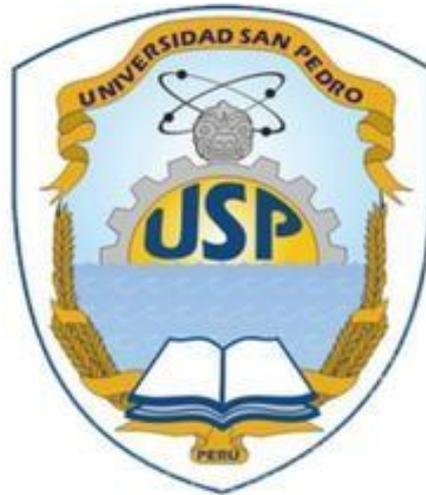


# **UNIVERSIDAD SAN PEDRO**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



La cultura organizacional de la empresa Maritza Barranca – 2017

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Espinoza Gloria, Deysi Guisela

Asesor:

Mg. López Morillas, Alejandro

Barranca –  
Perú

2017

**PALABRAS CLAVES**

**TEMA** : Cultura Organizacional

**ESPECIALIDAD** : Administración

**TOPIC** : The Organizational Culture

**SPECIALTY** : Administration

**LINEA DE INVESTIGACION**

**AREA** : Ciencias Sociales

**SUB AREA** : Economía Y Negocios

**DISCIPLINA** : Negocios Y Management

**LINE OF RESEARCH**

**AREA** : Social Sciences

**SUB AREA** : Economy and Business

**DISCIPLINE** :Business and Management



**TITULO:**

LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MARITZA  
BARRANCA-2017

**TITLE:**

THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE MARITZA COMPANY  
BARRANCA -2017.

## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional se centra en determinar cuál es el tipo de cultura organizacional predominante en la empresa Maritza Barranca en el 2017. En base a esa información poder elaborar y aplicar un plan de mejora, de acuerdo a las necesidades del personal y de la empresa. La investigación se llevó a cabo con una población de 60 trabajadores de la empresa MARITZA. Se aplicó el cuestionario de Cultura Organizacional de Denison, que está conformada por 60 ítems. Los resultados indican que el nivel de Cultura Organizacional es débil es decir, sus valores no son compartidos por los miembros de la organización, repercutiendo en una baja productividad, falta de compromiso por parte de los empleados, arrojando también un nivel débil en las dimensiones Involucramiento (65.00%), Consistencia (55.00%), Adaptabilidad (56.67%), y Misión (66,67%). Los resultados nos permiten recomendar que la empresa en estudio debe reforzar la Cultura Organizacional planteando un programa de intervención para mejorar la Cultura Organizacional.

## **ABSTRACT**

The present professional proficiency work focuses on determining the type of organizational culture predominant in the Maritza Barranca company in 2017. Based on this information, it is possible to elaborate and apply an improvement plan, according to the needs of the personnel and the company. The investigation was carried out with a population of 60 workers of the company MARITZA. The Denison Organizational Culture questionnaire was applied, which consists of 60 items. The results indicate that the level of Organizational Culture is weak, that is, its values are not shared by the members of the organization, resulting in low productivity, lack of commitment on the part of the employees, also throwing a weak level in the dimensions Involvement (65.00%), Consistency (55.00%), Adaptability (56.67%), and Mission (66.67%). The results allow us to recommend that the company in study, it should reinforce the Organizational Culture by proposing an intervention program to improve the Organizational Culture.

## INDICE

Palabras Clave	ii
Título	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice	vi
Dedicatoria	
Agradecimiento	
INTRODUCCION	1
Descripción de la realidad problemática	2
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Fundamentación teórica	4
Antecedentes de la Investigación	4
Propuesta de mejora	21
Resultados	22
Conclusiones	24
Referencias Bibliográficas	26

## **DEDICATORIA**

El presente informe está dedicado a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mi esposo por ser mi apoyo constante y mi hijo, por darme la motivación que necesito, como olvidar a mis compañeros de trabajo y amigos siempre dándome aliento y ánimo para no desistir y seguir adelante.

