



ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
de Licenciado(a) en Administración**

**IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA GESTION EMPRESARIAL DE LA ESCUELA DE
MANEJO STOP E.I.R.L.**

Presentado por el Bachiller

EVELYN MELISSA BERRIOS VELA

AREQUIPA - PERÚ

2016

DEDICATORIA

El presente trabajo en primer lugar se lo dedico a Dios, quién supo orientarme por el buen camino, darme las fuerzas para seguir adelante y no decaer ante los problemas que se presentaban.

A mis queridos padres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona y me motivaron con constancia para alcanzar mis anhelos.

A mi Hermana, mis sobrinos y a toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado y a mi abuelito José que, aunque no está presente físicamente conmigo, pero sé que desde el cielo siempre me cuidara.

INDICE

DEDICATORIA	II
INDICE GENERAL.....	III
INDICE DE GRAFICOS.....	V
RESUMEN	VI
ABSTRAC	VIII
INTRODUCCIÓN	X
CAPITULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
2. DEFINICION DEL PROBLEMA	3
3. DELIMITACION DE OBJETIVOS	4
3.1 OBJETIVO GENERAL	4
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	5
5. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
CAPITULO II.....	9
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL.....	9
1. MARCO HISTÓRICO.....	9
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2. MARCO TEORICO	13
2.1 DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	18
a) Los valores	18
b) Costumbres	18
c) Normas.....	19
d) Historias	19
e) Comportamientos.....	19
2.3 TIPOS DE CULTURA.....	21
a) Cultura de Clan	21
b) Cultura Burocrática	22
c) Cultura Emprendedora o Empresarial	23
d) Cultura de Mercado	25
2.4 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	27
a) Cultura Fuerte	27
b) Cultura Débil.....	28
2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
1. Identificación de los miembros	30
2. La fortaleza grupal.....	30
3. Orientación hacia las personas	30
4. Integración de las áreas	30
5. Orientación hacia los resultados.....	31
6. La flexibilidad al riesgo.....	31
7. Los principios de recompensa.....	31
8. El logro de metas.....	31
9. La orientación hacia un sistema abierto.....	31
10. Comprensión del conflicto	32
2.6 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	32

2.7 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO	33
2.8 PASOS PARA IMPLANTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	34
2.9 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	35
3. CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES	38
CAPITULO III.....	39
MARCO METODOLÓGICO	39
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
1.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	40
1.3 POBLACIÓN.....	40
1.4 MUESTRA	41
1.5 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA	41
1.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	42
a) REVISIÓN DOCUMENTAL.....	43
b) EL CUESTIONARIO.....	43
c) LA OBSERVACIÓN NO PARTICIPATIVA.....	44
1.7 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	44
CAPITULO IV.....	45
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	45
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS.....	61

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CULTURA ORGANIZACIONAL	17
GRÁFICO 2: ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	20
GRÁFICO 3: CULTURA DE CLAN	22
GRÁFICO 4: CULTURA BUROCRÁTICA	23
GRÁFICO 5: CULTURA EMPRENDEDORA	25
GRÁFICO 6: CULTURA DE MERCADO	27
GRÁFICO 7: CULTURA FUERTE	28
GRÁFICO 8: CULTURA DÉBIL	29
GRÁFICO 9: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS SECCIONES DE TRABAJO DE LA ESCUELA DE MANEJO STOP	45
GRÁFICO 10: TIEMPO TIENE EL PERSONAL LABORANDO EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP	46
GRÁFICO 11: OPINIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE MANEJO STOP RELACIONADO CON LAS CLASIFICACIONES CULTURALES	47
GRÁFICO 12: OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PREDOMINA EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.	48
GRÁFICO 13: OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN COMPLETAMENTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE MANEJO STOP	49
GRÁFICO 14: OPINIÓN QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE LA FUNCIÓN QUE CUMPLE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP	50
GRÁFICO 15: OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LAS COSTUMBRES PRESENTES EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP	51
GRÁFICO 16: OPINIÓN DEL PERSONAL DE CÓMO SE RECONOCE EL DESEMPEÑO EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP	52
GRÁFICO 17: OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS CULTURALES EN SU DESEMPEÑO EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.	53

RESUMEN

En estos tiempos, las empresas no solo son entidades económicas con fines lucrativos, sino que están logrando ir más allá. Hay algunos componentes tanto internos como externos que influyen en ella, siendo uno de ellos la cultura organizacional, que es el conjunto de valores, normas, hábitos, costumbres que diferencian a una organización del resto. La cultura organizacional se ha convertido en uno de los pilares fundamentales, que sirve de apoyo a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

El problema de investigación es analizar la importancia de la cultura organizacional en la gestión empresarial de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L. y por qué la empresa no la conoce y como resultado de este desconocimiento, se encuentra limitada al no poder trabajar sobre las debilidades de su cultura y aprovechar las fortalezas que los llevaran a optimizar el desempeño laboral. Dicho análisis, ayudara a la empresa a diseñar y aplicar estrategias de mejora.

Así mismo, identificaremos otros aspectos como los elementos de la cultura organizacional, los tipos de cultura existentes, como se clasifica y sus características, además sus funciones y su impacto en el desempeño laboral, y de la misma forma conoceremos los pasos para poder implantar una cultura organizacional y su importancia de la misma.

La investigación se ejecutó en base a la metodología de estudio de caso, logrando obtener información de diversas fuentes y áreas de la empresa a través de entrevistas, cuestionarios y observaciones, beneficiando así a la

organización, para la formulación de conclusiones las cuales procuren ayudar a la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L a lograr una visión general de las condiciones actuales del rol e importancia que cumple la cultura organizacional, de manera que se tomen decisiones determinantes y definitivas.

La cultura organizacional se ha convertido últimamente en algo básico para el desarrollo de ventajas competitivas y la conservación de la organización en un entorno muy cambiante, logrando con esto que la organización no pierda viabilidad ni eficacia en sus procesos de comunicación; considerando a la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y consolidación de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización.

ABSTRAC

These days, companies are not only economic profit entities, but they are making go further. There are some internal and external components that influence it, one of them being the organizational culture, which is the set of values, norms, habits, customs that differentiate an organization from the rest. The organizational culture has become one of the fundamental pillars, which provides support for all organizations that want to be competitive.

The research problem is to analyze the importance of organizational culture in business management from the School of Management Stop E.I.R.L. and why the company does not know and as a result of this lack of knowledge is limited to being unable to work on the weaknesses of their culture and leverage the strengths to take them to optimize job performance. This analysis will help the company to design and implement strategies for improvement.

Also, we identify other aspects as elements of organizational culture, the types of culture, as is classified and its features, plus its functions and its impact on work performance, and in the same way we will know the steps to establish a culture organizational and importance thereof.

The research was carried out based on the methodology of case study, obtaining information from various sources and areas of the company through interviews, questionnaires and observations, thus benefiting the organization, to formulate conclusions which seek help Stop Driving School EIRL to get an

overview of current conditions, the role and importance of organizational culture meets, so decisive and definitive decisions.

The organizational culture has lately become a staple for the development of competitive advantages and conservation organization in a rapidly changing environment, thus achieving the organization does not lose viability or effectiveness in their communication processes; considering communication as a key to changing culture and the creation and consolidation of cultural values needed to support organizational strategy, and face a globalization process element.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los gerentes o dueños en las diferentes Empresas Individuales de Responsabilidad Limitadas se encuentran en una actitud donde desean saber cuál es el elemento o ingrediente clave que requieren para conseguir que sus colaboradores sean más eficientes, más eficaces y también a su vez más productivos y así poder mejorar su desempeño.

La cultura compone la base de la actividad organizacional, es la fuente intangible donde la estrategia, estructura y sistemas consiguen su energía, la consecución y éxito de los cambios organizacionales depende y necesitan del talento y de la capacidad de la gerencia para originar el cambio en la cultura de la empresa.

Realizar este trabajo de investigación, fue importante porque a través del mismo se procura despertar la atención de la gerencia de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.; sobre las condiciones laborales en las que se desempeña el personal, siendo importante también, ya que ayuda en gran medida a la integración de sus trabajadores, a su vez, permite realizar mejoras importantes en la productividad y en la capacidad e iniciativa para resolver conflictos.

Efectivamente, la cultura organizacional le sirve de referencia a los miembros de la organización y da las pautas de cómo deben comportarse en ésta. En diversas ocasiones la cultura es tan obvia que puede notarse como el

comportamiento de las personas cambia al instante en que estas traspasan las puertas de la empresa.

Las empresas son micro-sociedades en la sociedad habitual, por tal motivo tienen una cultura peculiar que la identifica, mediante este trabajo de investigación se trata de explicar la importancia de la cultura organizacional en la gestión empresarial de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., hemos tenido especial preocupación en lograr un vínculo entre los trabajadores y la organización de tal forma que en lugar de estar persuadiendo a que realicen sus actividades, de ellos nazca dicho compromiso, lo que se conoce como “Estar verdaderamente identificado con la empresa”.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones al igual que las personas tienen identidad y personalidad propia y cada organización difiere una de la otra por ésta particularidad. La cuestión cultural en una empresa, así como en el resto de la sociedad es tan complicado que incluso dentro de una organización existen subculturas que se integran o se apartan del grupo organizacional.

El conocimiento pleno de la cultura en una organización es de suma importancia, debido a que esta muestra claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo.

La cultura es una variable que debería estar presente en las organizaciones y en los colaboradores que laboran en ellas, el óptimo desempeño de un trabajador va a depender en gran parte del nivel de conocimiento que se tenga de la cultura de la organización.

La Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., es una empresa que se dedica a la prestación de servicio académicos. Tiene como objetivo primordial garantizar y avalar la formación de conductores de automóviles para la obtención del permiso de conducción. Ésta se caracteriza, por la convivencia de diversos grupos de trabajo entre los cuales encontramos: los instructores prácticos, los instructores teóricos, personal administrativo, recepcionistas, secretarias, entre otros, cuyo objetivo en común es optimizar y elevar el desempeño laboral de la escuela y a su vez la implantación de un sistema eficaz y de calidad que pueda satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

La cultura organizacional en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., está compuesta por las costumbres, normas, valores, conductas y modos de expresión, que son compartidos por el personal que laboran en ella.

