



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

T E S I S

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA
EN LA IMAGEN CORPORATIVA DEL HOTEL
EL DORADO, TACNA 2015.”**

Presentada por:

Bach. FLORES ÑACA, DAYCI MAGALI

Para optar el título profesional de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TACNA, ABRIL 2016

DEDICATORIA:

“A mis padres Osorio y María, por ser el pilar fundamental en toda mi educación; tanto de mi formación profesional, como de la vida, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque gracias a Ustedes, hoy puedo concretar uno de mis sueños, ya que siempre me impulsaron a nunca rendirme y seguir luchando pese a la adversidad”.

AGRADECIMIENTO:

A Dios ser maravilloso que me dio fuerza y fe para concretar este trabajo de investigación, por ser mi luz, esperanza y bendición en mi camino.

A mi asesor de tesis, Mg. Javier Mendoza, quién con sus conocimientos, su experiencia y paciencia pudo guiarme a concluir mi trabajo de investigación.

Un especial agradecimiento al Ing. Luis Fernández por su apoyo incondicional en cuanto a mi investigación.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
DEDICATORIA:	ii
AGRADECIMIENTO:	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2.1 Problema General:.....	5
1.2.2 Problemas Específicos:	6
1.3 OBJETIVOS:.....	6
1.3.1 Objetivo General:.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANTECEDENTES	9
2.2 BASES TEÓRICAS.....	11
2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11

2.2.2	IMAGEN CORPORATIVA	31
2.3	HIPÓTESIS.....	42
2.3.1	HIPÓTESIS GENERAL:.....	42
2.3.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:	42
2.4	VARIABLES DE ESTUDIO.....	43
2.4.1	IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	43
CAPÍTULO III:	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.1	ÁMBITO DE ESTUDIO.....	44
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.3	NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.4	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	45
3.5	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.6	POBLACIÓN, MUESTRA.....	45
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	46
3.8	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	47
3.9	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS	47
CAPÍTULO IV:	RESULTADO.....	48
4.1	ESCALA DE VALORACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	48
4.2	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, TABLAS Y GRÁFICOS.....	52
4.3	DISCUSIÓN	72
CONCLUSIONES		74
RECOMENDACIONES		76
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA		78
ANEXOS		80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla a.- Variables independiente & dependiente	43
Tabla b.- Variable " Cultura Organizacional"	48
Tabla c.- Variable "Imagen Corporativa"	49
Tabla d.- Escala de valoración - Cultura Organizacional.....	50
Tabla e.- Escala de valoración - Imagen Corporativa	50
Tabla f.- Estadísticos de fiabilidad - CO	50
Tabla g.- Estadísticos de fiabilidad - IC	51
Tabla h.- Indicador Comunicación	52
Tabla i.- Indicador calidad	54
Tabla j.- Indicador capacidad de dirección	56
Tabla k.- Indicador Identidad.....	58
Tabla l.- Indicador incentivos y reconocimientos	60
Tabla m.- Indicador contribución personal	62
Tabla n.- Indicador imagen funcional.....	65
Tabla o.- Indicador imagen afectiva	67
Tabla p.- Indicador reputación.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico a.- <i>Indicador comunicación - CO</i>	53
Gráfico b.- <i>Indicador Calidad</i>	55
Gráfico c.- <i>Indicador capacidad de dirección</i>	57
Gráfico d.- <i>Indicador Identidad</i>	59
Gráfico e.- <i>Indicador incentivos y reconocimientos</i>	61
Gráfico f.- <i>Indicador contribución personal</i>	63
Gráfico g.- <i>Indicador imagen funcional</i>	66
Gráfico h.- <i>Indicador Imagen afectiva</i>	68
Gráfico i.- <i>Indicador reputación</i>	70

RESUMEN

La cultura organizacional se refiere a la forma de ser y hacer que comparten un grupo de individuos en una organización. En este sentido, la presente tesis sintetiza los resultados de una investigación, la cual tuvo como objetivo: Determinar y analizar el modelo de cultura organizacional con la finalidad de mejorar la imagen corporativa del hotel “El Dorado”, sustentada en planteamientos teóricos de Robbins & Coulter (2009), Pintado y Sanchez (2013), Villafane (1995), Costa (1993) entre otros. La hipótesis que se planteó fue: El análisis de la cultura organizacional permitirá proponer alternativas estratégicas para mejorar la imagen corporativa del hotel “El Dorado”.

La investigación se enmarca en el nivel de tipo descriptiva, cualitativa, con diseño transversal, no experimental. Asimismo, se trabajó con una población (censo) de 50 trabajadores, que es la totalidad del personal de la empresa, para la variable “Cultura Organizacional”; y una muestra de 50 clientes (cuando el hotel está en su máxima capacidad) para la variable “Imagen Corporativa”, a quienes se les aplicó un cuestionario en escala tipo Likert, validado por el juicio de expertos y del estadístico Alpha de Cronbach.

En los resultados se encontró que la variable Cultura Organizacional es “Inadecuada” (débil), en lo que respecta a la variable Imagen Corporativa se encontró “Adecuada”, a su vez se determinó que existe una relación directa y significativa entre las dos variables: Cultura organizacional e imagen corporativa en un 70.03% .

En efecto se concluye que a mayor cultura organizacional, mejor imagen corporativa, por lo que una cultura organizacional fuerte generaría una imagen corporativa sólida y positiva. Por consiguiente, se sugiere la aplicación de lineamientos y recomendaciones propuestos en esta investigación.

PALABRAS CLAVE: Modelo, Organización, Imagen, Cultura, Corporativa, Estrategia.

ABSTRACT

Organizational culture refers to the way of being and doing that a group of individuals share in an organization. In this sense, the present thesis summarizes the results of an investigation, which was aimed: To identify and analyze the model of organizational culture with the aimed of improving the corporate image of the “Dorado” hotel, based on theoretical approaches of Robbins & Coulter (2009), Pintado y Sanchez (2013), Villafane (1995), Costa (1993) among others. The hypothesis raised was: The analysis of the organizational culture will allow propose strategic alternatives for improving the corporate image of the “Dorado” hotel.

The research is framed in the level of descriptive, qualitative, with cross- sectional design, non- experimental. Likewise, it worked with a population (census) of 50 workers, which is the entire staff of the company, for the variable “Organizational Culture”; and a sample of 50 clients (when the hotel is at maximum capacity) for the variable “Corporate Image”, who answered a questionnaire on Likert- Type scale, validated by the judgment of experts and the statistical Cronbach Alpha.

The results found that the variable Organizational Culture is “Inadequate” (weak), with respect to the variable Corporate Image was found “adequate”, in turn was determinated that there is a direct and significant relationship between two variables: Organizational Culture and Corporate Image in a 70.03%.

In effect is concluded that to higher organizational culture, better corporate image, so that a strong organizational culture would generate a strong and positive corporate image. Therefore, it is suggested the implementation of guidelines and recommendations proposed in this investigation.

KEYWORDS: Model, Organization, Image, Culture, Corporate, Strategy.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por título “La cultura organizacional y su influencia en la imagen corporativa del hotel El Dorado, Tacna 2015”, donde se expone la manera cómo hoy en día las empresas que buscan la excelencia y la permanencia en el mercado competitivo necesitan enfocarse en temas de Cultura Organizacional e Imagen Corporativa, puesto que una organización que internamente está bien unificada con el entorno, hace que pueda proyectarse de manera positiva al exterior.

Esta investigación toma como foco de estudio, el sector Hotelero, que es altamente competitivo, y de gran demanda por la afluencia de turistas nacionales y extranjeros sobre todo (Chile), por ello la calidad del servicio se ha convertido en un tema de gran importancia para la dirección empresarial y distintos ámbitos de la investigación. Al respecto López y Serrano (2006), afirman que: “La complejidad del establecimiento hotelero debe focalizarse en la mejora del servicio, optimizando su calidad y búsqueda de elementos diferenciadores, garantizando a su vez la permanencia en el mercado y por ende la completa satisfacción de sus usuarios”.

Con relación a la forma en que se estructuró el trabajo de investigación, el capítulo I, denominado Problema se detalló el planteamiento y formulación del problema, su justificación, el objetivo general y específicos del trabajo. El capítulo II, denominado Marco Teórico se desarrolló los antecedentes de la investigación afin, las bases teóricas de cada variable de estudio; así como las hipótesis y variables de estudio. El capítulo III, denominado Metodología de la Investigación se desarrolló el ámbito de estudio, tipo y diseño de la investigación, muestra, técnicas de recolección de información y los tipos de instrumentos a usar. En el capítulo IV, se efectuó el análisis e interpretación de los resultados, la relación entre las dos variables de estudio, el contraste de las hipótesis de investigación; finalizando con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

El contexto actual de competitividad obliga a la actividad hotelera a dejar de luchar de forma exclusiva en materia de precios e invita a trabajar coordinadamente, bajo una misma dirección y con un mismo modelo, cualquier técnica o ciencia aplicada a la dirección hotelera no sería efectiva si no se logra entender por todos los trabajadores la necesidad de lograr el servicio de excelencia.

En este marco referencial, el propósito de esta investigación se centró en determinar y analizar el modelo de cultura organizacional con la finalidad de mejorar la imagen corporativa del hotel "El Dorado", que de acuerdo a la literatura consultada, constituyen expresiones de su personalidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento, dado que la cultura organizacional se puede ver como una oportunidad y como estrategia que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de un negocio y de esa manera proyectar una imagen sólida al exterior. Es por ello que es significativo estudiar la cultura e imagen a fin de administrar convenientemente el proceso de integración de la organización con el exterior.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente se está observando un gran cambio en nuestra sociedad, el mundo globalizado disminuye límites y fronteras, cuando muchas personas tienen acceso a la información y al conocimiento, mediante las tecnologías. Las empresas hoteleras buscan nuevas formas para supervivir y crecer. La calidad y la creación de ventajas competitivas son fundamentales para garantizar la supervivencia y competitividad de las empresas.

Toda empresa, debe predecir los potenciales cambios a través de una armonía entre la organización y entorno para subsistir en el mercado. La imagen corporativa es un claro ejemplo de esta integración que será positiva o negativa dependiendo de la disposición con que la empresa se revele a los requerimientos de un mercado globalizado.

La cultura organizacional se podría definir como un tema de moda. Se refiere a la forma de pensar, sentir y actuar para lograr la excelencia en las organizaciones la cual se refleja en el trabajo de todos sus miembros.

(Ibidem, 2003)¹ afirma que: "Dicha cultura organizacional hace referencia a una técnica de significados reconocidos por un determinado grupo, en un ciclo de tiempo.

¹ Hofstede, ibídem. Fundamentos de la cultura organizacional. 2003

Esta técnica basada en terminología, signos, clases e iconografías interpretan para las personas una situación en particular”, (p. 233).

La capacidad de respuesta frente a los cambios suscitados está establecida por las particularidades de la Cultura Organizacional existente, es por ello que se presume importante cultivarla para administrar apropiadamente el proceso de unificación de la empresa con el entorno.

En años recientes hemos sido testigos de cómo empresas desaparecen pero también hemos visto como otras se hacen más grandes. Esto debido a diversos factores en los que también influye el crecimiento de la población y la libre competencia.

Como nadie está exento de ninguno de los dos hechos ya sea desaparecer o expandirse necesita necesario comenzar a formularse nuevas estrategias y alternativas apropiadas para alcanzar la permanencia en el gusto del público. En el caso de los hoteles el mercado es muy competitivo; en este punto es donde radica la importancia de contar con una imagen propia diferente a los demás aunque la actividad sea la misma.

Hotel “El Dorado”, es una empresa orientada al rubro del turismo y la hotelería, que cuenta con la categorización de tres estrellas y que se inició en el año 2003 con la visión de que en el departamento de Tacna crecería comercialmente creando un establecimiento de vanguardia.

En base a la experiencia laboral de uno de los colaboradores del hotel “El Dorado”, ésta presenta problemas relacionados a la cultura organizacional la cual genera un impacto en la imagen corporativa de dicha empresa. Algunos de los problemas observados son:

1. Los trabajadores no se identifican con la empresa.
2. Pocos trabajadores conocen los valores de la empresa.

3. No todos los trabajadores ponen en práctica los valores de la empresa los cuales son: hospitalidad, integridad, liderazgo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.
4. Son pocos los trabajadores que conocen la misión y visión.
5. La imagen corporativa que se desea transmitir a través de los valores de la empresa por parte de los trabajadores es inadecuada.

Para corroborar el nivel de cultura organizacional en el Hotel “El Dorado”, se deberá analizar de manera continua la manera como se hacen las cosas en dicha empresa. A medida que esta empresa presenta un crecimiento se incorporan nuevos trabajadores, los cuales se eligen basándose sólo en la experiencia y formación profesional dejando de lado factores como: La personalidad, el sentido de pertenencia con la empresa, los valores, las normas, etc. lo que genera una cultura organizacional disfuncional (débil) la cual no representa la identidad para la empresa la cual debería estar basada en sus valores.

Se debería marcar la diferencia en el estilo, trato y forma de hacer las cosas por parte de todos los trabajadores del Hotel “El Dorado” para generar un cambio visible entre cultura organizacional anterior y la nueva perspectiva que mejorará la imagen corporativa de la misma.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General:

¿Cuál es el Nivel de incidencia del Modelo de Cultura Organizacional sobre la Imagen Corporativa del hotel “El Dorado”, en el año 2015?

1.2.2 Problemas Específicos:

1. ¿Cuáles son las características del Modelo de Cultura Organizacional que caracteriza a la empresa el hotel “El Dorado”, en el año 2015?
2. ¿Cuál es el nivel de la imagen corporativa que caracteriza a la empresa el hotel “El Dorado”, en el año 2015?
3. ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la imagen corporativa que caracteriza a la empresa el hotel “El Dorado”, en el Año 2015?

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 Objetivo General:

Determinar y analizar el Modelo de la Cultura Organizacional con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa el hotel “El Dorado”, en el año 2015.

1.3.2 Objetivos Específicos:

1. Determinar las características del Modelo de Cultura Organizacional de la empresa el hotel “El Dorado”, en el año 2015.
2. Determinar el nivel de la Imagen Corporativa que caracteriza a la empresa el hotel “El Dorado”, en el año 2015.
3. Determinar la relación entre el Modelo de Cultura Organizacional y la Imagen Corporativa que caracteriza al hotel “El Dorado” en el año 2015.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se hace necesario que las organizaciones cuenten con una cultura organizacional que sirva de marco de referencia y proporcione las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse para realizar sus actividades y que les permitan identificar claramente sus roles como miembros del equipo de trabajo que representa una organización.

La cultura organizacional también se puede ver como una oportunidad y como una estrategia que puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de un negocio, pues permite establecer un orden y evitar duplicidad de funciones esto a su vez permite ahorrar tiempo y dinero.

La importancia de la cultura organizacional para el hotel “El Dorado” o para cualquier organización radica en que se dará mayor relevancia a los factores que hacen que los empleados se sientan felices, comprometidos con el trabajo, ya que se definen claramente los valores, y se crean mejores relaciones entre los empleados y entre los clientes creando un mejor ambiente laboral y dando apertura a una mejor convivencia, aumentando también la productividad de la empresa.

Por otro lado la imagen corporativa permite dar a conocer a la empresa o en su caso distinguirla de la competencia, ya que se genera una impresión mental entre quienes estarán recibiendo el servicio o consumiendo un producto que se ofrece, es ahí donde radica su importancia, al ser la impresión que se tiene del producto o servicio ofertado.

En el caso del hotel “El Dorado” se le ha restado importancia a este aspecto de la imagen corporativa al creerla “positiva”, sin embargo en la actualidad la imagen de la empresa sea pequeña o grande es crucial para la supervivencia del negocio, ya no es sólo una opción o lujo, pues permite proyectar confianza, puesto que el impacto visual provocado por una empresa es determinante y lo es aún más en el caso del hotel “El Dorado”, pues existe una amplia competencia por el giro a que se refiere el negocio.

Es por ello que existiendo en el mercado local 27 hoteles (ver anexo B), es necesario hacer hincapié en temas de cultura organizacional e imagen corporativa, dado que los principios, normas, valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento de su personal, modelan lo que se ha llamado “cultura”, forma de ser y hacer empresa lo que constituye su identidad, que al ser proyectada crea el fenómeno de opinión pública denominado “imagen”, para así de esa manera lograr posicionarse como uno de los primeros hoteles de la localidad.

Si bien es cierto el Hotel “El Dorado” tiene fortalezas (Ver anexo C) como: Estar ubicado en una zona estratégica, una infraestructura arquitectónica de reminiscencia a otra época y un precio razonable que lo hacen atractivo en el mercado, lo único que le faltaría es enfocarse más en temas de cultura organizacional (haciendo que sus colaboradores y los directivos estén enfocados en una misma dirección, que compartan y pongan en práctica la misión, visión, valores, etc.) y de esa manera lograr que la imagen corporativa de la empresa sea positiva para ser aún más atractivo y reconocido en el mercado local y porque no también nacional.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Se han encontrado el siguiente trabajo de investigación afín:

2.1.1 Ortiz Parra, Johanna Milena, (2008) desarrollaron una investigación denominada: ***“Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en Eléctricos y Ferretería Delta Ltda.” - Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional***, siendo sus conclusiones:

- La identidad cultural es un vector determinante en la construcción de identidad corporativa para Eléctricos y Ferretería Delta Ltda. lo cual confirma la hipótesis formulada en la introducción de éste trabajo de grado, pues funciona como un vehículo fuerte y guía de ética, filosofía, calidad, personalidad y estilo, pues funciona como un vector de conducta global ante sí misma y su entorno, la cual reorientará su gestión y pilotará la consecución y formalización de atributos de valor y vínculos estratégicos con su público objetivo interno y externo.

- El talento humano es un activo esencial en las empresas, por lo tanto, es necesario implementar en la propuesta, aportes que los beneficien y que se sientan parte importante de la empresa, acrecentando su orgullo empresarial y sentido de pertenencia.
- La propuesta de comunicación, además de ser un modelo, es una guía funcional, la cual puede ser aplicada en cualquier empresa. En éste caso en particular, desde el análisis hasta en el diagnóstico se evidenció un problema profundo en la identidad cultural de la empresa, lo cual debilita notablemente y dificulta el avance oportuno y eficiente del resto de los escenarios que conforman la identidad de la empresa y la propia imagen interna y externa que se tiene de ella y de sus empleados. Esta problemática genera grandes dificultades estructurales y mentales, lo cual limita notablemente el crecimiento, tanto del talento humano como de la misma empresa.

2.1.2 Pablo Andrade, M., Saldaña Ruiz, M. S. (2005), desarrolló la tesis denominada: **“Análisis de la cultura organizacional, evaluación de la imagen e identidad corporativa para la creación de manuales corporativos de la empresa de Transportes Saldaña Granda S.R.L.”**, siendo sus conclusiones:

- La empresa no tiene un rumbo fijo hacia dónde dirigirse ya que los trabajadores desconocen la misión, visión, valores, filosofía y objetivos de la empresa generando un grave problema ya que los directivos no saben cómo transmitir los elementos de cultura organizacional.

- La creación de una cultura organizacional será una tarea ardua que implica un proceso basado en etapas con objetivos específicos.
- Nos percatamos que toda organización es un mundo y que está dividido, pero estas divisiones deben ser gobernadas para que se logre un buen desempeño y función de las partes que las conforman, debe haber un orden y esto logrará una satisfacción en el trabajo, lo mismo pasa con las organizaciones, está regido por gente capacitada que en conjunto logran el buen funcionamiento y hace que se vuelva una sola.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada uno de nosotros tiene una personalidad única: Rasgos y características que influyen en la forma en que actuamos e interactuamos con los demás. Cuando describimos a alguien como: Cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos los rasgos de su personalidad y es lo que conocemos como su cultura.

2.2.1.1 QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen diferentes definiciones para el concepto de cultura organizacional para este caso se mencionará algunas en base a dos fuentes distintas.

(Robbins & Coulter, Administración, 2009)² afirmo que:

“La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en las formas de hacer en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida como se hacen las cosas en la organización”. (p.46).

Además (Robbins, 2009) afirma: “La definición de cultura implica tres cosas: Primero, es una *percepción*. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es *descriptiva*. Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Este es el *aspecto compartido* de la cultura.

Las investigaciones sugieren que hay siete dimensiones que describen la cultura de una organización. Cada una de ellas va de menos a más, lo que significa que no es muy típica de la cultura (menos) o que es muy típica (más). Describir una organización mediante estas siete dimensiones (ver anexo D) nos da una idea general de la cultura de la organización. Con frecuencia, en muchas de ellas una dimensión cultural se enfatiza más que las otras y básicamente forma la personalidad de la compañía y como trabajan sus miembros”, (p.47).

La cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

²Robbins & Coulter, 2009, págs. 46-47 . *Administración*. Mexico: Prentice - Hall.

(Schein, 1992) definió la cultura como:

“Un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficiente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser transmitido a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

De acuerdo con Robbins (2004), se refiere a la cultura como: “Un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otras” (p.525).

En este sentido, Serna³ (2002) refiere que:

“Cada organización tiene su propia cultura distinta a las demás, lo que le da su propia identificación. La cultura de una institución incluye los valores, las creencias, los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. Por tanto, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades, dan importancia a las diferentes tareas empresariales, a través de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas”.

En tanto, para Pizzolante⁴ (2006), se refiere a:

“Los principios, normas, valores de la empresa, su trayectoria y el comportamiento de su personal, modelan lo que se ha llamado Cultura Corporativa, forma de ser y hacer empresa que constituye la Identidad Corporativa. Al ser proyectada crea el fenómeno de opinión pública denominado imagen. Así esta variable inducirá a la imagen de la

³ Serna, Humberto. La cultura empresarial. 1992

⁴ Pizzolante Italo, Negron “Responsabilidad Social Empresarial”, 2006 Madrid

organización como un grupo humano que gestiona sus normas internas de convivencia, de desarrollo, se relaciona con la sociedad en la cual vive, desempeña un papel y ejerce sus compromisos sociales”.

2.2.1.2 DE DÓNDE PROVIENE LA CULTURA Y COMO CONTINÚA

¿Cómo se establece y se mantiene la cultura de una organización? (ver anexo E). En general la fuente original de la cultura refleja la visión de los fundadores. El tamaño pequeño de la mayoría de las organizaciones facilita inculcar esa imagen a todos los miembros de la organización⁵.