Gracias a todos ustedes por dejar una huella en mi corazón.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de suficiencia profesional se ha elaborado en la empresa Maritza, ubicada en la provincia de barranca en el año 2017.

La cultura organizacional asumida como el conjunto de acciones orientadas hacia el cumplimiento de metas y objetivos trazados por una empresa, tiene como marco de referencia, los valores éticos y morales, creencias, tradiciones costumbres, hábitos, estructura organizacional, misión y visión entre otros, cada elemento constituye una pieza fundamental para el éxito de la empresa. De esta manera se busca establecer límites y normas que otorguen un valor agregado y marquen la diferencia de una empresa. Ante lo expresado la investigación tiene como objetivo Determinar el nivel de cultura organizacional de la empresa Maritza Barranca 2017.

El fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa permitirá a todos sus miembros desarrollar labores que los motiven como parte de la identidad e integración con la misma, logrando así el éxito y liderazgo de la empresa Maritza en la Provincia de Barranca.

## **DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA**

### **Realidad Problemática**

Con el desarrollo de la ciencia la tecnología y el mundo globalizado en el que nos desarrollamos, ningún sector puede quedarse rezagado, por ello, uno de los sectores considerado importante en el desarrollo de la economía de los países es el sector empresarial, el cual a nivel mundial ha ido evolucionando acorde a las necesidades y exigencias de las poblaciones. Dentro de lo descrito uno de los factores que permitirán este desarrollo es la cultura organizacional, según Schein (1992) define una cultura organizacional como el patrón de premisas básica que un determinado grupo inventa, descubre o desarrolla en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. Una cultura con valores que guían el comportamiento definen la identidad de la institución y determinan su modo de ser, su forma de pensar y su manera de actuar influye definitivamente en la operación y el producto final de la empresa, Un ejemplo de cultura organizacional es el caso de Toyota reconocida como una de las empresas más valoradas y respetadas a nivel mundial; siendo notable su organización, en base a valores profundos y una filosofía de vida, planteando la gestión de una organización en el largo plazo. Esta filosofía es la que ha convertido a Toyota en una de las empresas japonesas más rentables y con más éxito de la historia. La cual está basada en principios e ideas, que han dado forma a una cultura y a un estilo de trabajo que la ha llevado a transformarse en el principal productor de vehículos a nivel mundial, y la sexta empresa más grande del mundo. Toda empresa que desarrolla una adecuada cultura organizacional debe adaptarse a los cambios que esta exige.

La provincia de Barranca con un fuerte crecimiento económico en los últimos 20 años, encontrando empresas nacionales e internacionales que forman parte del mercado empresarial, logrando el crecimiento mercado y económico acelerado de la población. De igual forma al surgimiento de empresas locales han logrado sitiarse económicamente en el mercado local y regional , tal es el caso de La empresa Maritza, empresa que se desarrolla bajo el rubro de la panificación, expendió de alimentos y entretenimiento, siendo considerada una empresa generadora de empleo a jóvenes en la región, a pesar de ello la empresa Maritza desconoce la capacidad de sus miembros en cuanto a sus fortalezas y debilidades, lo cual le permitiría fortalecer las debilidades para incrementar su productividad y potenciar sus fortalezas para lograr el liderazgo regional. Esta problemática nos permite elaborar un instrumento que evalué la cultura organizacional de la empresa MARITZA, debido a que es un factor determinante para el desempeño de todos los trabajadores que conforman la organización, motivándolos a empoderarse de los cambios e identificarse con la empresa, teniendo en cuenta que toda acción redundará en beneficio de esta, de sus miembros y por ende de los clientes, mejorando la calidad del servicio que brinde y logrando el liderazgo esperado.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Determinar el nivel de cultura organizacional predominante en la empresa Maritza Barranca 2017.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de involucramiento de los colaboradores de la empresa Maritza – Barranca 2017.
- Determinar el nivel de consistencia de los colaboradores de la empresa Maritza Barranca 2017.
- Identificar el nivel de adaptabilidad de los colaboradores de la empresa Maritza Barranca 2017.

- Determinar el nivel de identificación de la misión de los colaboradores de la empresa Maritza Barranca 2017.