La administración de la escuela, ha hecho hincapié en que sus colaboradores conozcan los valores, la visión, la misión y sobre todo los objetivos de la empresa a través de sus diferentes mecanismos de comunicación internos, pero a pesar de sus constantes esfuerzos, éstos casi nunca llegan a ser del conocimiento total del personal, debido a la existencia de muchos factores como: la rotación de empleados, falta de compromiso del personal, etc.

La problemática de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L. que nos lleva a esta investigación y análisis, es que el personal de la empresa no le da la importancia, ni conoce a plenitud su cultura organizacional y debido a este desconocimiento se encuentra limitada al no poder trabajar sobre las debilidades de su cultura y a explotar las fortalezas que los llevaran a conseguir mayor productividad y optimizar el desempeño laboral.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hacer a la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L. más eficiente, capaz, competitiva, obtener mayor productividad y optimizar el desempeño laboral, se ha convertido en un objetivo vital de la gestión empresarial.

Dentro de este proceso se muestra la necesidad de determinar la cultura que la diferencia, que la identifica y que como en toda organización guía su accionar y formas de hacer y la imagen que se tiene de ella.

Debido a todo lo explicado anteriormente surge el interés de realizar una investigación sobre la importancia de la cultura organizacional para la gestión empresarial de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

3. DELIMITACIÓN DE OBJETIVOS

3.3 OBJETIVO GENERAL

Analizar la importancia de la cultura organizacional en la gestión empresarial de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la clase y tipo de cultura organizacional que existe en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

- identificar como se caracteriza la cultura organizacional en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.
- Determinar la función que cumple la cultura organizacional en la gestión empresarial de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L
- Reconocer la importancia de los elementos culturales en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.
- Conocer que tan importante es recompensar el cumplimiento de las actividades en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.
- Identificar el nivel de conocimiento que se tiene sobre la cultura de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L

4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En esta investigación se reflejará el beneficio al identificar la importancia de la cultura organizacional en la gestión empresarial de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L, considerando que la cultura organizacional es una forma particular de conducida por hábitos, costumbres, valores y actividades realizadas dentro de la organización.

Conocer la cultura de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., es fundamental para el comportamiento del personal que labora en la misma, y así lograr la eficiencia, la eficacia, la innovación y el correcto desempeño laboral.

Al realizar el planteamiento anterior, podemos dar a conocer la importancia del trabajo de investigación, por el cual se pretende despertar la atención e interés de la gerencia de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.; sobre las condiciones laborales en las cuales se desempeñan los trabajadores, siendo importante porque contribuye en gran medida a la integración de sus colaboradores. Asimismo, permite realizar mejoras notables en la productividad y en la capacidad para resolver conflictos.

No obstante, para poder instaurar cualquier medida, las empresas necesitan conocer la situación actual que atraviesa su organización para poder detectar los problemas que pueden estar suscitándose. Se hace necesario llevar a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional, considerando que la cultura es un componente determinante en la eficacia administrativa.

Debemos tener en cuenta también que el comportamiento del grupo está limitado por la apreciación que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para conseguir un equilibrio entre los grupos que conforman la organización y lógicamente mejorar el desempeño del personal.

Una de las particularidades de la cultura organizacional es que se encuentra en los miembros que conforman la empresa y el grado de influencia de ésta en ellos dará como resultado el adecuado desempeño laboral o contradictoriamente dificultará u obstaculizará el alcance del mismo.

La investigación que se llevó a cabo en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., permitirá entre otras cosas:

- a)** Mejoramiento del desempeño laboral del personal de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

- b)** Optimizar la relación de trabajo entre los colaboradores que conviven diariamente dentro de la organización.

- c) Identificar a los trabajadores de la organización que conocen y aplican los valores, las creencias, la cultura de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

5. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Debido a que la cultura organizacional en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., no se le da la importancia que merece, encontraremos ciertas limitaciones para su correcta y continua aplicación, dentro de las posibles limitaciones que podrían presentarse en el camino podemos mencionar algunas, no siendo estas demasiadas.

- La falta de información o desconocimiento por parte de los trabajadores sobre la cultura organizacional de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.
- El poco compromiso que hay por parte de las empresas con el tema de la cultura organizacional.
- El desinterés de los trabajadores por adoptar nuevas disciplinas y la resistencia al cambio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

1. MARCO HISTÓRICO

Muchas investigaciones han centrado como objeto de estudio y análisis la actitud que el ser humano presenta cuando intenta alcanzar sus metas.

Para conseguir estas metas, habitualmente el individuo busca formar parte de diferentes agrupaciones tales como: el sistema familiar, la comunidad, los conjuntos religiosos, entre otros, con las cuales comparte opiniones, creencias, expectativas, costumbres, conocimientos y valores, es decir, que de a poco, van estableciendo una forma de “cultura” inherente al grupo o colectivo social.

A todas las organizaciones se les suele considerar un sistema abierto, estas organizaciones reflejan el modelo sociocultural propio de cada una de ellas. Cabe resaltar que el logro de las metas en general, conlleva la planificación y coordinación de todos los miembros, por lo que el trabajo en equipo es el elemento esencial para alcanzar dichas metas, pues sería complicado y difícil lograrlas sin la contribución o aporte de los colaboradores; por lo que surge la necesidad de alinearlos a los objetivos organizacionales.

En el entorno organizacional, el recurso humano es miembro de una sociedad cultural, pero un poco más selecta debido a que las organizaciones seleccionan a sus trabajadores en base a perfiles y competencias más definidas, constituyendo así una cultura organizacional que van acorde con las creencias y reglas de los líderes organizacionales.

Cada una de las organizaciones son diferentes entre sí, ya que cada una posee sus propios conceptos, estrategias, objetivos, metas, etc. y lo mismo sucede con la cultura, esta es imaginada con una idea propia, característica y particular que se fundamenta a través de los valores y principios.

Una cultura organizacional abierta y humana, en definitiva incentiva la participación y también a su vez fomenta una conducta sensata y madura de todos los colaboradores que conforman la organización, sí los trabajadores se comprometen verdaderamente y son responsables, esto se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que dirige y encamina a las organizaciones hacia el éxito.

1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura con el pasar del tiempo, ha sido una mezcla de rasgos, formas de vida, conocimientos, ritos, valores, tradiciones, creencias y prácticas sociales aprendidas de generación en generación que caracterizan y definen a una pueblo o sociedad en un tiempo determinado.

Los orígenes del concepto de cultura organizacional, provienen de Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, concretamente en el año 1880, hasta en aquella época a la cultura no se le daba la importancia que merecía, debido a que este concepto se refirió por mucho tiempo a una labor resultado de la interacción de la sociedad.

Sin embargo, a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey (consultora estratégica global), adaptaron este concepto a las diferentes organizaciones. A partir de esta década nace el interés por el estudio e implementación de la cultura en las organizaciones, para que éstas funcionen mejor, lleguen a ser eficientes y para lograr objetivos como aumentar la calidad y elevar la productividad.

Hace 20 años se pensaba que las empresas tan solo eran entes racionales que servían para coordinar y controlar un grupo de personas, que poseían niveles verticales, relaciones de autoridad y así sucesivamente, pero las organizaciones son mucho más que eso ya que al igual que las personas, también tienen personalidad propia, pueden ser rígidas o flexibles, no amigables o amparadoras, innovadoras o conservadoras.

En la actualidad, los especialistas en el tema han empezado a reconocer y aceptar la importancia que posee la cultura en la vida de trabajadores, pero como habitualmente ocurre con toda disciplina joven, está aún tiene sus límites e imprecisiones.

La cultura organizacional define la manera de cómo debería funcionar una organización, ésta se verá reflejada en sus estructuras, estrategias y sistemas. La cultura organizacional debe ser transmitida, aprendida y compartida por todos los miembros de la empresa, con la finalidad de solucionar o corregir los conflictos que se presenten y principalmente para la gestión empresarial. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia.

2. MARCO TEORICO

Para la realización de la investigación se utilizaron diversas fuentes de apoyo como:

Torres F. Enma C. Y Rivas M. Yoneida (2000) en su trabajo identificado como “Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca, sucursal plaza piar” Se plantearon analizar la cultura organizacional de esa institución; y encontraron que Corp Banca “posee una cultura organizacional fuerte, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, los cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización”. (p.52)

Challa (1994) en su investigación identificada como “Cultura organizacional y desempeño laboral” relaciona estas dos variables en una institución educativa y se encontró en el estudio realizado la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de la institución educativa, constituye una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional. (p.53).

Los estudios realizados sobre cultura organizacional son recientes; ya que antes de 1980 eran muy pocos los autores que se ocupaban en investigar este tema.

Los primeros trabajos sobre cultura organizacional ayudaron a difundir términos como valores, creencias, costumbres, principios y otros, que rápidamente se vincularon como partes de un concepto que pretendían establecerse en el campo empresarial. (Blog: informepracticabogota.blogspot.pe/2010/11/marco-teorico.html)

En la actualidad la cultura organizacional, está logrando tener considerable importancia, esto debido a que se ha venido demostrado la gran influencia de la cultura organizacional en el logro de la eficacia y la eficiencia empresarial y lo indispensable que resulta para todas las organizaciones.

2.1 DEFINICIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, nombraremos algunos investigadores que realizaron estudios sobre el tema y que coinciden en las definiciones del término.

