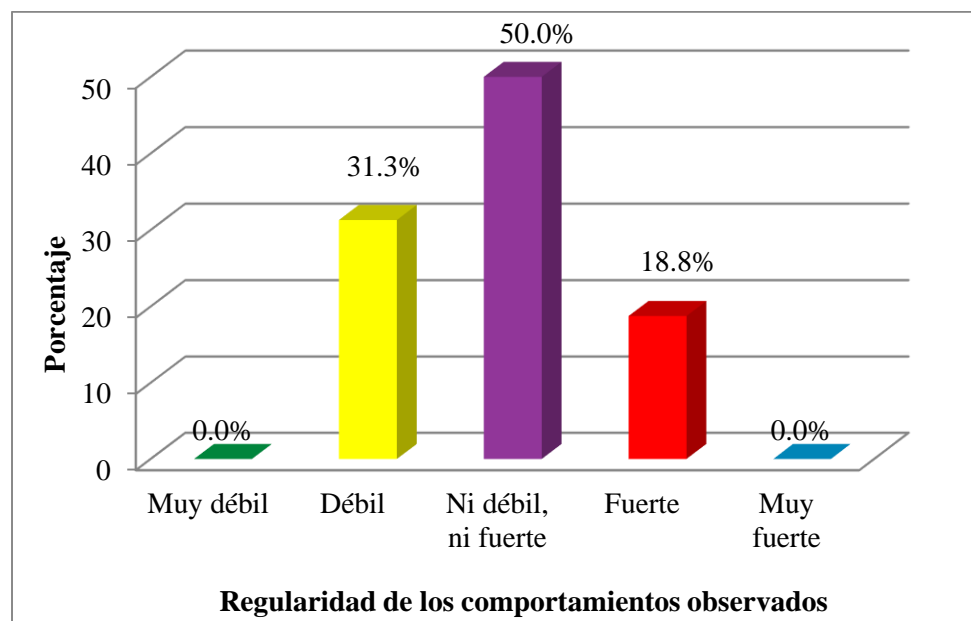


Figura N° 1. Dimensión regularidad de los comportamientos observados

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N°1 se observa que un 50% de los trabajadores que laboran en la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que la regularidad de los comportamientos observados interpretan como ni débil, ni fuerte, un 31.3 % como débil y el 18.8% de los colaboradores indicaron que es fuerte; esto debido a que los colaboradores trabajan con comportamientos poco agradables como una indisposición del colaborador al atender a un cliente,

esto como una respuesta a la arbitrariedad en la que proceden los empleadores frente al no otorgarles algunos días festivos que se los merecen.

4.2.1.1. Resultado de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

Tabla 7: Indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

	Modismo de lenguaje		Costumbres		Respeto		Cortesía		Disciplina	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy débil	0	0	3	18.8	2	12.5	0	0	0	0.0
Débil	0	0	5	31.3	0	0.0	0	0.0	4	25.0
Ni débil, ni fuerte	11	68.8	7	43.8	10	62.5	13	81.3	12	75.0
Fuerte	5	31.3	1	6.3	4	25.0	2	12.5	0	0.0
Muy fuerte	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	6.3	0	0.0
Total	16	100	16	100	16	100	16	100	16	100

Fuente: Elaboración propia

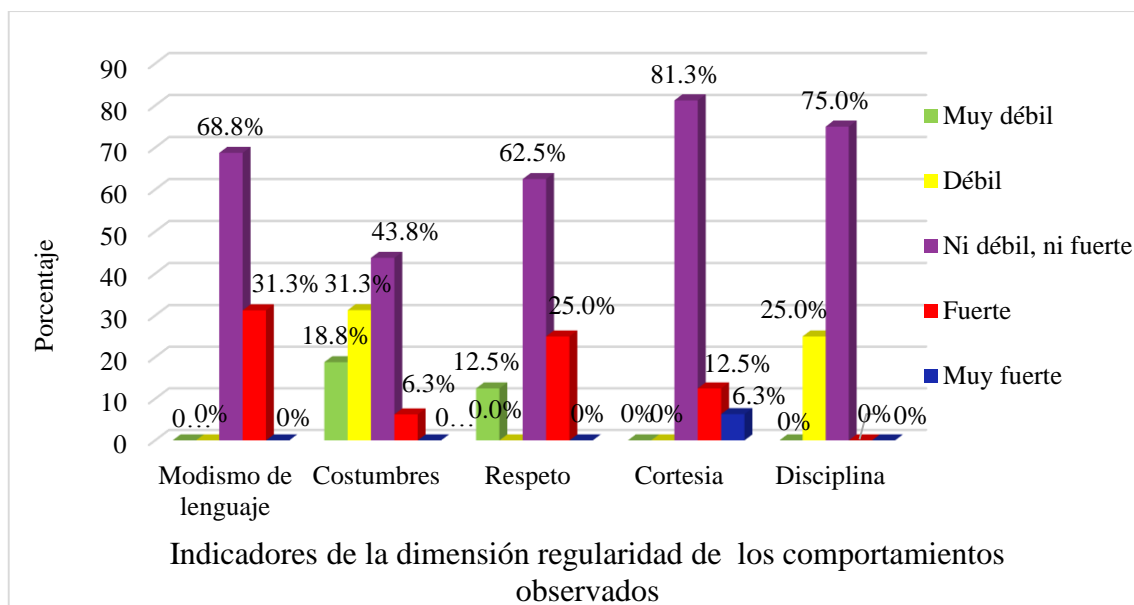


Figura N° 2. Indicadores de la dimensión Regularidad de los comportamientos observados

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De los datos que se obtuvo en cuanto a los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados se puede interpretar lo siguiente:

El 68.8% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC, afirman que el empleo del modismo de lenguaje, obtuvo como resultado ni débil, ni fuerte y el 31.3% indicaron que el modismo de lenguaje es fuerte. Manifestando así que una mayoría de



colaboradores de alguna manera practican expresiones corteses ante compañeros, jefes y clientes con los que se relacionan día a día.

Con respecto a sus costumbres el 43.8% señalaron como resultado ni débil, ni fuerte, el 31.3% señalaron como resultado débil, el 18.8% señalaron como resultado muy débil y el 6.3% interpretaron como fuerte; esto debido a que muchas veces se les impide seguir modos de vida a la que se estaba acostumbrado por formar parte de una ciudad llena de tradiciones, el no otorgar un tiempo prudente para acontecimientos importantes concernientes a la Fe o los feriados otorgados algunas de ellas desde las entidades pertinentes no son admitidos por los empleadores, tema que a muchos de los colaboradores indisponen a profundidad ya que en algunos tiempos atrás se gozaba de dichos goces.

El 62.5% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC indican que en cuanto al respeto el resultado es ni débil, ni fuerte, el 25% con respecto al resultado es fuerte y el 12.5% con respecto al resultado es muy débil; debido a que entre jefes, dueños y compañeros de trabajo en ocasiones las opiniones alcanzan a ser muy diferentes, he ahí la deliberación de ideas no son aceptados ni asimilados positivamente.

El 81.3% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC indican que con respecto a la cortesía el resultado es ni débil, ni fuerte, debido a que la mayoría de las personas de la empresa afirman que los buenos hábitos se pierden poco a poco (Fuerza de voluntad, existencia de chismes, no saber escuchar), comenzando de parte de algunos jefes y también colaboradores, esto a raíz de los problemas que surgieron como: cambio de puestos, despidos, aplicación de un RIT. Además, se observa que un 12.5% afirman que la cortesía obtuvo un resultado fuerte y un 6.3% señalan como resultado muy fuerte; debido a que una minoría de colaboradores apuestan por su parte un trato amable y equitativo para con sus semejantes.

Con respecto a la disciplina los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC, según a la encuesta aplicada revelan que el 75% de los colaboradores señalan como resultado ni débil, ni fuerte mientras el 25% señala como resultado débil ya que partiendo desde el RIT no se cumple a cabalidad, y en una ausencia del gerente el administrador a cargo problematiza muchos accionares, tema que desorienta a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados

Indicadores	Media	Interpretación
Modismo de lenguaje	3.31	Ni débil, ni fuerte
Costumbres	2.61	Ni débil, ni fuerte
Respeto	3.00	Ni débil, ni fuerte
Cortesía	3.25	Ni débil, ni fuerte
Disciplina	2.75	Ni débil, ni fuerte
Regularidad de los comportamientos observados	2.98	Ni débil, ni fuerte

Fuente: Elaboración propia

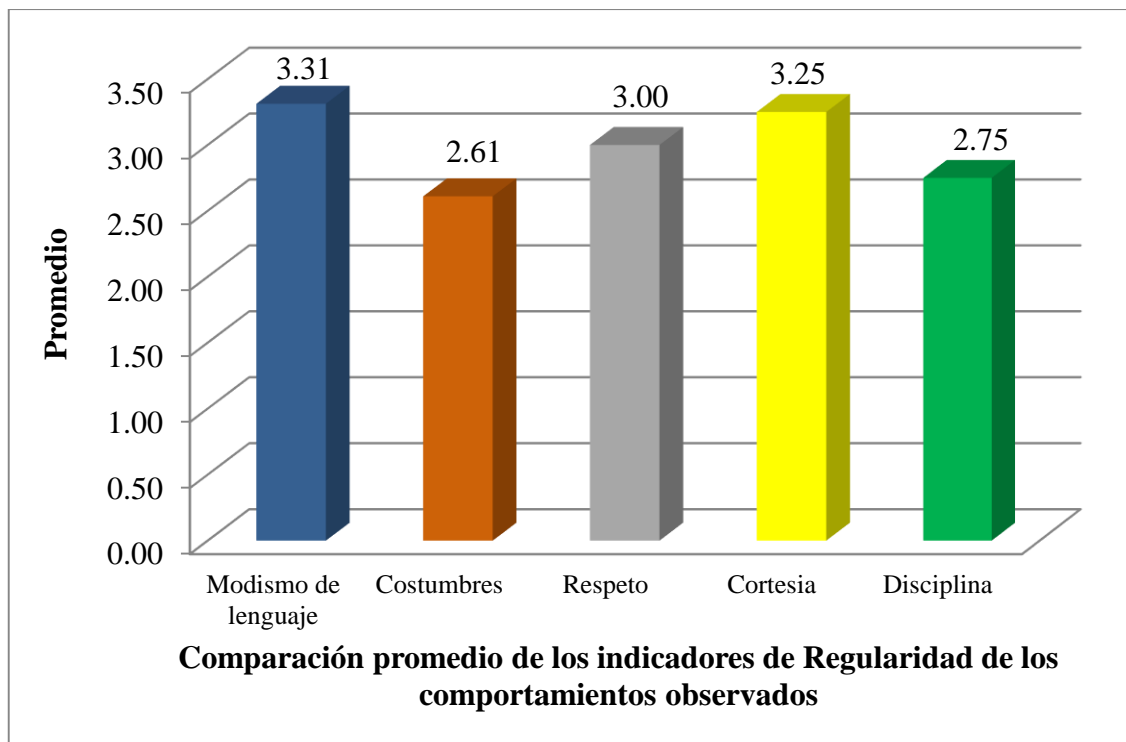


Figura N° 3. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N° 3, se observa que en los indicadores considerados para la dimensión de regularidad de los comportamientos observados en la empresa Llantas y Servicios SAC, se obtuvo un resultado promedio de 3.31 en cuanto al modismo de lenguaje, un resultado promedio de 3.00 en cuanto a respeto y un resultado promedio de 3.25 respecto a cortesía por lo que se interpreta ni débil, ni fuerte, deduciendo que en estos tres indicadores un número considerable de colaboradores practican de alguna manera los buenos comportamientos, mientras que se tiene un resultado promedio de 2.75 respecto a disciplina ya que un gran número de colaboradores no cumplen con las tareas encomendadas y un resultado promedio de 2.61 respecto a costumbres interpretándose ni

débil, ni fuerte, esto a causa de la no familiarización de parte de los empleadores a seguir con las costumbres de los colaboradores.