(Robbins & Coulter, Administración, 2009)⁶ afirma que:

“Cuando la cultura está establecida, ciertas prácticas organizacionales ayudan a mantenerla. Por ejemplo, durante el proceso de selección de empleados, los gerentes normalmente juzgan a los candidatos no sólo por los requerimientos del empleo, sino por qué tan bien se adaptarán a la organización. Al mismo tiempo, los candidatos obtienen información sobre la organización y determinan si se sienten cómodos con lo que ven.

Las organizaciones ayudan a los empleados a adaptarse a la cultura a través de la socialización, un proceso que ayuda a los nuevos empleados a aprender la forma en que la empresa hace las cosas. Uno de los beneficios de esta socialización es que ayuda a los empleados a comprender la cultura, a ser entusiastas y a tener conocimientos para los clientes. Otro beneficio es que minimiza la probabilidad de que nuevos empleados que estén familiarizados con la cultura de la organización puedan afectar sus ideas y costumbres actuales”, p. (48-49)

⁶ Administración Décima Edición, P. Robbins Stephen, Coulter Mary, 2010, pag. 48)

Por ejemplo, los nuevos empleados de Starbucks pasan por un entrenamiento intensivo de 24 horas para ayudarles a convertirse en expertos en la preparación de café; aprenden la filosofía y la jerga de la empresa, y cómo asesorar a los clientes con decisiones sobre granos, molido y máquinas para café expreso. Uno de los beneficios de esta socialización es que ayuda a los empleados a comprender la cultura, a ser entusiastas y a tener conocimientos para los clientes.

2.2.1.3 COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un complejo de sistema integrado por la gente, el medio en que se desenvuelve, las reglas formales e informales de la organización, las relaciones interpersonales, el liderazgo de los gerentes, los líderes informales y las condiciones de trabajo, entre otros. Podemos clasificar en las siguientes categorías:

- **Visión.**

Es la capacidad de ver más allá, en términos de resultados finales que se quieren alcanzar o del destino al que se quiere llegar. Es una imagen mental viva que representa el estado futuro que se desea alcanzar para una empresa, por ello, debe ser nítidamente definida y comunicada por la alta dirección a todo el personal.

- **Misión.**

Es la expresión conceptual de la razón de ser de una organización de lo que es, hace y pretende ser y hacer, destacando su identidad institucional para proveer de productos a un grupo definido de clientes, además de cumplir con compromisos con otros públicos receptores, como son el personal, los inversionistas y la comunidad en general.

- **Valores.** Son los conceptos y creencias básicas de una organización que marcan las pautas de comportamiento, y son definidos por la alta dirección, o bien, por el propio personal, como consecuencia de un ambiente y relaciones que priva entre ellos.

Los valores constituyen uno de los puntos fundamentales a la hora de diagnosticar la cultura, porque es, de los esenciales, el elemento más visible de la misma. Es por ello que, los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

- **Héroes.** Los individuos o líderes, formales e informales, que personifican los valores propios de la cultura organizacional, por lo que representan el modelo a seguir.
- **Ritos y rituales.** Son las rutinas sistemáticas y habituales con las que se desempeñan las actividades cotidianas.
- **Red cultural.** Representa la infraestructura informal de comunicación e información por donde circulan, difunden e interpretan los valores, en la que cada empleado es un componente que recibe y emite mensajes, enfatizando dichos valores.
- **Servicios.** Es la forma como la empresa proporciona sus productos mediante las relaciones que surgen entre su personal y sus clientes,

convirtiéndose éstas en contactos comunicativos que en sí mismas construyen o destruyen una imagen, según la calidad con que se proporcione este servicio. Dichos comportamientos y acciones de servicio son expresiones de los valores que se viven en la cultura organizacional de la empresa y son comunicados a sus receptores.

Por el éxito manifestado por algunas empresas, todo hace suponer que dicho logro frecuentemente se obtiene cuando el personal identifica, acepta y actúa, conforme los valores establecidos en una organización. Estos por supuesto, se derivan de la visión y misión de la empresa, definidos por la alta dirección y transmitidos hacia todos los demás miembros de la organización. Pero tengamos presente que los valores no son enunciados simples de palabras, sino la esencia de la filosofía de la empresa que manifiesta con acciones congruentes el contenido de los valores, ya que estos son de vital importancia, así como la esencia de la misma cultura organizacional. Ciertamente, los valores contribuyen a:

1. Definir el carácter fundamental del negocio.
2. Integrar al personal en pensamiento y acción.
3. Conocer la cultura organizacional.
4. Crear un sentido de identidad.
5. Proporcionar las guías para implementar acciones.
6. Cristalizar la misión y visión.
7. Manejar conceptos de comunicación.

Para distinguir el impacto de la comunicación en la creación de una cultura y el cumplimiento de la misión de la empresa, así como la

conquista de clientes y la proyección de una imagen favorable, se examinará la siguiente imagen (ver anexo F).

Es evidente que las acciones como modelo a seguir, son las que más cuentan, además de ser determinantes para quienes desempeñan posiciones de liderazgo. Por ejemplo, si los gerentes pretenden elevar la calidad del servicio al cliente, entonces ellos mismos tendrán que actuar y emprender actividades con ese propósito, más que dedicarse a escribir memos o recomendaciones. De esta forma, al crear una cultura organizacional congruente con la misión y visión de la empresa, los gerentes no sólo deben decir cosas, sino también hacerlas.

Picaso Manriquez, & Evadista Lorenzana⁷, (1993) afirma que:

“Es precisamente a través de la comunicación de las acciones donde los valores tienen su primera prueba, al crear una cultura organizacional deseada y dirigirla para cumplir con la misión, así como los demás objetivos de la empresa. Si el mensaje contenido en estos elementos es comunicado claramente hacia todo el personal, y los demás miembros de la alta dirección los viven plenamente, esto es comunicar con el ejemplo, se llega a crear una cultura organizacional a fin con los valores y misión iniciales, definidos en esa posición gerencial.

Las acciones modelo son emprendidas en un proceso circular, y es así como contribuyen a cristalizar la misión y razón de ser de la organización.

Por el contrario, si esos valores y, con ello, la misión de la organización, no son aceptados, generalmente por fallas de comunicación, el personal receptor difícilmente lo vivirá y mucho

⁷ (Picaso Manriquez LUIS R., EVADISTA LORENZANA GABRIEL, 1993, PAG. 54-60)

menos los cristalizará, en cuyo caso, otros valores estarán surgiendo, sea por lo que el personal interpreta de la alta dirección, o por lo que establezcan los líderes informales respecto al personal. Como resultado final, se creara una cultura organizacional diferente a la originalmente planeada por la alta dirección, lo que crea una brecha cultural, (ver anexo G)

En consecuencia, de la brecha que surja entre los cuadrante 2 y 3, dependerá de la afectividad de los mensajes para comunicar valores y la misión de la empresa. Esta es responsabilidad absoluta de la alta dirección, precisamente por la forma como se ha comunicado la posición directiva, misión y visión.

Evitar un caos y cerrar la brecha que surge entre la organización formal e informal es un problema complejo de definición de objetivos, misión y valores, así como de aceptación de parte de todos los integrantes de la organización. Dicho en otras palabras, es un problema de liderazgo de la alta dirección, puesto que es en esa posición donde radica la fuente de energía para hacer la realidad los propósitos organizacionales. Por tanto, las situaciones negativas siempre estarán ligadas a problemas en la comunicación” (p.54-60).

2.2.1. 4 TIPOS DE CULTURAS⁸ (ver anexo H)

a. Culturas fuertes.

Los valores centrales son compartidos con firmeza, son aceptados por la gran mayoría de empleados, los cuales se comprometen con la organización.

⁸ Robbins & Coulter, 2009, págs. 46-48 . *Administración*. Mexico: Prentice - Hall.

Todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados. Las culturas fuertes, aquellas en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados.

¿Por qué es importante tener una cultura fuerte? Por una razón: En las organizaciones con culturas fuertes los empleados son más leales que las de organizaciones con culturas débiles. Las investigaciones también sugieren que las culturas fuertes están asociadas con el alto desempeño organizacional. Y es fácil comprender por qué. Después de todo, si los valores son claros y ampliamente aceptados, los empleados saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos, por tanto pueden actuar rápidamente para encarar los problemas.

b. Cultura débil.

Los valores centrales de la organización no son aceptados, ni compartidos por los miembros de la organización, les falta claridad y firmeza; y existe poco acuerdo sobre la importancia de estos. Existe indiferencia del personal, así como de la gerencia. Baja productividad, escaso compromiso y alta rotación del personal.

2.2.1.5 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA⁹

(Gibson James, Ivancevich , Donnelly , & Konopaske , 2009), clasificó como:

⁹ Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J, Konopaske R, 2009. P. 35-37)

1. Cultura burocrática

Una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisión centralizadas, tiene una cultura burocrática. El gobierno, las agencias gubernamentales y las empresas creadas y administradas por directores autocráticos son ejemplo de culturas burocráticas. Algunos individuos prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización propias de este tipo de cultura.

2. Cultura clan

Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de la cultura clan. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo. En una cultura de clan los empleados socializan con otros miembros. Los miembros se ayudan entre sí y festejan juntos el éxito.

3. Cultura empresarial

La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y autonomía son práctica estándar.

4. Cultura de mercado

Un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la

rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura.

2.2.1.6 SUBCULTURAS ORGANIZACIONALES¹⁰

El análisis de las culturas burocráticas, de los clanes empresariales y de mercado, aborda la cultura predominante y superior de una organización. Dentro de esta cultura dominante están las subculturas. Equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades, pueden o no tener sus propias subculturas. En algunos casos las subculturas resaltan la cultura dominante, mientras que en otros pueden tener efecto opuesto y realmente constituir una contracultura. Las subculturas que se oponen a la cultura dominante pueden crear conflictos, tensiones y frustraciones entre empleados. Una subcultura que está alineada con una cultura dominante puede ser muy satisfactoria. (Ver anexo I).

2.2.1.7 CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según (Gibson James, Ivancevich , Donnelly , & Konopaske , 2009): “¿Se podrá crear una cultura que influya en el comportamiento organizacional de modo que sus estrategias y procesos se alineen a los propósitos de la alta dirección?” Esta es una pregunta interesante.

Se presenta un modelo que ilustra la evolución de la cultura y su resultado. (Ver anexo J) En este modelo se pone énfasis en un conjunto de métodos y procedimientos que pueden utilizar los

¹⁰ Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J, Konopaske R, 2009. P. 35-37)

administradores para fomentar una cultura coherente. En la figura se destacan los factores más importantes en la creación y conservación de una cultura positiva que sugiere importancia de la historia, las expectativas, los grupos y las relaciones.

2.2.1.8 CÓMO APRENDEN LOS EMPLEADOS LA CULTURA

Según Robbins & Coulter¹¹, (2009): “Los empleados **aprenden** la cultura de una organización de diversas maneras. Las más comunes son a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje”:

- **Historias.** Las “historias” de la organización generalmente son narraciones sobre eventos o personas importantes, incluso sobre los fundadores de la compañía, violación de reglas y reacciones ante errores pasados. Para ayudar a los empleados a aprender la cultura, las historias sobre la organización ligan el presente con el pasado, proporcionan explicaciones y legitiman las prácticas actuales; ejemplifican lo que es importante para la organización y proporcionan ideas convincentes de sus objetivos.

Los mitos e historias son relatos acerca de la organización que se han transmitido a lo largo del tiempo y que comunican una historia de los valores subyacentes de la organización.

- **Rituales.** Los rituales corporativos son consecuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores importantes y objetivos de las organizaciones.

¹¹ P.Robbins Sthepen, Coulter Mary, 2009, Pág. 49-51

- **Símbolos materiales.** Cuando anda por distintos negocios ¿percibe que tipo de ambiente de trabajo se respira ahí?, ¿es formal, casual, divertido, serio, etcétera? Estas reacciones demuestran el poder de los símbolos materiales u objetos para generar la personalidad de la organización. La distribución de la oficina, como visten los empleados, el tipo de automóviles proporcionados a los ejecutivos de alto nivel, etcétera son ejemplos de símbolos materiales.

- **Lenguaje.** Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una forma de identificar y unificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros avalan su aceptación a la cultura y a la disposición para conservarla. El lenguaje se refiere a la jerga o términos de idiosincrasia de una organización y puede servir a distintos propósitos en relación con la cultura.

Con el tiempo las organizaciones frecuentemente crean términos únicos para describir el equipo, el personal clave, proveedores, clientes, procesos o productos relacionados con sus negocios. Los nuevos empleados con frecuencia se sienten abrumados por los acrónimos y la jerga que, después de cierto periodo, se vuelve una parte natural de su lenguaje. Una vez aprendido este lenguaje actúa como un común denominador que une miembros. (P.59-51).

2.2.1.9 La cultura organizacional y sus efectos

Como la cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores y actitudes, ejerce influencia en los individuos,

los grupos y los procesos de la organización; por ejemplo, influye en los miembros para que sean ciudadanos buenos y cooperativos. Así, si la calidad del servicio a clientes es importante en la cultura, entonces se espera que los individuos adopten este comportamiento. Si, por otro lado, la norma es adherida a un conjunto de procedimientos específicos al tratar con los clientes, entonces se espera, reconocerá y recompensará este tipo de comportamiento.

Los investigadores que han sugerido y estudiado el efecto de la cultura en los empleados indican que esta proporciona y estimula una forma de estabilidad. Existe un sentimiento de estabilidad, así como un sentido de identidad organizacional. Proporcionado por la cultura de una organización.

Además de la estabilidad y la identidad, una cultura puede generar un sentido de lealtad y compromiso. Cuando los individuos se unen en una organización y trabajan fuerte para tener un buen desempeño y competir, crean un sentido de “nosotros” y “yo”. Esto incluye la lealtad y la permanencia del compromiso con las metas de la organización.

Se ha vuelto útil diferenciar entre las culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte se caracteriza por empleados que comparten sus valores centrales. Cuantos más empleados los compartan y aceptan, más fuerte será la cultura y, más influirá en su comportamiento. Las organizaciones religiosas, los cultos y algunas empresas japonesas como Toyota son ejemplos de organizaciones que tienen culturas fuertes e influyentes.

Todavía quedan interrogantes sin resolver acerca de las medidas utilizadas para diagnosticar la cultura y sus problemas de

definición. Además los investigadores aún no han podido demostrar que una cultura específica contribuye a una productividad elevada en comparación con organizaciones menos eficaces con otro perfil cultural.

2.2.1.10 CÓMO AFECTA LA CULTURA A LOS GERENTES¹².

Dado que la cultura de una organización limita lo que pueden o no hacer, es particularmente importante para los gerentes. Tales restricciones rara vez son explícitas; no están escritas y es poco probable que sean habladas, pero ahí están y todos los gerentes aprenden rápidamente que hacer y qué no hacer en su organización.

Las decisiones gerenciales se ven afectadas por la cultura (ver anexo K).

2.2.1.11 CREACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA.

(Robbins & Coulter, Administración, 2009), afirma que:

“El contenido y fuerza de la cultura de una organización influye en su ambiente y en el comportamiento ético de sus miembros. Si la cultura es fuerte y mantiene estándares éticos elevados debe tener una positiva y poderosa influencia sobre el comportamiento del personal.

Una cultura organizacional que tiene más posibilidades de establecer estándares éticos elevados es aquella que es más

¹² P.Robbins Sthepen, Coulter Mary, 2010, pág. 51-52

tolerante ante los riesgos, poco tolerante ante la agresividad y se enfoca tanto en los medios como en los resultados. Los gerentes de tales culturas son alentados a tomar riesgos e innovar, no se les apoya cuando se trata de competir desenfrenadamente, y se presta atención a cómo se logran los objetivos así como a qué metas se alcanzaron.

A continuación se presenta algunas sugerencias para la creación de una cultura más ética:

1. Sea un ejemplo visible.
2. Transmita expectativas sobre cuestiones éticas.
3. Proporcione capacitación sobre ética.
4. Reconozca visiblemente actos éticos y no éticos.
5. Proporcione mecanismos de protección de tal manera que los empleados puedan expresar dilemas sobre ética y denunciar sin miedo los comportamientos poco éticos".
(p. 53).

2.2.1.12 CREACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN¹³

¿Cómo es una cultura de innovación? Según el investigador sueco Goran Ekvall, se caracteriza por lo siguiente:

- 1. Desafíos y participación.** ¿Los empleados están involucrados y, motivados y comprometidos con los objetivos de largo plazo y éxito de la organización?

¹³ P.Robbins Sthepen, Coulter Mary, 2010, pág. 51-54

2. **Libertad.** ¿Los empleados pueden, de manera independiente, definir su trabajo, aplicar sus criterios y tomar la iniciativa en sus actividades cotidianas?
3. **Confianza y sinceridad.** ¿Los empleados se apoyan y respetan entre sí?
4. **Tiempo de ideas.** ¿Los individuos tienen tiempo de pensar en nuevas ideas antes de actuar?
5. **Alegría/ sentido del humor.** ¿En el centro de trabajo se percibe espontaneidad y alegría?
6. **Solución de conflictos.** ¿Los individuos toman decisiones y resuelven asuntos basándose en el bien de la organización o en los intereses personales?
7. **Debates.** ¿Se permite a los empleados expresar opiniones e ideas para que se consideren y revisen?
6. **Toma de riesgos.** ¿Los gerentes toleran la incertidumbre y la ambigüedad, y los empleados son reconocidos por tomar riesgos?

2.2.1.13 CREACIÓN DE UNA CULTURA SENSIBLE AL CLIENTE

Características de la cultura sensible al cliente	Sugerencias para los gerentes
Tipo de empleado	Contrate personas con personalidades y actitudes congruentes con el servicio al cliente: Amigables, atentas entusiastas, pacientes, buenas habilidades para escuchar.
Tipo de entorno de trabajo	Diseñe trabajos tales que los empleados tengan el mayor control posible para satisfacer a los clientes, sin normas y procedimientos rígidos.
Facultades de decisión	Confíe en el criterio de los empleados de las áreas de servicio para que tomen las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales.
Claridad de roles	Reduzca la incertidumbre relacionada con lo que los empleados de áreas de servicio pueden y no pueden hacer por medio de capacitación continua sobre el conocimiento de los productos, saber escuchar y otras habilidades conductuales.
Un deseo constante de satisfacer y agradar a los clientes	Clarifique el compromiso de la organización para hacer, aun cuando este fuera de los requerimientos normales del trabajo del empleado.

(P.Robbins Sthepen, Coulter Mary, 2010, pág. 54-55)

2.2.1.14 SOCIALIZACIÓN Y CULTURA¹⁴

Socialización es el proceso mediante el cual las organizaciones introducen a los empleados nuevos en la cultura. En términos de cultura, la socialización incluye una transmisión de valores, suposiciones y actitudes de los empleados más antiguos a los más nuevos.

El proceso de socialización continúa durante la carrera profesional del individuo; por ejemplo, conforme cambian las necesidades de la organización, sus empleados se deben adaptar a ellas, es decir, deben ser socializados. Pero incluso cuando reconocemos que la socialización está siempre presente, debemos también reconocer que es más importante en algunas ocasiones que en otras; por ejemplo, la socialización es más importante cuando un individuo toma por primera vez un empleo en una organización o un puesto distinto dentro de la misma. El proceso de socialización ocurre a lo largo de diversas etapas en la carrera profesional, pero los individuos están más conscientes de ella cuando cambian de puesto o de organización.

2.2.1.15 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA UNA EMPRESA

Dentro de una empresa es tremendamente útil para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

Además, tenerla bien definida nos permite integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue

¹⁴ Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. Jr., Konopaske Robert, 2009, pág.49

nuestro negocio. O si nos encontramos en fase de contratación, nos ayudará a encontrar el perfil que más se adapta a nuestros requisitos.

“W.L. Gore & Associates, una empresa conocida por su ropa de calle innovadora y de alta calidad, comprende la importancia de la cultura organizacional. Desde que se fundó en 1958, Gore ha utilizado equipos de empleados en una estructura organizacional flexible y no jerárquica para desarrollar sus productos. Los asociados (empleados) de Gore están comprometidos con cuatro principios básicos planteados por Bill Gore, el fundador de la empresa: Igualdad entre todos y cada uno de los empleados y con quienes entren en contacto; libertad para alentar, ayudar y permitir a otros asociados aumentar sus conocimientos, habilidades y nivel de responsabilidad; capacidad de hacer compromisos y cumplirlos; y consultar con otros asociados antes de realizar acciones que pudieran afectar la reputación de la empresa.

La cultura de Gore orientada a la gente le ha valido una posición en la lista de Fortune sobre “Las 100 mejores empresas para trabajar”, cada año desde que la lista comenzó en 1998; sólo una de tres empresas ha logrado tal distinción”.¹⁵

2.2.2 IMAGEN CORPORATIVA

En un mercado saturado de empresas que ofrecen los mismos productos y servicios, la imagen corporativa constituye un elemento fundamental de diferenciación y posicionamiento en la mente del cliente. Para captar la atención del cliente, posicionarse en su mente y así generar demanda sostenible por sus productos o servicios, es necesario desarrollar una imagen corporativa fuerte y así

¹⁵ (Tomado del Capítulo 3 del Libro Administración Décima Edición, Stephen P. Robbins y Mary Coulter Pág. 46- Editorial Prentice Hall).

poder diferenciarse de sus competidores. Se entiende por imagen corporativa a la manera cómo los clientes perciben una empresa, lo que contribuye al logro de los objetivos comerciales trazados por el negocio.

Duarte Carolina, (2012) señala que:

“La imagen corporativa es la forma en que se percibe una compañía, es la imagen de lo que la compañía significa, es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador, la imagen corporativa es nuestra carta de presentación, la primera impresión que el público tendrá de nosotros, para que esta funcione y ayude a obtener confianza de nuestro público debe tener requisitos básicos: Debe reflejar los valores de nuestra empresa, nuestra personalidad debe estar comunicada en nuestra imagen”.

Mejorar nuestra imagen corporativa es mejorar la percepción que tiene la población sobre nosotros como empresa, la mejora de esta imagen no reporta resultados en venta inmediatos, se trata de un trabajo a medio y largo plazo que si se hace bien permite penetrar más en el público y para que los clientes potenciales se fidelicen fácilmente.

Pintado y Sánchez¹⁶, (2013) Afirman que: “La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo”.

Por tanto, se está haciendo referencia a una representación mental, es decir, es algo que se manifiesta internamente. Además, esa representación mental la conforma cada individuo, y por tanto, la imagen que una persona tenga

¹⁶ Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *IMAGEN CORPORATIVA, influencia en la gestion empresarial*. Madrid: ESIC.

de una empresa, por ejemplo, Coca-Cola, puede ser totalmente diferente a la que tenga otra.