✓ WILKINS Y OUCHI

“La cultura organizacional logra que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas”. (1983)

✓ TOM PETERS Y ROBERT WATERMAN

“La interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización”. (1985)

✓ **CHIAVENATO**

“Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. (1989, p. 464)

✓ **ROBBINS**

“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”. (1996, p. 681)

✓ **GARCIA Y DOLAN**

“La manera peculiar de pensar y hacer las cosas en una empresa por similitud es equivalente al concepto de personalidad a grado individual”. (1997, p. 33)

✓ **GRANELL**

“Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas” (1997, p. 2)

Como resultado de la comparación y análisis de las distintas definiciones expuestas por los autores, se obtuvo la conclusión que la mayoría definen a la cultura como: “Todo aquello que identifica y diferencia a una organización de otra, consiguiendo que todos sus miembros se sientan parte de ella, ya que ponen en práctica los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias”.

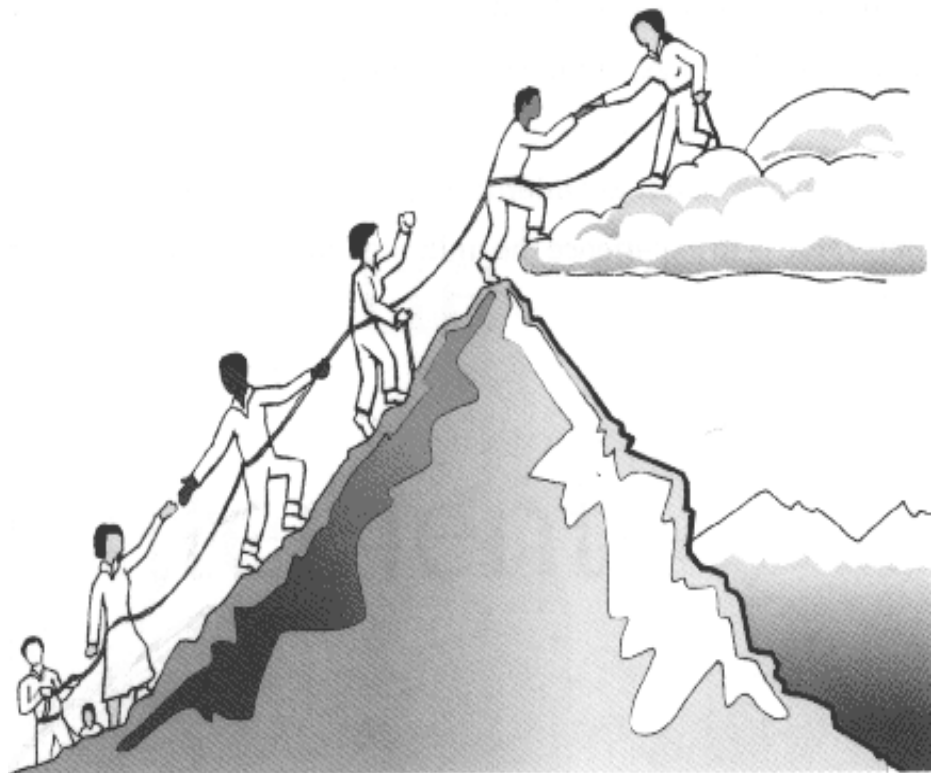


GRÁFICO 1 CULTURA ORGANIZACIONAL
FUENTE: GOOGLE

2.2 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Si se pretende lograr una cultura fuerte y distintiva deben estar ciertos elementos presentes dentro los cuales tenemos: Los valores, las costumbres, las normas, las historias, los comportamientos, entre otros elementos.

a) Los valores: Son las convicciones y cimientos fundamentales de cualquier cultura organizacional, que determinan el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. (Deal y Kennedy, 1985). Los valores de la organización influyen en todos los miembros de la organización sin importar en nivel jerárquico que se tenga.

b) Costumbres: Las costumbres son formas o modos de comportamientos característicos, que asume toda una organización y permite diferenciarla de las demás. Las costumbres como: festejar el aniversario de la empresa, la celebración de cumpleaños de los trabajadores y demás festividades, pueden ser un método útil de mejorar la moral de los empleados, y así construir una cultura corporativa fuerte.

c) Normas: Se puede definir como todo aquello que está escrito y aprobado y que dirige a toda la organización, debiendo ser respetado por todos los miembros de la empresa.

d) Historias: Son aquellos relatos o anécdotas célebres, que se oyen en la mayoría de las empresas, las cual narran hechos referidos a los inicios o fundadores de la empresa. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996)

e) Comportamientos: Es la forma en la cual las personas se comportan al momento de relacionarse con los demás miembros de la organización, a causa de los procesos que se desarrollan y que conforman la vida de la organización.

Se puede incluir también la manera de decir las cosas, las costumbres y formas de hablar, las muestras de respeto y cortesía.

A continuación, mostramos en el grafico los elementos más representativos de la cultura organizacional.

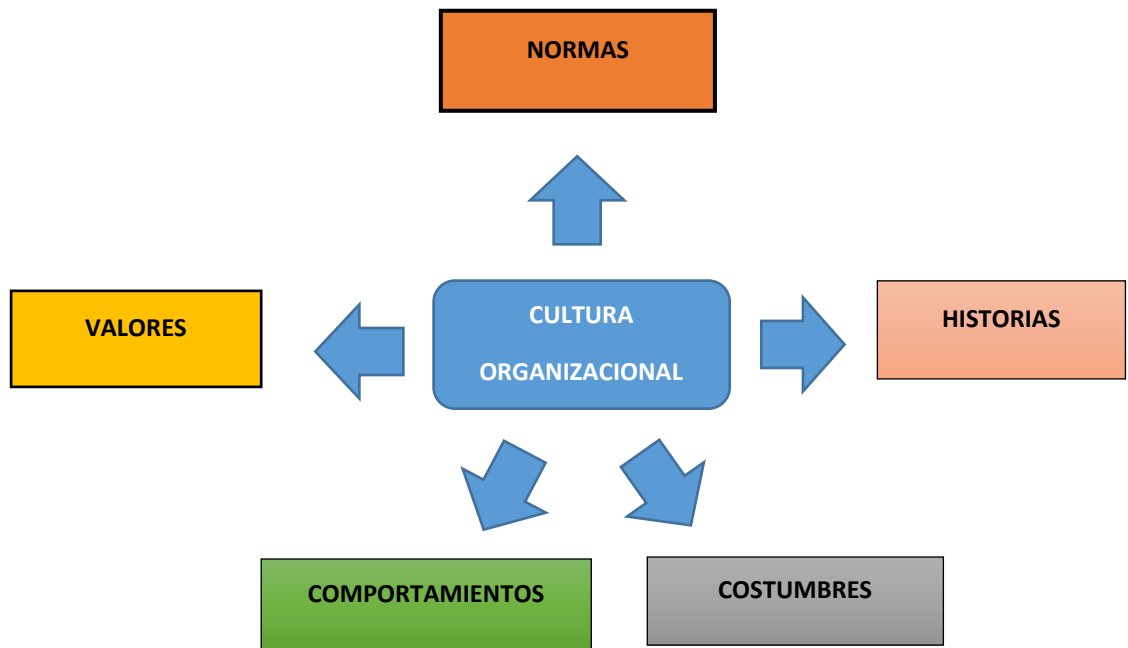


GRÁFICO 2 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
FUENTE: GOOGLE

No podemos dejar de mencionar la importancia que también tiene la visión y misión de la empresa, debido a que definen la base de la compañía, debido a que representan por qué y para qué existe la organización y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones. En ambos conceptos están las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la organización, ya que tanto los clientes, proveedores, alianzas estratégicas y competencia verán que son una entidad constante que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.

2.3 TIPOS DE CULTURA

A continuación, entre los tipos de cultura organizacional podemos mencionar los siguientes:

- a) **Cultura de Clan:** Conocida también como cultura grupal, es una cultura de soporte y apoyo por medio de la cual el trabajador indistintamente del nivel jerárquico busca caminar de la mano y al mismo compás que sus compañeros. Podemos observar que el nivel de competitividad que existe entre los trabajadores es más sano, debido a que a todos se les da la oportunidad de poder desarrollar su carrera.

Pensada para estar al servicio de sus integrantes, los objetivos planteados comúnmente son determinados a nivel de equipo. La costumbre, la lealtad, el compromiso personal, el socializar, el trabajo en equipo, la autoadministración entre otros, son características de una cultura de clan y sus integrantes asumen responsabilidades y obligaciones que va más allá del simple hecho de trabajar por un sueldo. (Hellriegel Don y Slucum John, 2004)

Una cultura de clan consigue la unión de sus trabajadores a través de un extenso y profundo proceso de socialización. Los trabajadores más antiguos llegan a ser como mentores y modelos para los nuevos integrantes de la organización, a su vez comparten el orgullo de ser parte de la empresa y poseen un fuerte sentimiento de identificación. (Hellriegel Don y Slucum John, 2004)



CULTURA DE CLAN

CARACTERÍSTICA:

- Familiar trabajadora, sigue la tradición y los rituales, el trabajo en equipo, el espíritu, la autodirección y la influencia social
- Empleados socializados por otros miembros.
- Se ayudan entre sí y festejan juntos el éxito.

Empresa familiar GRUPO AÑAÑOS

-Cultura organizacional y empresarial familia

Es Política de la Empresa: Mantener a un miembro familiar estratégicamente en cada planta embotelladora o por regiones geográficas.

GRÁFICO 3 CULTURA DE CLAN
FUENTE: GOOGLE

b) Cultura Burocrática: La organización valora más la formalidad, las reglas, la estandarización, los procedimientos establecidos como una norma. (Hellriegel Don y Slucum John, 2004)

Normalmente en este tipo de cultura las reglas y funciones de la organización se encuentran plasmados en gruesos manuales y los trabajadores asumen que es una obligación conducirse “según el libro” y seguir los procedimientos al pie de la letra. (Hellriegel Don y Slucum John, 2004)

CULTURA BUROCRATICA

CARACTERÍSTICA: Basada en reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada

QUIÉN?
El gobierno, Agencias gubernamentales y las empresas iniciadas y administradas por directores autocráticos

Es preferida por individuos que prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización

The infographic includes three logos on the left: INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), Banco Central del Perú, and Sunass (Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento).