## **FUNDAMENTACION TEORICA**

### **Antecedentes de la Investigación**

Calderón (2013), “La cultura organizacional en la estabilidad laboral” (estudio realizado en lubricantes la calzada s.a.). La presente investigación tiene como objetivo dar a conocer las razones para descubrir si la cultura organizacional afecta la estabilidad laboral, según la percepción de un grupo de colaboradores de una empresa de venta de lubricantes y baterías para carro la Calzada S.A. de Retalhuleu. La muestra de estudio está conformada por un número de 26 colaboradores que tienen un mínimo de un año de laborar en la empresa. La primera variable de la investigación es Cultura Organizacional, que por medio de la cual se realizará un estudio para saber si afecta la estabilidad laboral de los colaboradores dentro de la organización, teniendo como factores de estudio aspectos externos e internos que puedan en su efecto causar inestabilidad laboral a los colaboradores. El instrumento que se utilizará en el estudio es la escala de Likert, es una clase de medida compuesta con la intención de mejorar los niveles en la investigación social mediante el uso de categorías de respuestas estandarizadas. La investigación a realizar es de tipo descriptivo estudia, interpreta y refiere que es un campo de estudio amplísimo, utiliza relaciones, correlaciones estructuradas, variables independientes y dependientes. También se utilizará la fórmula de Rotación de personal que son datos que se recopilan para encontrar la fluctuación de personal dentro de una empresa, si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización y si se presenta elevado o con fluidez se transmite inestabilidad a los colaboradores dentro de la organización.

Bobadilla, M., Callata C., & Caro A. (2015). Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global. este estudio tuvo como objetivo determinar si los tipos de cultura organizacional predicen el engagement laboral, y si la orientación cultural individualismo-colectivismo de las personas podría explicar las diferencias en las relaciones entre los tipos de la cultura organizacional y el engagement laboral. Diseñaron un estudio de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, tomando como punto de partida la elaboración de un análisis explicativo de regresiones múltiples, para lo cual se basaron en el modelo de engagement sobre la teoría de demanda y recursos laborales (JD-R), en el modelo de cultura organizacional de Denison (1990), y en el modelo de las dimensiones culturales de Dorfman y Howell.

Rojas y Huansi (2016), "Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia regional de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial del Gobierno Regional de Huánuco, Período 2013". El objetivo de la investigación es determinar la relación entre cultura organizacional y desempeño, laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco. La materia de estudio se hace con el fin de descifrar y entender los problemas existentes dentro de la Institución, para luego sugerir algunos cambios los cuales fortalecerán y mejorarán el desempeño laboral de los trabajadores, lo que permitirá obtener mayor calidad de servicio a todos los usuarios de la población. Para estudiar la presente investigación se utilizó el diseño descriptivo correlacional para lo cual se empleó una muestra previamente clasificada; lo que determina la relación entre cultura organizacional y desempeño laborar. Los resultados obtenidos muestran una relación directa entre estas dos variables. Se tomó como enfoques teóricos al estudio realizado por Robbins (1996: 681) lo cual manifiesta que "La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros

de una organización y que distingue a una de las otras." Por su parte Schein (1984:56) Menciona que .la "cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como .la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas". Así mismo se toma como enfoque a Hellriegel y Slocum (2004: 378) quienes mencionan que "La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización". Luego de realizar el trabajo de campo, estos fueron procesados, analizados y se obtuvo como resultado que la cultura organizacional y el desempeño laboral se relacionan directamente, las mismas que están consideradas en el capítulo IV. De acuerdo a los resultados obtenidos tienen mucha relevancia dentro de la organización, ya que se estudió dos variables muy importantes como son cultura organizacional y desempeño laboral; lo cual es muy útil fortalecer e implementar dentro de una organización para lograr mayor y mejores resultados.

Martínez (2010) "Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison". Su objetivo fue identificar elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la Cultura Organizacional. Estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison. en una muestra de 11 empresas colombianas y se evalúan hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional. Se concluyó que hay relación significativa entre la misión y el

desempeño general, se encontró que la estructura factorial no se ajusta totalmente a la estructura esperada, y sólo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño.