Pero una de las propiedades más importantes de la imagen corporativa es que es de naturaleza intangible. Está claro que debe ser positiva y que es fundamental para conseguir el éxito empresarial, sin embargo, se está haciendo referencia a algo que es etéreo, sobre lo que el control es muy limitado, ya que algunos aspectos se pueden controlar (la publicidad, por ejemplo), pero otros no (los comentarios negativos de una persona que ha tenido algún problema con la compañía). Por tanto, la imagen corporativa se forma con todo tipo de *inputs* que van a llegar a la mente de los públicos, y que pueden hacer referencia a un contacto habitual o puntual. Es fundamental tener en cuenta que la formación de la imagen corporativa es un proceso cotidiano: Cualquier acto de la empresa puede conllevar a la aparición de una imagen concreta, por lo que hay que estar permanentemente alerta, con el fin de que no haya fisuras que permitan que el público se lleve una imagen negativa.

Finalmente, hay que señalar que la imagen de la empresa y la imagen de la marca están absolutamente relacionadas, de tal forma que una influye sobre la otra, y lo ideal es que ambas sean lo más coherentes posibles. Por ello, en ocasiones, el límite entre imagen de empresa e imagen de marca tiende a confundirse, aunque lo importante es que ambas estén relacionadas y sean lo más afines posible.

2.2.2.1 COMPONENTES DE LA IMAGEN CORPORATIVA¹⁷

La imagen corporativa puede estar compuesta por uno o más elementos, que de manera conjunta o independientemente todos cumplen una misma función, acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa,

¹⁷ Roig, M. & Raga, M., <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/objetivos-mercadotecnia.html>. Manual divulgativo de RR.PP, 1996

mediante la cual, los usuarios puedan reconocer quién factura el producto o servicio, por consiguiente determinar características y valores del mismo.

Dentro de los elementos podemos encontrar los siguientes: Edificaciones, presentación de los productos, marca o nombre, color, personajes, icono, música, comunicación, medios, isotipo, logotipo, monograma, eslogan, emblema, pictograma, logograma, maco tipo.

- ***Edificios o entornos***

Los edificios corporativos son fundamentales desde el punto de vista de la imagen, ya que su aspecto externo puede asociarse con la tradición, modernidad, o a una empresa de prestigio. En este caso, también tiene importancia la situación o zona donde estén ubicados. La tienda Apple Store en Nueva York, por ejemplo, es un cubo de vidrio situado en la Quinta Avenida, que además de estar bien situado y ser muy impactante, afecta positivamente a la imagen de la compañía.

- ***Los productos y su presentación***

Son factores muy importantes, ya que tanto el producto en sí, como su presentación a través de envases o cajas, tienen una gran influencia en las decisiones de compra y consumo de los usuarios.

- ***Logotipos y colores corporativos***

Los logotipos, colores corporativos, tipografía, papelería de la compañía... son elementos fundamentales para definir de una forma clara e inconfundible la imagen de la empresa.

Las empresas utilizan desde logotipos con formas sinuosas y colores llamativos, hasta logotipos de un único color con formas simples y regulares.

- ***Personalidades***

Existe una amplia variedad de personas asociadas a las empresas, que pueden influir en que la imagen percibida pueda ser positiva o negativa.

En primer lugar, se debe hacer referencia a los empleados de la compañía, que con su atención al cliente, pueden potenciar que éste considere que se le ha tratado correctamente, y por tanto mantenga una percepción adecuada de la empresa. Además, hay que hacer mención a los directivos o fundadores, ya que dependiendo de su fuerza en la institución y de su aparición en los medios de comunicación, pueden potenciar un mayor conocimiento y notoriedad de la enseña.

- ***Iconos corporativos***

Un ícono corporativo es un elemento visual, cuyo atractivo y connotaciones sirven para identificar a una compañía o a una marca. En ocasiones, el ícono corporativo tan sólo se utiliza en las campañas publicitarias, pero otras veces, se incluye en el logotipo e incluso pasa a ser un elemento decorativo de tiendas, envases, etc. Algunos íconos corporativos gozan de gran éxito y permanecen inalterables durante muchos años, mientras que en otros casos hay que actualizarlos para adaptarlos a los nuevos públicos. En ocasiones, es necesario cambiarlo, lo que puede ocasionar un gran trastorno a la compañía, ya que los valores asociados pueden correr peligro y no identificarse claramente en el nuevo ícono.

- **Comunicación**

La comunicación es un elemento fundamental para formar la imagen de una empresa. Es una de las áreas en que las compañías invierten mayor presupuesto, y tradicionalmente ha servido para dar a conocer cambios en las empresas, lanzamientos de productos, apoyo a situaciones de crisis, nueva orientación a otros públicos... Habitualmente, se ha considerado que la comunicación en los medios masivos (televisión, prensa, revistas...) es la que más aportaba a la imagen corporativa. Sin embargo, en la actualidad, hay que cuidar absolutamente todo tipo de comunicación, desde las acciones internas dirigidas a los accionistas y empleados de la compañía, hasta cualquier campaña exterior para el público, aunque sea minoritario.

Se debe ofrecer siempre una imagen coherente y armónica, con una comunicación clara basada en valores corporativos; para ello, las empresas utilizan como apoyo los claims o slogans, la identidad corporativa (logo, colores...), los íconos, y en ocasiones, los lemas corporativos. Estos lemas se utilizan como "declaración de intenciones" para el público, y en un principio pueden haberse empleado como slogan de una campaña, luego ser utilizadas por más tiempo con el objetivo de que haya una identificación directa con la empresa.

Dentro de la imagen de una empresa también se incluye su filosofía, misión, visión, valores, lealtad, servicio, integridad e innovación.

Conocer en profundidad cuales son los elementos de la imagen corporativa ayudará a la empresa a posicionar a la empresa en la mente del cliente.

2.2.2.2 OBJETIVOS DE LA IMAGEN CORPORATIVA¹⁸:

El objetivo principal de esta imagen es poder darle a la empresa una identidad en el cual se le de prestigio, confianza ante los clientes o posibles clientes y poder ser una empresa de calidad y competitiva ante sus competidores.

Construir personalidad corporativa ayuda a reforzar el espíritu de pertenencia y liderazgo motivará a los empleados a ser mejores cada día en la elaboración y venta de un producto o servicio. Generar opinión pública favorable para la empresa.

Los objetivos empresariales forman parte de los elementos que identifican una empresa o los cuales podemos identificar como se pretende llegar como empresa que se permita unir los esfuerzos del mismo proyecto o camino.

Crear e identificar la imagen básica de la empresa. Ese trabajo se hace tomando en cuenta: Las actividades de la empresa, sus productos, su público objetivo. Es la estrategia visual para obtener aceptación, confianza y apoyo. Se realiza un análisis de las características de la empresa, el producto(s) y los objetivos y metas que se desean alcanzar.

Definimos el diseño de imagen corporativa, como la forma de comunicación visual, cuya finalidad es la de estructurar

¹⁸ Roig, M. & Raga, M., <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/objetivos-mercadotecnia.html>. Manual divulgativo de RR.PP, 1996

mensajes publicitarios con objetivos comerciales claros y definidos, a través de la organización e integración de formas, texturas y colores que se traduzcan en comunicación significativa y relevante para su entorno, pero especialmente, para el público al que va dirigido.

La imagen básica de identidad corporativa de la empresa consiste en:

- Simbología (Logotipo)
- Colores
- Tipografía

Como vemos en cuenta la importancia de poder llegar una imagen corporativa favorable y como ya se ha incrementado y ya se considera como un objetivo prioritario y personal para toda la organización. Como se muestra los siguientes puntos:

- Resulta una condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico.
- Asume un sólido papel como incentivo para la venta de producto y servicio.
- Proporciona autoridad a una entidad, formando la base de una trayectoria frente a la competencia.
- Crea un valor emocional añadido asociado a valores como distinción y credibilidad.
- Ayuda a atraer profesionales para la empresa que representa: Analista, inversiones, socios, y empleados.

- Proporciona gran reputación, influyendo en los consumidores sobre dónde comprar productos o adquirir un servicio.
- Afecta las actitudes y comportamientos de aquellos con los que negocia la organización.

2.2.2.3 IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA¹⁹

Una organización tiene como objetivo lograr la identificación, diferenciación y preferencia, lo cual se puede lograr mediante una gestión de sus atributos. Por esta y más razones existen diversos motivos de por qué la imagen corporativa de una organización tiene gran importancia. Adquiere una importancia fundamental creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma. La imagen corporativa de una organización le brinda:

- ***Ocupar espacio en la mente de los públicos:***

Por medio de la imagen corporativa existimos para los públicos. Ya no basta solamente con comunicar, ahora tenemos que estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente del consumidor es la imagen de la empresa o de sus productos. Por ello el primer paso para que nos elijan es que existamos para los públicos.

- ***Facilitar la diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos:***

¹⁹ https://es.wikiversity.org/wiki/Imagen_Corporativa

Existir para los públicos no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe de ser valiosa para los públicos, debe de tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos.

- ***Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra:***

La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previa, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Aún así, es conveniente recordar que la decisión de compra se verá influenciada por todo el conjunto de factores (Información, imagen, situación, coyuntura, etc.).

- ***Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor, atrae mejores inversionistas:***

Una buena imagen corporativa facilitará que los inversionistas estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficio serán superiores a las de otras empresas que no poseen una buena imagen.

- ***Conseguir mejores trabajadores:***

Una empresa que tenga buena imagen corporativa logrará que para las personas que trabajan en el sector, dicha entidad sea una empresa de referencia, y la

consideren como una empresa en la que quieran trabajar.

- **Lograr vender mejor:**

Aquella empresa que logre una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagarlos.

La imagen corporativa es uno de los factores más importantes en toda empresa, ya que atrae a consumidores, beneficia a la empresa tanto en sus inversiones como en sus ventas. La empresa adquiere un mayor reconocimiento y ayuda a que ésta sobresalga entre sus competidores. Principalmente en aquella publicidad que quizás es la más barata de todas que es la de " boca en boca".

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL:

El análisis de la Cultura Organizacional permitirá proponer alternativas estratégicas para mejorar la imagen corporativa del hotel “El Dorado”.

2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

1. Las características de la cultura organizacional que identifica a la empresa del hotel “El Dorado” es inadecuada.
2. El nivel de la imagen corporativa que caracteriza a la empresa del hotel “El Dorado” es regular.
3. Existe una relación significativa entre el modelo de cultura organizacional y la imagen corporativa que caracteriza al hotel “El Dorado”.

2.4 VARIABLES DE ESTUDIO

2.4.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Tabla a.- Variables independiente & dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	NIVEL	ESCALA
VARIABLE INDEPENDIENTE: Cultura Organizacional	Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.	1. Comunicación 2. Calidad 3. Capacidad de dirección 4. Identidad 5. Incentivos y reconocimientos 6. Contribución personal	Inadecuado, regular, adecuado Inadecuado, regular, adecuado Inadecuado, regular, adecuado Inadecuado, regular, adecuado	Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal Ordinal
VARIABLE DEPENDIENTE: Imagen Corporativa	Conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe.	7. Imagen funcional 8. Imagen Afectiva 9. Reputación	Inadecuado, regular, adecuado Inadecuado, regular, adecuado Inadecuado, regular, adecuado	Ordinal Ordinal Ordinal

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ÁMBITO DE ESTUDIO

3.1.1 ESPACIO- TIEMPO:

Departamento: Tacna.

Empresa local del rubro de: Hotelería

Año: 2015

Elaboración anteproyecto: 1 semana

Elaboración de tesis: 2 meses

3.1.2 EMPRESA DE ESTUDIO:

Hotel "El Dorado"

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 DESCRIPTIVA - CORRELACIONAL:

El tipo de investigación es descriptiva correlacional ya que estudia la correlación entre dos variables. Así como también describen los sucesos tal y como se observan o analizan.

Se utiliza el método de hipótesis deductiva, Ya que se pretende llegar al resultado de que la hipótesis planteada es positiva lo cual mostraría la necesidad de la investigación.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Es descriptiva ya que las variables de estudio no se manipulan, solo se estudian en su ambiente. Puede abarcar un análisis cuantitativo como complemento.

3.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utiliza el método cualitativo ya que la investigación está referida al análisis de las variables. Esta investigación se enfoca en solucionar problemas específicos de una empresa para lo cual utiliza técnicas cualitativas.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.5.1 DISEÑOS TRANSVERSALES CORRELACIONALES:

Se encargan de describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

Es una investigación no experimental ya que se limita a analizar un problema y proponer una solución mas no experimenta con las variables y/o modificarlas.

Por otro lado, se usará el método transversal ya que se plantea recolectar datos en base a una encuesta en un tiempo y lugar específicos con el fin de relacionar las variables de estudio.

3.6 POBLACIÓN, MUESTRA

En base a la temática a investigar, se trabajará con la totalidad del personal de la empresa; es decir, se desarrollará un censo para la variable cultura organizacional y para la variable Imagen Corporativa se tomará una muestra.

3.6.1 POBLACIÓN:

Se desarrollará a través de un trabajo de campo estudiando a un grupo en particular por selección no aleatoria (trabajadores de la empresa) en la cual generalmente se usa la técnica cualitativa.

El total de la población es de 50 trabajadores en el año 2015.

La muestra para el cuestionario de imagen corporativa de 50 clientes, está basada en el total de clientes cuando el hotel está en su completa capacidad.

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1 Técnicas:

Se aplicarán encuestas para recabar la información relacionada con la cultura organizacional y la imagen corporativa.

3.7.2 Instrumentos:

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario cuya finalidad fue determinar el Modelo de Cultura Organizacional. El instrumento fue confeccionado por el investigador y validado a través del Juicio de Expertos y del estadístico Alpha de Cronbach en base al criterio de George y Mallery (1995) que indican que si el alpha es mayor que 0,9 (el instrumento de medición es excelente); en el intervalo 0,9 – 0,8 (el instrumento es bueno); entre 0,8 – 0,7 (el instrumento es aceptable); en el intervalo 0,7 – 0,6 (el instrumento es débil); entre 0,6 – 0,5 (el instrumento es pobre) y si es menor que 0,5 (no es aceptable). (Ver anexos M - O).

3.7.3 Fuentes:

a) Fuente de datos primarios:

Las fuentes de datos primarios para el desarrollo del presente trabajo serán de tipo cuantitativo, por intermedio de encuestas aplicadas a un número definido de personas.

b) Fuente de datos Secundarias:

Reportes de personal, reportes de la empresa relacionados a los elementos de estudio. (Ver anexo P).

3.8 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se tendrá en cuenta:

- Las variables a investigar
- Las definiciones operacionales
- La muestra y el censo
- Los recursos disponibles

3.9 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS

Con respecto al procesamiento de los datos, se utilizó el software estadístico SPSS versión 19,0 en español y el Microsoft Excel 2013. Para el análisis de datos se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

- Tablas de frecuencias.
- Estadística descriptiva y de dispersión.
- Coeficiente de correlación Pearson.
- Intervalos de confianza para la media poblacional.
- Prueba de significancia "t" de student.
- Estadístico chi-cuadrado.
- Tabla de análisis de varianza (ANOVA).

CAPÍTULO IV:

RESULTADO

4.1 ESCALA DE VALORACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Relación de cada indicador respecto a las preguntas que se han considerado para su análisis, para cada una de las variables analizadas:

Tabla b.- Variable " Cultura Organizacional"

Indicador - Items

Variable	Indicador	Items
Cultura Organizacional	Comunicación	01, 02, 03, 04, 05
	Calidad	06, 07, 08, 09
	Capacidad de dirección	10, 11
	Identidad	12, 13, 14, 15
	Incentivos y reconocimientos	16, 17, 18
	Contribución personal	19, 20, 21

Fuente: Cuestionario de cultura organizacional

Tabla c.- Variable "Imagen Corporativa"

Indicador - Items

Variable	Indicador	Items
Imagen Corporativa	Imagen funcional	01, 02, 03, 04
	Imagen afectiva	05, 06, 07, 08
	reputación	09, 10

Fuente: Cuestionario de imagen corporativa

El análisis de los resultados se desarrolló en base a la Escala de Likert:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

➤ Para la variable "**Cultura Organizacional**"

El instrumento aplicado considera 21 preguntas, por tanto, la escala de valoración planteada tiene valores que oscilan entre 21 y 105 puntos.

➤ Para la variable "**Imagen Corporativa**"

Se utilizaron 10 preguntas, por tanto se ha considerado un rango que oscila entre 10 y 50 puntos; a continuación se precisan las escalas de valoración para el análisis global de las variables:

Tabla d.- Escala de valoración - Cultura Organizacional

Nivel	Intervalo
Cultura organizacional Inadecuada	21 - 48
Cultura organizacional Regular	49 - 76
Cultura organizacional Adecuada	77 - 105

Fuente: Cuestionario de cultura organizacional

Tabla e.- Escala de valoración - Imagen Corporativa

Nivel	Intervalo
Imagen Corporativa Inadecuada	10 - 23
Imagen Corporativa Regular	24 - 37
Imagen Corporativa Adecuada	38 - 50

Fuente: Cuestionario de imagen corporativa

A través del estadístico Alpha de Cronbach se determinó la confiabilidad de los instrumentos.

Tabla f.- Estadísticos de fiabilidad - CO

Alpha de Cronbach	N° de elementos
0.8	21

Fuente: Cuestionario de cultura organizacional - anexo L

Tabla g.- Estadísticos de fiabilidad - IC

Alpha de Cronbach	N° de elementos
0.8	10

Fuente: Cuestionario de imagen corporativa- anexo N

Si el alpha es mayor que 0,9 (el instrumento de medición es excelente); en el intervalo 0,9 – 0,8 (el instrumento es bueno); entre 0,8 – 0,7 (el instrumento es aceptable); en el intervalo 0,7 – 0,6 (el instrumento es débil); entre 0,6 – 0,5 (el instrumento es pobre) y si es menor que 0,5 (no es aceptable).

El valor obtenido del Alpha de Cronbach fue de 0,835 (en el caso del instrumento “Cultura Organizacional”) y de 0,881 (en el caso del instrumento “Imagen Corporativa”); lo cual implica que ambos cuestionarios son adecuados.

4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, TABLAS Y GRÁFICOS

4.2.1 RESULTADOS - CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla h.- Indicador Comunicación

(Global y por ítems)

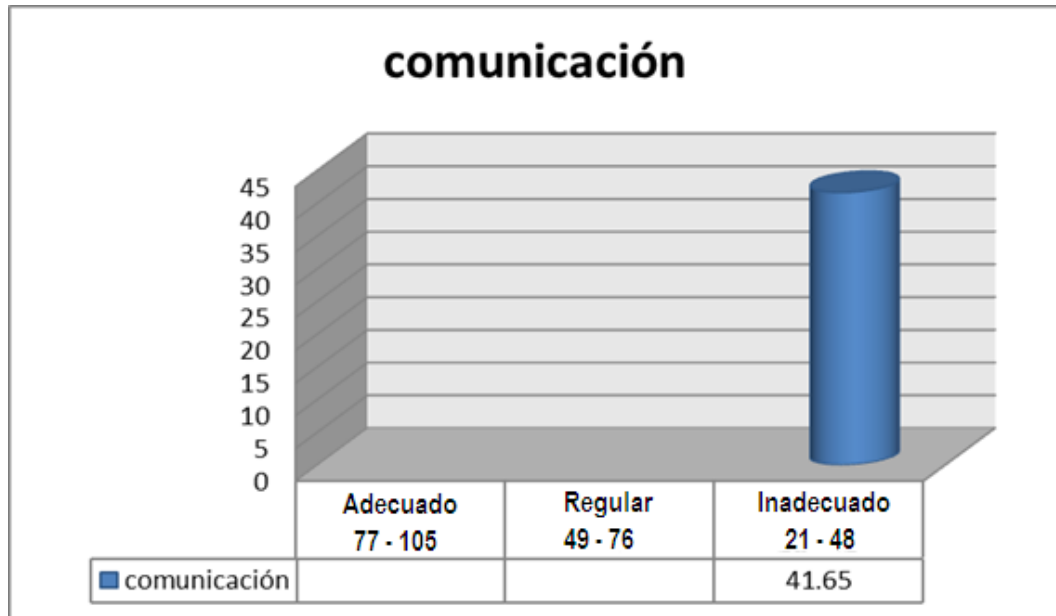
Indicador	N	Media	Desviación estándar
comunicación	50	3.23	,864

Fuente: Cuestionario de "Cultura organizacional"

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
La existencia de canales de comunicación garantiza el éxito del trabajo.	50	3,16	,738
Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal.	50	2,96	,807
Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar.	50	3,62	,725
La empresa se preocupa por el conocimiento de los trabajadores.	49	3,18	,858
Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros.	50	3,26	1,192
N válido (por lista)	49		

Gráfico a.- Indicador comunicación - CO



ANÁLISIS

Respecto al indicador “comunicación” y su puntuación, se obtuvo un valor medio de 3.23 y una desviación típica de 0.86, lo que indica que el personal del hotel “El Dorado” considera que la comunicación no sea la adecuada. Este resultado demuestra la poca importancia que se da a la comunicación, siendo precisamente la comunicación un medio de gestión eficaz, holística e integral tanto interna como externa. Como lo muestra la media mínima 2.96 del ítem “valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal”, cabe decir que si el mensaje es comunicado claramente hacia todo el personal y si los miembros del directivo y/o personal realmente captan y sostienen el mensaje, o que los elementos de la cultura no son aceptados es por fallas de comunicación. Siendo el aspecto a mejorar, para lograr esto se debe tomar en cuenta las opiniones del colaborador, comunicar en todo momento los cambios que se dan en la empresa, comunicar con el ejemplo, promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión etc.

La valoración dio como resultado 41.65 considerándose la comunicación como inadecuada.