GRÁFICO 4 CULTURA BUROCRATICA
FUENTE: GOOGLE

c) Cultura Emprendedora o Empresarial: Se caracteriza por ser una cultura con altos niveles para asumir riesgos, ser dinámica y tener creatividad, todos sus miembros tienen un espíritu emprendedor, poseen la capacidad de innovar, las ansias de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente.

Se puede decir que esta cultura no sólo tiene la capacidad para reaccionar rápidamente a los cambios, sino crea el cambio. (Hellriegel Don y Slucum John, 2004)

La cultura emprendedora puede mostrar una doble faceta, por una parte, puede proponer nuevos proyectos con independencia, tiene la capacidad para asumir riesgos con responsabilidad, con intuición y con capacidad de reaccionar y también logra resolver los problemas que se puedan presentar y, por otra parte, también se le atribuye saber llevar a cabo proyectos de terceros, con el mismo ímpetu, innovación, responsabilidad y autonomía como si fueran hechos por el mismo.

Las culturas emprendedoras se les acostumbra asociarlas con empresas pequeñas a medianas, que todavía aún se encuentran administradas por sus fundadores, como La Microsoft, Dell y muchas otras. (Hellriegel Don y Slucum John, 2004)

CULTURA EMPRESARIAL



CARACTERÍSTICA:

- Innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades.
- Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar.

MICROSOFT, los desarrolladores de software en están considerados como las "estrellas" de la compañía,
Mientras que en otras empresas como en IBM, éstas son los agentes de venta.

GRÁFICO 5 CULTURA EMPRENDEDORA
FUENTE: GOOGLE

d) Cultura de Mercado: Se caracteriza por el logro de objetivos exigentes, en particular por aquellos que son financieros y se basan en el mercado, por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado (Hellriegel Don y Slucum John, 2004).

El trabajador es el único responsable de su desempeño laboral y la empresa suele ofrecer incentivos remunerativos en recompensa. (Hellriegel Don y Slucum John, 2004)

Sus objetivos primordiales son elevar la productividad y la eficiencia de la empresa, brinda apoyo a los trabajadores tomando como referencia sus habilidades y competencias personales; forman al personal facilitándoles herramientas para que así puedan responder a las altas exigencias del negocio (Gustavo. Blutman, 2001).

La base de esta cultura es ampliar su cartera de clientes y consumidores, brindándoles productos y servicios que logren satisfacer necesidades y también que vayan acorde a la demanda del mercado; evalúan constantemente al mercado con único objetivo de mantenerse en él y poder así competir con las demás organizaciones que tienen la misma actividad. (Gustavo. Blutman, 2001)

Esta cultura en lugar de incentivar o fomentar un sentimiento de pertenencia entre sus trabajadores dentro de la organización, valora más la independencia y el individualismo e incitan a sus miembros a que alcancen sus propios objetivos. (Hellriegel Don y Slucum John, 2004)



GRÁFICO 6 CULTURA DE MERCADO
FUENTE: GOOGLE

2.4 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por otro lado, daremos a conocer las clasificaciones siguientes:

- a) Cultura Fuerte:** En esta cultura los valores se mantienen con intensidad y se comparten abiertamente, en esta clase de cultura la administración se preocupa menos por establecer reglas y normas formales, que guían la conducta de los trabajadores, los miembros de la organización son más independientes.

En las organizaciones donde prevalece una cultura fuerte, no suelen presentarse problemas con la rotación de personal, esto se debe en gran parte a que sus miembros se sienten cómodos en su lugar de trabajo, logran empoderarse de sus roles por la confianza y apertura que les brindan sus jefes. (Robbins, 1994)

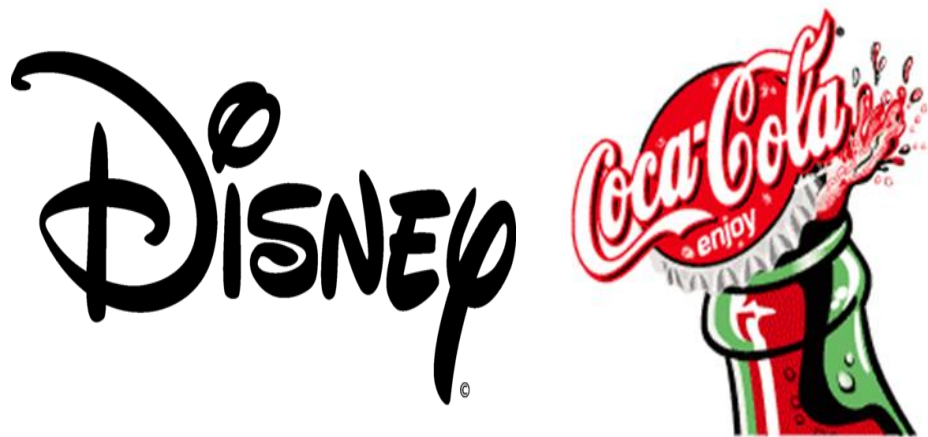


GRÁFICO 7 CULTURA FUERTE
FUENTE: GOOGLE

b) Cultura Débil: En esta clase de cultura encontramos mucho desperdicio de tiempo, los trabajadores no saben por dónde empezar, debido a esto es necesario la implementación de normas y reglamentos formales que puedan orientar o guiar la conducta de los trabajadores. (Robbins, 1996)

En esta cultura no se conocen claramente sus valores, los trabajadores de la organización se guían en base a sus propios principios, no hay trabajo en equipo ni tienen la iniciativa de hacerlo, en resumen, es una cultura sin lineamientos fijos a seguir. (Robbins, 1994)



GRÁFICO 8 CULTURA DEBIL
FUENTE: GOOGLE

2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Tomando en cuenta los aportes y las investigaciones recientes sobre las características de la cultura organizacional se logró determinar que existen algunas características que representan a la perfección la esencia de la cultura organizacional, las cuales son muy importantes.

1. Identificación de los miembros: Es el nivel en el cual los trabajadores de una empresa (colaboradores) se sienten y se consideran identificados con la organización como si fuesen parte de un todo y no solo con la clase de trabajo que realizan. (Robbins, 1993)

2. La fortaleza grupal: Cuando las actividades de la organización están orientadas en base a la fuerza equipos, en lugar de hacerlo de manera individual. (Robbins, 1996)

3. Orientación hacia las personas: Las diversas decisiones tomadas por parte de los directivos, se basan en las consecuencias o repercusiones que estas pueden tener sobre los miembros de la empresa. (Robbins, 1996)

4. Integración de las áreas: Tiene por objetivo lograr la integración de las distintas áreas de la organización para que esta logre operar de forma independiente y armoniosa. (Hellriegel, 1999)

- 5. Orientación hacia los resultados:** Los gerentes se enfocan en el logro de los objetivos y metas, más que en las formas que se utilizaron para alcanzarlos. (Robbins, 1996)
- 6. La flexibilidad al riesgo:** Tiene como objetivo promover que los empleados sean emprendedores, creativos, intrépidos. (Robbins, 1996)
- 7. Los principios de recompensa:** Forma de cómo se establecen las recompensas, aumentos, ascensos, de acuerdo a la productividad del trabajador, antigüedad que tiene u otros factores. (Hellriegel, 1999)
- 8. El logro de metas:** La forma como los gerentes perciben el cumplimiento de metas y objetivos. (Robbins, 1993)
- 9. La orientación hacia un sistema abierto:** Manera de como la organización maneja y reacciona ante los cambios externos que puedan presentarse. (Hellriegel, 1999)

10. Comprensión del conflicto: La organización hace que sus trabajadores tengan la iniciativa de exponer abiertamente sus conflictos. (Hellriegel, 1999)

Las características que se han mencionado en la parte superior son hechos perceptibles y visibles que se dan dentro organización por lo que lograrán ser fácilmente identificadas.

2.6 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional dentro de las empresas desempeña diferentes funciones entre las cuales podemos mencionar:

a) En primera instancia, desempeña un papel de definición de límites; esto quiere decir que, establece diferencias entre una organización y las demás. (Robbins 1996, p.687)

b) En segunda instancia, lograr un sentimiento de identidad por parte de lo los trabajadores de la organización. (Robbins 1996, p.687)

c) En tercera instancia, permite la creación de un compromiso por parte de los trabajadores de la organización, con algo más grande que su interés personal. (Robbins 1996, p.687)

d) Por último, la cultura permite ser utilizada como dispositivo de control, para guiar y modelar las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. (Robbins 1996, p.687)

2.7 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO

La cultura organizacional tiene un impacto muy considerable en el desempeño empresarial. Siendo fundamental que sea de conocimiento pleno por todos los miembros de la empresa, para un óptimo desempeño laboral, así como para el cumplimiento de los objetivos.

La cultura organizacional es muy importante para la gestión empresarial, ya que no solo afecta en los resultados y la eficiencia de la empresa, sino que también el impacto de la cultura

organizacional se da en: la iniciativa, la alegría, el compromiso y la flexibilidad de sus trabajadores.

La cultura organizacional permite fortalecer y estrechar aún más los lazos laborales existentes en la organización, fomentando un sentimiento de identidad, que promueve un mayor desempeño entre los miembros de la organización.

Tenemos que tener en cuenta que todas las organizaciones son diferentes, por lo cual lo que puede dar resultados en una organización no lo puede dar en otra, con esto se pretende dar a conocer que no existe una clase de cultura más eficaz o mejor que otra, sino más bien que la cultura organizacional se encuentra limitada al acondicionamiento e interrelacionada con su entorno.

2.8 PASOS PARA IMPLANTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, los pasos recomendados para la implantar una cultura organizacional

1. Los jefes o dueños de las empresas al realizar un trabajo combinado, van a implantar las primeras ideas de lo que buscan en los trabajadores de la organización.