Esteban & Acuña (2014) “Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión”. Su objetivo fue analizar la valoración de la satisfacción laboral en relación con la Cultura Organizacional. La metodología fue de tipo descriptivo-correlacional, la población estuvo constituida por 426 docentes, aplicó el cuestionario de Cultura Organizacional de Denison. Entre los resultados se encontró que el 70.3% percibe una fuerte Cultura Organizacional. Asimismo, se concluyó que un 50.7% de la variabilidad de satisfacción laboral, intrínseca y extrínseca del personal docente de la Universidad depende de las subvariables de Cultura Organización al implicación y misión asumidas.

Morocho, C. (2012). Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red 7, Callao. El presente trabajo es de tipo descriptivo correlacional, tuvo como objetivo relacionar la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente de las instituciones educativas del nivel primario, la muestra estuvo conformada por 184 docentes. Los instrumentos utilizados fueron un inventario de cultura organizacional educativa de Marcone (2003), y un cuestionario de desempeño docente bajo el enfoque de Valdés (2000). Los resultados evidencian que existe una correlación significativa entre las dimensiones de cultura organizacional y el desempeño docentes. No obstante hay predominio de niveles medios de la autopercepción del desempeño docente Se concluyó que la cultura organizacional educativa es una herramienta eficaz para el desempeño docente.

Zerpa, (2016). Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Rázuri año 2016. Se realizó con el fin de identificar la relación que existe entre cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016. Esta investigación es de tipo aplicada no experimental de corte transversal, identificando simplemente el nivel de correlación que existes entre ambas variables, en la que se emplearon conocimientos ya están preestablecidos en base a la relación de las dos variables. Asimismo se tuvo como población a 102 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri, de los cuales 15 son jefes de áreas y 87 son servidores públicos, de manera que el instrumento aplicado fue un cuestionario adaptados de Denison (2001) y Chiavenato (2009), llegando a la conclusión que existe una correlación positiva muy baja de 0.073 entre cultura organizacional y desempeño laboral bebido a que a mayor cultura organizacional será mejor el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Rázuri, en cual se identificó que la cultura se encuentra en un nivel de 61% de cultura débil, mientras que el desempeño cuenta con un puntaje del 50.95% representando un nivel regular.

## **Marco Teórico**

### **Conceptualización**

Para tener una idea mejor conceptualizada de la cultura organizacional, es necesario conocer los conceptos de cultura organizacional y determinar sus principales características que dan valor a las organizaciones.

### **Definiciones de Cultura Organizacional**

Ritter (2008), define a la cultura organizacional como la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Por lo tanto, la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas

organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido, la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, organizaciones que se adapten a los cambios de su entorno mediante el aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible.

Ritter (2008), en su libro “Cultura Organizacional” considera los aportes de Kotter y Schein. Por su parte Kotter define la cultura organizacional como “el grupo de normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas han desarrollado a lo largo de los años.

Asimismo, Schein (1991) la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización. (p.41)

En un estudio de tesis, titulada “La cultura organizacional en la estabilidad laboral”, Calderón (201) cita a Fernández (2011), en su artículo “Cultura Organizacional” en la revista Gestión, del ser humano y trabajo, quien menciona que la cultura no es ajena a la persona, porque la persona es la cultura. La cultura organizacional se visualiza a través de la manera de gestionar y mediante los comportamientos, conocimientos, decisiones de negocio y compromisos individuales grupales de quienes la integran.

Diversos son los estudios sobre cultura organizacional. Según Candia, Pippolo y Rainusso (2011) define la cultura organizacional como un sistema de creencias y valores compartidos que se manifiestan en normas, actitudes, comportamientos y formas de relacionamiento interpersonal de los grupos dentro de las organizaciones.

La cultura es un elemento distintivo que siempre está presente en todas las organizaciones, en la medida que están integradas por seres humanos, y se pueden visualizar una o múltiples subculturas. (p.56)

Según Robbins (2013), define a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, el cual distinguen a una organización de las demás (p512).

### **Características de la cultura organizacional**

Según Robbins (2013), Sostiene que existen siete características fundamentales que, captan la esencia de la cultura de una organización (p.512)

- 1. Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
- 2. Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- 3. Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- 4. Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- 5. Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- 6. Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- 7. Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento.