Por lo tanto en la tabla 8, se observa que la comparación promedio de los indicadores de la dimensión regularidad de los comportamientos observados de la empresa Llantas y Servicios SAC; según la baremación se obtuvo un resultado promedio de 2.98 con una interpretación de ni débil, ni fuerte, representando una debilidad en la dimensión.

4.2.2. Resultados de la dimensión normas y reglas

Para describir como son las Normas y Reglas, se consideró los siguientes indicadores: Código de ética y documentos normativos. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 9: Dimensión normas y reglas

Interpretación	f	%
Muy débil	4	25.0%
Débil	4	25.0%
Ni débil, ni fuerte	5	31.3%
Fuerte	3	18.8%
Muy fuerte	0	0%
Total	16	100.0

Fuente: Elaboración propia

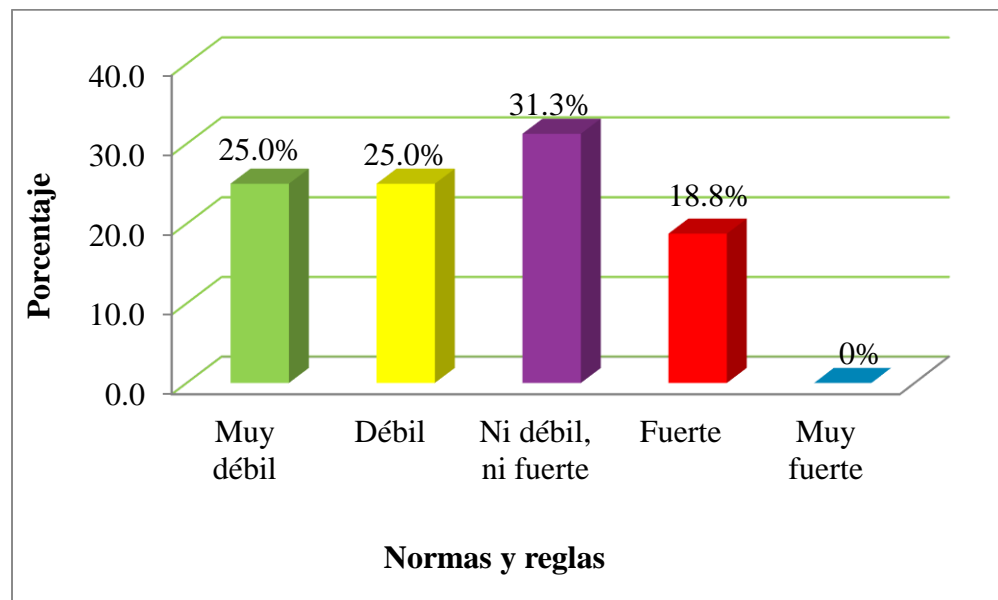


Figura N° 4. Dimensión normas y reglas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N° 4, se observa que el 25% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que en cuanto a la dimensión normas y reglas el resultado se comprende como muy débil y de otros 25% el resultado se comprende como débil; debido a la falta de conocimiento e incumplimiento de los documentos normativos; por otra parte la insuficiencia de no dar a conocer los documentos esenciales al personal nuevo y la falta de la existencia de muchos documentos. Argumento para algunos trabajadores, ya que de esta forma cometen faltas e imprudencias. También cabe resaltar que el 31.3% de los colaboradores comprenden el resultado como ni débil, ni fuerte y el 18.8% se comprende el resultado como fuerte en cuanto a las normas y reglas, debido a que una minoría en especial los más capacitados tienen idea de cómo cumplir sus obligaciones y como exigir sus derechos después de haber sido recluidos.

4.2.2.1. Resultado de los indicadores de la dimensión normas y reglas

Tabla 10: Indicadores de la dimensión normas y reglas

	Código de ética		Documentos normativos	
	f	%	f	%
Muy débil	2	12.5	4	25.0
Débil	5	31.3	5	31.3
Ni débil, ni fuerte	6	37.5	7	43.8
Fuerte	1	6.3	0	0
Muy fuerte	2	12.5	0	0
Total	16	100.0	16	100.0

Fuente: Elaboración propia

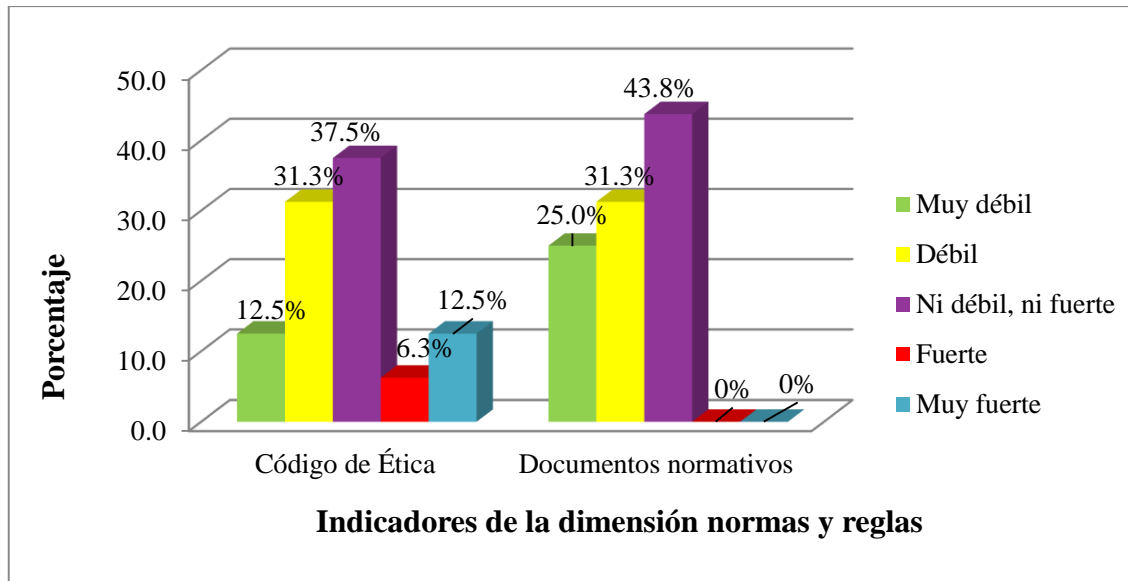


Figura N° 5. Indicadores de la dimensión normas y reglas
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De los datos obtenidos de la figura N° 5, en cuanto a la dimensión normas y reglas se puede interpretar lo siguiente:

El 37.5% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que el código de ética se interpreta como ni débil ni fuerte, el 31.3% indican como resultado débil y un 12.5% indican como resultado muy débil; debido a que la mayoría no practican los valores personales ni promueven el interés suficiente para trabajar en ello, lo que les lleva al facilismo en su área de trabajo o sacar algún provecho en interés personal de acuerdo al cargo que ocupan. Sin embargo, se tiene un 12.5% que indican muy fuerte y un 6.3% indican como el resultado fuerte, debido a que una gran minoría pone en práctica sus valores personales y profesionales que le debe a la empresa, cumpliendo a cabalidad y compromiso las tareas que le fueron confiadas.

En concerniente a los documentos normativos el 43.8% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC manifiestan el grado de importancia, como ni débil, ni fuerte, el 31.3% indican como débil y el 25% indican como muy débil, debido a que la mayoría de los trabajadores no tienen acceso ni conocimiento de dichos documentos, generando así el desinterés de los integrantes de la empresa.

Tabla 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas y reglas

Indicadores	Media	Interpretación
Código de Ética	2.75	Ni débil, ni fuerte
Documentos normativos	2.61	Ni débil, ni fuerte
Normas y Reglas	2.68	Ni débil, ni fuerte

Fuente: Elaboración propia

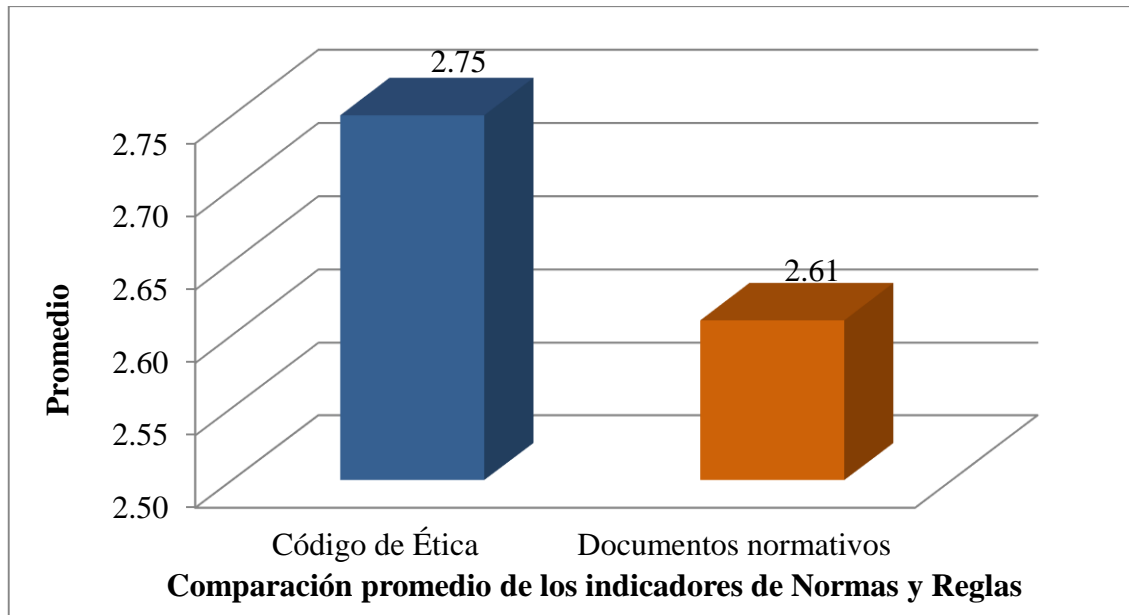


Figura N° 6. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas y reglas

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N° 6, se puede apreciar que en los indicadores considerados para describir las normas y reglas de la empresa Llantas y Servicios SAC, obteniendo un resultado promedio de 2.75 con respecto al código de ética interpretándose como ni débil, ni fuerte a causa de que existe una deficiencia y desinterés en la práctica de valores éticos en su área de trabajo mientras que un promedio de 2.61 con respecto a sus documentos normativos e interpretándose ni débil, ni fuerte se da por el desconocimiento y desinterés casi en su totalidad y la falta de acceso a dichos documentos.