2. Desarrollar e implantar una campaña de culturización, que se implemente desde la inducción de los nuevos trabajadores, como también proponer una re-inducción a los miembros ya antiguos.

3. Involucrar y comprometer a todos los trabajadores, para que sean partícipes en la mejora de la cultura organizacional, mediante reuniones, charlas y campañas, donde todo el personal sea escuchado y se les dé la oportunidad que aporten sugerencias para mejorar.

2.9 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional en la actualidad, se ha vuelto la médula de las organizaciones, ya que ha tomado mayor protagonismo y la encontramos presente en todas las labores y funciones que realizan todos trabajadores.

La cultura delimita la manera como debería funcionar una organización, esta misma evoluciona con nuevas experiencias y puede ser actualizada o cambiada si fuese estrictamente necesario, siendo muy importante conocer el tipo de cultura de la empresa, ya que influyen en las actitudes y comportamientos del personal.

Hemos observado que en las diferentes perspectivas que se tiene sobre cultura organizacional, la cultura es considerada como una visión general que nos ayudara a comprender el comportamiento de las organizaciones, y, por otro lado, es una forma de conocer a profundidad el liderazgo y el poder que tiene los gerentes o dueños.

En una empresa donde los principios y valores están bien definidos y establecidos difícilmente sus trabajadores estarán dispuestos a renunciar o abandonarla, para conseguir estos cambios hay que educar y enseñar a las trabajadoras, hacer de conocimiento del personal que los nuevos principios y valores afectaran de manera positiva a la empresa y de esto dependerá el éxito de la organización y generara en el personal actitudes favorables.

Existen algunas razones que manifiestan la importancia de la cultura organizacional.

- La cultura organizacional es perfectamente visible, es además real e influenciable tanto de si hablamos de una sociedad, un centro educativo, una empresa, etc. El rendimiento de los trabajadores en una empresa, sólo podrá ser comprendida si se conoce y se toma en cuenta la cultura de la misma. Tengamos en cuenta que “el grado de efectividad de una empresa está determinado por su cultura organizacional”.
- La cultura organizacional ha sido y es mal interpretada o confundida con otros conceptos como clima, filosofía, ideología, por lo cual se pretende instaurar un marco referencial concreto para poder entender perfectamente este concepto.
- Considerar que los efectos de la cultura son amplios profundos y complejos. Hay que ahondar en su estudio para comprender mejor los patrones.

Tener una cultura organizacional muy bien definida, logrará resultados positivos dentro de una empresa, ya que brindará un camino muy bien delimitado por donde transitar correctamente.

3. CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES

El presente trabajo de investigación fue realizado en una empresa, que se desempeña en el ramo de las escuelas de manejo, la cual fue fundada en Arequipa en el año de 2014 la misma que brinda servicios académicos teóricos - prácticos de excelencia para sus clientes y consumidores.

La organización se denomina Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., el interés para realizar esta investigación proviene de analizar la importancia que tiene la cultura organizacional en la gestión empresarial de la escuela, en conocer a su vez aquellos elementos que forman parte de la cultura organizacional, las cuales dirigen sus esfuerzos a los logros de objetivos a través del óptimo desempeño laboral, ya que resulta importante identificar el tipo de cultura organizacional que existe en la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo vamos a describir la metodología que se utilizó para poder realizar el trabajo de investigación.

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que realizamos fue de campo, motivo por el cual la información recabada se obtuvo directamente de la fuente u objeto de estudio. Podemos definir la investigación de Campo de la siguiente manera: “Se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador”. (Sabino Carlos, 1986)

1.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se puso en práctica fue la descriptiva, ya que estuvo respaldada por una serie de teorías sobre el tema y material bibliográfico que hicieron posible analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

1.3 POBLACIÓN

La población la conformó el personal que labora en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., la cual alcanza un total de 23 colaboradores.

“La población podemos definirla como el conjunto de individuos u objetos que tienen características similares entre sí”.
(<https://es.wikipedia.org/wiki/Poblacion>)

En resumen, una población está constituida por individuos o elementos cuya situación se encuentra investigada.

1.4 MUESTRA

Debido a que la cantidad de la población es pequeña, se tomó como muestra la totalidad de la misma, para realizar la presente investigación

Al realizar la investigación, el proceso de selección de muestreo fue intencional, Se dice que: “En el muestreo intencional son todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo un cuidadoso juicio personal del investigador”. (Namakforosh, 2000)

1.5 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra está conformada por el personal administrativo, secretarias, los instructores prácticos, instructores teóricos, personal de seguridad y el de mantenimiento.

El personal de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L. debe tener como tiempo mínimo 1 mes de antigüedad laborando en la empresa para que puedan ser considerados como muestra representativa de la investigación y así tener una información más

veraz sobre el grado de conocimiento de la cultura organizacional y la importancia en la gestión de la empresa.

A continuación, presentamos el cuadro representativo de la muestra que se ha seleccionado para la investigación.

SECCIÓN DE TRABAJO	POBLACION	MUESTRA
Dirección	1	1
Departamento de administración	3	3
Instructores prácticos	8	8
Instructores teóricos	5	5
Recepción y ventas	4	4
Limpieza y mantenimiento	1	1
Seguridad y vigilancia	1	1
TOTAL	23	23

CUADRO DEMOSTRATIVO DE LA MUESTRA SELECCIONADO
FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

1.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación fueron de mucha ayuda y utilidad para conseguir toda la información necesaria para la realización del trabajo.

a) REVISIÓN DOCUMENTAL

La investigación descriptiva, necesita de mucho contenido teórico y referencias bibliográficos que estén vinculados con el tema de estudio, cuyo único objetivo es el aclaramiento de aquellas terminologías que necesitaremos para poder desarrollar y llevar a cabo el trabajo.

“La revisión documental consiste en averiguar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales informativos que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se va extraer y recopilar la información necesaria que afecta al problema de investigación.” (Hernández, Fernández y Baptista 1999)

b) EL CUESTIONARIO

Éste instrumento de investigación se le aplicó al personal de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., lo cual nos permitió obtener la información necesaria. El cuestionario: “Es una forma organizada y práctica de recolectar información, es un sistema adaptable a cualquier tipo de investigación o campo, que busca una opinión de un tema en específico.” (<http://conceptodefinicion.de/cuestionario/>)

c) LA OBSERVACIÓN NO PRATICIPATIVA

En la esta investigación se utilizó éste método, con el único propósito de lograr un estudio y análisis de manera directa del comportamiento habitual de trabajadores objeto de estudio.

Podemos decir que la observación directa es: “Aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. (Tamayo y Tamayo Mario, 2002)

1.7 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS

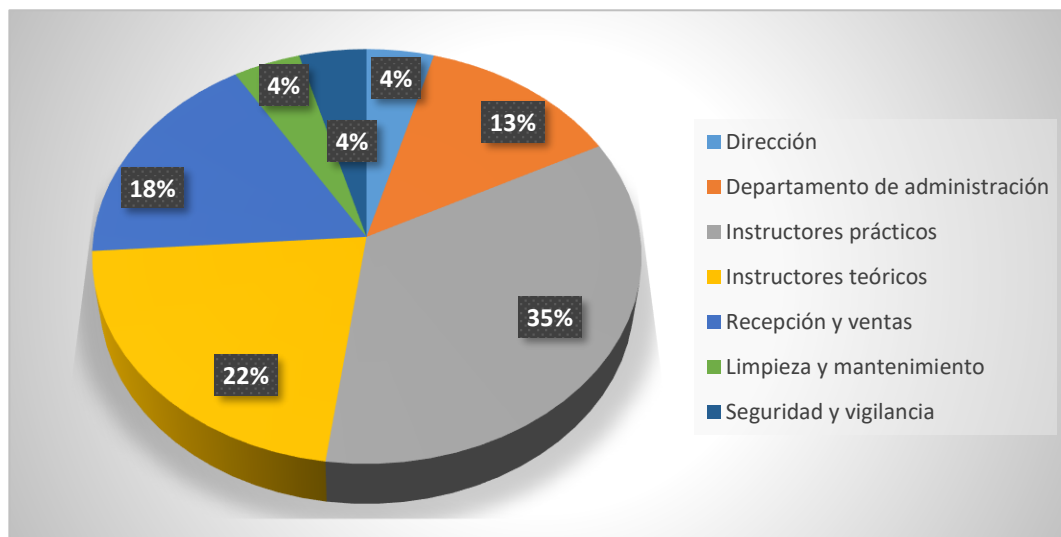
La totalidad de la información recabada fue tabulada mediante un procedimiento manual y presenta en números absolutos y porcentuales. El análisis que se realizó de los resultados obtenidos se presentó de manera cuantitativa y cualitativa.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

GRÁFICO Nro. 9

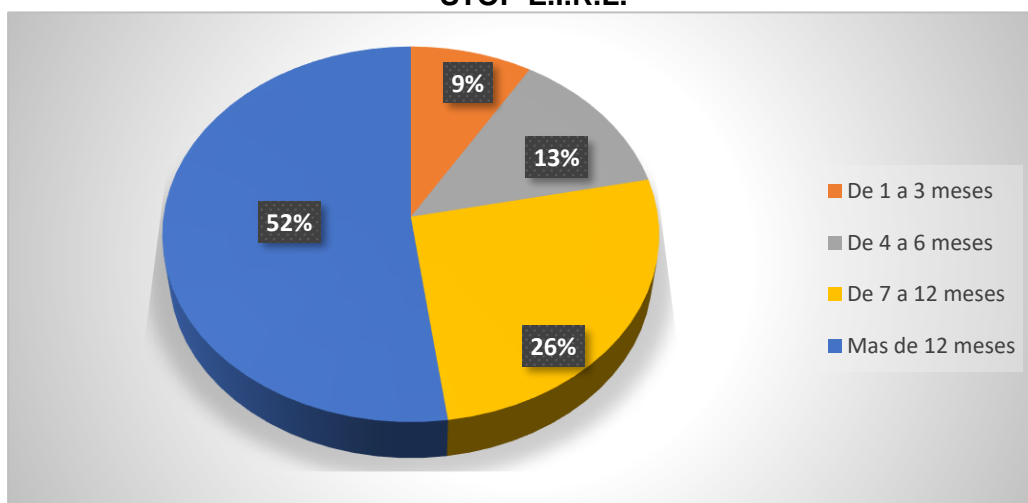
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS SECCIONES DE TRABAJO EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.