Dichas características se presentan en un orden de menor a mayor. Por lo tanto, estas características nos permiten evaluar la organización y fijar el estado actual de la cultura en la presente organización.

## **Tipos De Cultura Organizacional**

### **Cultura burocrática.**

Según Ritter (2008) plantea que la cultura burocrática se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada, los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos.

Es importante resaltar que toda organización que cuente con este tipo de cultura podrá permitir a sus colaboradores conocer con claridad cuáles son sus funciones y lo que la empresa espera de ellos.

### **La cultura de clan.**

Señala Ritter (2008), En el marco de la cultural del clan se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario. El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). La cultura del clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos del clan fungen como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados. Se apoya mucho en sus orígenes, las

tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso.

Está concebida para servir a sus integrantes, los objetivos planteados usualmente son definidos a nivel de equipo de tal forma que al alcanzar las metas individualmente, a su vez estarán trabajando en conjunto. Es una cultura de apoyo en la cual el colaborador, independientemente del nivel jerárquico busca caminar de la mano y al mismo ritmo que sus compañeros. El nivel de competitividad entre los miembros es más sano ya que todos sienten la oportunidad de desarrollar su carrera.

### **La cultura emprendedora.**

Según Ritter (2008), Se caracteriza por altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentados y retribuidos.

La prioridad de esta cultura es brindarle las herramientas necesarias al personal y de esa manera pueda responder todas las exigencias de la organización y del mercado, no obstante la organización desarrolla la competencia de orientación al logro/resultados.

### **La cultura de mercado.**

Según Ritter (2008), Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado, por ejemplo). Propicia una intensa

competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado. A mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución, de acuerdo a lo previsto y a un programa convenido. La organización ni promete (ni siquiera implícitamente) seguridad, el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad.

Por otro lado, Robbins (2013), clasifica la cultura organizacional en culturas en fuertes y débiles definiendo la cultura fuerte como aquella en que los valores centrales son sostenidos con firmeza y son ampliamente compartidos. Una cultura fuerte manifiesta un acuerdo extenso entre los miembros sobre lo que significa la organización.

### **Cultura Fuerte:**

La cultura fuerte se caracteriza por tener valores muy cimentados y delineados, estos son aceptados por la gran mayoría de los empleados que les comprometerse con la organización.

En la mayoría de los casos entre los miembros de este tipo de cultura no tienen problema con la rotación de personal y entre ellos existe fidelidad y compromiso hacia la organización.

### **Cultura Débil:**

La cultura débil es aquella cuando sus valores no son compartidos por los miembros de la organización, repercutiendo en una baja productividad, falta de compromiso por parte de los empleados y un alto índice de rotación de personal, usualmente la empresa en este tipo de cultura pone mayor énfasis en la producción.

## **Funciones de la Cultura Organizacional**

Por su parte Robbins y Judge (2013), indica que la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros. La cultura define las reglas del juego. (p.516)

Asimismo, Ritter (2011), indica la cultura organizacional tiene como funciones primarias la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

### **La identificación**

Es la respuesta a la pregunta de ¿Quiénes somos? La identificación es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”. Así como cada individuo posee un carácter específico, cada empresa posee también un perfil de personalidad propio. Este perfil potencia por un lado el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y por el otro establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia.

### **La integración**

La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización. Es el ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente?

### **La coordinación**

Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización. De este modo, la cultura alivia circunstancialmente la presión de la toma de decisiones de los gerentes.

### **Motivación**

Es la función del “just do it”. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera. Los individuos comparten, como comunidad de valores compartidos, nociones sobre qué está bien y qué no, qué lleva al éxito y qué al fracaso, etc.

### **Factores que influyen en la Cultura Organizacional**

Falcones (2014) en su tesis “Cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio Supply Chain, Guayaquil de NESTLE Ecuador”, hace mención que los factores que influyen en la formación de la cultura organizacional encontramos:

### **Factores organizacionales:**

- El medio circundante de la organización, es decir sus valores y características.
- Factores circunstanciales como las características tecnológicas, la regulación ecológica requerida para llevar a cabo su función.
- Factores físicos: como la ubicación de la organización, la accesibilidad, el nivel y calidad de vida del entorno, etc.
- Factores geográficos. La ubicación geográfica de la organización también influye en la cultura organizacional. Por ejemplo, en nuestro país una misma organización con sucursales en diferentes ciudades culturalmente extremas como Lima y Arequipa, así se trate de una organización fuerte en la ubicación geográfica hace que la cultura organizacional no sea homogénea.