VARIABLE - CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla i.- Indicador calidad

(Global y por ítems)

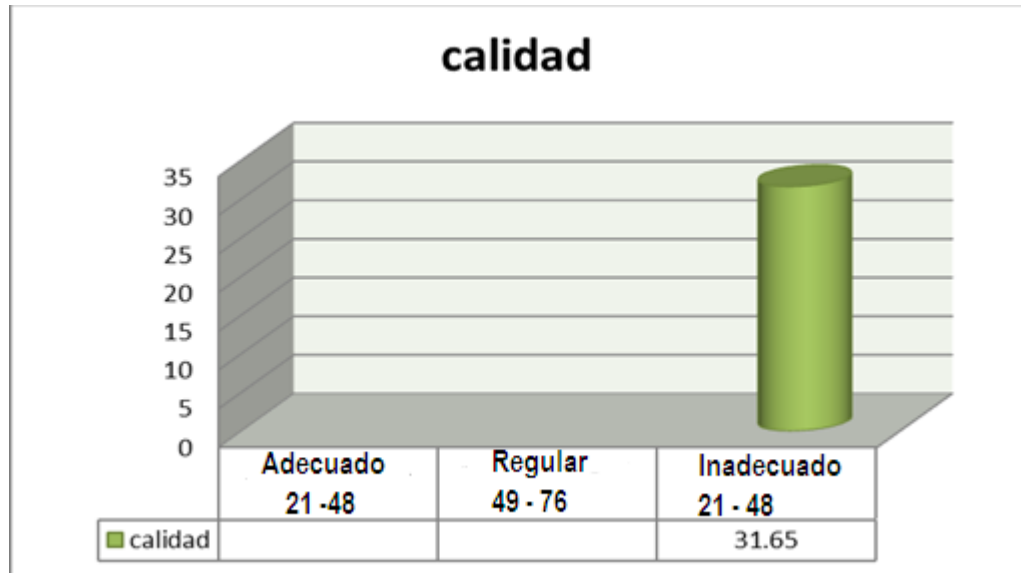
Indicador	N	Media	Desviación estándar
Calidad	50	3.18	0.83175

Fuente: Cuestionario de "Cultura Organizacional"

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
La tecnología está enfocada al logro de objetivos.	50	3,24	,744
La calidad está relacionada a la mejora tecnológica.	50	3,42	,950
Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores.	49	2,90	,895
El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación.	50	3,16	,738
N válido (por lista)	49		

Gráfico b.- Indicador Calidad



ANÁLISIS

Respecto al indicador “Calidad”, se obtuvo un valor medio de 3.18 y una desviación típica de 0.83175, lo cual muestra que la calidad no es la adecuada para la empresa, y necesita mejorarse, dado que calidad es hacer las cosas bien sin ser observado, brindar un excelente servicio al huésped, para lograr ello implica capacitaciones continuas al personal, el uso de tecnologías, aprender a escuchar a los clientes, tener reuniones semanales con el personal, donde se hable sobre la calidad del servicio que se está prestando, etc.

El atributo, “Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores”, obtuvo una media mínima de 2.90, siendo éste el más bajo, que da a entender que tanto los directivos como el personal no analizan a su competencia y creen estar bien, asumiendo ofrecer un servicio de calidad por encima de las expectativas del cliente, pero muchas veces es mejor recibir la propia información del mismo cliente ya sea mediante un test o monitoreando las redes sociales de lo que se dice acerca del hotel, con el fin de mejorar en el servicio ofrecido al cliente, que mejor prueba que otorgarle al huésped una estancia placentera y familiar y brindarle la máxima satisfacción.

La valoración dio como resultado 31.65 considerándose la calidad como inadecuada.

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla j.- Indicador capacidad de dirección

Global y por ítems

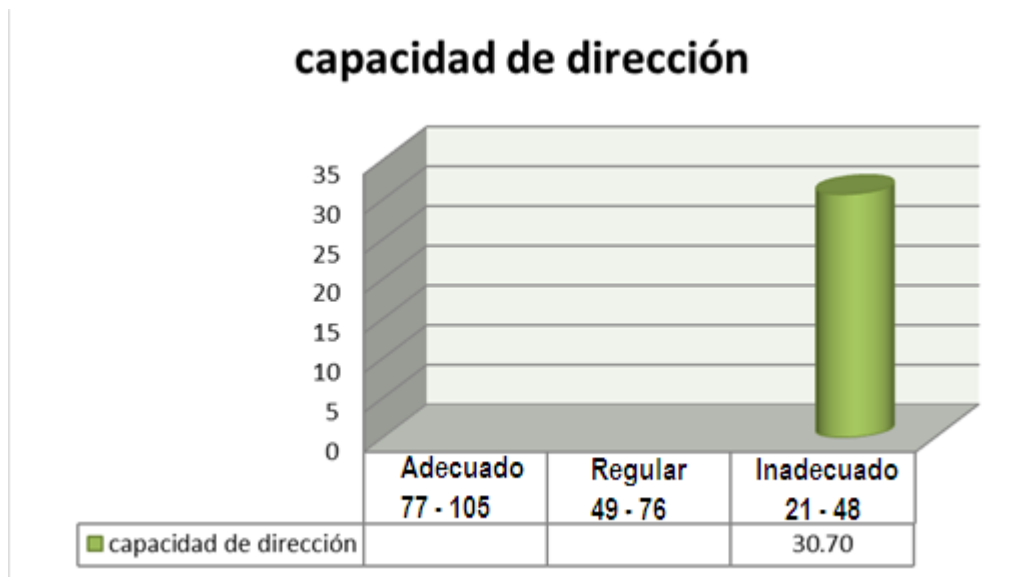
	N	Media	Desviación estándar
Capacidad de dirección	50	3.33	0.9555

Fuente: Cuestionario de “Cultura Organizacional”

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
El inmediato superior es símbolo de eficiencia.	50	3,48	1,015
El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores.	50	3,18	,896
N válido (por lista)	50		

Gráfico c.- Indicador capacidad de dirección



ANÁLISIS

Respecto al indicador “Capacidad de Dirección” se obtuvo un valor medio de 3.33 y una desviación típica de 0.9555, esto implica que se considera como inadecuado. Cabe destacar que las calificaciones sobre este indicador son relativamente mejores que otros indicadores pero no lo suficiente, por lo que aún necesita mejorarse en temas de políticas corporativas (Misión, visión, valores, objetivos, etc.) ya que constituyen los lineamientos y restricciones que enmarcan el comportamiento organizacional de todos los que conforman la organización.

Como se observa la media mínima es 3,18 del ítem “el inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores”; esto da entender que el jefe encargado de su personal (grupo) no se preocupa de informar si sus colaboradores están capacitados a los directivos. Ello implica capacitar al personal profesionalmente, como también la motivación es muy importante para desarrollar su función con eficiencia, un personal formado en valores, constituye la mejor carta de presentación para la empresa.

La valoración dio como resultado 30.70 considerándose a la capacidad de dirección como inadecuada.

VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla k.- Indicador Identidad

(Global y por ítems)

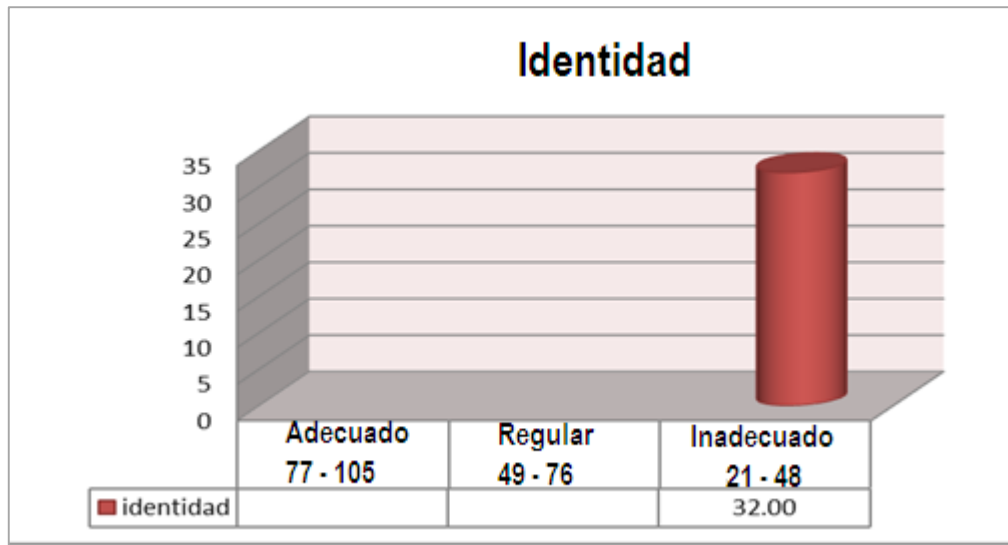
	N	Media	Desviación estándar
identidad	50	3.14	0.94875

Fuente: Cuestionario de "Cultura Organizacional"

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
Conozco la misión y visión de la empresa.	50	2,98	1,000
Conozco los objetivos de la empresa.	50	3,16	,842
Conozco los valores de la empresa.	50	3,12	,918
Me siento identificado con la empresa.	50	3,30	1,035
N válido (por lista)	50		

Gráfico d.- Indicador Identidad



ANÁLISIS

Respecto al indicador "Identidad" se obtuvo un valor medio de 3.14 y una desviación típica de 0.94875, esto implica que se considera como inadecuado y necesita de una mejora. Al analizar por pregunta o ítem "Conozco la misión y visión de la empresa", siendo la media mínima 2,98 se destaca que el personal no conoce los elementos de la cultura Organizacional, por lo que se hace necesario emprender acciones para fortalecer el conocimiento y puesta en práctica de estos: valores, misión, visión, objetivos por cuanto definen el carácter fundamental de la organización creándole de esa manera un sentido de identidad, ya sea mediante el uso de manuales que contengan información o instrucciones sobre: historias, anécdotas, filosofía, valores, políticas y procedimientos de la empresa, que se considera imprescindible leer y llevarlo siempre presente en la conducta del trabajador y en su desempeño laboral tanto en los gerentes como hasta el último trabajador de la empresa; hacer que todos los miembros de la organización se sientan parte de la misma y en la que trabajen todos unidos por el ideal de ser el mejor hotel.

La valoración dio como resultado 32 considerándose a la identidad como inadecuada.

VARIABLE - CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla I.- Indicador incentivos y reconocimientos

(Global y por ítems)

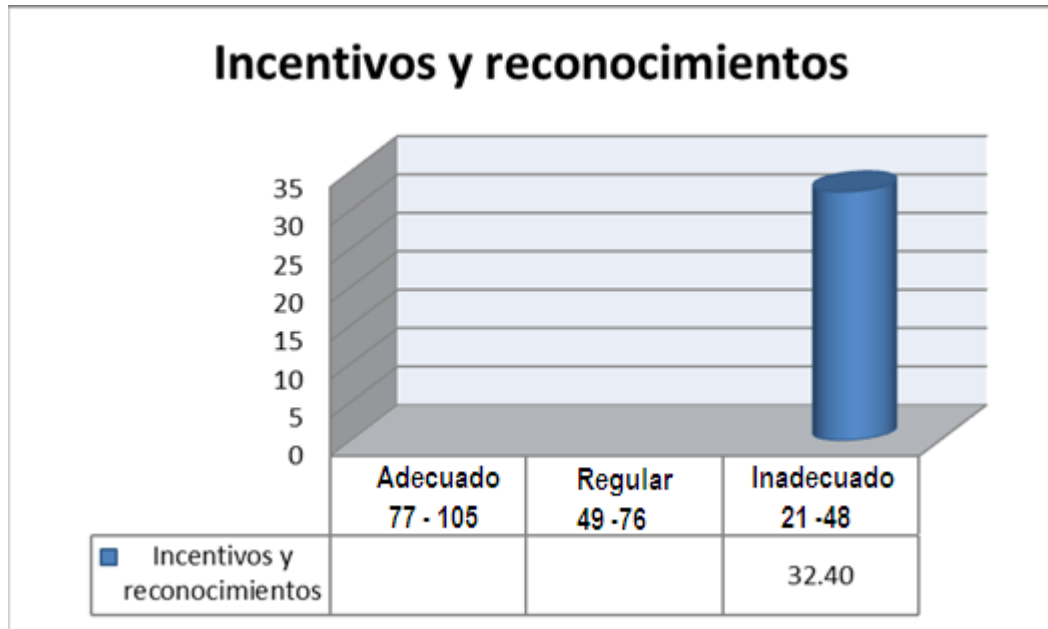
	N	Media	Desviación estándar
Incentivos y reconocimientos	50	3.14	0.88833

Fuente: Cuestionario de "Cultura Organizacional"

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
Los incentivos económicos son adecuados.	50	3,12	,746
La empresa reconoce mi contribución como trabajador.	50	3,26	,777
Soy apreciado por mis compañeros de trabajo.	50	3,04	1,142
N válido (por lista)	50		

Gráfico e.- Indicador incentivos y reconocimientos



ANÁLISIS

Respecto al indicador “Incentivos y Reconocimientos” se obtuvo un valor medio de 3.14 y una desviación típica de 0.888833, esto implica que se considera como inadecuado y necesita una mejora, mediante el pago de sus salarios acorde con el mercado, reconocer sus logros y contribuciones, así como también se haga ver que el esfuerzo de cada trabajador es importante para para lograr los objetivos empresariales de la empresa, como se observa el ítem “Soy apreciado por mis compañeros de trabajo” que tuvo una media mínima de 3,04. Esto significa que el trabajador no se siente apreciado por sus compañeros de trabajo y jefes inmediatos.

La valoración dio como resultado 32.40 considerándose los incentivos y reconocimientos como inadecuados

CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla m.- Indicador contribución personal

(Global y por ítems)

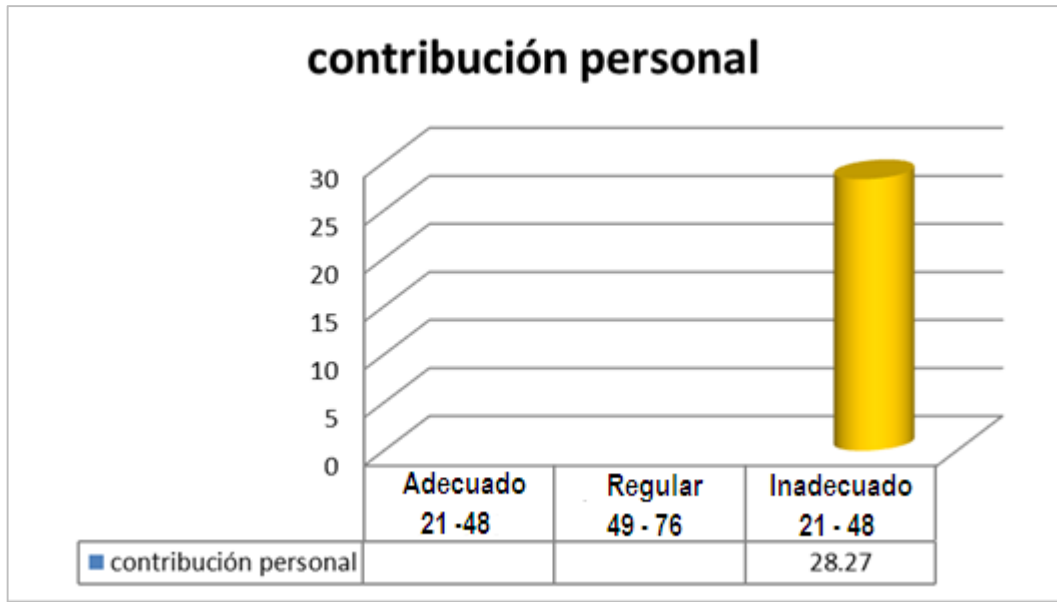
	N	Media	Desviación estándar
Contribución personal	50	3.37	0.85

Fuente: Cuestionario de "Cultura Organizacional"

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar
Me siento útil en la empresa.	49	3,57	,791
Me siento parte importante de la organización.	50	3,18	,983
Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.	50	3,36	,776
N válido (por lista)	49		

Gráfico f.- Indicador contribución personal



ANÁLISIS

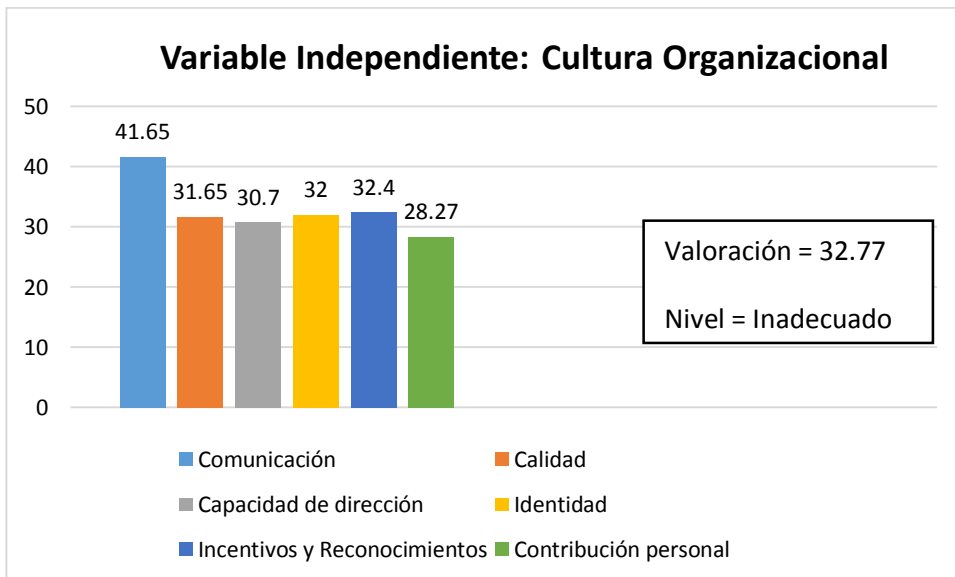
Respecto al indicador “Contribución personal” se obtuvo un valor medio de 3.37 y una desviación típica de 0.85, esto implica que se considera como inadecuado y necesita una mejora en temas de las funciones del trabajador en un área de trabajo, una Autoevaluación respecto a la forma cómo hacen sus tareas y cuán conscientes son de su desempeño y desenvolvimiento frente a situaciones donde el personal pueda enfrentar un problema, si es capaz de resolverlo. Es ahí donde entran a tallar los valores organizacionales de compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, además de ello brindarle un grato ambiente laboral al colaborador influiría mucho en su contribución laboral, así como también la libertad para que puedan desarrollar sus propias iniciativas, etc.

La valoración dio como resultado 28.27 considerándose la contribución personal como inadecuada.

CUADRO NRO 1: RESUMEN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

CULTURA ORGANIZACIONAL				
Indicador	Media	Escala	Valoración	Nivel
Comunicación	3.23	21 - 48	41.65	Inadecuado
Calidad	3.18	22 - 48	31.65	Inadecuado
Capacidad de dirección	3.33	23 - 48	30.7	Inadecuado
Identidad	3.14	24 - 48	32	Inadecuado
Incentivos y Reconocimientos	3.14	25 - 48	32.4	Inadecuado
Contribución personal	3.37	26 - 48	28.27	Inadecuado

Gráfico 1a



4.2.2 RESULTADOS – IMAGEN CORPORATIVA

Tabla n.- Indicador imagen funcional

(Global y por ítems)

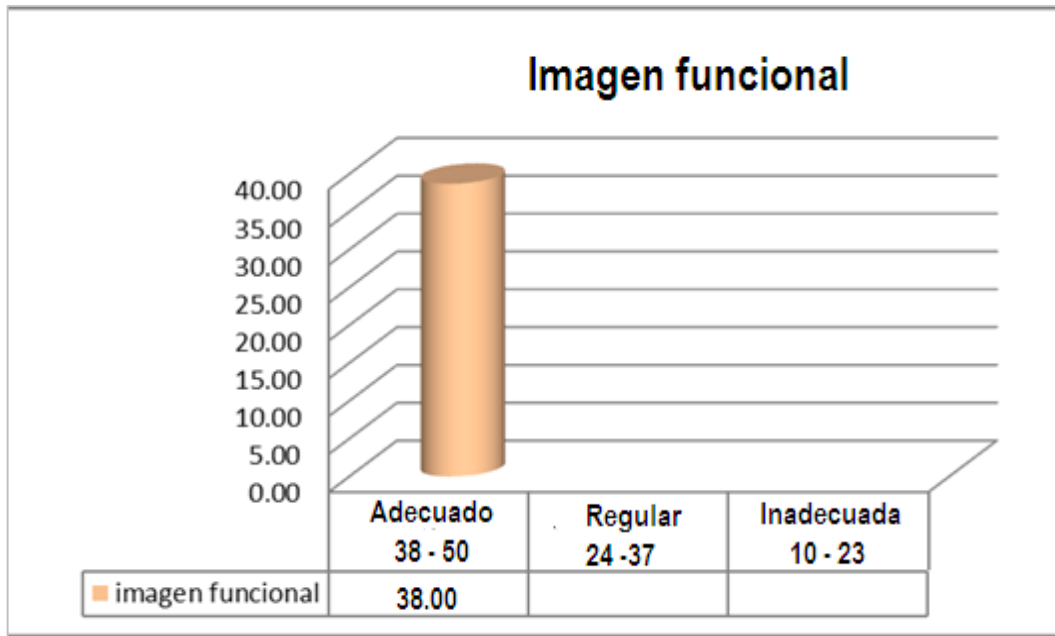
	N	Media	Desviación estándar
Imagen funcional	50	3.87	0.67925

Fuente: Cuestionario de Imagen Corporativa

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
El servicio ofrecido es de alta calidad.	50	3	5	4,12	,746
El servicio ofrecido presenta características que otras marcas del rubro no tienen.	50	2	4	3,38	,602
El servicio ofrecido por la competencia suele ser más barato.	50	3	5	4,42	,609
La identidad corporativa ayudaría a la identificación de los trabajadores con la empresa.	50	2	5	3,56	,760
N válido (por lista)	50				

Gráfico g.- Indicador imagen funcional



ANÁLISIS

Respecto al indicador “Imagen funcional” se obtuvo un valor medio de 3.87 y una desviación estándar de 0.67925, ello implica que los clientes del hotel “El Dorado” consideran que la imagen funcional que proyectan es la adecuada. Sin embargo al analizar por ítems se destaca que “el servicio ofrecido presenta características que otras marcas del rubro no tienen” es un aspecto a mejorar ya que tienen la media mínima de 3.38. Lo que indica que aún falta concientizar y/o implementar características (valores que identifiquen) al personal del hotel, es decir que por medio del comportamiento del personal proyectar su identidad, la forma cómo hacen sus actividades laborales, cómo se desempeñan profesionalmente, si realizan sus funciones en base a los valores organizacionales, etc. Este comportamiento generará en el público una imagen funcional de la empresa en relación a su servicio ofrecido. Lo que el cliente potencial requiere para lograr la diferenciación frente a otros hoteles.

La valoración dio como resultado 38.00 considerándose la imagen funcional adecuada.