Por lo tanto en la tabla 11, se observa que la comparación promedio de los indicadores de la dimensión normas y reglas de la empresa Llantas y Servicios SAC; según la baremación se obtuvo un resultado promedio de 2.68 señalando el grado de importancia como ni débil, ni fuerte, representando una debilidad en la dimensión.

4.2.3. Resultados de la dimensión valores dominantes

Para describir como son los Valores dominantes, se consideró los siguientes indicadores: Logro, preocupación por los demás, honestidad y equidad. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 12: Dimensión valores dominantes

Interpretación	f	%
Muy débil	0	0%
Débil	6	37.5%
Ni débil, ni fuerte	7	43.8%
Fuerte	2	12.5%
Muy fuerte	1	6.3%
Total	16	100.0

Fuente: Elaboración propia

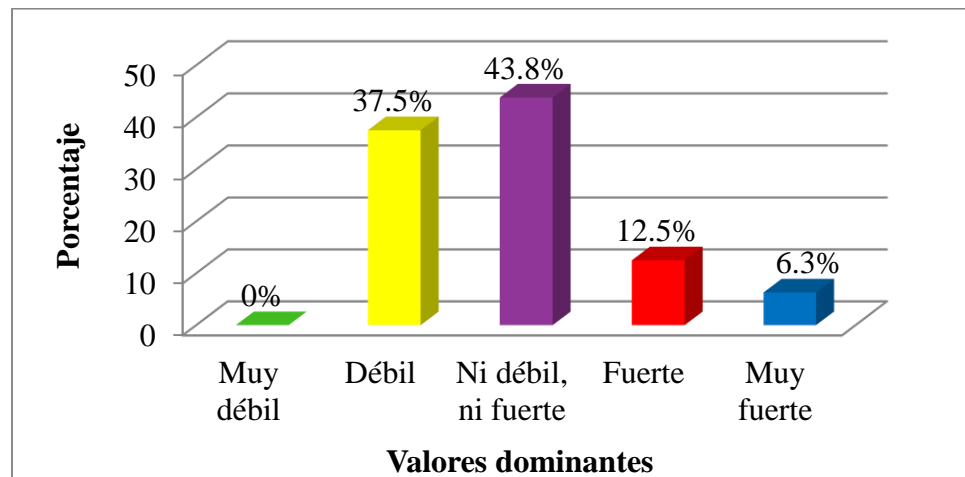


Figura N° 7. Dimensión valores dominantes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N° 7, se aprecia que un 43.8% de los trabajadores que laboran en la empresa Llantas y Servicios SAC, en cuanto a los valores dominantes indican como resultado ni débil, ni fuerte, el 37.5% indican como resultado débil y en escaso se observa que un 12.5% señalan como resultado fuerte y un 6.3% señalan como muy fuerte; esto debido a que la práctica de valores es escaso para con el movimiento y rubro de la empresa ya que los trabajadores no le dan el valor sustancial a la calidad de productos que ofrecen, necesitan identificarse, resguardarse y alentarse entre compañeros de área para obtener grandes resultados para con la empresa.

4.2.3.1. Resultado de los indicadores de la dimensión valores dominantes

Tabla 13: Indicadores de la dimensión valores dominantes

	Logro		Preocupación por los demás		Honestidad		Equidad	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy débil	0	0	0	0	2	12.5	3	18.8
Débil	2	12.5	3	18.8	5	31.3	3	18.8
Ni débil, ni fuerte	12	75.0	11	68.8	6	37.5	7	43.8
Fuerte	1	6.3	2	12.5	3	18.8	2	12.5
Muy fuerte	1	6.3	0	0	0	0	1	6.3
Total	16	100.0	16	100.0	16	100.0	16	100.0

Fuente: Elaboración propia

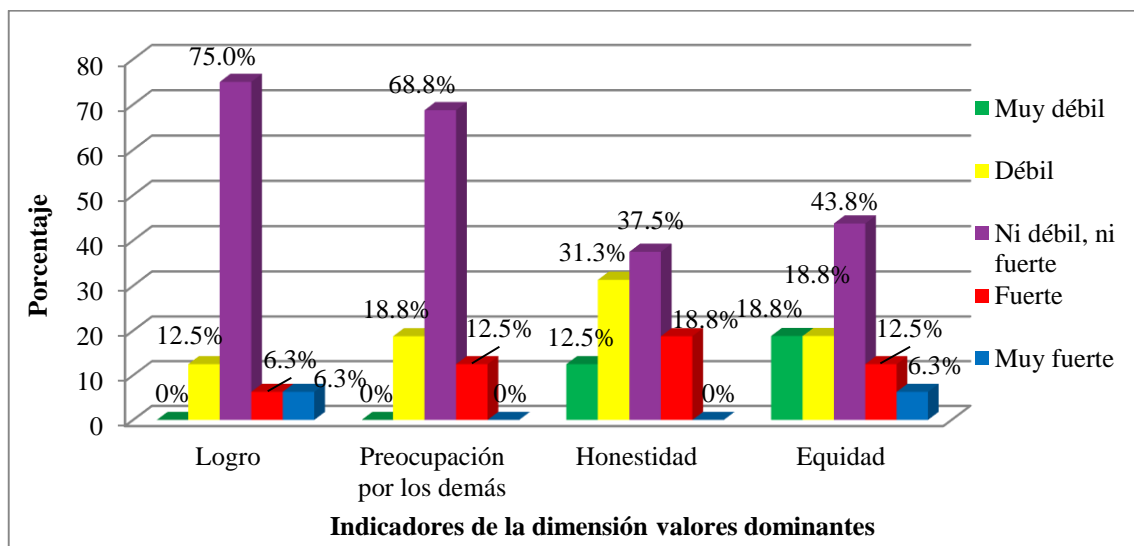


Figura N° 8. Indicadores de la dimensión valores dominantes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De los datos obtenidos en la figura N° 8, en cuanto a los indicadores de la dimensión valores dominantes se puede interpretar lo siguiente:

El 75% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC afirman que en cuanto al indicador logro se obtuvo como resultado ni débil, ni fuerte, un 12.5% indican como resultado débil, el 6.3% indican como resultado fuerte y el 6.3% indican como resultado muy fuerte; debido a que en la empresa las posibilidades de ascender profesionalmente, es poco probable, además la ausencia de programas de adiestramiento para el manejo de los equipos que se utilizan, serán motivos para no desarrollar nuevas habilidades o mejorar en ellas.



El 68.8% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que la preocupación por los demás se interpreta ni débil, ni fuerte, el 18.8% indican como resultado débil y un 12.5% indicaron como resultado fuerte; debido a que en el cumplimiento de las tareas muchos trabajadores se enfocan solamente en cumplir sus obligaciones sin preocuparse de las dificultades que pueda estar teniendo sus compañeros ya sea en el manejo de documentos, ejecución de ventas o en el manejo de los equipos.

El 37.5% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que en cuanto a la honestidad se obtuvo un resultado ni débil, ni fuerte, el 31.3% indicaron como resultado débil, el 12.5% de los trabajadores indicaron como muy débil y el 18.8% que es la minoría señalaron como respuesta muy fuerte; debido a que la mayoría de los colaboradores en sus inicios y en el transcurso del cumplimiento de sus tareas, perciben que sus jefes inmediatos que son los más expertos en el rubro de la empresa, no son accesibles ni solidarios para con sus compañeros a brindar información necesaria (datos reales como precios, formas de trabajo como vías o procedimientos que se sigue para determinados tramites) .

El 43.8% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que en cuanto a la equidad el resultado es ni débil, ni fuerte, un 18.8% señalan como resultado débil, un 18.8% señalan como muy débil, y una minoría como el 12.5% señalan como respuesta fuerte y el 6.3% señalaron como respuesta muy fuerte; ya que la imparcialidad de parte de los jefes no se emplea para todos, es por ello que los colaboradores perciben favoritismos para unos cuantos; he ahí que algunos terminan cumpliendo disposiciones que no les corresponde o tareas en las que no están debidamente capacitados.