FUENTE: ELABORACION PROPIA
VER ANEXO I

El grafico nos muestra que el 35% está conformado por los instructores prácticos, el 22% por los instructores teóricos y el 18% está conformado por la recepción y ventas, el 13% por el personal administrativo y el 12% está conformado por el personal de seguridad y vigilancia, limpieza y mantenimiento y la dirección. El grafico refleja que la gran parte del personal está compuesta por los instructores prácticos, siendo ellos de gran importancia para que la empresa pueda desarrollar sus funciones de forma organizada y con mayor eficacia.

GRÁFICO Nro. 10
TIEMPO QUE TIENE EL PERSONAL LABORANDO EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.



FUENTE: ELABORACION PROPIA
VER ANEXO 1

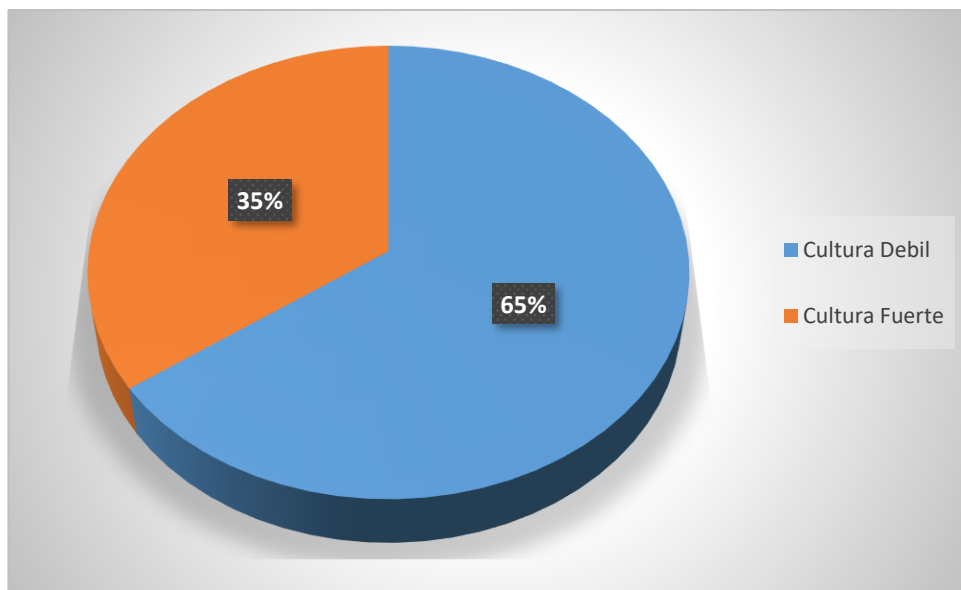
Este grafico refleja que el 52% de los empleados tienen un tiempo de servicio de más de 12 meses, el 26% tiene entre 7 y 12 meses, entre 4 y 6 meses el 13% y entre 1 y 3 meses, el 9%. El tiempo que tienen los trabajadores en la organización, es de gran importancia para realizar la investigación, ya que a través de esta información se puede determinar el nivel de conocimiento de

los trabajadores con relación a la cultura organizacional en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

Los datos arrojados nos muestran que la mayoría que lleno el cuestionario se encuentra más tiempo laborando en la institución, lo cual es beneficioso y positivo para la organización, llegando a la conclusión que mientras menos tiempo de servicio tenga el personal de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., menor será el conocimiento sobre las políticas, normas, procedimientos y por ende será menor la oportunidad de identificarse y reconocer así los valores y los elementos culturales que se encuentran presentes en la empresa, resultado que no se dio en esta investigación.

GRÁFICO Nro. 11

OPINIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L. RELACIONADO CON LA CLASIFICACION DE CULTURA

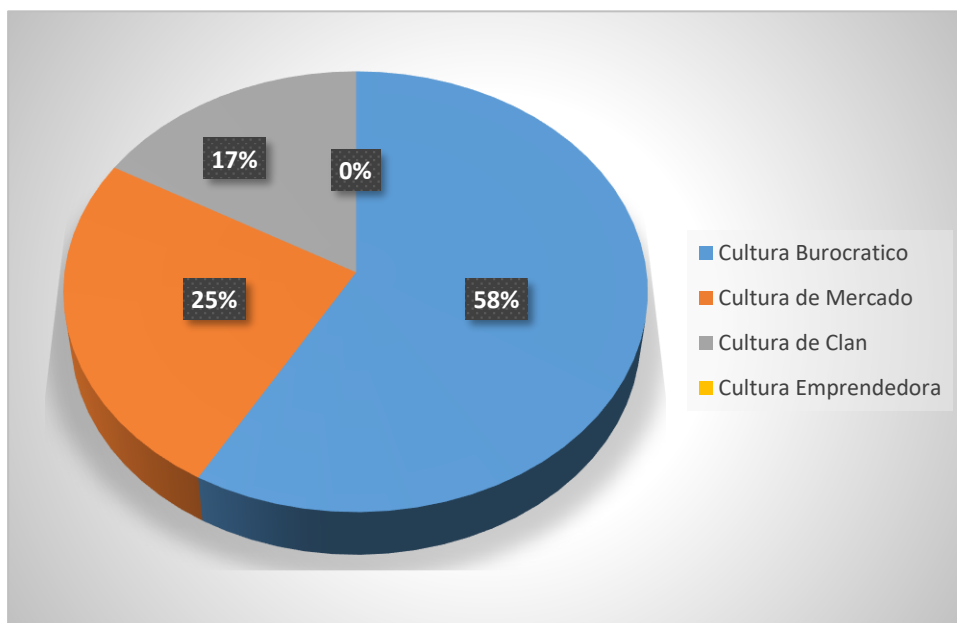


FUENTE: ELABORACION PROPIA
VER ANEXO 1

Se puede observar que el 65% de los trabajadores consideran que en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., existe una cultural débil, mientras que el 35% manifiestan que existe una cultural fuerte. La cultura débil; encontraremos mucho desperdicio de tiempo, los trabajadores no saben por dónde empezar, por lo que es importante y necesario la implantación de reglas y normas que sepan orientar o guiar el comportamiento de los trabajadores. Gran parte de los trabajadores mencionan la existencia de una cultural débil, y esto se debe a la falta de información de la misma, lo que dificulta que los trabajadores conozcan a la totalidad la cultura que se practica actualmente.

GRÁFICO Nro. 12

OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PREDOMINA EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.

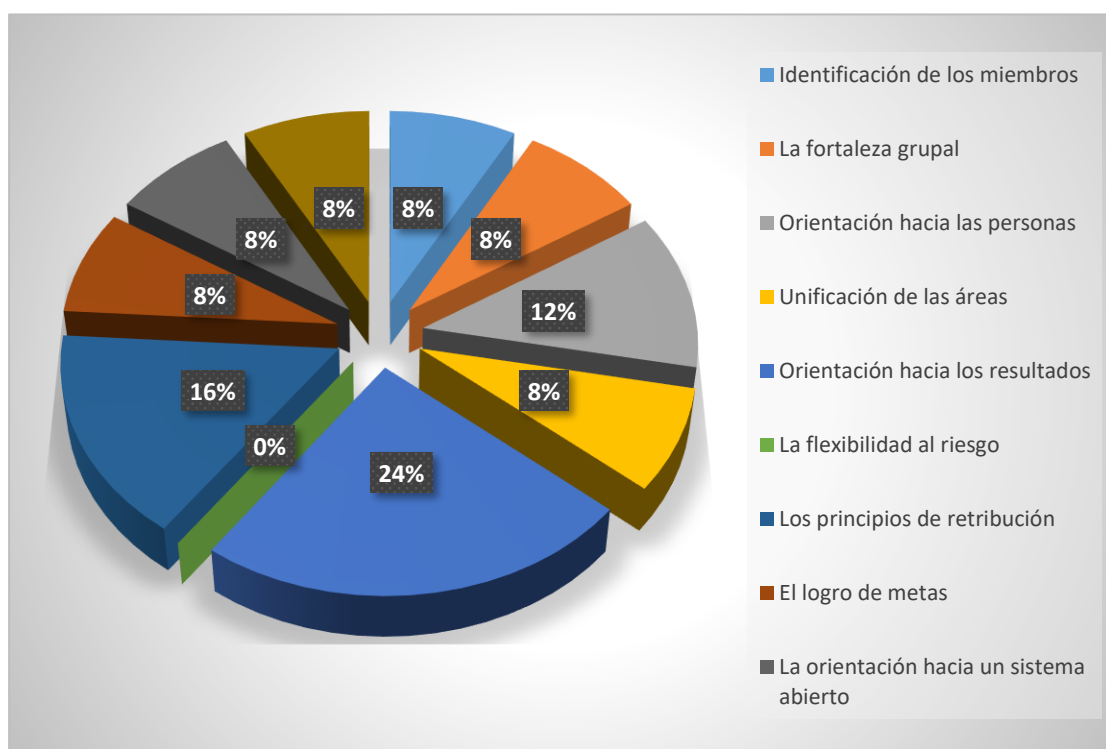


FUENTE: ELABORACION PROPIA
VER ANEXO 1

Podemos observar que el 58% de los trabajadores expresa que existe una cultura burocrática, el 25% asegura que existe una cultura de mercado y el 17% dice que hay una cultura de clan. En una cultura burocrática es donde se aprecia la formalidad, las normas y los procedimientos establecidos. Podemos concluir por lo dicho por el personal que labora en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., que el tipo de cultura que predomina en la empresa es la cultura burocrática.