VARIABLE IMAGEN CORPORATIVA

Tabla o.- *Indicador imagen afectiva*

(Global y por ítems)

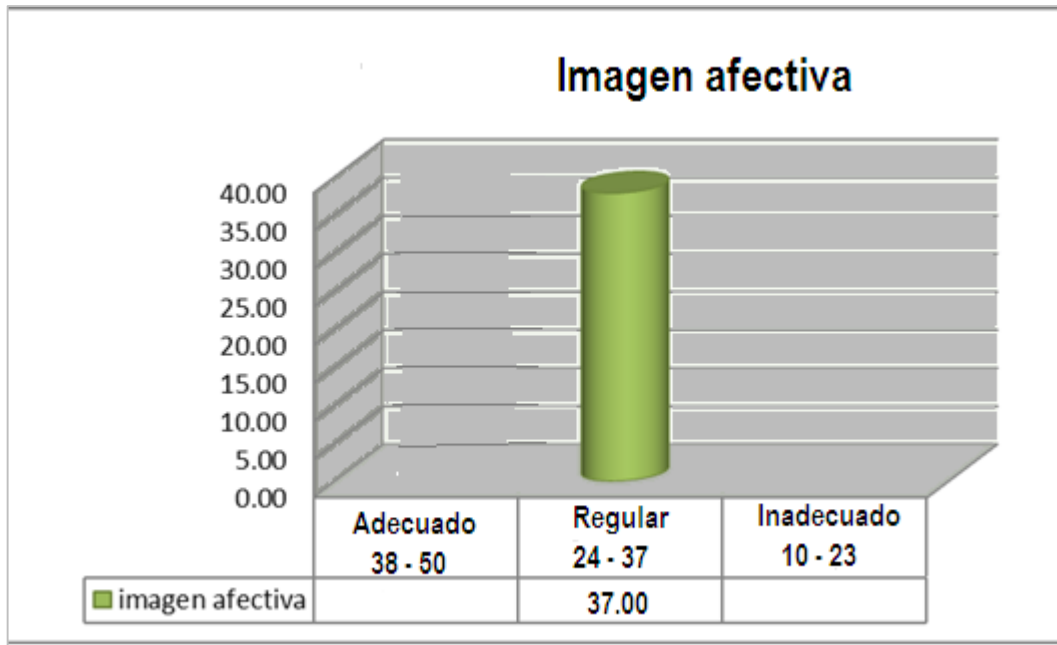
	N	Media	Desviación estándar
imagen afectiva	50	3.78	0.70675

Fuente: Cuestionario de Imagen Corporativa

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Es una marca que despierta simpatía.	50	2	5	3,60	,670
Esta marca transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras.	50	2	5	3,46	,706
Es una marca que no decepciona a sus clientes.	50	3	5	4,32	,794
La gestión de la identidad corporativa influye positivamente en el atractivo de la empresa.	50	3	5	3,76	,657
N válido (por lista)	50				

Gráfico h.- Indicador *Imagen afectiva*



ANÁLISIS

Respecto al indicador “Imagen afectiva” se obtuvo un valor medio de 3.78 y una desviación típica de 0.70675, ello implica que los clientes del hotel “El Dorado” consideran que la imagen afectiva que proyecta es regular, y necesitan mejorarse. Por ejemplo en el ítem “esta marca transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras” y “es una marca que despierta simpatía” obtuvieron valores mínimos en la media de 3,46 y 3,60 respectivamente. Lo que indica que falta transmitir en la imagen de la empresa dicha personalidad que la hace diferenciadora de las demás. ¿Cómo lograr esto? Mediante una atención cálida empezando por recepción, calidad en el trato, disciplina de servicio, que se establezca una relación entre cliente interno y cliente externo, de manera que haga sentir emociones agradables cada vez que sean hospedados en el hotel.

La valoración dio como resultado 37.00 considerándose la imagen afectiva como regular.

VARIABLE IMAGEN CORPORATIVA

Tabla p.-Indicador reputación

(General y por ítems)

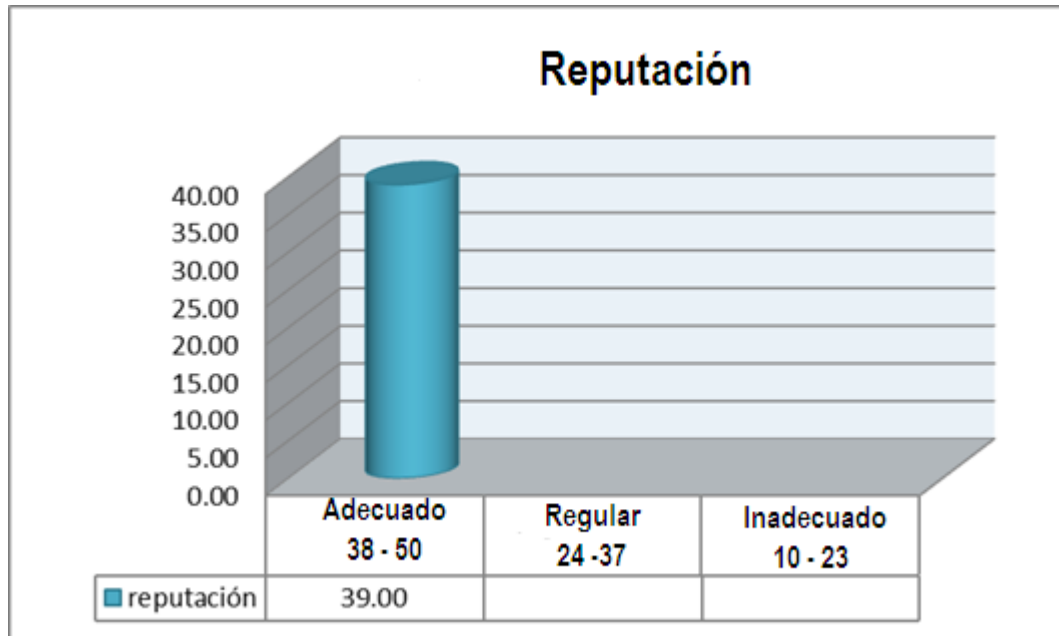
	N	Media	Desviación estándar
Reputación	50	3.9	0.7285

Fuente: Cuestionario de Imagen Corporativa

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Es una de las mejores marcas del sector.	50	3	5	4,26	,723
Es una marca muy consolidada en el Mercado.	50	2	5	3,54	,734
N válido (por lista)	50				

Gráfico i.- Indicador reputación



ANÁLISIS

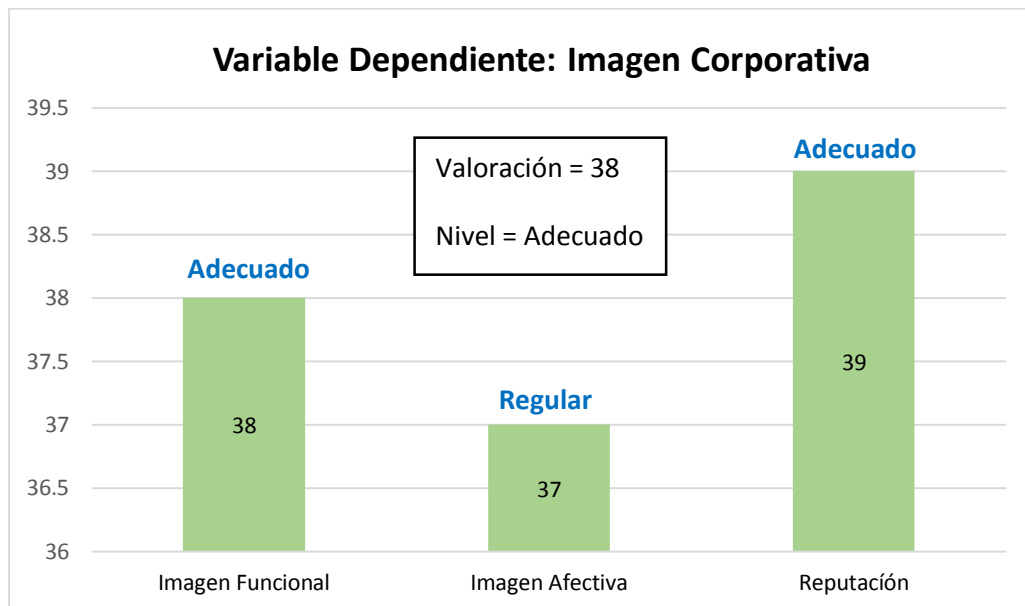
Respecto al indicador “Reputación” se obtuvo un valor medio de 3.9 y una desviación estándar de 0.7285, ello implica que los clientes del hotel “El Dorado” consideran que la reputación que proyecta es la adecuada, pero su reputación podría ser mejor aún si analizamos el ítem “es una marca muy consolidada en el mercado”, obtuvo una media mínima de 3,54; haciéndola ver como una marca poco conocida tal vez por el público en general. Se establece mostrar interés por las tareas que realizan todas las personas del hotel, como mejorar su lugar de trabajo, de igual manera escuchar lo dicen los clientes, para fomentar políticas no sólo para mejorar el rendimiento comercial de hotel, sino también para satisfacer las necesidades de los actuales o potenciales huéspedes. Una empresa con muy buena reputación logra lealtad por parte de los clientes, fidelización de marca y confianza por parte de sus proveedores y la reputación lograda servirá como herramienta de defensa.

La valoración dio como resultado 39.00 considerándose la reputación como adecuada.

CUADRO NRO 2: RESUMEN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

IMAGEN CORPORATIVA				
Indicador	Media	Escala	Valoración	Nivel
Imagen Funcional	3.87	38 - 50	38	Adecuado
Imagen Afectiva	3.78	24 - 37	37	Regular
Reputación	3.9	38 - 50	39	Adecuado

Gráfico 2a



4.3 DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito determinar el modelo de cultura organizacional con el fin de mejorar la imagen corporativa del hotel “El Dorado”, examinando el nivel de cultura organizacional que posee la empresa actualmente y el nivel de su imagen corporativa según los clientes externos. De los resultados obtenidos de esta investigación se puede determinar que la cultura organizacional de la empresa no es óptima para reflejar la identidad propia de la empresa y que su imagen corporativa es adecuada pero con tendencia marcada a un nivel regular, ya que no refleja en su imagen la personalidad que identifica al hotel. Por ello es primordial que las empresas del rubro hotelero, la cual se caracterizan por brindar servicios, transmitan un conjunto de valores a sus clientes, y de esa manera obtengan una percepción adecuada de lo que es la empresa en realidad, para ello se necesita de una correcta y continua capacitación a sus colaboradores, ya que de la cultura organizacional que ellos conozcan dependerá directamente la imagen corporativa que la empresa de a sus huéspedes.

En el presente trabajo se investigó la cultura organizacional y la imagen corporativa del hotel “El Dorado”. Haciendo uso de cuestionarios para ambas variables, con escala de Likert. Se encontró que la cultura organizacional es inadecuada con un 32.77, que al ubicarlo en la escala de valoración cae en el intervalo 21 – 48. En lo que respecta a la imagen corporativa es adecuada con un 38.00, ya que cae en el intervalo 38 - 50. Lo que indica que el personal del hotel “El Dorado” no tiene presente los componentes de la cultura organizacional y por ende que su imagen proyectada no es la que realmente debería ser, dado que cultura organizacional implica estar encaminados bajo una misma dirección, hablar un mismo lenguaje, conocer y compartir los elementos de esa cultura y proyectarlas a través del trato, servicio ofrecido, comportamiento, etc. Una imagen positiva acorde con lo que quiere que sus públicos perciban.

Por otro lado al analizar cada uno de los indicadores de la cultura organizacional se obtuvo que las medias más bajas están en la comunicación (3.23), calidad (3.18), identidad (3.14). Estos indicadores demuestran que el hotel “El Dorado” tiene deficiencias en cuanto a si tienen un personal bien capacitado, e informado de lo que sucede en la empresa, compromiso con los objetivos que se quiere lograr, y cuan identificados están con el hotel “El Dorado”, es decir **si llevan la camiseta de la empresa en todo momento**, ya que de esta manera sólo si se trabaja internamente bien se logrará reflejar una imagen positiva de lo que la empresa es realmente.

Una empresa de servicios como lo es “El Dorado” hotel, necesita que todos los miembros de la empresa tengan en su mente una filosofía de servicio al cliente, aplicando una cultura de servicio al cliente, para poder diferenciarse y ser reconocidas como tal. Se asume entonces que dar una correcta imagen corporativa del hotel “El Dorado” se requiere una mejora en la cultura organizacional de la empresa y su familiarización con los trabajadores actuales y nuevos a largo plazo.

CONCLUSIONES

PRIMERA

En el trabajo de investigación se consideró un censo de 50 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas de la empresa: 29 trabajadores en planilla y 21 trabajadores en prestación de servicios (recibo por honorarios). Se concluye que el nivel de cultura organizacional que caracteriza al hotel "El Dorado" es Inadecuada. Se destaca que el indicador con menor valor es Identidad con una media de 3.14. Queda demostrado que este indicador no logra expresar la personalidad que la diferencia de las otras, al igual que los otros indicadores como incentivos y reconocimientos, comunicación, capacidad de dirección y contribución personal que tiene una media por debajo de 4.

SEGUNDA

En lo que respecta a la imagen corporativa se encontró que hay una Imagen Corporativa adecuada. Sin embargo el indicador con menor valor fue de imagen afectiva con una media de 3.78 y presenta un nivel regular. De manera que desde la óptica de los clientes (huéspedes) esta empresa no está reflejando en forma efectiva la coherencia y consistencia de los elementos de su cultura para autopresentarse y ser reconocidas e identificadas por sus públicos, dado que no transmiten emociones durante su estancia en el hotel.

TERCERA

Se encontró que existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la imagen corporativa del hotel “El Dorado” (0.7003) en un 70.03% lo que significa que a mayor cultura organizacional mejor imagen corporativa por lo que una cultura organizacional fuerte generaría una imagen corporativa sólida y positiva. Dado que La correlación de variables es directa, por lo tanto se acepta la H_0 (El análisis de la Cultura Organizacional permitirá proponer alternativas estratégicas para mejorar la imagen corporativa del hotel “El Dorado”) y se rechaza la H_1 (El análisis de la Cultura Organizacional no permitirá proponer alternativas estratégicas para mejorar la imagen corporativa del hotel “El Dorado”).

RECOMENDACIONES

PRIMERA

El indicador negativo que más resalta es IDENTIDAD ya que pocos trabajadores conocen la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, así como también existe poco sentido de pertenencia con la empresa, por ello se recomienda tener una cultura organizacional fuerte donde los valores fundamentales estén profundamente arraigados y sean muy compartidos por todos los que conforman la organización, de esa manera la identidad de la organización será clara y estará bien definida, es ahí donde se proyectará una imagen positiva hacia los públicos.

Para ello, se debe desarrollar reuniones periódicas con el personal en servicio, donde se hable sobre calidad de servicio, problemas suscitados, malestares, quejas, etc. Así como también concientizar sobre la importancia de dar un buen trato amigable al cliente externo, recordarles para qué existe la empresa, quiénes son y en qué se diferencian, motivarlos para ser mejores cada día.

SEGUNDA

En lo que respecta a la cultura organizacional se sugiere mejorar la comunicación de los directivos con el resto del personal, ya que este indicador presenta una media de 3.23 una adecuada comunicación entre las diferentes áreas generaría una ventaja competitiva y distintiva frente a la competencia y crearía un buen ambiente laboral. Para lograr ello se recomienda tomar en cuenta las opiniones del colaborador, comunicar en todo momento los cambios que se dan en la empresa, comunicar con el ejemplo, promover una comunicación entre los miembros de la

organización en todos los niveles, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión, evitar las barreras comunicacionales.

TERCERA

En lo que respecta a la imagen corporativa se considera que se debe mejorar el servicio ofrecido ya que no representa las características especiales que lo diferencien de la competencia, la misma con transmitir una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras en el rubro hotelero. Esto refleja que la empresa necesita tener una imagen corporativa sólida y positiva en la mente de los públicos, con el fin de hacer comprender a éstos quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

Para lograr esto se recomienda invertir en el único potencial que tiene la empresa “el factor humano”, ya que un colaborador satisfecho con su trabajo, reconocido por su aporte, con un lugar de trabajo excelente, significa mayor compromiso por la empresa, es lograr que el colaborador tenga la camiseta bien puesta de la empresa, por ende su rendimiento y labor se verá reflejada en su buen desempeño y su motivación por dar al huésped el mejor servicio.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Textos

1. COSTA, Joan "La identidad corporativa". México D.F.1993.
2. Gibson James, L., Ivancevich , J., Donnelly , J., & Konopaske , R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Veracruz.
3. Ibidem, H. (2003). *Fundamentos de la Cutura Organizacional*. Lisboa.
4. Ortiz Parra, Johanna Milena, (2008) desarrollaron una investigación denominada "Construyendo Identidad Corporativa Desde La Cultura Organizacional En Eléctricos Y Ferretería Delta Ltda." -Una Oportunidad De Comunicación A Partir De Un Diagnóstico Organizacional".
5. Pablo Andrade, M., Saldaña Ruiz, M. S. (2005), desarrolló la tesis denominada "Análisis de la cultura organizacional, evaluación de la imagen e identidad corporativa para la creación de manuales corporativos",
6. Picaso Manriquez,, L., & Evadista Lorenzana, G. (1993). *Comunicación Estratégica*. Mexico: MC Grow -Hill.
7. Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *IMAGEN CORPORATIVA, influencia en la gestion empresarial*. Madrid: ESIC.
8. Pizzolante Italo, N. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial*. Madrid: Cienicas Sociales.
9. Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Administración*. Mexico: Prentice - Hall Hispanoamerica, S.A. de C.V.
10. Robbins, S., & Coulter, M. (2013). *Administración*. Mexico: Prentice - Hall.
11. Schein, E. H. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*.

12. VILLAFANE, Justo (1995). Cultura corporativa: Por una orientación estratégica de la empresa
13. W. Quinteros .Cultura organizacional de la era de la competitividad .1993

Web sites

1. Roig,M.&Raga,M.,<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/objetivos-mercadotecnia.html>.Manualdivulgativo de RR.PP, 1996
2. Serna, Humberto. La cultura empresarial. 1992
3. https://es.wikiversity.org/wiki/Imagen_Corporativa
4. <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
5. <http://dominguezolan.blogspot.pe/2008/01/modelos-de-cultura-organizacional.html>
6. <http://www.camafu.org.mx/index.php/id--imagen-y-cultura-organizacional-.html>
7. <http://es.slideshare.net/Crestin/cultura-organizacional-presentation-743354>
- 8.

ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA	VARIABLES	INDICADOR	INSTRUMENTO	FUENTE
¿Cuál es el Nivel de incidencia del Modelo de cultura organizacional sobre la imagen corporativa del hotel "El Dorado", en el año 2015?	Determinar y analizar el Modelo de la cultura Organizacional con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa el hotel "El Dorado", en el año 2015.	El análisis de la Cultura Organizacional permitirá proponer alternativas estratégicas para mejorar la imagen corporativa del hotel "El Dorado".	<p>DISEÑO DE INVESTIGACION</p> <p>El diseño de investigación es transversal - correlacional</p> <p>POBLACION Y MUESTRA</p> <p>El total de la población es de 50 trabajadores en el año 2015</p> <p>El total de persona a encuestar es de 50 clientes</p>	X= Cultura organizacional	<p>Cultura Organizacional</p> <p>a) comunicación</p> <p>b) Calidad</p> <p>c) Capacidad de dirección</p> <p>d) Identidad</p> <p>e) Incentivos y reconocimientos</p> <p>f) contribución personal</p>	Cuestionario de cultura Organizacional.	Colaboradores del hotel el dorado.
<p>a) ¿Cuál son las características del Modelo de Cultura Organizacional que caracteriza al hotel "El Dorado"?</p> <p>b) ¿Cuál es el nivel de la imagen corporativa que caracteriza a la</p>	<p>a) Determinar las características del Modelo de cultura organizacional de la empresa el hotel "El Dorado", en el año 2015.</p> <p>b) Determinar el nivel de la imagen corporativa que caracteriza</p>	<p>a) Las características de la cultura organizacional que identifica a la empresa del hotel "El Dorado" es deficiente.</p> <p>b) El nivel de la imagen corporativa que caracteriza a la</p>		Y= Imagen corporativa	<p>Imagen Corporativa</p> <p>a. Imagen funcional</p> <p>b. Imagen afectiva</p> <p>c. Reputación</p>	Cuestionario de imagen corporativa	Cientes del hotel " El Dorado"

<p>empresa el hotel "El Dorado", en el año 2015?</p> <p>c) ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y la imagen corporativa que caracteriza a la empresa el hotel "El Dorado", en el año 2015?</p>	<p>a la empresa el hotel "El Dorado", en el año 2015.</p> <p>c) Determinar la relación entre el Modelo de cultura organizacional y la imagen corporativa que caracteriza al hotel "El Dorado", en el año 2015.</p>	<p>empresa el hotel "El Dorado" es deficiente.</p> <p>c) Existe una relación significativa entre el modelo de cultura organizacional y la imagen corporativa que caracteriza al hotel "El Dorado".</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B: HOTELES DE TACNA

PLAZA SUR HOTEL & SUITES	AVENIDA CORONEL MENDOZA 2014
HOTEL VIÑA DEL MAR	AV. BOLOGNESI, 1826
GRAN HOTEL TACNA	AV. BOLOGNESI 300
BILBAO HOTEL INN	AVENIDA LEGUÍA 956
HOTEL SANTA MARIA	AV LEGUÍA 455
TAKORA INN	ARIAS ARAGUEZ 662
HOTEL PLAZA	AV. SAN MARTIN 421
HOTEL PREMIER	AVENIDA BOLOGNESI 804
HOTEL APART PRIMAVERA	AV. BOLOGNESI 622
HOTEL EMPERADOR	AV. SAN MARTIN 558
COPACABANA HOTEL	ARIAS ARAGÜEZ, 370
HOTEL BOLIVAR	AV. BOLOGNESI # 318
HOTEL TORRESUR TACNA	AV. JORGE BASADRE GROHMANN 1515
CAMINO REAL HOTEL	AVENIDA SAN MARTIN, 855
HOSTAL LE PRINCE	ZELA 728
HOTEL NICASIO PLAZA	28 DE JULIO 189
TAKANA INN	AVENIDA CORONEL MENDOZA 1337
MICULLA HOTEL	ZELA 344
HOTEL DORADO	ARIAZ ARAGUEZ 153
HOLIDAY SUITES HOTEL	ALTO LIMA 1472
MESON HOTEL	HIPÓLITO UNANUE N° 175
HOTEL PLATINIUM	BLONDELL 358
GRAN HOTEL CENTRAL	AV. SAN MARTIN 561
HOTEL CORONA REAL	AV. LEGUIA 1065
HOTEL IMPERIAL	GENERAL SUAREZ 310
HOTEL LIMANI	AV. LEGUÍA 1375
HOTEL CASA REAL	ARIAS ARAGUEZ 820