Tabla 14: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores dominantes

Indicadores	Media	Interpretación
Logro	3.06	Ni débil, ni fuerte
Preocupación por los demás	2.94	Ni débil, ni fuerte
Honestidad	2.63	Ni débil, ni fuerte
Equidad	2.69	Ni débil, ni fuerte
Valores dominantes	2.83	Ni débil, ni fuerte

Fuente: Elaboración propia

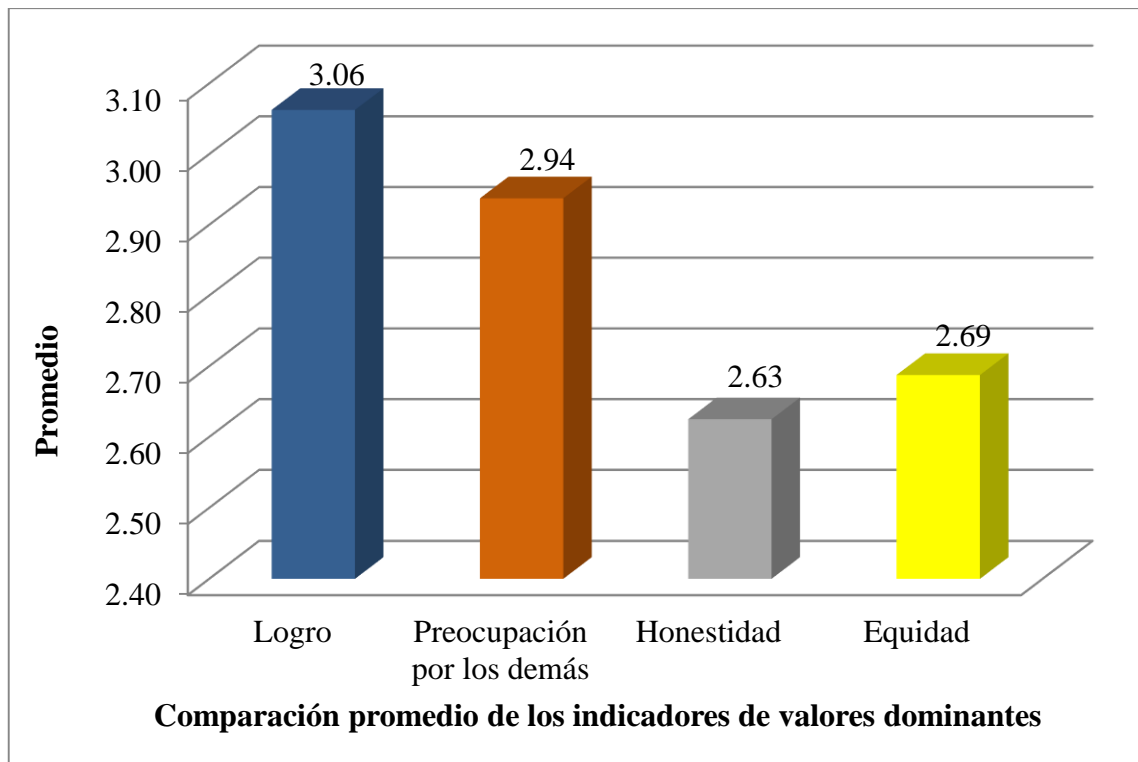


Figura N° 9. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores dominantes
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N° 9, se observa que en los indicadores considerados para conocer los valores dominantes en la empresa “Llantas y Servicios SAC, se obtuvo un resultado promedio de 3.06 respecto a logro interpretándose como ni débil, ni fuerte a causa de que los colaboradores no desarrollan en su totalidad sus habilidades y un promedio de 2.94 respecto a preocupación por los demás interpretándose como ni débil, ni fuerte debido a que entre compañeros de trabajo no se alientan a menudo ni se ayudan completamente en los trabajos difíciles que puedan tener, mientras que se obtuvo un resultado promedio de 2.63 respecto a honestidad e interpretándose como ni débil, ni fuerte y 2,69 de promedio respecto a equidad interpretándose como ni débil ni fuerte a causa de que en estos dos indicadores presentan una mayor insuficiencia ya sea en cuanto a la falta de solidaridad entre compañeros o la falta de imparcialidad que existe de parte de los jefes.

Por lo tanto, en la tabla 14 se observa que la comparación promedio de los indicadores de la dimensión valores dominantes de la empresa Llantas y Servicios SAC; según la baremación se obtuvo un resultado promedio de 2.83 con una interpretación de ni débil, ni fuerte, representando una debilidad en la dimensión.

4.2.4. Resultados de la dimensión filosofía

Para describir como es la Filosofía, se consideró los siguientes indicadores: Misión, visión y políticas. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 15: Dimensión filosofía

Interpretación	f	%
Muy débil	3	18.8%
Débil	6	37.5%
Ni débil, ni fuerte	6	37.5%
Fuerte	1	6.3%
Muy fuerte	0	0%
Total	16	100.0

Fuente: Elaboración propia

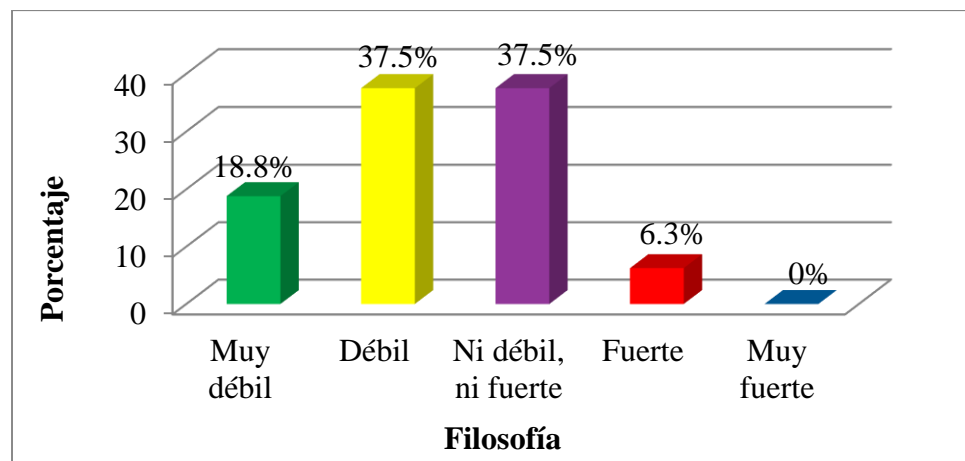


Figura N° 10. Dimensión filosofía

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N° 10 todos los trabajadores encuestados que laboran en la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que la filosofía en un 37.5% obtiene como resultado ni débil, ni fuerte, un 37.5% interpretándose débil, un 18.8% señalan como resultado muy débil y un 6.3% señalaron como resultado fuerte; esto debido a que los jefes exigen el cumplimiento de las obligaciones a cabalidad y muchas veces olvidándose de los buenos tratos expresivos que muchos colaboradores agradecerían; y a cambio de ello animarlos a defender grandes ventas, realizar expedientes competentes para las licitaciones o simplemente realizar ventas pequeñas pero con la satisfacción y compromiso que tiene para con la empresa.

4.2.4.1. Resultado de los indicadores de la dimensión filosofía

Tabla 16: Indicadores de la dimensión filosofía

	Misión		Visión		Políticas	
	f	%	f	%	f	%
Muy débil	4	25	5	31.3	0	0
Débil	3	18.8	1	6.3	4	25.0
Ni débil, ni fuerte	8	50.0	9	56.3	9	56.3
Fuerte	1	6.3	1	6.3	3	18.8
Muy fuerte	0	0	0	0	0	0
Total	16	100.0	16	100.0	16	100.0

Fuente: Elaboración propia

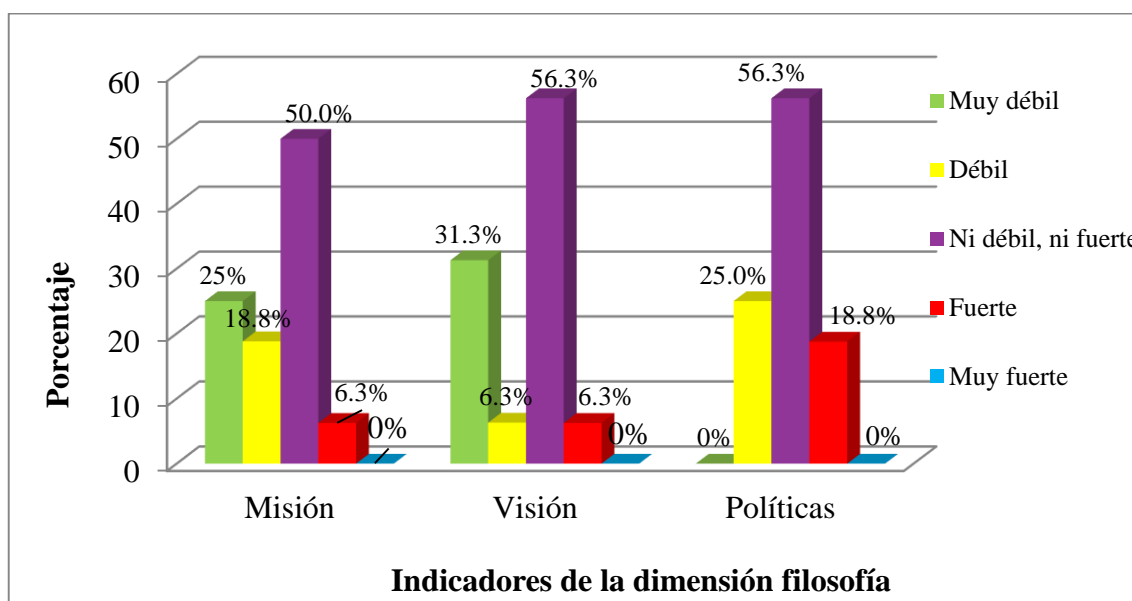


Figura N° 11. Indicadores de la dimensión filosofía

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De los datos adquiridos de la figura N° 11, en cuanto a la dimensión filosofía se puede interpretar lo siguiente:

El 50% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC afirman que en cuanto a la misión el resultado es ni débil, ni fuerte, un 25% señalaron como resultado muy débil, un 18.8% señalaron como resultado para su interpretación como débil y el 6.3% indican como resultado fuerte; debido a que la mayoría de los colaboradores no se sienten identificados con la misión de la empresa y esto se da muchas veces porque los líderes no crean ese compromiso en los colaboradores.

El 56.3% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC indica que la visión obtuvo como resultado ni débil, ni fuerte, el 31.3% señalan como muy débil y un 6.3% señalan como resultado débil y así mismo un 6.3% también señalan como respuesta fuerte; esto debido a que la mayoría de los trabajadores que ingresan no poseen un compromiso ni una identidad corporativa para con la empresa y es por ello que no se sienten comprometidos en luchar por los mismos objetivos que exigen los jefes y dueños.