GRÁFICO Nro. 13

OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN COMPLETAMENTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.

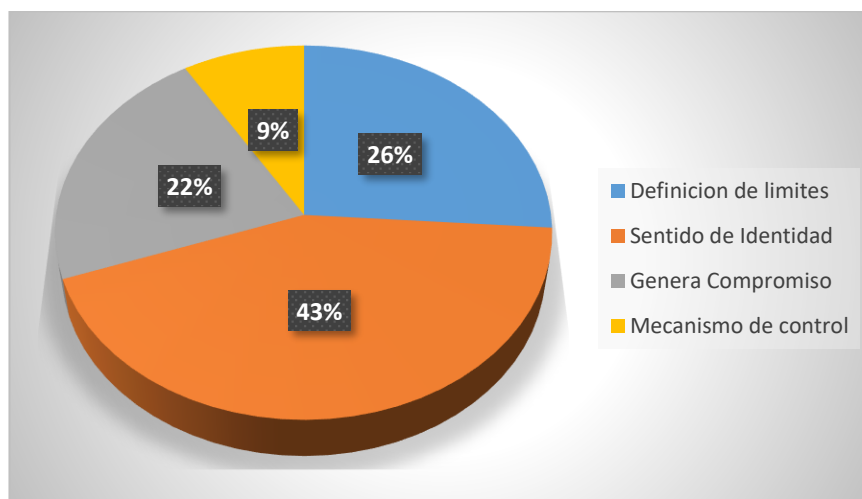


FUENTE: ELABORACION PROPIA
VER ANEXO 1

El presente gráfico nos muestra que el conocimiento que tienen los trabajadores sobre las características de la cultura organizacional es la siguiente: 24% orientación hacia los resultados, el 16% principios de retribución, el 12% que se caracteriza por estar orientada hacia las personas, el 48% lo conforman la fortaleza grupal, la unificación de las tareas, identificación de los miembros, el logro de metas, la orientación hacia un sistema abierto y la comprensión del conflicto. Mientras que la flexibilidad al riesgo no fue identificada por ningún miembro de la organización.

GRÁFICO Nro. 14

OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA FUNCIÓN QUE CUMPLE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.



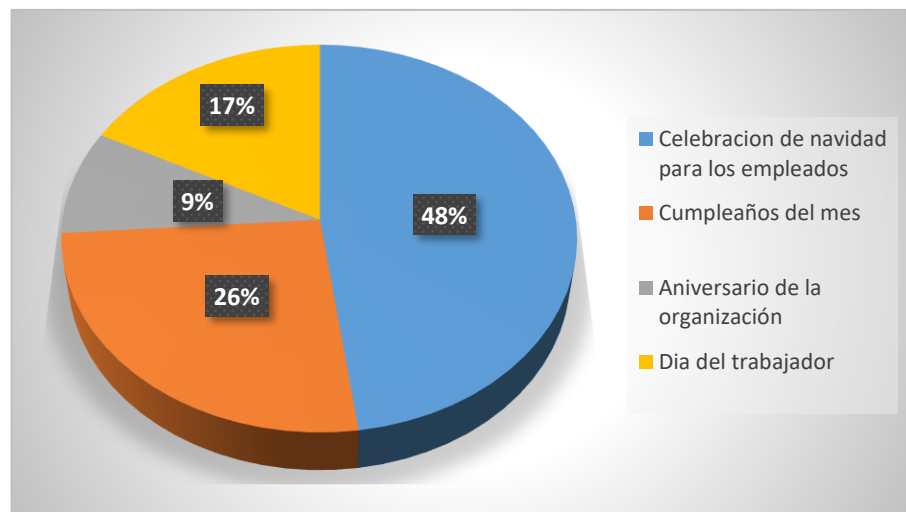
FUENTE: ELABORACION PROPIA
VER ANEXO 1

El 43% de los trabajadores que respondieron el cuestionario manifestaron que la función que desempeña la cultura en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L. es de conllevar un sentimiento de identidad, el 22% indicó que a

menudo la cultura facilita la generación del compromiso con algo que va más allá que el interés personal, el otro 26% indico que casi siempre la cultura define límites, el 9% expreso que se utiliza como un mecanismo de control.

El papel que cumple la cultura y que más ha predominado en las preguntas realizadas en los cuestionarios, es que la cultura fomenta un sentimiento de identidad en los trabajadores, ésta se refiere a los valores, creencias, filosofía, entre otros, pero la realidad también es que no todo el personal conoce totalmente el tipo de cultura que tiene la empresa, lo que nos lleva a deducir que parte del personal no se sienten identificado con la organización donde labora.

GRÁFICO Nro. 15
OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LAS COSTUMBRES PRESENTES EN LA ESCULA DE MANEJO STOP E.I.R.L.



FUENTE: ELABORACION PROPIA
VER ANEXO 1

En la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L, el 48% identifico la celebración de la navidad para los trabajadores, el 26% el cumpleaños del mes, el 17% el día del trabajador del mes, y el 9% el aniversario de la organización. Las costumbres se convierten en una especie de hábitos que a menudo no se pueden explicar lógicamente.

Por la información obtenida se pudo deducir que la celebración más destacada dentro de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., es la celebración de la navidad para los trabajadores. Es transcendental destacar que los trabajadores no mencionaron otras costumbres en la empresa, diferentes a las opciones mencionadas en el cuestionario.

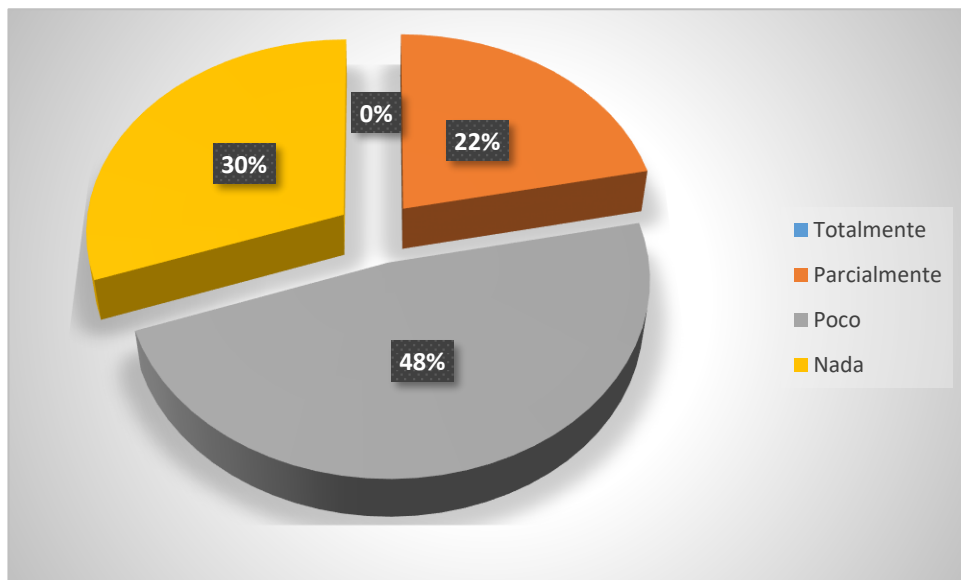
GRÁFICO Nro. 16
OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA MANERA DE COMO SE RECONOCE EL DESEMPEÑO EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.



FUENTE: ELABORACION PROPIA
VER ANEXO 1

Los resultados fueron alarmantes, ya que mostraron que el 100% de los trabajadores piensan que no se les está reconociendo su desempeño laboral. El desempeño laboral es la manera por medio de la cual un trabajador demuestra sus habilidades, aptitudes y capacidades. La motivación es la clave para un óptimo desempeño y así conseguir elevar la productividad por parte de los trabajadores, por este motivo la alta gerencia de la empresa tiene la obligación de diseñar y aplicar acciones de motivación que promuevan e incentiven a sus empleados, es debido a que el recurso humano es el elemento fundamental en todas las organizaciones.

GRÁFICO Nro. 17
OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS CULTURALES EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.



FUENTE: ELABORACION PROPIA
VER ANEXO 1

El grafico nos revelan que el 48% indico que los elementos culturales poco importantes, el 30% que no son nada importantes y el 22% manifestó que parcialmente.

Los elementos culturales están conformados por una serie de valores, normas, historias, costumbres, entre otros. Según los resultados obtenidos se pudo concluir que los elementos culturales son importantes en la gestión empresarial, pero en diferente grado.

CONCLUSIONES

1. La Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., tiene un tipo de cultura burocrática y a su vez débil, esto se debe a que la organización aprecia más la rectitud, la formalidad, las reglas y los procedimientos establecidos como una norma.
2. Según la información brindada por el personal en la Escuela de Manejo Stop, estos manifestaron que lo que caracteriza a su cultura organizacional, es la de estar orientada hacia los resultados.
3. Los trabajadores de la Escuela de Manejo Stop indicaron que la función que desempeña la cultura organizacional, es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros.
4. En cuanto a la importancia de los elementos culturales en la gestión empresarial, se llegó a la inferencia que sí, son importantes para lograr que el personal se comprometa plenamente con la cultura de la organización.
5. Con respecto a la forma en que es recompensado el personal, los resultados mostraron una cifra preocupante, debido que el 100%, manifestó que no existe ninguna de las alternativas propuestas en el cuestionario.

6. Los resultados reflejaron que la cultura que está presente actualmente en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L., no es totalmente conocido por los trabajadores.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda rediseñar la cultura burocrática que se tiene, hacia una más emprendedora y a su vez despertar el interés de la administración en fortalecer la cultura existente y lograr así que se mantenga con intensidad y se comparta abiertamente y preocuparse menos por establecer reglas y normas formales.
2. Se recomienda que la cultura de la organización este orientada en torno al trabajo en equipos, a la innovación y aceptación de riesgos, lo que significa que la gerencia debe estimular a sus trabajadores a ser innovadores y asimismo poder encontrar el modelo de cultura que mejor se adapte a la empresa.
3. Incentivar la comunicación entre la administración y los trabajadores siempre que se pueda, para generar lazos, por lo menos laborales y así se creará y se fortalecerá el sentido de pertenencia en los miembros de la empresa, para lograrlo, es recomendable crear espacios de intercambio tanto en el ámbito laboral como fuera de él, siendo vital que los trabajadores que se sientan a gusto para generar arraigo y así evitar que decida en algún momento, salir en busca de otro empleo.