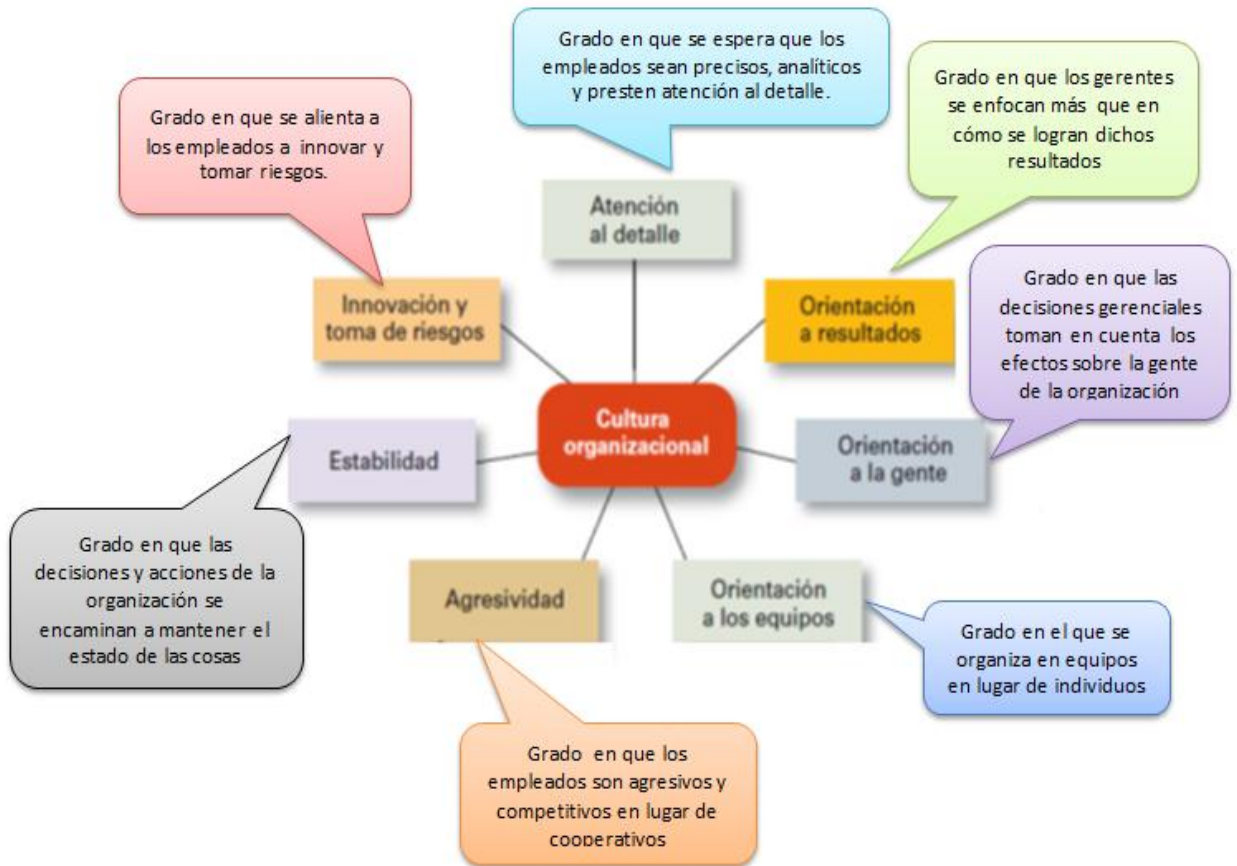
Fuente: Elaboración propia

Anexo C: Análisis FODA Hotel “El Dorado”

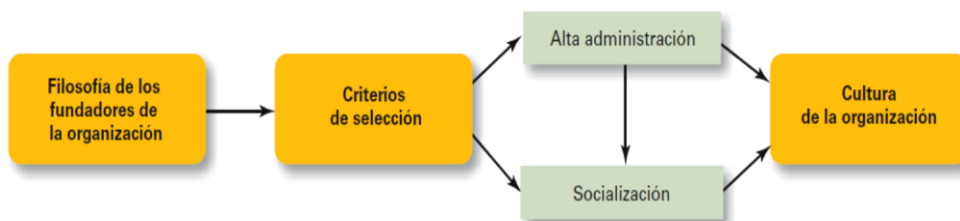
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Muy buena infraestructura, su arquitectura. • Hasta el momento se ha ampliado el hotel con dos pisos y 20 habitaciones más (pasando de 24 a 44), y se piensa continuar ampliando. • Área de terraza con piscina: construcción, acabados, pub’s, cochera cerrada. • Relación precio-calidad es razonable. • Excelente ubicación. • Cómodas y cálidas instalaciones. • Desayuno tipo buffet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia el último trimestre se espera que el sector hoteles crezca, empieza la temporada alta para este sector. • Proyecto de ampliación que inició hace 3 años y que continúa, mayor número de habitaciones. • Con la ampliación proyectada se espera seguir creciendo para los siguientes años, en un 5%. • Mayor afluencia de turistas nacionales y extranjeros
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal poco capacitado en el sector, dentro de la Región. • Falta de Inversión en capacitación del personal requerido. • Imagen corporativa deficiente debido a la falta de preparación del nuevo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La economía regional se ha estancado, desde diciembre de 2012. • No tiene un panorama claro de lo que sucederá con la economía regional en el 2016. • Competidores potenciales en el sector hotelero. • Mayor requerimiento de personal. • El personal que ofrecen los institutos de la Región no se adecúa a lo que se requiere en este sector.

Fuente: Elaboración propia – “El Dorado”

Anexo D: Siete dimensiones de la CO



Anexo E: ¿De dónde proviene la cultura?



Anexo F: Filosofía de la empresa



Anexo G: Brecha cultural



Anexo H: Tipos de culturas

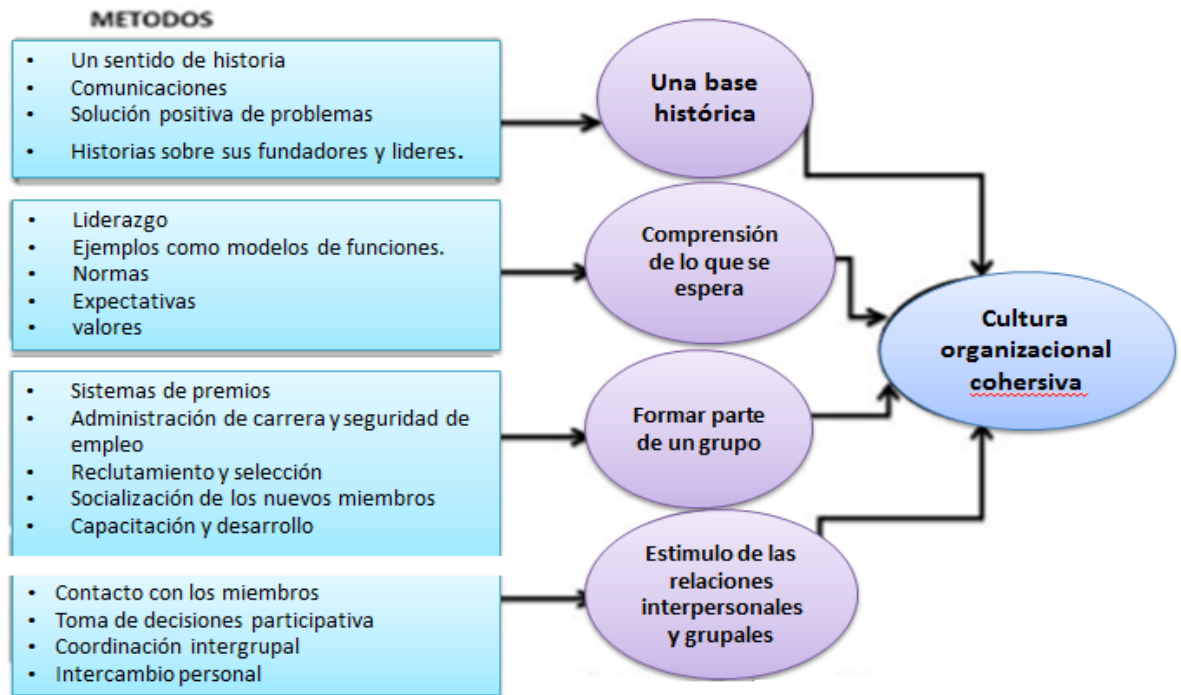
CULTURAS FUERTES	CULTURAS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> • Valores ampliamente compartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general la alta administración.
<ul style="list-style-type: none"> • La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se identifican totalmente con la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados se identifican poco con la cultura.
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

(P. Robbins Stephen, Coulter Mary, 2010, pag.46-48)

Anexo I: Subculturas organizacionales



Anexo J: Creación de una cultura



(Gibson James L., Ivancevich Jonh M., Donnelly Jamesh. Jr., Konopaske Robert, 2009, pag.34)

Anexo K: Influencia de la cultura en las decisiones gerenciales

Planeación <ul style="list-style-type: none">• Grado de riesgo que debe considerarse en los planes.• Si los planes deben ser desarrollados por individuos o equipos.• Grado de supervisión del ambiente en que participará la administración
Organización <ul style="list-style-type: none">• Cuanta autonomía debe darse a cada puesto de los empleados.• Si las labores deben ser realizadas por individuos o equipos.• Grado en que los gerentes de departamento interactúan entre sí.
Dirección <ul style="list-style-type: none">• Grado el que hasta los gerentes se ocupan de aumentar la satisfacción laboral de los empleados.• Que estilos de liderazgo son adecuados.• Establecer si es necesario eliminar todos los desacuerdos, incluso si algunos son constructivos.
Control <ul style="list-style-type: none">• Definir si hay que establecer controles externos o permitir que los empleados controlen sus propias acciones.• Que criterios deben resaltarse al aplicar evaluaciones al desempeño de los empleados.• Qué repercusiones tendrá exceder el presupuesto propio.

(P.Robbins Sthepen, Coulter Mary, 2010, pag. 51-52)

ANEXO L: CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

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

Factor	Ítems	Preguntas	1	2	3	4	5
Comunicación	1	La existencia de canales de comunicación garantiza el éxito del trabajo.					
	2	Se valora el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal.					
	3	Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar.					
	4	La empresa se preocupa por el conocimiento de los trabajadores.					
	5	Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros.					
Calidad	6	La tecnología está enfocada al logro de objetivos.					
	7	La calidad está relacionada a la mejora tecnológica.					
	8	Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores.					
	9	El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación.					
Capacidad de dirección	10	El inmediato superior es símbolo de eficiencia.					
	11	El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores.					
Identidad	12	Conozco la misión y visión de la empresa.					
	13	Conozco los objetivos de la empresa.					
	14	Conozco los valores de la empresa.					
	15	Me siento identificado con la empresa.					
	16	Los incentivos económicos son adecuados.					
	17	La empresa reconoce mi contribución como trabajador.					

Incentivos y reconocimientos	18	Soy apreciado por mis compañeros de trabajo.					
Contribución personal	19	Me siento útil en la empresa.					
	20	Me siento parte importante de la organización.					
	21	Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N: CUESTIONARIO IMAGEN CORPORATIVA

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

Indicador	Ítems	Preguntas	1	2	3	4	5
Imagen funcional	1	El servicio ofrecido es de alta calidad.					
	2	El servicio ofrecido presenta características que otras marcas del rubro no tienen.					
	3	El servicio ofrecido por la competencia suele ser más barato.					
	4	La identidad corporativa ayudaría a la identificación de los trabajadores con la empresa.					
Imagen afectiva	5	Es una marca que despierta simpatía.					
	6	Esta marca transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras.					
	7	Es una marca que no decepciona a sus clientes.					
	8	La gestión de la identidad corporativa influye positivamente en el atractivo de la empresa.					
Reputación	9	Es una de las mejores marcas del sector.					
	10	Es una marca muy consolidada en el Mercado.					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO O - ALPHA DE CRONBACH PARA IMAGEN CORPORATIVA

encuestas/items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	total
1	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	35
2	5	4	5	3	3	4	5	4	5	4	42
3	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	40
4	4	3	4	2	2	3	4	5	3	3	33
5	3	4	5	3	4	4	5	4	5	4	41
6	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	38
7	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5	38
8	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	43
9	3	3	4	3	3	2	3	3	4	4	32
10	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	42
11	5	4	5	4	3	3	5	4	4	4	41
12	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	35
13	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	38
14	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	33
15	5	4	5	5	4	3	5	3	5	4	43
16	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	33
17	5	4	5	4	4	3	5	4	5	5	44
18	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	37
19	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	35
20	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	37
21	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	39
22	5	3	5	3	4	2	4	4	5	4	39
23	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	43
24	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	36
25	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	45
26	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	33
27	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	34
28	5	4	5	5	4	4	4	3	5	4	43
29	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	42
30	5	2	3	2	3	4	4	3	3	3	32
31	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	43
32	4	3	5	2	4	3	5	5	3	2	36
33	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	38
34	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	42
35	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	37
36	5	3	4	4	4	3	5	5	5	5	43
37	4	4	5	4	4	4	5	3	4	3	40
38	3	3	5	3	4	3	3	3	5	3	35
39	4	3	5	5	3	4	5	4	4	4	41
40	5	4	4	3	4	4	5	4	4	3	40
41	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	47
42	5	2	5	3	3	3	5	4	5	3	38
43	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	40
44	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	35
45	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	36
46	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	33
47	5	3	5	3	3	5	5	5	5	4	43
48	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	36
49	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	37
50	4	3	5	3	3	2	3	3	5	4	35
	0.55673	0.36286	0.3710204	0.57796	0.449	0.4984	0.6302	0.431	0.5229	0.539	
		k/(k-1)	1.125								
		sum vi	4.9391837								
		vt	14.860816								
		1-(sum vi/vt)		0.668							
		valor absoluto		0.66764							
		alfa de cronbach		0.8							

Fuente: Elaboración propia, encuesta imagen corporativa

ANEXO P: Reporte de Personal

Total de trabajadores en planilla	29
Total de trabajadores en prestación de servicio (recibo por honorarios)	21
Cargo/ ocupación	Cantidad
Gerencia general	1
Administración	1
Contabilidad	1
Recepción	4
Cafetería y restaurante	8
Lavandería	5
Mantenimiento	4
Internet	2
Seguridad	4
Área de la terraza	8
Almacén	3

Fuente: Hotel "El Dorado"

ANEXO Q – PRUEBA DE SIGNIFICANCIA “T” DE STUDENT. PARA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estadísticas de muestra única

Items	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
La existencia de canales de comunicación garantiza el éxito del trabajo.	50	3,16	,738	,104
Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal.	50	2,96	,807	,114
Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar.	50	3,62	,725	,103
La empresa se preocupa por el conocimiento de los trabajadores.	49	3,18	,858	,123
Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros.	50	3,26	1,192	,169
La tecnología está enfocada al logro de objetivos.	50	3,24	,744	,105
La calidad está relacionada a la mejora tecnológica.	50	3,42	,950	,134
Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores.	49	2,90	,895	,128
El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación.	50	3,16	,738	,104

Items	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
El inmediato superior es símbolo de eficiencia.	50	3,48	1,015	,144
El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores.	50	3,18	,896	,127
Conozco la misión y visión de la empresa.	50	2,98	1,000	,141
Conozco los objetivos de la empresa.	50	3,16	,842	,119
Conozco los valores de la empresa.	50	3,12	,918	,130
Me siento identificado con la empresa.	50	3,30	1,035	,146
Los incentivos económicos son adecuados.	50	3,12	,746	,106
La empresa reconoce mi contribución como trabajador.	50	3,26	,777	,110
Soy apreciado por mis compañeros de trabajo.	50	3,04	1,142	,162
Me siento útil en la empresa	49	3,57	,791	,113
Me siento parte importante de la organización.	50	3,18	,983	,139
Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo.	50	3,36	,776	,110

ANEXO R – PRUEBA DE SIGNIFICANCIA “T” DE STUDENT. PARA IMAGEN CORPORATIVA

Estadísticas de muestra única

Ítems	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
El servicio ofrecido es de alta calidad.	50	4,12	,746	,106
El servicio ofrecido presenta características que otras marcas del rubro no tienen.	50	3,38	,602	,085
El servicio ofrecido por la competencia suele ser más barato.	50	4,42	,609	,086
La identidad corporativa ayudaría a la identificación de los trabajadores con la empresa.	50	3,56	,760	,108
Es una marca que despierta simpatía.	50	3,60	,670	,095
Esta marca transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras.	50	3,46	,706	,100
Es una marca que no decepciona a sus clientes.	50	4,32	,794	,112
La gestión de la identidad corporativa influye positivamente en el atractivo de la empresa.	50	3,76	,657	,093
Es una de las mejores marcas del sector.	50	4,26	,723	,102
Es una marca muy consolidada en el Mercado.	50	3,54	,734	,104

ANEXO S - TABLA DE ANÁLISIS (ANOVA). PARA CULTURA ORGANIZACIONAL

ANOVA

Cultura Organizacional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	320,236	5	64,047	,649	,667
Dentro de grupos	1480,717	15	98,714		
Total	1800,952	20			

Comparaciones Múltiples

Variable dependiente: Cultura organizacional

DMS

(I) indicadores	(J) indicadores	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Comunicación	Calidad	2,950	6,665	,664	-11,26	17,16
	Capacidad de dirección	-5,300	8,313	,533	-23,02	12,42
	Identidad	4,200	6,665	,538	-10,01	18,41
	Incentivos y reconocimientos	4,200	7,256	,571	-11,27	19,67
	Contribución personal	-6,133	7,256	,411	-21,60	9,33
Calidad	Comunicación	-2,950	6,665	,664	-17,16	11,26
	Capacidad de dirección	-8,250	8,604	,353	-26,59	10,09
	Identidad	1,250	7,025	,861	-13,72	16,22
	Incentivos y reconocimientos	1,250	7,588	,871	-14,92	17,42
	Contribución personal	-9,083	7,588	,250	-25,26	7,09
Capacidad de dirección	Comunicación	5,300	8,313	,533	-12,42	23,02
	Calidad	8,250	8,604	,353	-10,09	26,59

	Identidad	9,500	8,604	,287	-8,84	27,84
	Incentivos y reconocimientos	9,500	9,070	,311	-9,83	28,83
	Contribución personal	-,833	9,070	,928	-20,17	18,50
Identidad	Comunicación	-4,200	6,665	,538	-18,41	10,01
	Calidad	-1,250	7,025	,861	-16,22	13,72
	Capacidad de dirección	-9,500	8,604	,287	-27,84	8,84
	Incentivos y reconocimientos	,000	7,588	1,000	-16,17	16,17
	Contribución personal	-10,333	7,588	,193	-26,51	5,84
Incentivos y reconocimientos	Comunicación	-4,200	7,256	,571	-19,67	11,27
	Calidad	-1,250	7,588	,871	-17,42	14,92
	Capacidad de dirección	-9,500	9,070	,311	-28,83	9,83
	Identidad	,000	7,588	1,000	-16,17	16,17
	Contribución personal	-10,333	8,112	,222	-27,62	6,96
Contribución personal	Comunicación	6,133	7,256	,411	-9,33	21,60
	Calidad	9,083	7,588	,250	-7,09	25,26
	Capacidad de dirección	,833	9,070	,928	-18,50	20,17
	Identidad	10,333	7,588	,193	-5,84	26,51
	Incentivos y reconocimientos	10,333	8,112	,222	-6,96	27,62

ANEXO T: TABLA DE ANÁLISIS (ANOVA) PARA IMAGEN CORPORATIVA

ANOVA

Imagen Corporativa

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	57,150	2	28,575	,058	,944
Dentro de grupos	3467,750	7	495,393		
Total	3524,900	9			

Comparaciones Múltiples

Variable dependiente: Imagen Corporativa

DMS

(I) indicador	(J) indicador	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Imagen funcional	Imagen afectiva	4,250	15,738	,795	-32,97	41,47
	reputación	-1,500	19,275	,940	-47,08	44,08
Imagen afectiva	Imagen funcional	-4,250	15,738	,795	-41,47	32,97
	reputación	-5,750	19,275	,774	-51,33	39,83
Reputación	Imagen funcional	1,500	19,275	,940	-44,08	47,08
	Imagen afectiva	5,750	19,275	,774	-39,83	51,33

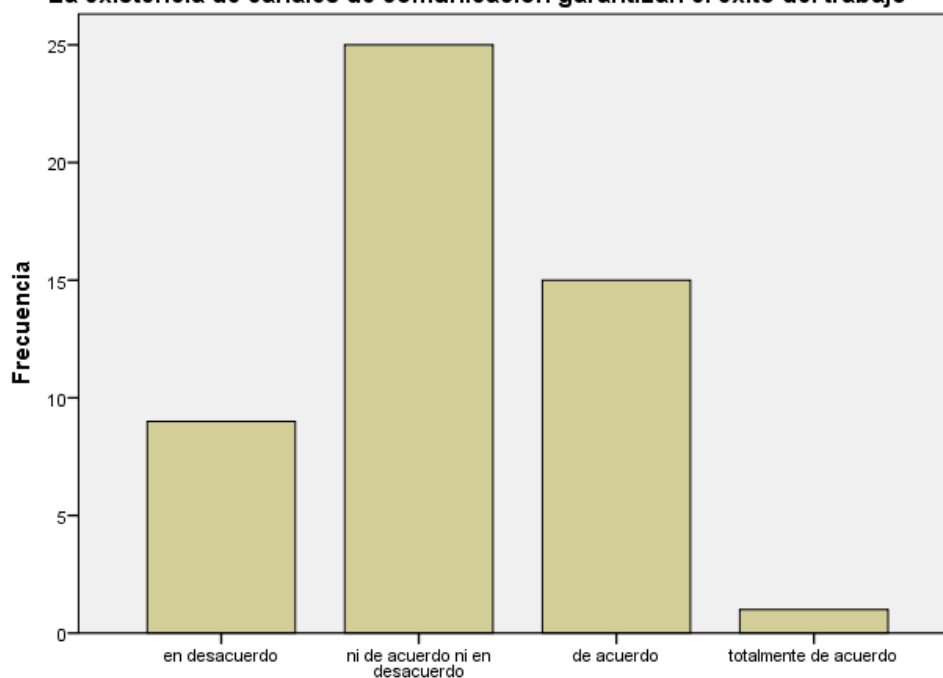
Anexo U – Items del cuestionario cultura organizacional:

i. Items del indicador comunicación

La existencia de canales de comunicación garantizan el éxito del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	50,0	50,0	68,0
	De acuerdo	15	30,0	30,0	98,0
	Totalmente de acuerdo	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