El 56.3% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC indican que las políticas obtuvo como resultado ni débil ni fuerte y el 25% interpretado como débil; debido a que la gran mayoría no aplican en su totalidad las políticas establecidas. Mientras que el 18.8% indican como resultado fuerte, debido a que existen trabajadores que tratan de salvaguardar su área de trabajo y crean procedimientos que les facilita en el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 17: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía

Indicadores	Media	Interpretación
Misión	2.61	Ni débil, ni fuerte
Visión	2.63	Ni débil, ni fuerte
Políticas	2.94	Ni débil, ni fuerte
Filosofía	2.73	Ni débil, ni fuerte

Fuente: Elaboración propia

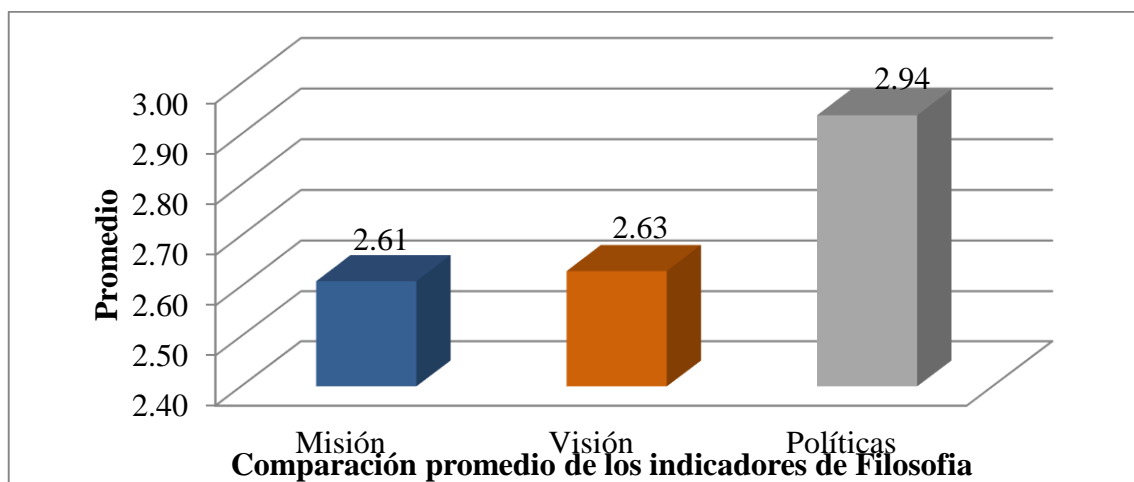


Figura N° 12. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N°12, se observa que en los indicadores considerados para conocer la dimensión filosofía de la empresa “Llantas y Servicios SAC, se obtuvo un resultado



promedio de 2.61 respecto a la misión e interpretado como ni débil, ni fuerte debido a que la mayoría de los colaboradores no se identifican con la misión de la empresa y de la misma forma se tiene un promedio de 2.63 respecto a la visión interpretado como ni débil, ni fuerte a causa de que los colaboradores no se sienten comprometidos con el futuro de la empresa mientras que un promedio de 2.94 respecto a las políticas e interpretado como ni débil, ni fuerte se da debido a que una mayoría de colaboradores aplican las pocas políticas establecidas en la empresa.

Por lo tanto en la tabla 17, se observa que la comparación promedio de los indicadores de la dimensión filosofía de la empresa Llantas y Servicios SAC; según la baremación se obtuvo un resultado promedio de 2.73 con una interpretación de ni débil, ni fuerte, representando una debilidad en la dimensión.

4.2.5. Resultados de la dimensión clima organizacional

Para describir como es el Clima organizacional, se consideró los siguientes indicadores: Relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, condiciones físicas de trabajo, motivación laboral y satisfacción laboral. Los resultados se presentan a continuación:

Tabla 18: Dimensión clima organizacional

Interpretación	f	%
Muy débil	0	0%
Débil	5	31.3%
Ni débil, ni fuerte	7	43.8%
Fuerte	4	25.0%
Muy fuerte	0	0%
Total	16	100.0

Fuente: Elaboración propia

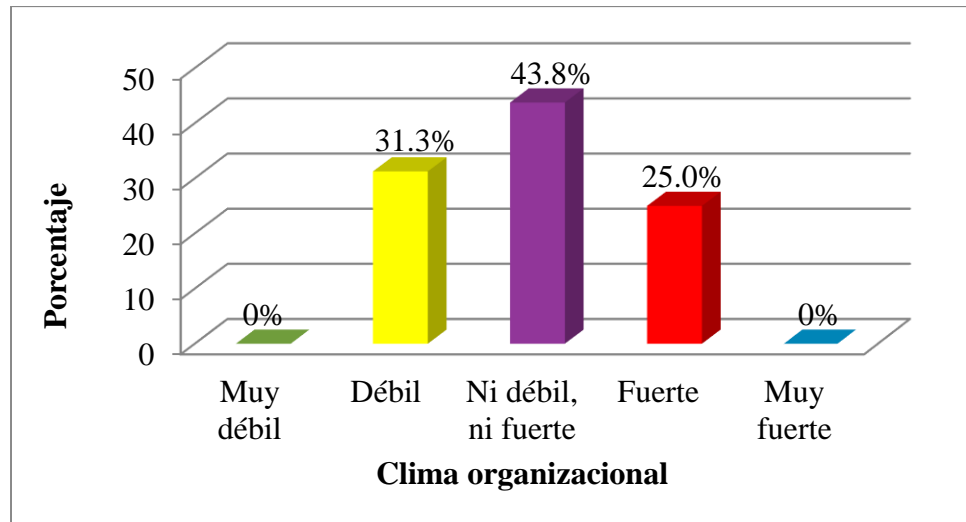


Figura N° 13. Dimensión clima organizacional
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N° 13, se observa que el 31.3% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que en cuanto al clima organizacional es débil y el 43.8% que se interpreta ni débil, ni fuerte, debido a la falta de compromiso de uno mismo a mantener un clima organizacional bueno y sólido y no dejarse llevar por los problemas que existieron anteriormente. Además cabe recalcar que un 25% indicaron que el clima organizacional es fuerte, debido a que una minoría de colaboradores resolver los problemas laborales si afectar el trato amical que se tienen.

4.2.5.1. Resultado de los indicadores de la dimensión clima organizacional

Tabla 19: Indicadores de la dimensión clima organizacional

	Relaciones interpersonales		Comunicación		Trabajo en equipo		Condiciones físicas de trabajo		Motivación laboral		Satisfacción laboral	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Muy débil	0	0	0	0	0	0	0	0	2	12.5	3
Débil	1	6.3	6	37.5	7	43.8	0	0	5	31.3	4	25.0
Ni débil, ni fuerte	10	62.5	6	37.5	3	18.8	7	43.8	9	56.3	4	25.0
Fuerte	5	31.3	4	25.0	5	31.3	6	37.5	0	0	4	25.0
Muy fuerte	0	0	0	0	1	6.3	3	18.8	0	0	1	6.3
Total	16	100.0	16	100.0	16	100.0	16	100.0	16	100.0	16	100.0

Fuente: Elaboración propia

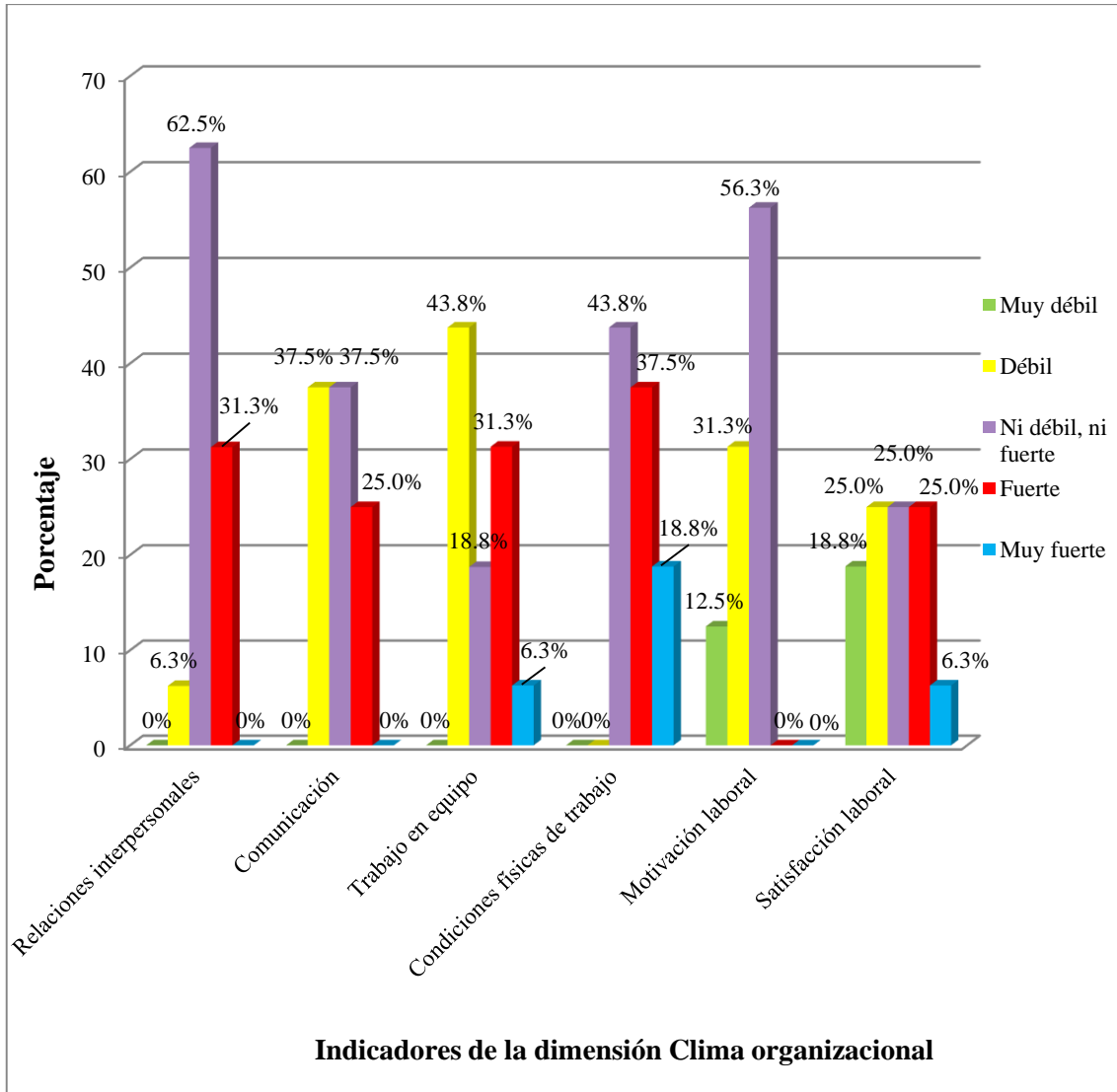


Figura N° 14. Indicadores de la dimensión clima organizacional
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

De los datos obtenidos de la figura N°14, en cuanto a los indicadores del clima organizacional se puede interpretar lo siguiente:

Un 62.5% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC afirman que las relaciones interpersonales, obtuvo como resultado ni débil, ni fuerte, un 6.3% señalan como respuesta débil; debido a que después de tener reuniones laborales donde los acuerdos que se realizan compromete a todos a una mejora, aparecen ciertos individuos que indisponen los unos con los otros, destruyendo así las relaciones amicales y laborales. No obstante, existe un 31.3% que se interpreta como fuerte, que indican que dichos acuerdos antes mencionados son tomados en cuenta por una minoría.