### **Factores del entorno:**

Escenario físico: como la comodidad del ambiente de trabajo, las facilidades o beneficios que se le proporcione a los empleados. Por ejemplo: transportación, alimentación, etc.

- Historia de la organización. El pasado de la organización quienes y en base a que implementaron la filosofía de la empresa.
- Idiosincrasia. Las características que definen el comportamiento de la organización también forman parte de su distintivo. Las costumbres sociales del entorno influyen en la cultura de la organización.

- Grupos y líderes. Los grupos y líderes que gobiernan el entorno donde se desarrolla la organización también ejercen influencia sobre la cultura organizacional. Es importante considerar que donde hay mucha legislación que asfixia a las empresas impide el desarrollo y normal desenvolvimiento de la organización afectando su cultura.
- Procesos culturales por excelencia. estos procesos como la globalización, la cultura ecológica, la normalización, el comercio electrónico, etc. inciden en la cultura organizacional.

### **Creación y mantenimiento de la cultura organizacional**

Una cultura surge de tres maneras:

- En primer lugar, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos.
- En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir.
- En tercer lugar, la conducta de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a interiorizar sus creencias, valores y sus posiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura.

Hay tres fuerzas que tienen una función relevante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización.

**Selección:** La finalidad explícita de este proceso es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento las capacidades y las habilidades para realizar un trabajo óptimo en la organización.

**Alta gerencia:** Las decisiones de los altos directores tienen también un efecto importante en la cultura de la organización. a través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas que se filtra en la

organización, sobre qué riesgos es deseable correr, cuánta libertad deben darles los jefes a sus subordinados, cómo hay que vestirse, aumento de salario, ascensos y otras recompensas, etc.

**Socialización:** La finalidad de este proceso es adaptar a los empleados a la cultura de la organización, no importa que también se halla realizado el trabajo de reclutamiento y selección, si los empleados no están identificados con la cultura de la organización, se le brindara la ayuda pertinente esa ayuda se le llama socialización esta consta de tres fases: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis. La primera fase cubre todo el aprendizaje que se da antes de que el nuevo miembro se incorpore a la organización. En la segunda fase, el nuevo empleado conoce la realidad de la organización y cabe la posibilidad de que difiera de sus expectativas. En la tercera etapa ocurren cambios relativamente permanentes.

### **Como aprenden la cultura los empleados**

La manera más poderosa de transmitir la cultura a los empleados son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

**Historia.** Por lo general se trata de transmitir la narrativa de eventos que retratan la historia y las prácticas de la compañía.

**Rituales.** Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y quienes se puede prescindir.

**Símbolos materiales:** Estos comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección, comportamientos apropiados, etc.

**Lenguaje:** Muchas de las organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, ayudan a preservarla.

## **Dimensiones de la Cultura Organizacional**

En el estudio se planteó las siguientes dimensiones basadas en la teoría de Denison, quién sostiene que las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados, proponiendo como dimensiones de la cultura organizacional: el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.

### **Dimensión 1: involucramiento**

Según esta dimensión, todas las empresas dan a sus empleados las herramientas que permitan resolver por sí solos los problemas que nazca en el interior de la instalación, y tiene el poder humano que los faculta de aplicar todos los niveles que sea necesario. Los trabajadores están comprometidos con sus labores encargadas y saben que su organización les pertenece. Cada individuo se siente capaz de brindar alguna ayuda para su organización y todos trabajan unidamente en el logro de sus metas y objetivos trazados dentro de la organización (Denison, 2012).