La existencia de canales de comunicación garantizan el éxito del trabajo

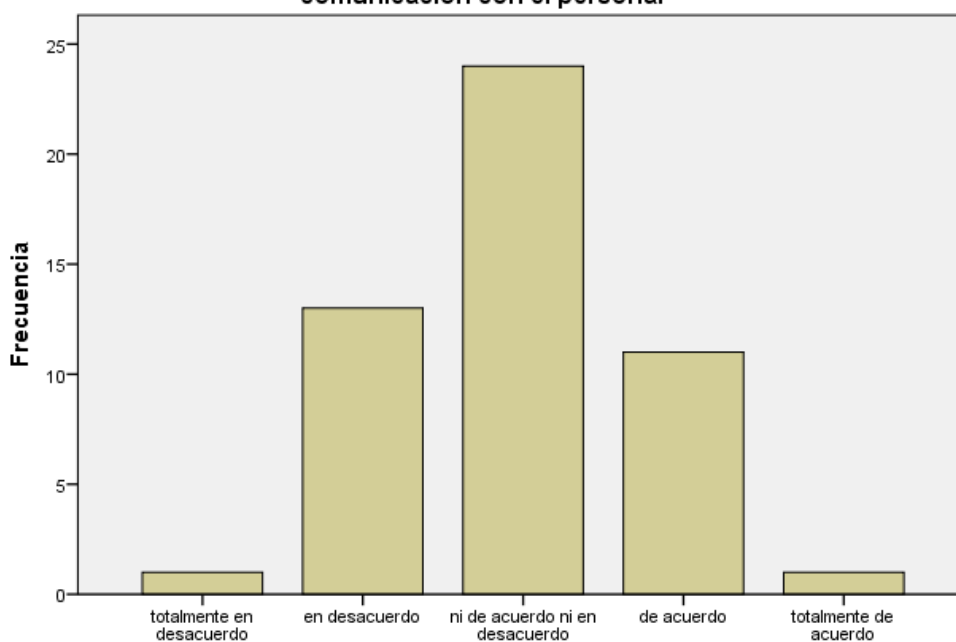


La existencia de canales de comunicación garantizan el éxito del trabajo

Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
En desacuerdo	13	26,0	26,0	28,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	48,0	48,0	76,0
De acuerdo	11	22,0	22,0	98,0
Totalmente de acuerdo	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal

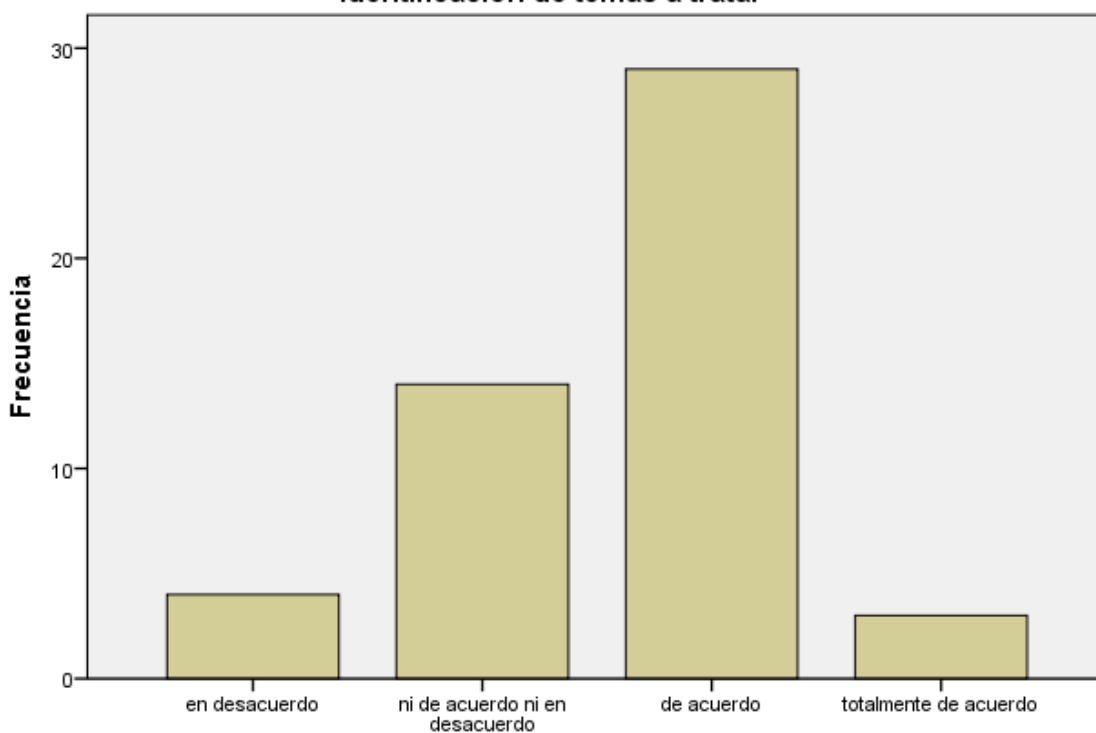


Valoramos el esfuerzo de los directivos por mantener un sistema de comunicación con el personal

Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	4	8,0	8,0	8,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28,0	28,0	36,0
De acuerdo	29	58,0	58,0	94,0
Totalmente de acuerdo	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

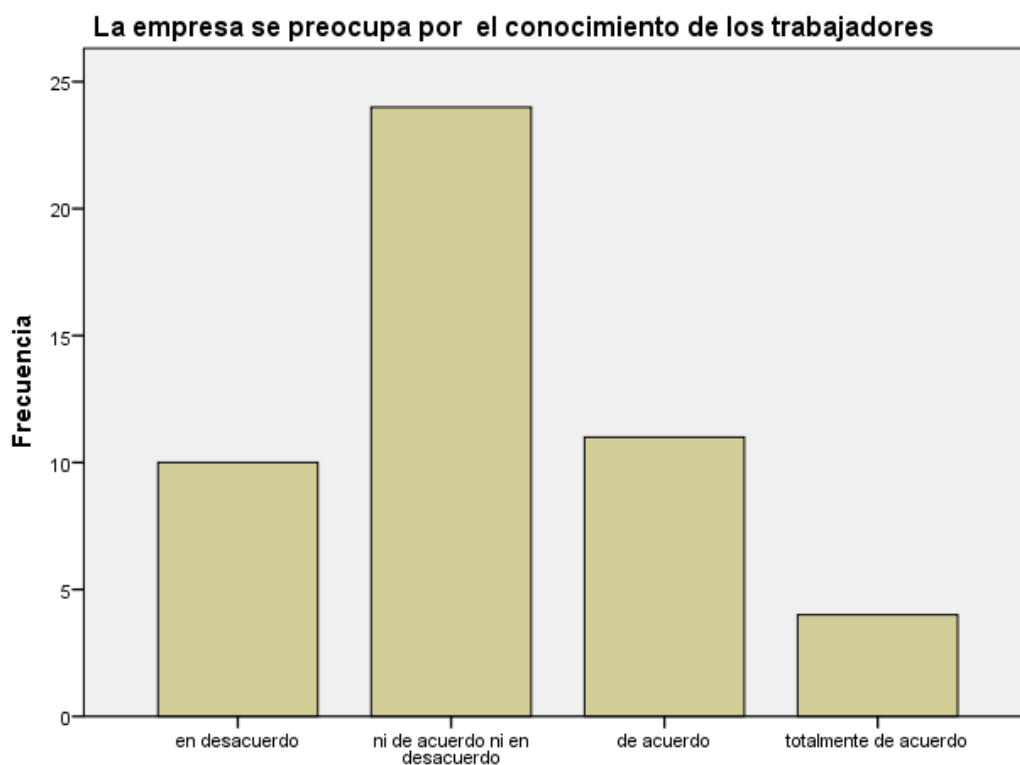
Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar



Las reuniones de trabajo se anuncian con la anticipación correspondiente y la identificación de temas a tratar

La empresa se preocupa por el conocimiento de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	20,0	20,4	20,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	48,0	49,0	69,4
	De acuerdo	11	22,0	22,4	91,8
	Totalmente de acuerdo	4	8,0	8,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,0		
Total		50	100,0		

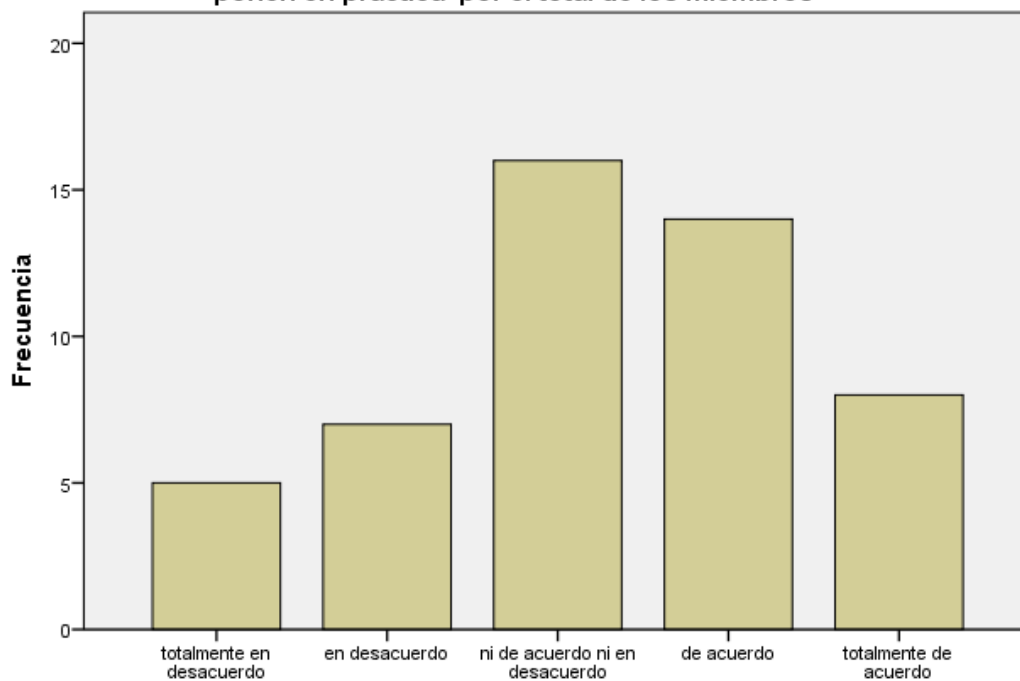


La empresa se preocupa por el conocimiento de los trabajadores

Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	7	14,0	14,0	24,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	32,0	32,0	56,0
	De acuerdo	14	28,0	28,0	84,0
	Totalmente de acuerdo	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros



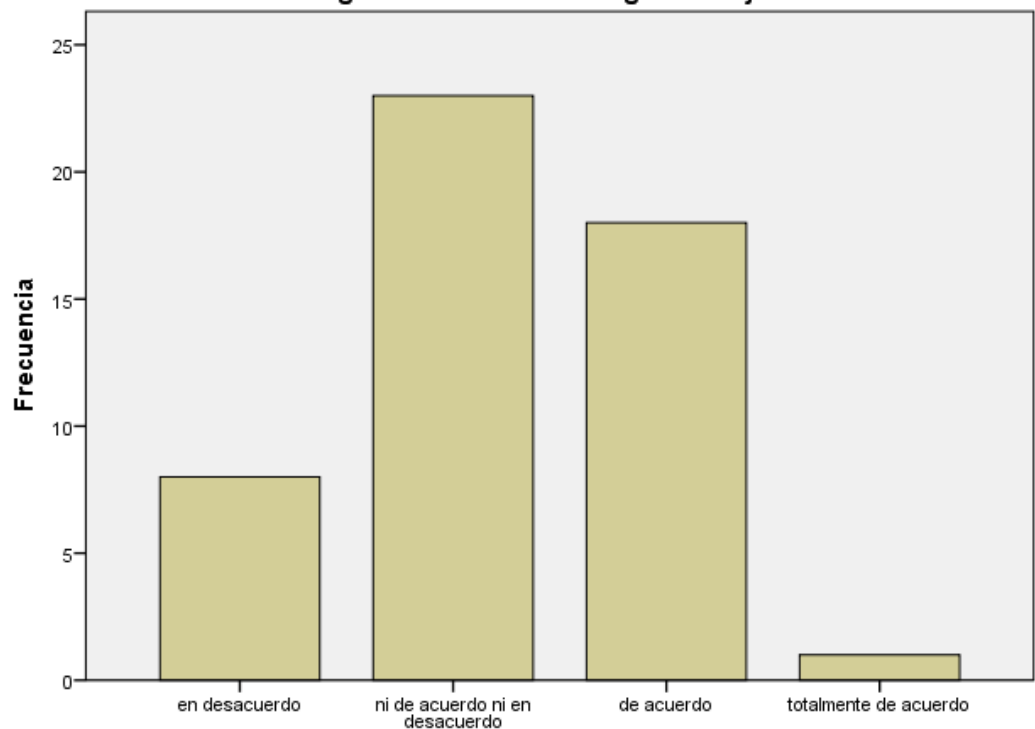
Existen en la empresa valores institucionales los cuales se comparten y se ponen en práctica por el total de los miembros

ii. **Items del indicador calidad**

La tecnología está enfocada al logro de objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	16,0	16,0	16,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	46,0	46,0	62,0
	De acuerdo	18	36,0	36,0	98,0
	Totalmente de acuerdo	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

La tecnología está enfocada al logro de objetivos

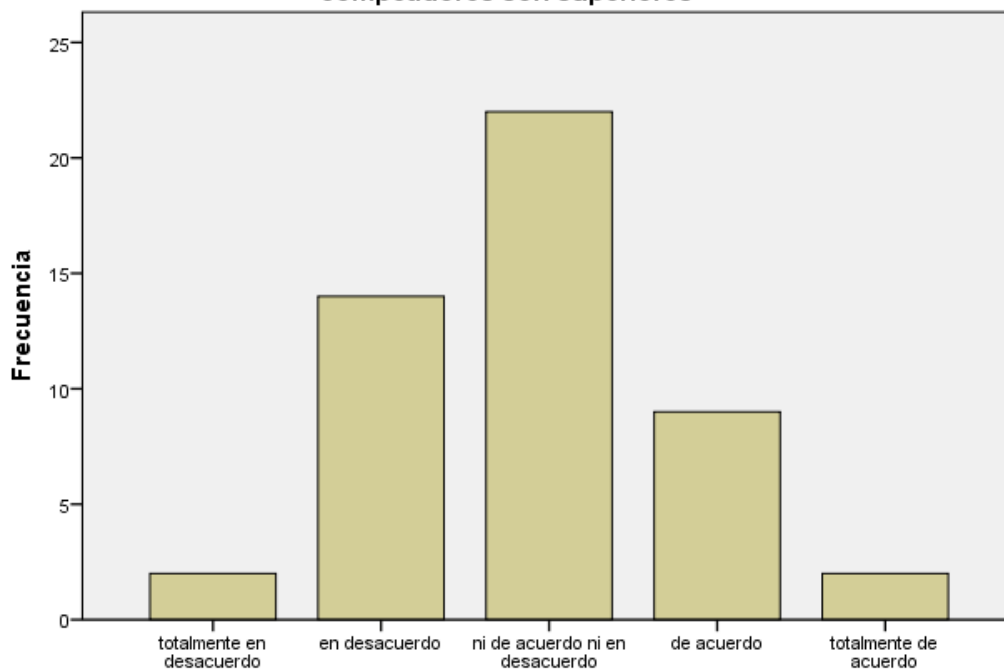


La tecnología está enfocada al logro de objetivos

Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4,0	4,1	4,1
	En desacuerdo	14	28,0	28,6	32,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	44,0	44,9	77,6
	De acuerdo	9	18,0	18,4	95,9
	Totalmente de acuerdo	2	4,0	4,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,0		
Total		50	100,0		

Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores

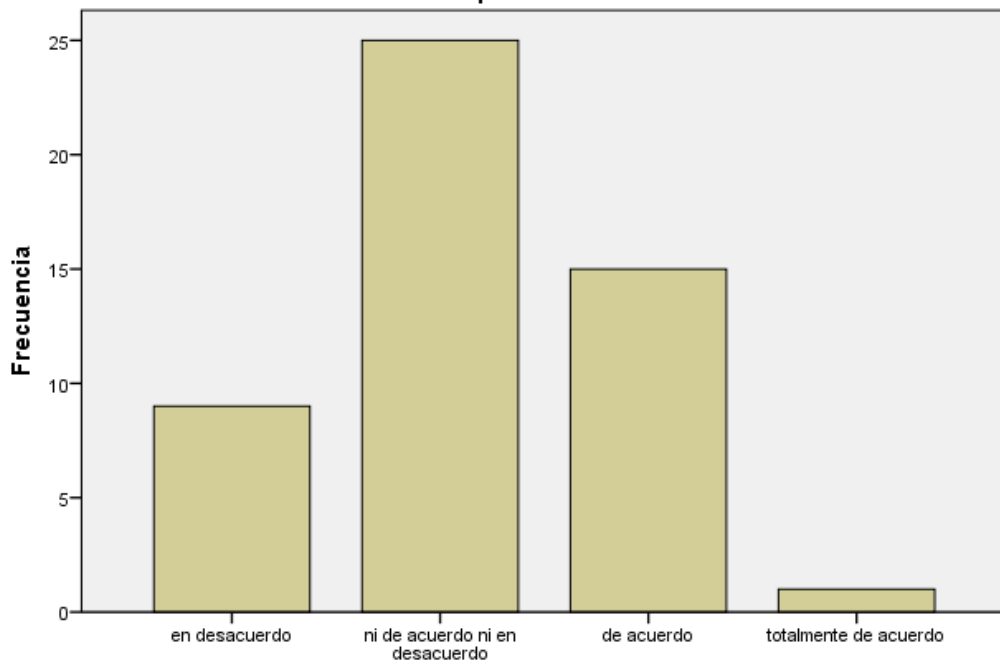


Los miembros de la empresa reconocen que los resultados con respecto a los competidores son superiores

El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	18,0	18,0	18,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	50,0	50,0	68,0
	De acuerdo	15	30,0	30,0	98,0
	Totalmente de acuerdo	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación



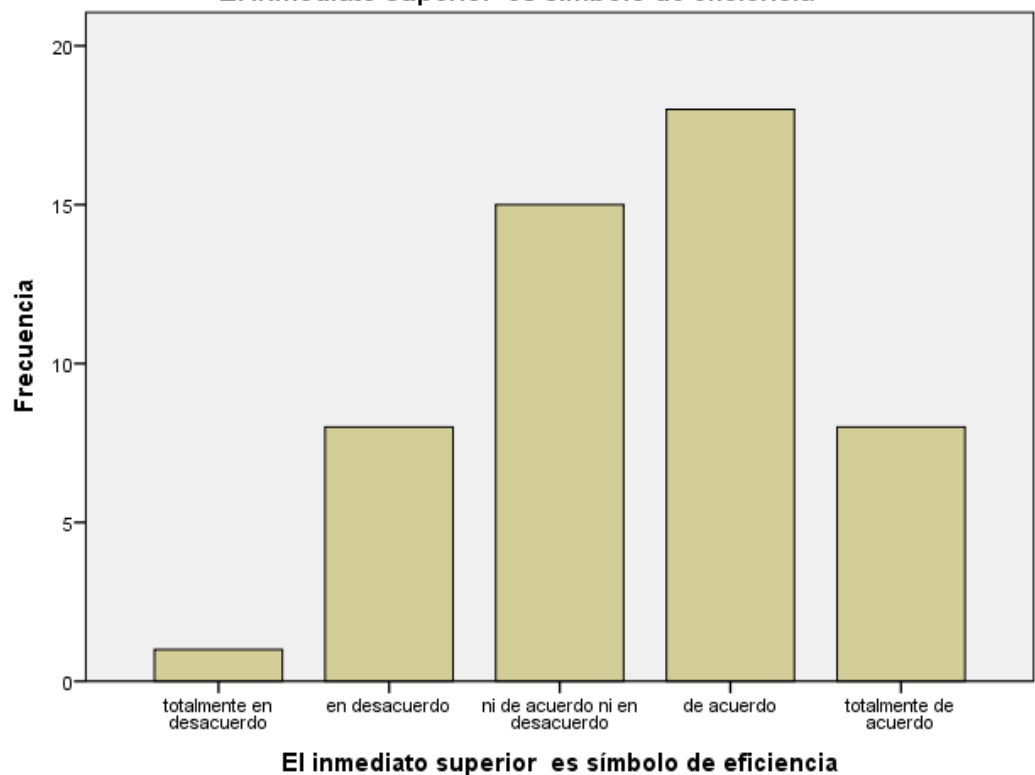
El personal nuevo realiza sus funciones con la preparación necesaria y aceptación

iii. **Items del indicador Capacidad de Dirección**

El inmediato superior es símbolo de eficiencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	8	16,0	16,0	18,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	30,0	30,0	48,0
	De acuerdo	18	36,0	36,0	84,0
	Totalmente de acuerdo	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

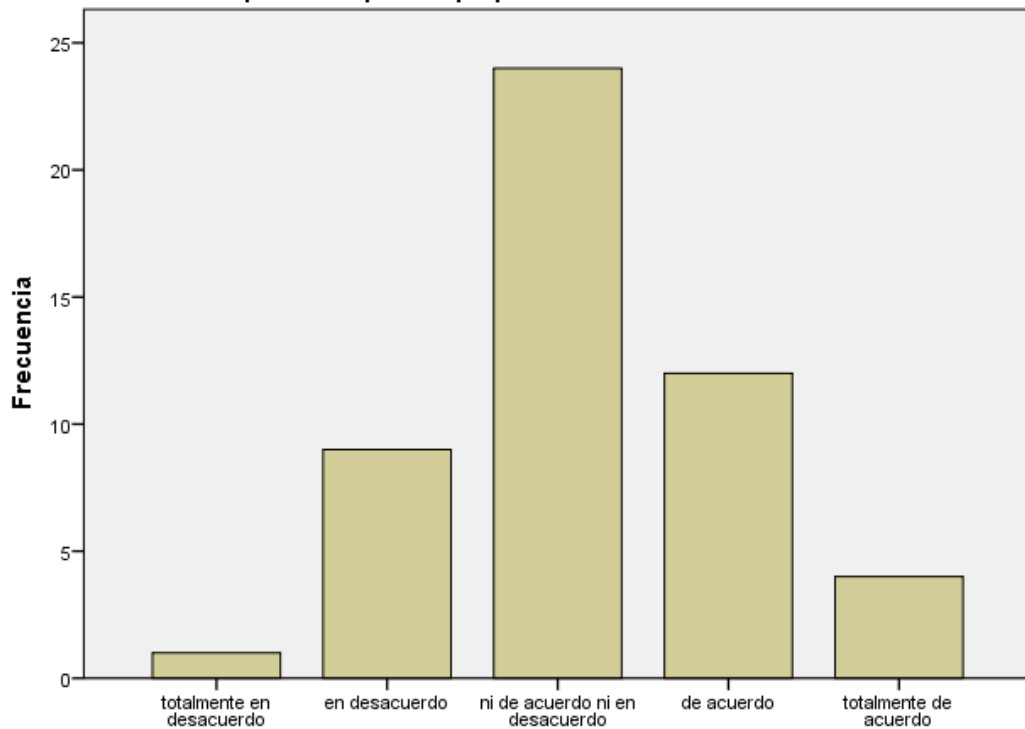
El inmediato superior es símbolo de eficiencia