El 37.5% de los trabajadores de la empresa Llantas y Servicios SAC, afirman que en cuanto a la comunicación el resultado que se obtuvo es débil y otros 37.5% interpretado como ni débil, ni fuerte, debido a que uno de los elementos de la comunicación es limitado, es por ello la existencia de informaciones no precisas en cuanto a los precios, lista de productos, listas de descuentos, buscando muchas veces el interés individual mas no lo colectivo; asimismo señalan un 25% interpretado fuerte, debido a que el gerente general apuesta por una comunicación fluida y transparente entre los trabajadores pero que muchas veces acatan esta disposición los colaboradores comprometidos con las tareas que se les asignaron.

El 43.8% de los trabajadores encuestados de la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que el trabajo en equipo obtuvo como resultado débil, debido a que muchas veces se necesita trabajar en conjunto pero son periodos que se vuelven tediosos para muchos ya que en la licitaciones se necesita el apoyo tanto de los más experimentados como a los aprendices, y es ahí donde los expertos en neumáticos no dan las facilidades de aprender y conocer en cuanto a la preparación de file, análisis en precios, formas de seguimiento a la misma. También se percibe que un 31.3% de trabajadores señalan como respuesta fuerte, un 18.8% señalan como ni débil, ni fuerte y un 6.3% señalan como resultado muy fuerte; debido a que un número muy significativo de trabajadores entendieron que los mejores resultados se obtienen a partir de la práctica de un trabajo en equipo.

El 43.8% de los trabajadores encuestados de la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que las condiciones físicas de trabajo obtiene como resultado ni débil, ni fuerte, debido a que el personal del taller (lugar de trabajo de operarios) necesitan indumentarias especiales como zapatos punta acero, guantes, protectores auriculares para el cumplimiento de sus tareas; mientras que el 37.5% indican como resultado fuerte y el 18.8% señalan como resultado muy fuerte, debido a que en la implementación de equipos y distribución de áreas se encuentra debidamente proveídos.

El 56.3% de los trabajadores encuestados de la empresa Llantas y Servicios SAC, afirman que la motivación laboral obtuvo como resultado ni débil, ni fuerte, el 31.3% se interpreta el resultado como débil y el 12.5% se interpreta muy débil, debido a que los dueños y jefes de la empresa no tienen actitudes motivadoras para con sus colaboradores.



El 25% de los trabajadores encuestados de la empresa Llantas y Servicios SAC, indican que en cuanto a la satisfacción laboral obtuvo como resultado interpretándose débil, el 25% indican como resultado ni débil, ni fuerte y un 18.8% indican como resultado interpretándose como muy débil; debido a que no se sienten satisfechos en su área o con la actividad que realizan a diario, mientras que existe un 25% que señalan como resultado fuerte y un 6.3% que señalan como resultado para su interpretación como muy fuerte; esto debido a que un sector de trabajadores experimenta un grado de bienestar y significancia que tiene la empresa para con su confort familiar, ejercitado así una buena atención a clientes, asistencia entre compañeros, sentimiento de gratificación para con los jefes.

Tabla 20: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima organizacional

Indicadores	Media	Interpretación
Relaciones interpersonales	3.25	Ni débil, ni fuerte
Comunicación	2.97	Ni débil, ni fuerte
Trabajo en equipo	2.60	Débil
Condiciones físicas de trabajo	3.38	Ni débil, ni fuerte
Motivación laboral	2.72	Ni débil, ni fuerte
Satisfacción laboral	2.75	Ni débil, ni fuerte
Clima Organizacional	2.95	Ni débil, ni fuerte

Fuente: Elaboración propia

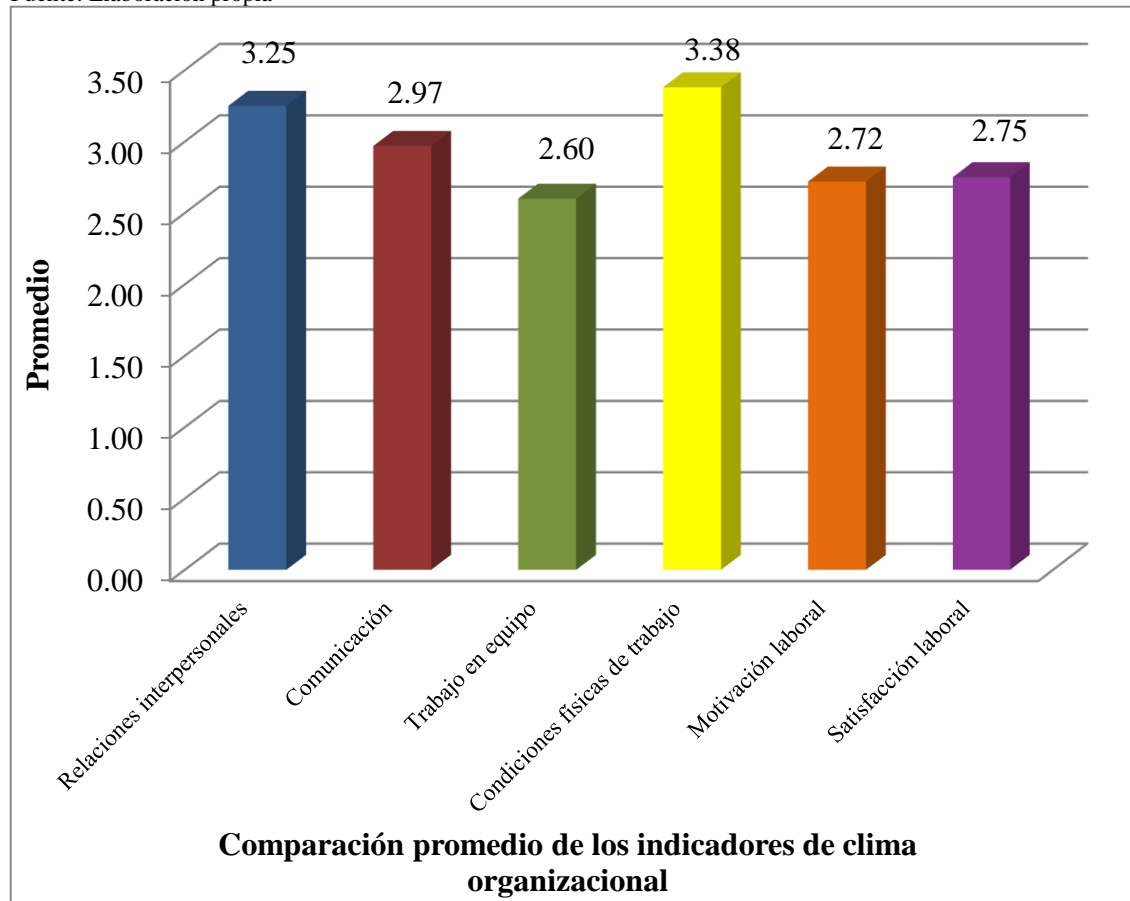


Figura N° 15. Comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima organizacional
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N° 15, se puede apreciar que en los indicadores considerados para conocer el clima organizacional de la empresa Llantas y Servicios SAC, se obtuvo un resultado promedio de 3.25 respecto a las relaciones interpersonales y un resultado promedio de 3.38 respecto a condiciones físicas de trabajo interpretado para ambos como ni débil, ni fuerte debido a que ambos indicadores obtienen los más altos promedios en cuanto a las buenas relaciones interpersonales que existe entre dueños, jefes y colaboradores y además por las condición aceptables que hay en la empresa, mientras que en el promedio de los restantes indicadores se obtuvo los más bajos promedios como 2.97 respecto a la comunicación interpretado como ni débil, ni fuerte debido a que el modo de comunicación que existe en la empresa es insuficiente para el logro de objetivos; 2.60 de promedio respecto al trabajo en equipo interpretado como débil debido a que a la mayoría de los colaboradores se les hace difícil trabajar en equipo; 2.72 de promedio respecto a motivación laboral interpretado ni débil, ni fuerte debido a que las actitudes motivadoras de parte de los jefes es muy escasa y el resultado promedio de 2.75 respecto a satisfacción

laboral interpretado como ni débil, ni fuerte debido a que un número considerable de colaboradores no se siente satisfecho en el área donde labora.

Po lo tanto en la tabla 20, se observa que la comparación promedio de los indicadores de la dimensión clima organizacional de la empresa Llantas y Servicios SAC; según la baremación se obtuvo un resultado promedio de 2.95 con una interpretación de ni débil, ni fuerte, representando una debilidad en la dimensión.

4.3. RESULTADOS DE LA VARIABLE

Tabla 21: Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq

Interpretación	f	%
Muy débil	0	0%
Débil	5	31.0%
Ni débil, ni fuerte	7	44.0%
Fuerte	4	25.0%
Muy fuerte	0	0%
Total	16	100.0

Fuente: Elaboración propia

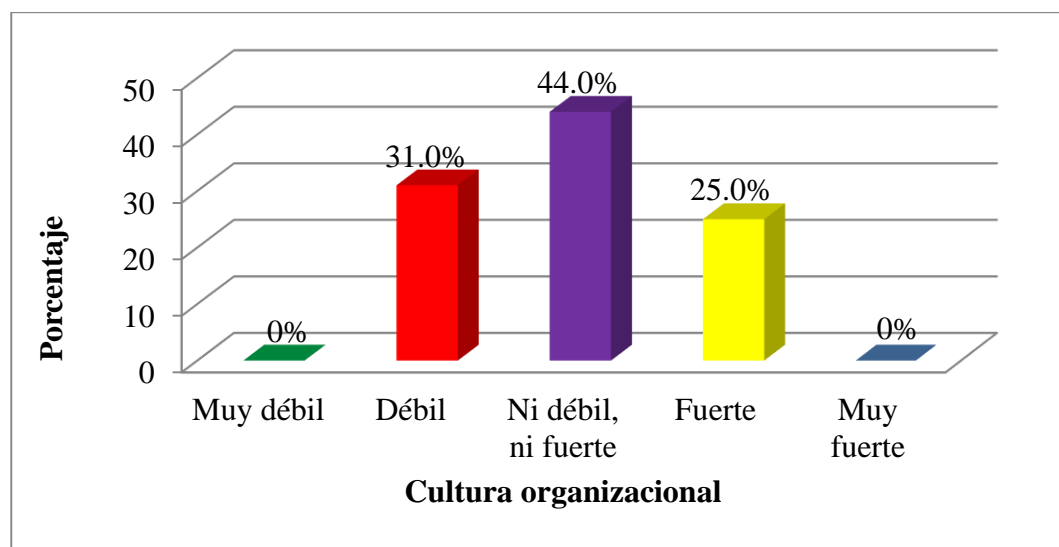


Figura N° 16. Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En la figura N° 16, se observa que el 44% los trabajadores que laboran en la empresa Llantas y Servicios SAC, indican la cultura organizacional obtiene como resultado ni débil, ni fuerte y el 31% resultando débil, debido a que los colaboradores no comparten los mismos valores, filosofías, comportamientos, que deberían de poseer por el simple hecho de pertenecer a la misma sociedad, a causa de una falta de

motivación y una comunicación fluida entre las áreas que existe para trabajar en equipo. También se percibe un 25% interpretándose como una cultura organizacional fuerte, debido a que, a pesar de existir grandes falencias, una minoría de colaboradores apuesta por mejores relaciones interpersonales y que la ética personal o profesional depende de uno mismo y no del grupo al que pertenecen.