4. Si se valora la cultura organizacional de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L. y si deseamos que se mantenga, es recomendable que siempre se tomen en cuenta los elementos culturales, de ésta forma los trabajadores se sentirían comprometidos y a la vez se fomentara la competitividad empresarial para alcanzar los objetivos.

5. Se recomienda la implementación inmediata de un sistema de recompensa o incentivos, que se les debe otorgar a los trabajadores por el cumplimiento de sus actividades laborales. Si persiste esta situación podría exteriorizar el descontento o desmotivación, apatía y desgano en los trabajadores de la escuela.

6. Principalmente se pide que exista una buena inducción y capacitación al personal nuevo, lo que garantizará que el nuevo integrante de la empresa se habitué rápidamente al entorno, en este proceso de integración se le debe dar a conocer las costumbres, normas, los valores centrales, procedimientos, historias entre otros elementos culturales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- López, K. (2014). Relación entre cultura organizacional y desempeño. Recuperado de prezi.com/hgyt5pqcmn0q/relacion-entre-cultura-organizacional-y-desempeno.
- Zeratul, A. (2014). Misión, Visión, Valores y Cultura Organizacional. Recuperado de <http://es.slideshare.net/royersaind/mision-vision-valores-y-cultura-organizacional>.
- Falcones, G. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>.
- Clubensayos. (2012). Cultura organizacional. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Filosof%C3%ADa/Antecedentes-De-La-Cultura-Organizacional/365734.html>.
- Salas, A. (2011). Identidad Corporativa + Filosofía corporativa + Cultura corporativa = Éxito organizacional. Recuperado de <http://tuimagenupc2011.blogspot.pe/2011/06/identidad-corporativa-filosofia.html>.

- Navarro, M. (2011). Conceptos y elementos de una cultura organizacional. Recuperado de <http://es.slideshare.net/gerardo788/cultura-organizacional-8062488>.
- Campero. (2010). Cultura organizacional. Recuperado de <http://informepracticabogota.blogspot.pe/2010/11/marco-teorico.html>.
- Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003.
- Ramírez, I. (2008). Importancia de clima y cultura organizacional en las empresas comerciales y de servicios. Recuperado de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28818/1/Ramirez%20Hernandez.pdf>.
- Rivas, G. (2006). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral. Recuperado de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145_R622_01.pdf.

ANEXOS

ANEXO I

Cuadro N° 1

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL EN RELACIÓN A LAS SECCIONES DE TRABAJO EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.

SECCIÓN DE TRABAJO	POBLACION	MUESTRA
Dirección	1	1
Departamento de administración	3	2
Instructores prácticos	8	7
Instructores teóricos	5	4
Recepción y ventas	4	3
Limpieza y mantenimiento	1	0
Seguridad y vigilancia	1	1
TOTAL	23	18

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

Cuadro N° 2

TIEMPO QUE TIENE EL PERSONAL LABORANDO EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.

TIEMPO	CANTIDAD	%
De 1 a 3 meses	1	6
De 4 a 6 meses	2	11
De 7 a 12 meses	4	22
Más de 12 meses	11	61
TOTAL	18	100

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

Cuadro N° 3

OPINIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L RELACIONADO CON LAS CLASIFICACION CULTURAL

CLASIFICACIÓN CULTURALES	CANTIDAD	%
Cultura Débil	13	72
Cultura Fuerte	5	28
TOTAL	18	100

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

Cuadro N° 4

OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE EL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE PREDOMINA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R. L

TIPO DE CULTURA	CANTIDAD	%
Cultura Burocrático	12	70
Cultura de Mercado	4	20
Cultura de Clan	2	10
Cultura Emprendedora	0	0
TOTAL	18	100

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

Cuadro N° 5

OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN COMPLETAMENTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L

CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD	%
Identificación de los miembros	2	8
La fortaleza grupal	2	8
Orientación hacia las personas	3	12
Unificación de las áreas	2	8
Orientación hacia los resultados	6	24
La flexibilidad al riesgo	0	0
Los principios de retribución	4	16
El logro de metas	2	8
La orientación hacia un sistema abierto	2	8
Comprensión del conflicto	2	8
TOTAL	25	100

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

NOTA: EL TOTAL DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA EN ESTA TABLA SUPERA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DEBIDO A QUE LOS CONSULTADOS SELECCIONARON MAS DE UNA ALTERNATIVA.

Cuadro N° 6

OPINIÓN QUE TIENE EL PERSONAL SOBRE LA FUNCIÓN QUE CUMPLE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.

FUNCIONES	CANTIDAD	%
Definición de límites	4	22
Sentido de Identidad	8	45
Genera Compromiso	4	22
Mecanismo de control	2	11
TOTAL	18	100

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

Cuadro N° 7

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COSTUMBRES PRESENTES EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.

COSTUMBRES	CANTIDAD	%
Celebración de navidad para los empleados	9	50
Cumpleaños del mes	4	22
Aniversario de la organización	2	11
Día del trabajador	3	17
TOTAL	18	100

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

Cuadro N° 8

OPINIÓN DEL PERSONAL DE COMO SE RECONOCE EL DESEMPEÑO EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.

FORMAS DE RECONOCIMIENTO	CANTIDAD	%
Remuneración especial	0	0
Reconocimiento en publico	0	0
Diplomas	0	0
insignias	0	0
Ninguna de las anteriores	18	100
TOTAL	18	100

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

Cuadro N° 9

OPINIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS CULTURALES EN LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.

INFLUENCIA DE LOS ELEMENTOS CULTURALES EN EL DESEMPEÑO	CANTIDAD	%
Totalmente	0	0
Parcialmente	3	17
Poco	10	55
Nada	5	28
TOTAL	18	100

FUENTE: DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA DE MANEJO STOP

ANEXO II

Las preguntas que se realizaron al personal, fueron realizadas con la finalidad de recolectar información, que facilite el trabajo de investigación que lleva como título:

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE MANEJO STOP E.I.R.L.

La información brindada por usted será utilizada sólo con fines académicos y bajo estricta confidencialidad.

INSTRUCCIONES:

- Leer cuidadosamente y con mucha atención cada pregunta antes de contestar.
- Marcar con una "X" la opción que considere correcta.



ORGANIZACIONAL

CULTURA



1. Marque el área de trabajo en el cuan usted se desempeña en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

- Dirección
- Departamento de administración
- Instructores prácticos
- Instructores teóricos
- Recepción y ventas
- Seguridad y vigilancia
- Limpieza y mantenimiento

2. ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.?

- De 1 a 3 meses
- De 4 a 6 meses
- De 7 a 12 meses
- Más de 12 meses

3. Según la clasificación cultural, ¿Cuál predomina en la Escuela de manejo Stop E.I.R.L.?

- Cultura Débil
- Cultura Fuerte

4. Seleccione que tipo de cultura organizacional que existe en la Escuela de manejo Stop E.I.R.L.

- Cultura Burocrático
- Cultura de Mercado
- Cultura de Clan
- Cultura Emprendedora

5. ¿Cuál de estas características, identifican a la perfección la cultura organizacional en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.? Puede seleccionar más de una opción.

- Identificación de los miembros
- La fortaleza grupal
- Orientación hacia las personas
- Unificación de las áreas
- Orientación hacia los resultados
- La flexibilidad al riesgo
- Los principios de retribución
- El logro de metas
- La orientación hacia un sistema abierto
- Comprensión del conflicto

6. ¿Cuál es la función que desempeña la cultura organizacional en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.?

- Definición de límites
- Sentido de Identidad
- Genera Compromiso
- Mecanismo de control

7. Identifique las costumbres presentes en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

- Celebración de navidad para los empleados
- Cumpleaños del mes
- Aniversario de la organización
- Día del trabajador

8. ¿Identificar la manera en que se le reconoce su labor realizada en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.?

- Remuneración especial
- Reconocimiento en publico
- Diplomas
- Insignias
- Ninguna de las anteriores

9. ¿Considera usted que los elementos culturales son importantes en la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L?

- Totalmente
- Parcialmente
- Poco
- Nada

ANEXO III

FICHA DE OBSERVACIÓN

Una forma de observar la cultura de la organización es dar un paseo alrededor del edificio, y ver algunos de los signos físicos que se manifiestan mientras se desarrollan los procesos de trabajo. Esos marcan nuestra cultura organizacional y nos servirá para hacer un análisis y saber que tan lejos esta cultura real de nuestra cultura Ideal. Las siguientes preguntas pueden ser de ayuda mientras realizas esta inspección en la empresa.

TEMA : Importancia de la cultura Organizacional

LUGAR : Instalaciones de la Escuela de Manejo Stop E.I.R.L.

FECHA : 18 de agosto del 2016

HORA : Durante la jornada de trabajo

N°	CRITERIOS	PUNTUACIONES				
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	MALO
1	El jefe crea un ambiente de confianza en el grupo de trabajo			X		
2	El jefe brinda apoyo para superar los problemas que se presentan			X		
3	Los miembros de la empresa se sienten motivados				X	
4	Los trabajadores se sienten cómodos con el ambiente de trabajo			X		
5	La interacción entre el personal es fluida			X		
6	Se desarrolla y se fomenta el trabajo en equipo				X	
7	Existe comunicación fluida dentro del grupo de trabajo			X		
8	los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa			X		
9	Se realizan charlas de inducción al personal nuevo				X	
10	Posee libertad para asumir riesgos				X	
11	Es de conocimiento público la cultura organizacional de la empresa				X	
12	El personal es resistente al cambio			X		