### **Dimensión 2: consistencia**

Internamente las organizaciones son eficaces y están integradas. La conducta de los miembros están relacionadas con su actuar, su forma de ser, su moralidad, al respecto, se menciona que sus integrantes tienen la disposición de integrarse y llegan a consensos efectivos aun cuando no estén de acuerdo en totalidad, respetan la aprobación en mayoría por lo que se pueden decir que al interior de la organización están bien reguladas y unidas (Block, 1991, citado por Gómez, Bray y Guillermo, 2012). Las empresas tienen fortalezas y estas son reconocidas por su cultura que las distinguen una de otra y que influye notoriamente en el comportamiento de sus trabajadores. Sus

actividades son compartidas, lo que incluye sus valores y estos forman un sistema de control internalizado. La consistencia es pues poderosa fuerza de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental común y de un alto grado de conformidad.

### **Dimensiones 3: adaptabilidad**

En su mayoría los clientes buscan las empresas que se adapten a sus necesidades, por lo que se arriesgan y corrigen si se equivocan. En lo que respecta a innovar son los primeros, su larga trayectoria de saberes hace posible que sus clientes los prefieran. Estas instituciones están más preparadas para desarrollarse y ampliar su participación en el medio hacia el cambio.

### **Dimensión 4: misión**

Saber qué es lo que quiere y hacia donde seguir, ello hace posible tener una dirección fija, esto permite visualizar lo que se pretende realizar en un futuro (Mintzberg, como se citó en Gómez, 2012).

## **PROPUESTA**

La propuesta se basa principalmente en la implementación de un programa de intervención para la mejora de la Cultura Organizacional, con el personal de la empresa MARITZA. Primordialmente se llevará a cabo un programa de estímulos que responda a las motivaciones de los colaboradores, mediante premios y recompensas materiales y sociales a quienes trabajen cumpliendo con los objetivos de la empresa, de esta manera se buscará crear identificación con la empresa y que poco a poco sean también parte de sus objetivos.

Por otro lado, se buscará realizar periódicamente una evaluación de desempeño que ayude a los jefes y supervisores a planear y revisar el desempeño de sus empleados con el objetivo de crear acuerdos en beneficio de

la empresa. De la misma manera, se programará capacitaciones y/o entrenamiento anual para enseñar a los trabajadores, técnicas efectivas para afrontar situaciones y expectativas personales e institucionales, mejorando no solo un crecimiento en lo profesional, sino también en lo personal. Se reforzará la integración entre el personal, creando días de unificación, para recrearse, ello servirá para mejorar el trabajo en equipo y así el personal se sienta identificado con sus compañeros y con la empresa, priorizando que a corto plazo tener un excelente clima laboral.

## RESULTADOS

### **Determinar la cultura Organizacional de la empresa MARITZA BARRANCA 2017.**

*Tabla 1. Distribución de frecuencia y porcentaje de la cultura organizacional*

Nivel	Frecuencia	%
Débil	48	80.0
Fuerte	12	20.0
TOTAL	60	100.0

En la tabla 1 podemos apreciar que la mayoría de los encuestados (80.0%) manifiesta que la empresa posee una cultura Organizacional débil, y quienes piensan que la empresa posee una cultura organizacional fuerte son el 20.0%.

### **Identificar el nivel de involucramiento d elos colaboradores con la empresa MARITZA BARRANCA 2017.**

*Tabla 2. Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión involucramiento*

Nivel	Frecuencia	%
Débil	39	65.0
Fuerte	21	35.0
TOTAL	60	100.0

En la tabla 2 podemos apreciar que en la dimensión involucramiento la mayoría de los encuestados no se encuentran involucrados directamente con la empresa (65.0%) siendo (35.0%) quienes poseen un involucramiento fuerte con la empresa.

### **Identificar el nivel de la consistencia de los colaboradores de la empresa MARITZA BARRANCA 2017**

*Tabla 3. Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión consistencia*

Nivel	Frecuencia	%
Débil	33	55
Fuerte	27	45
TOTAL	60	100

En la tabla3, podemos apreciar que en la dimensión consistencia la mayoría de los encuestados no presentan consistencia hacia su labor en la empresa (55.0%) y solo (45.0%) posee una consistencia fuerte con la empresa.