Tabla 22: Comparación promedio de los dimensiones de la cultura organizacional en la empresa “Llantas y servicios SAC”

Dimensiones	Media	Interpretación
Regularidad de los comportamientos observados	2.98	Ni débil, ni fuerte
Normas y Reglas	2.68	Ni débil, ni fuerte
Valores dominantes	2.83	Ni débil, ni fuerte
Filosofía	2.73	Ni débil, ni fuerte
Clima Organizacional	2.95	Ni débil, ni fuerte
Cultura Organizacional	2.83	Ni débil, ni fuerte

Fuente: Elaboración propia

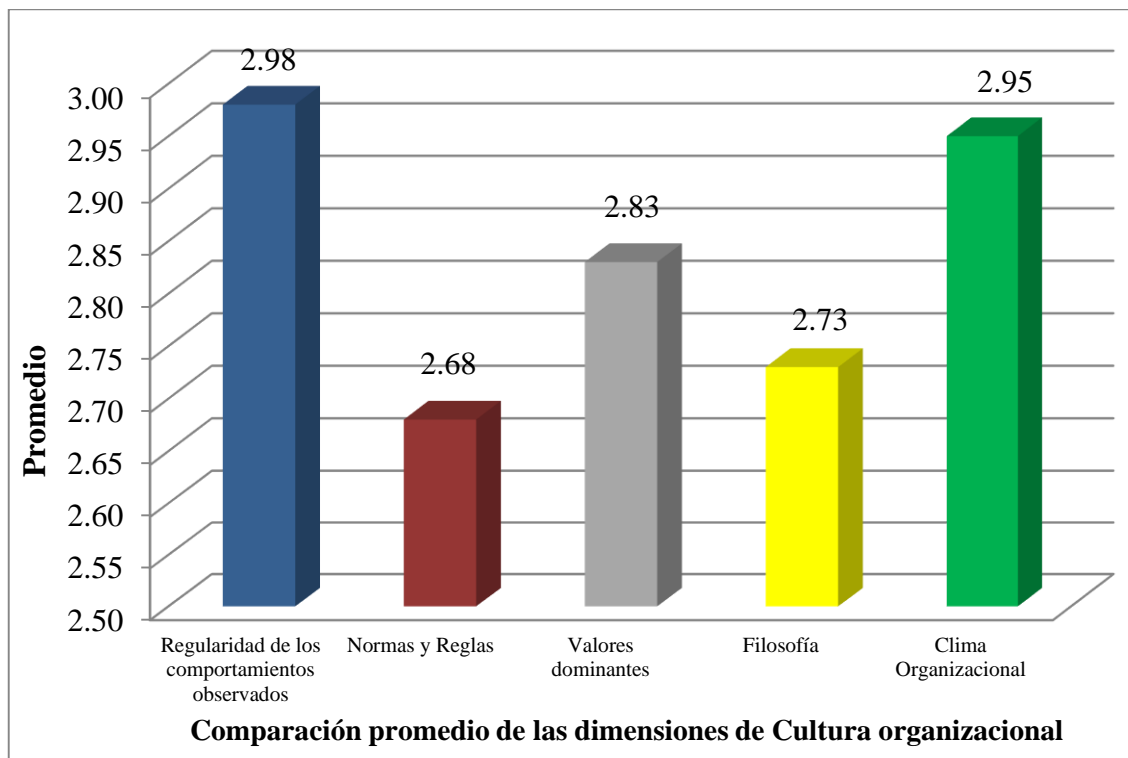


Figura N° 17. Comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional en la empresa “Llantas y servicios SAC” del Distrito de Wanchaq.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Y en la figura N° 17, en cuanto a las dimensiones consideradas para conocer la cultura organizacional en la empresa Llantas y servicios SAC, es de 2.98 con respecto a la



regularidad de los comportamientos observados y uno similar de 2.95 con respecto a clima organizacional interpretado ambos ni débil, ni fuerte debido a que las dos dimensiones al poseer mayor promedio muestran el mayor interés de parte de los colaboradores, mientras que un 2.68 con respecto a las normas y reglas interpretado ni débil, ni fuerte debido a que una mayoría de colaboradores hace sentir el malestar y vacío que generan al no tener en su totalidad estos documentos, también se tiene un 2.83 respecto a valores dominantes interpretado ni débil, ni fuerte debido a la falta de compañerismo, solidaridad y equidad que existe y en la que se vive, y como último un 2.73 respecto a la filosofía interpretado ni débil, ni fuerte debido a la falta de la existencia de dichos escritos.

Por lo tanto en la tabla 22, se observa que la comparación promedio de las dimensiones de la cultura organizacional de la empresa Llantas y Servicios SAC; según la baremación se obtuvo un resultado de 2.83 con una interpretación de ni débil, ni fuerte, representando una debilidad en cuanto a la cultura organizacional de la empresa.



CONCLUSIONES

1. Se concluye que la cultura organizacional en la empresa “Llantas y servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018, obtuvo un promedio de 2.83 así lo manifiesta el 44% de los colaboradores encuestados que lo califican como ni débil, ni fuerte, como también se aprecia un 31% que se interpreta como débil, esto debido a la falta de conocimiento en cuanto a las normas y reglas y el desinterés que se tiene en cuanto a la práctica de valores y su filosofía respectiva, que la empresa requiere para el adecuado funcionamiento de la misma. Por otra parte se tiene a un 25% de encuestados que consideran una cultura organizacional fuerte debido a que en cuanto a los comportamientos observados y el clima organizacional se diagnostica en cierta medida un interés más favorable concerniente a los indicadores de las dimensiones antes mencionadas.
2. Se concluye que en cuanto a la dimensión regularidad de los comportamientos observados, se obtuvo un promedio de 2.98 interpretándose como ni débil, ni fuerte, en donde indican que el 50% de los colaboradores califican ni débil, ni fuerte y el 31.3% interpretado débil; debido a que las costumbres no son aceptados y la disciplina no son íntegramente cumplidos, así mismo cabe señalar que los colaboradores trabajan con comportamientos poco agradables (indisposición del colaborador al atender a un cliente o cuando entre compañeros no se asisten ni se absuelven dudas concernientes a las tareas del área); sin embargo un 18.8% de los encuestados manifiestan como resultado fuerte, debido a que una minoría de trabajadores emplea un modismo de lenguaje apropiado y el debido respeto que se requiere entre compañeros de trabajo o con los clientes que se interactúa.
3. Se concluye que en cuanto a la dimensión normas y reglas, se obtiene un promedio de 2.68 en donde se interpreta el grado de importancia como ni débil, ni fuerte; donde la gran mayoría de los colaboradores son conscientes del bajo grado de importancia que se les tiene a los documentos normativos existentes y la falta de existencia de muchos otros documentos que son esenciales para exigir el compromiso de las obligaciones de parte de los líderes de la empresa y como consecuencia las obligaciones que tienen los colaboradores para con la empresa; vacíos de reglamentos tomados por algunos colaboradores por infringir en algunos códigos de ética personales y/o profesionales. Además se concluye que un 18.8% califican el grado de importancia como fuerte en



cuanto a las normas y reglas, debido a que una minoría de los más instruidos tienen idea de cómo cumplir sus obligaciones y como exigir sus derechos después de haber sido recluidos.

4. Se concluye que en cuanto a la dimensión valores dominantes, se obtuvo un promedio de 2.83 interpretado ni débil, ni fuerte, en la que un 43.8% de los encuestados califican ni débil, ni fuerte y el 37.5% interpretado débil, debido a que la práctica de valores es escasa para con el movimiento y rubro de la empresa ya que los trabajadores no le dan el valor sustancial a la calidad de productos que ofrecen puesto que necesitan identificarse, resguardarse y alentarse entre compañeros de área para obtener grandes resultados para con la empresa.
5. Se concluye que en cuanto a la dimensión filosofía, se obtuvo como resultado ni débil, ni fuerte con un promedio de 2.73, esto muestra que el 37.5% de los encuestados interpretan como una filosofía débil y un 37.5% interpretado ni débil, ni fuerte, debido a que no existe en documentos la declaración de una misión, visión y políticas que sirven para guiarse y encaminarse. Así mismo la falta de los buenos tratos entre compañeros hacen que muchos de los colaboradores no defienden las grandes ventas, no realizar expedientes competentes para las licitaciones públicas y/o privadas.
6. Se concluye que en cuanto a la dimensión clima organizacional, se obtuvo un promedio de 2.95 calificado ni débil, ni fuerte, evidenciando que un 43.8% interpretado ni débil ni fuerte y un 31.3% interpretado débil, debido a la falta de compromiso de uno mismo a mantener un clima organizacional bueno y sólido y no dejarse llevar por los problemas que existen a causa de una inadecuada comunicación, falta de compromiso en los trabajos en equipo, poca motivación o la insatisfacción que existe para con sus puestos. Además, cabe señalar que un 25% de los encuestados califican como un clima organizacional fuerte, debido a que una minoría de colaboradores resuelven los problemas laborales a partir de las buenas relaciones interpersonales que se tienen antes de ser compañeros de trabajo.



RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones llegadas de la presente investigación, las recomendaciones son las siguientes:

1. En cuanto a la cultura organizacional se recomienda a los propietarios y gerente a sensibilizar a todos los colaboradores sobre la situación actual de su cultura organizacional en la empresa “Llantas y servicios SAC”, organizando talleres de sensibilización con especialistas en recursos humanos (personas que no pertenezcan a la empresa) para que el gerente general y colaboradores acepten la situación no favorable en la que se trabaja.
2. En cuanto a la regularidad de los comportamientos observados se recomienda ser flexibles en aceptar las costumbres de la sociedad y de la empresa al que pertenecen, dando paso al cumplimiento de las fechas festivas para la unión con sus familias, posteriormente promover el desarrollo de actividades (celebrar aniversario de la empresa, organizar días de confraternidad, eventos deportivos, actos de bienvenida); que busquen la integración de los colaboradores de la empresa, ya que en estas circunstancias donde los integrantes afianzan y fortalecen sus lazos de amistad que los lleva a sentirse en familia y trabajar en un ambiente agradable y acogedor.
3. En cuanto a las normas y reglas, se recomienda en constituir el Manual de organización y funciones (MOF) y mejorar el Reglamento interno del trabajador (RIT); posteriormente socializar con todo el grupo y de esta manera se tendrá un respaldo para posteriormente sancionar las faltas o premiar los esfuerzos que se realizan. Es necesario ponerles en conocimiento a todo el personal de dichos documentos, para que no existan vacíos en cuanto al cumplimiento de responsabilidades o exigir derechos.
4. En cuanto a los valores dominantes, se recomienda proporcionar e incentivar a la transparencia, un ambiente de equidad y justicia entre los miembros de la empresa que contribuya al desarrollo sostenible de la misma. Además poner mayor énfasis en el reconocimiento por los logros, comenzando de forma verbal que se puede hacer día a día y posteriormente reconocimientos en forma escrita o económica en fechas festivas o ceremonias pequeñas; detalles que son significativos y motivadoras para los colaboradores a generar en ellos un sentimiento de satisfacción y compromiso por el desempeño de sus labores.



5. En cuanto a la filosofía, se recomienda a los propietarios y gerente en establecer la misión, visión y políticas de la empresa para posteriormente socializar e implantar en la mente de cada trabajador, esto será un trabajo constante ya que gracias a la motivación y la adecuada guía de los líderes se romperán las diferentes barreras que existe entre dueños, jefes y colaboradores.

6. En cuanto al clima organizacional, se recomienda mayor atención al lado humano de sus colaboradores escuchando sus necesidades y poniendo atención a sus opiniones en los trabajos en equipo, donde exista una comunicación continua y adecuada entre todos. Es necesario realizar capacitaciones constantes con especialistas de las maquinarias, equipos y expertos en neumáticos para crear ambientes igualitarios de conocimiento del rubro, fomentando de esta manera a la participación y retos para con ellos mismos, así mismo permitiendo un ambiente distendido y fomentar de esta manera la creatividad y la innovación por parte de los colaboradores para el beneficio de la empresa.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguirre, A. (2004). *La Cultura de las Organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Alvarez, S. V. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología y su relación con la Productividad de una Institución Financiera*. Universidad Mayor de San Marcos - Lima.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Lima: Esam ediciones.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda edición)*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones (tercera edición)*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores SA.
- Cortez, C. M., & Pautrat, R. C. (2005). *Economía Política*. Lima: Ediciones Futuro,s.a.
- D'Alessio, F. I. (2012). *El proceso Estratégico Un enfoque de gerencia (Segunda edición)*. Mexico: Pearson.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de administración estratégica (Decimo primera edición)*. Mexico: Pearson educación de Mexico S.A. de C.V.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Cengage Learning editores S.A.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional (12a. ed.)*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metología de la investigación (Sexta edición)*. Mexico: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.
- Ibañez, M. (2002). *Comportamiento organizacional de las empresas*. Lima: Universidad Ricardo Palma-Editorial Universitaria.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional (Septima edición)*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana editores S.A.



- Loya, S. (2006). Liderazgo en el comportamiento organizacional. Mexico: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Luna, M. P. (2016). La cultura organizacional en compartamos financiera agencia Cusco – 2015. Universidad Andina del Cusco.
- Mathison, D. (2003). El libro de las buenas costumbres: Maneras sencillas y creativas para disfrutar de la vida. España: Amat Editorial.
- Morocho, A. C. (2012). Cultura Organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red n° 7 callao. Universidad San Ignacio de Loyola - Lima.
- Nelson, D., & Quick, J. C. (2013). CORG Comportamiento organizacional (Tercera edicion,Edicion Estudiante). Mexico: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Ozuna, N. G. (2012). La cultura organizacional y su relacion con la Productividad de una Institucion Financiera. Instituto Politecnico Nacional de Mexico.
- Pease, A. (2006). El lenguaje del cuerpo . Amat Editorial.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera edicion). Mexico.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administracion (Octava edicion). Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administracion (Decimo segunda edicion). Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional (Decimo quinta edicion). Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Timothy, J. (2009). Comportamiento organizacional. Mexico: Pearson Educacion.
- Schein, E. (1992). Cultura empresarial y el liderazgo (Segunda Edicion). San Francisco: Jossey Bass.
- Vasquez, M. O. (2009). La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, S.A: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a traves de su liderazgo gerencial. Universidad Catolica Andres Bello (Venezuela).
- Vera, M. N. (2012). Documentos de gestion herramientas para su elaboracion en la administracion publica (Primera edicion). Lima - Peru: Pacifico Editores S.A.C.
- Vera, M. N. (2017). Elaboracion de documentos de gestion. Lima - Peru: Pacifico editores S.A.C.



Yañac, S. Z. (2015). La cultura organizacional en la gerencia de desarrollo humano y social de la municipalidad provincial del Cusco – 2014. Universidad Andina del Cusco.



ANEXOS



TITULO: Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE/ DIMENSIONES	DISEÑO METODOL.	POBLACION Y MUESTRA	TECNICA E INSTRUM.
¿Cómo es la Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?	Describir cómo es la cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018	Cultura Organizacional - Regularidad de los comportamientos observados - Normas y Reglas - Valores dominantes - Filosofía - Clima Organizacional	Tipo: Básica Enfoque: Cuantitativa Alcance: Descriptiva Diseño: No experimental - transversal	Población: 16 Trabajadores Muestra: 16 Trabajadores de estudio	Técnicas: - Encuesta Instrumentos: - Cuestionario
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS				
<p>P.E.1. ¿Cómo es la regularidad de los comportamientos observados del talento humano en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?</p> <p>P.E.2. ¿Cómo son las normas y reglas en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?</p> <p>P.E.3. ¿Cómo son los valores dominantes en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?</p> <p>P.E.4. ¿Cómo es la filosofía en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?</p> <p>P.E.5. ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018?</p>	<p>O.E.1. Describir la regularidad de los comportamientos observados del talento humano en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018.</p> <p>O.E.2. Describir las normas y reglas en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018.</p> <p>O.E.3. Describir los valores dominantes en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018.</p> <p>O.E.4. Describir la filosofía en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018</p> <p>O.E.5. Describir el clima organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018.</p>				



TITULO: Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Cultura Organizacional</p> <p>La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto reflejan el modo particular de funcionar de una organización. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<p>Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<p>Modismo de lenguaje Costumbres Respeto Cortesía Disciplina</p>
	<p>Normas y Reglas: Pautas de comportamiento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Son guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<p>Código de Ética Documentos normativos</p>
	<p>Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo absentismo y elevada eficiencia. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<p>Logro Preocupación por los demás Honestidad Equidad</p>
	<p>Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<p>Misión Visión Políticas</p>
	<p>Clima Organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores y que definen el calor humano dentro de la organización. (Chiavenato, 2017, pág. 307)</p>	<p>Relaciones interpersonales Comunicación Trabajo en equipo Condiciones físicas de trabajo Motivación laboral Satisfacción laboral</p>



TITULO: Cultura organizacional en la empresa “Llantas y Servicios SAC” del distrito de Wanchaq, Cusco 2018

Dimensiones	Indicadores	Ítems/Reactivo	Peso	N° de ítems	Valoración
Regularidad de los comportamientos observados	- Modismo de lenguaje	1.- En el trabajo usan un lenguaje cortés entre trabajadores	21%	5	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre
	- Costumbres	2.- La empresa respeta los días festivos otorgándole un feriado y/o gratificaciones			
	- Respeto	3.- Existe respeto entre los compañeros			
	- Cortesía	4.- Existe un trato amable entre los compañeros de trabajo			
	- Disciplina	5.- Los colaboradores cumplen las ordenes, tareas que se les asignan			
- Normas y Reglas	- Código de ética	6.- Aplican los valores éticos en su área de trabajo	8%	2	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre
	- Documentos normativos	7.- Se conoce los documentos normativos de la empresa			
Valores dominantes	- Logro	8.- Los colaboradores desarrollan plenamente sus habilidades	17%	4	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre
	- Preocupación por los demás	9.- Entre los compañeros de trabajo se alientan y se ayudan en las tareas difíciles			
	- Honestidad	10.- Entre los compañeros de trabajo existe solidaridad para el desarrollo de sus obligaciones			
	- Equidad	11.- Las acciones que realiza dentro de la empresa considera que son equitativas			
- Filosofía	- Misión	12.- Considera que los colaboradores se muestran identificados con la misión de la empresa	12%	3	1) Nunca 2) Casi nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre
	- Visión	13.- Los colaboradores se sienten comprometidos con la visión de la empresa			
	- Políticas	14.- En sus actividad diaria, aplica las políticas de la empresa			
	Relaciones interpersonales				



Clima organizacional		15.- Existe buenas relaciones interpersonales entre los jefes, dueños y colaboradores de la empresa	42%	10	
	- Comunicación	16.- Existe una comunicación horizontal entre las áreas de la empresa 17.- Considera que la comunicación que existe entre las áreas es la adecuada			
	- Trabajo en equipo	18.- Existe el trabajo en equipo en la empresa 19.- Trabajar en equipo le resulta fácil			
	- Condiciones físicas de trabajo	20.- Los ambientes donde labora son adecuados a la actividad que realiza 21.- Tiene los equipos necesarios para cumplir adecuadamente su labor 22.- Cuenta con las indumentarias necesarias para cumplir con sus tareas			
	- Motivación laboral	23.- Los jefes de la empresa tienen actitudes motivadoras para con sus colaboradores			
	- Satisfacción laboral	24.- Se siente satisfecho en el área donde labora			
			100%	24	