### **Determinar el nivel de adaptabilidad de los trabajadores con la empresa MARITZA BARRANCA 2017**

*Tabla 4. Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión adaptabilidad.*

Nivel	Frecuencia	%
Débil	34	56.67
Fuerte	26	43.33
TOTAL	60	100

En la tabla 4, podemos apreciar en la dimensión adaptabilidad que la mayoría de los encuestados no presenta adaptabilidad hacia su labor en la empresa (56,67%), y el (43,3%) posee una adaptabilidad fuerte con la empresa.

**Identificar el nivel de identificación de la misión de los colaboradores de la empresa MARITZA BARRANCA 2017.**

*Tabla 5. Distribución de frecuencia y porcentaje de la dimensión misión.*

Nivel	Frecuencia	%
Débil	40	66.67
Fuerte	20	33.33
TOTAL	60	100

En la tabla 5, podemos apreciar en la dimensión misión que la mayoría de los encuestados (66.67%) no presentan identificación hacia la misión de la empresa, y en un porcentaje menor (33.33%) posee una identificación fuerte de la misión con la empresa.

## CONCLUSIONES

Realizada el presente trabajo se evidencia que la cultura organizacional que maneja la empresa MARITZA, no es óptimo ya que determina el comportamiento de los trabajadores, provocando inestabilidad en el rendimiento. Obtuvimos como primer resultado que la empresa tiene un nivel de cultura Organizacional débil es decir, sus valores no son compartidos por los miembros de la organización, repercutiendo en una baja productividad, falta de compromiso por parte de los empleados y un alto índice de rotación de personal, usualmente la empresa en este tipo de cultura pone mayor énfasis en la producción.

La cultura organizacional que se trasmite dentro de la organización no permite a los colaboradores sentirse parte de ella, no se sienten identificados y con ello no logran llegar a las metas y al mismo tiempo tienen poca participación dentro de la organización.

Es necesario implementar una cultura organizacional para que se maneje dentro de la organización y así poder mejorar el nivel de confianza, eficiencia y eficacia de los colaboradores con el fin de mantener la estabilidad laboral optima evitando que se presente un alto índice de rotación en la empresa. De esta manera, aplicando el plan de mejora que se logrará que el personal poco a poco se involucre más en el crecimiento de la empresa y personal

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bobadilla, M., Callata C., & Caro A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global*. (Tesis de Maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1027>

Bonavia, T., Prado, V. y García, A. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. España.

Calderón, Z. (2013), “*La cultura organizacional en la estabilidad laboral*” (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala, Guatemala.

CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales

Denison, D. (2001). *Cultura organizacional: ¿puede ser una palanca clave para impulsar el cambio organizacional?* Lousiana: Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión.

Denison. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 23 (40): 163-190.

Di Candia, C., Pippolo, D. & Rainusso, V. (2011). ¿Por qué conocer la cultura de una organización?. *INNOTEC Gestión*, (3 ene-dic), 54-63. Consultado de <http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/120>

Esteban, F. y Acuña, R. (2014). *Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión* Revista de Investigación de Administración. (Tesis de doctorado, Universidad Peruana Unión)

Falcones, G. (2014). *Cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio Supply Chain*. Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>

Gómez, I., Bray, R. & Guillermo, R. (2012). *Cultura Organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/909/90925810005.pdf>

Hellriegel y Slocum (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Internacional Thomson Editores. México. Pág. 378.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Martínez, M. (2010). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de*
- Morocho, C. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red 7, Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujia.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15a ed.). México: Pearson
- Robbins, y C. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. (7ma. Ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Rojas, C. y Huansi, A. (2016). “*Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia regional de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial del Gobierno Regional de Huánuco, Período 2013*”. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional Hermilio Valdizan. Huanuco
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. (1° ed.). San Francisco:
- Terán, W. y Leal, M. (2009). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras*.
- Villarreal, F. M., Gómez, J. G. & Villarreal, M. D. (2014). *La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México*. Ad-Minister. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&sid=11970545-1c83-4a5a-a1e2-20768c0dc45b%40sessionmgr4006>
- Zerpa, J. (2016). *Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Rázuri – Puerto Malabrigo, año 2016*. (Tesis de Pregrado) Universidad César Vallejo. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/464>