El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	9	18,0	18,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	48,0	48,0	68,0
	De acuerdo	12	24,0	24,0	92,0
	Totalmente de acuerdo	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores



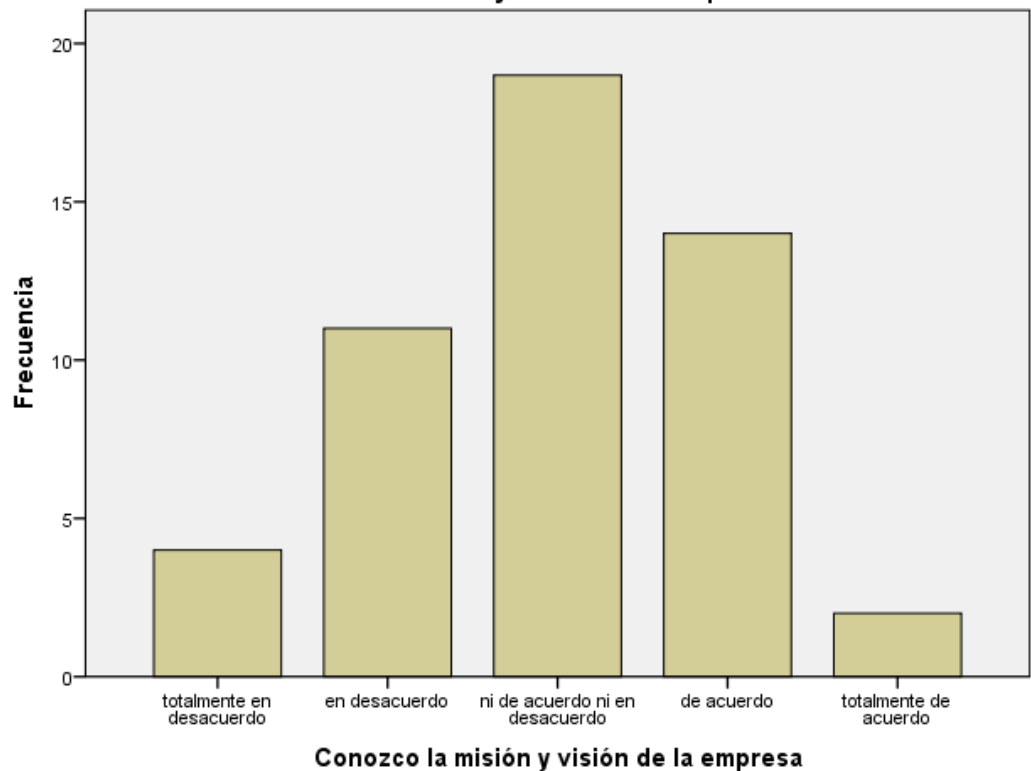
El inmediato superior se preocupa por la formación de los colaboradores

iv. Items del Indicador Identidad

Conozco la misión y visión de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	8,0	8,0	8,0
	En desacuerdo	11	22,0	22,0	30,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	38,0	38,0	68,0
	De acuerdo	14	28,0	28,0	96,0
	Totalmente de acuerdo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

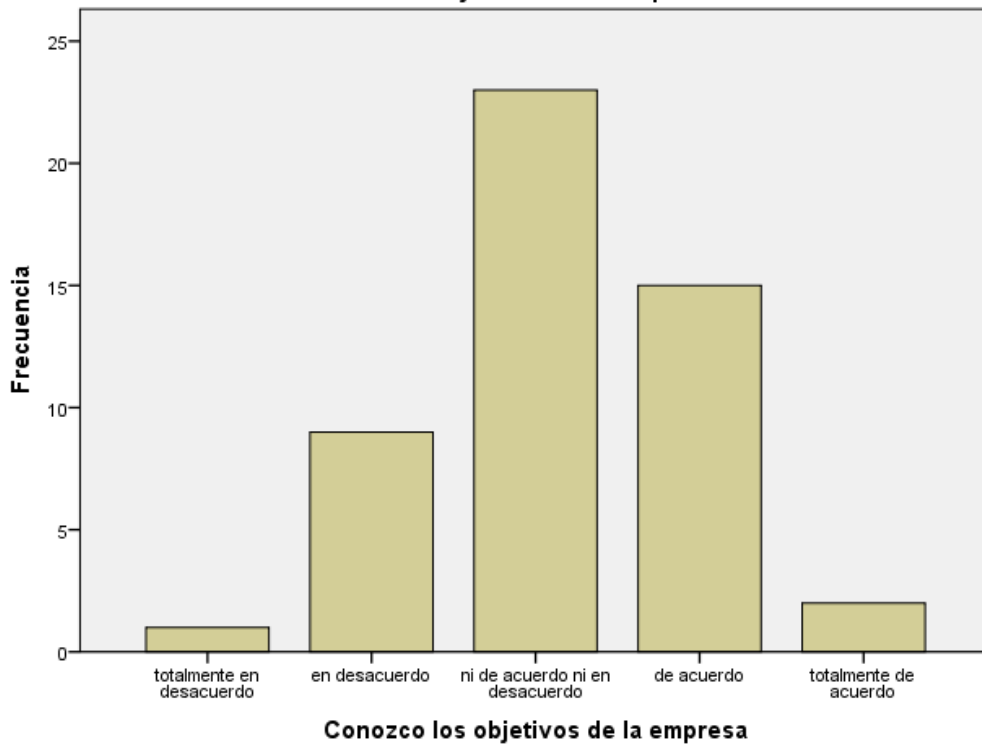
Conozco la misión y visión de la empresa



Conozco los objetivos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	En desacuerdo	9	18,0	18,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	46,0	46,0	66,0
	De acuerdo	15	30,0	30,0	96,0
	Totalmente de acuerdo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

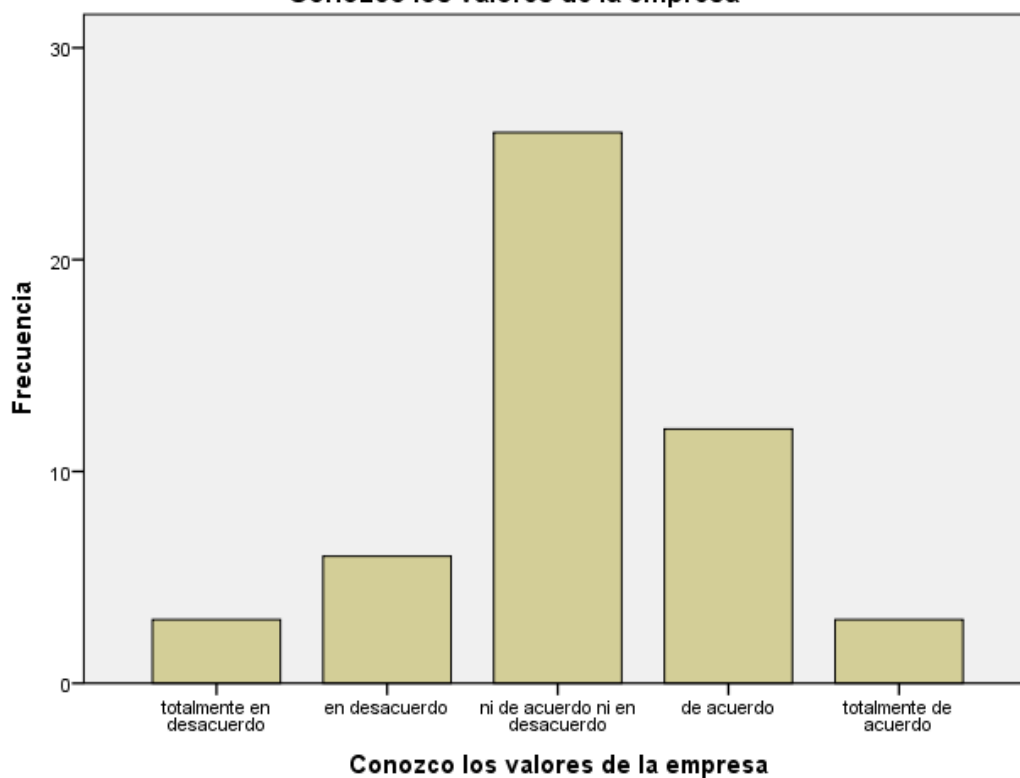
Conozco los objetivos de la empresa



Conozco los valores de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	6,0	6,0	6,0
	En desacuerdo	6	12,0	12,0	18,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	52,0	52,0	70,0
	De acuerdo	12	24,0	24,0	94,0
	Totalmente de acuerdo	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

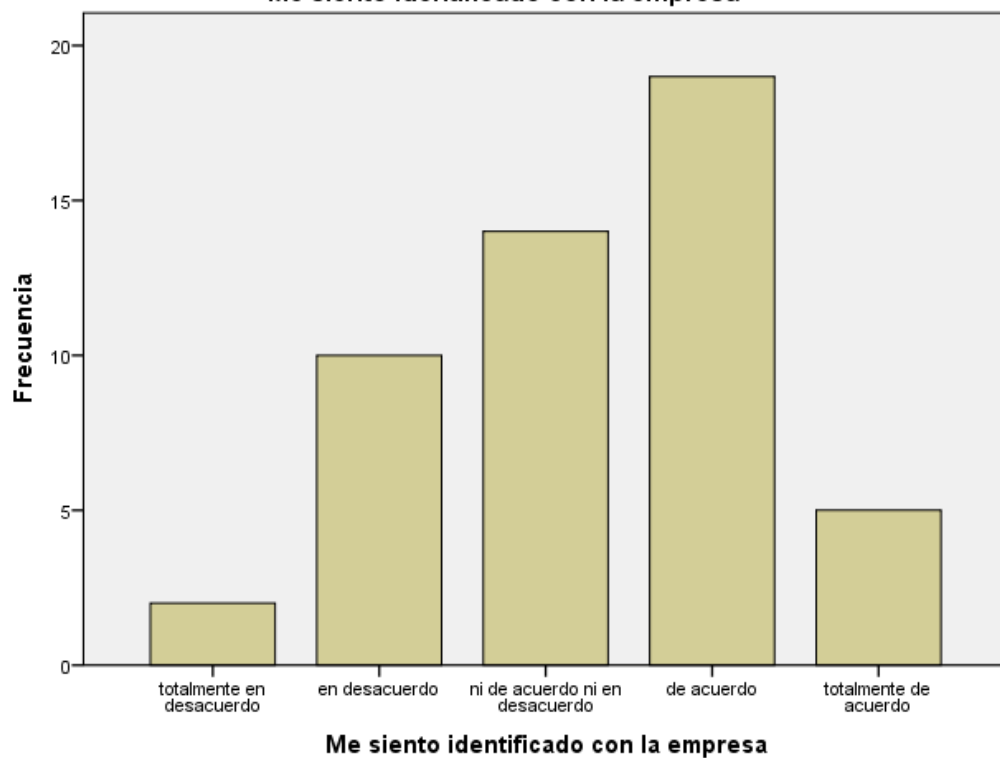
Conozco los valores de la empresa



Me siento identificado con la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4,0	4,0	4,0
	En desacuerdo	10	20,0	20,0	24,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	28,0	28,0	52,0
	De acuerdo	19	38,0	38,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Me siento identificado con la empresa

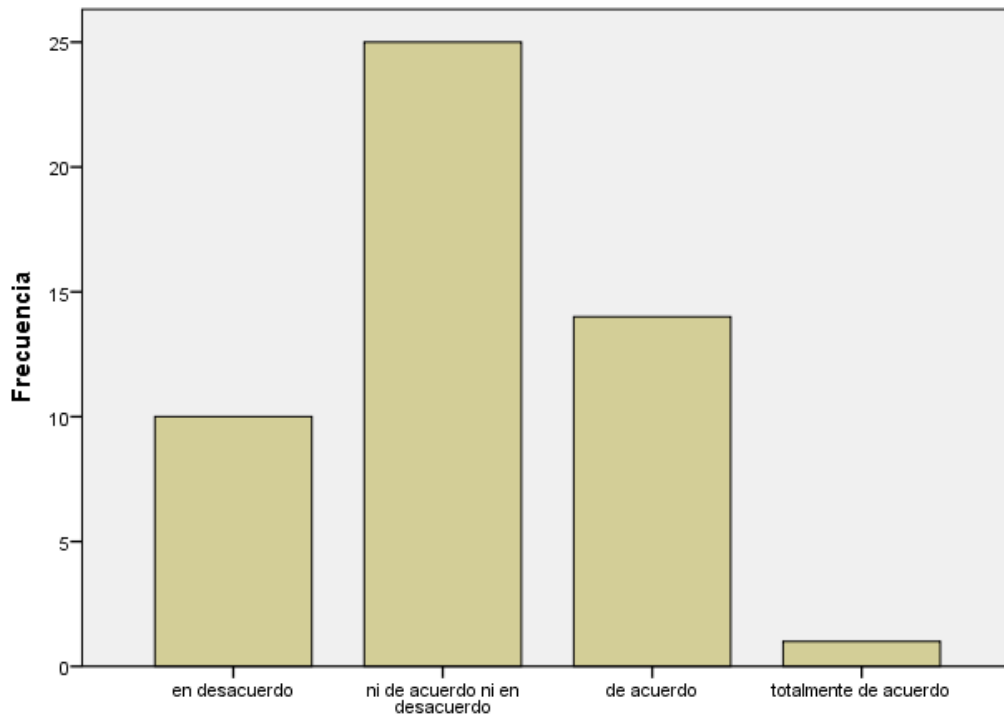


v. **Ítems del Indicador Incentivos y Reconocimientos**

Los incentivos económicos son adecuados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	50,0	50,0	70,0
	De acuerdo	14	28,0	28,0	98,0
	Totalmente de acuerdo	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Los incentivos económicos son adecuados

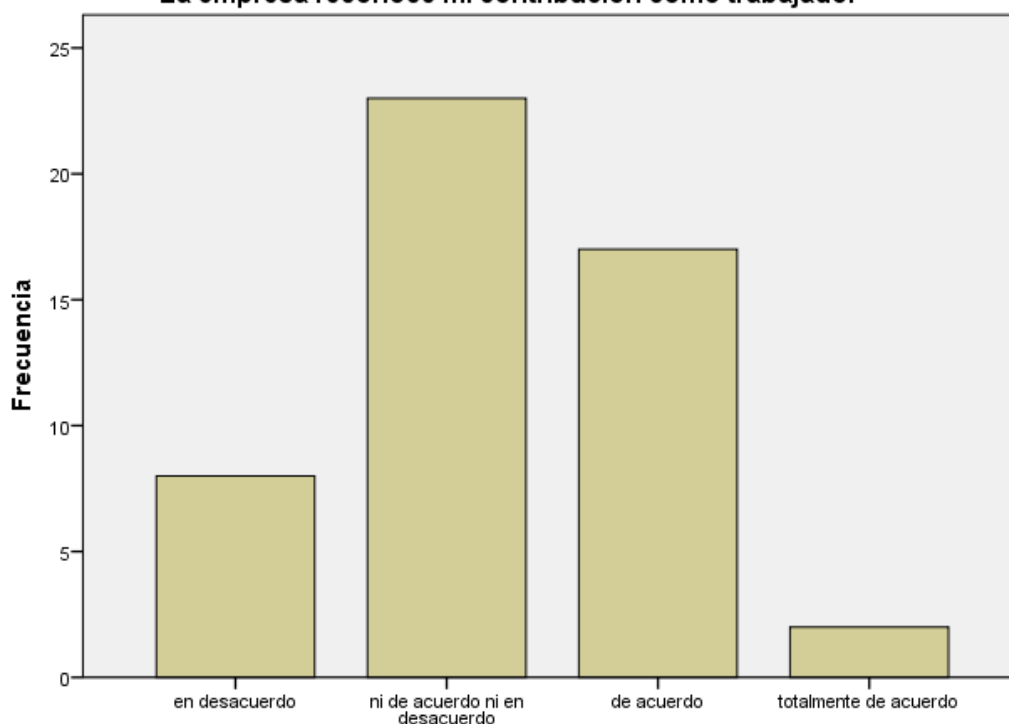


Los incentivos económicos son adecuados

La empresa reconoce mi contribución como trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	16,0	16,0	16,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	46,0	46,0	62,0
	De acuerdo	17	34,0	34,0	96,0
	Totalmente de acuerdo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

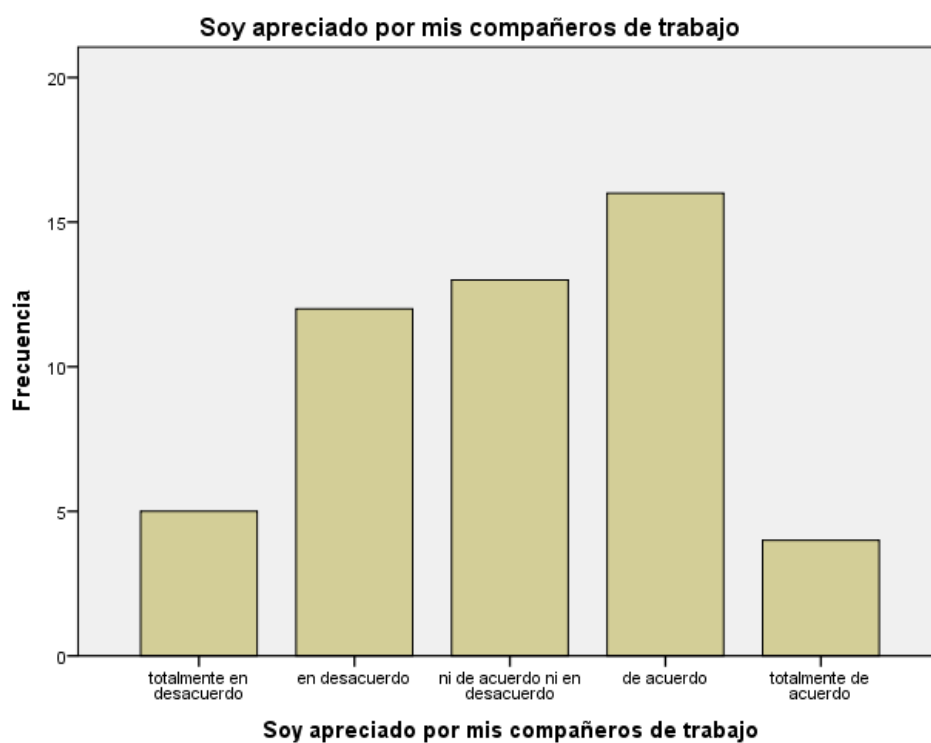
La empresa reconoce mi contribución como trabajador



La empresa reconoce mi contribución como trabajador

Soy apreciado por mis compañeros de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	10,0	10,0	10,0
	En desacuerdo	12	24,0	24,0	34,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	26,0	26,0	60,0
	De acuerdo	16	32,0	32,0	92,0
	Totalmente de acuerdo	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

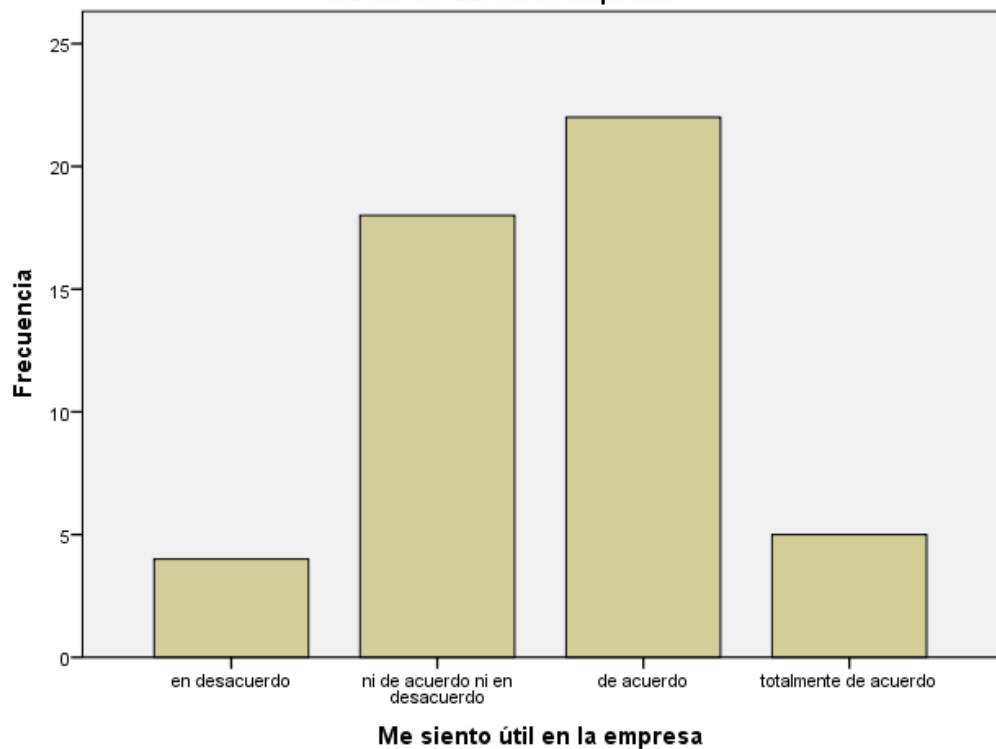


vi. **Items del Indicador Contribución del personal**

Me siento útil en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	8,0	8,2	8,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36,0	36,7	44,9
	De acuerdo	22	44,0	44,9	89,8
	Totalmente de acuerdo	5	10,0	10,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,0		
Total		50	100,0		

Me siento útil en la empresa



Me siento parte importante de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	8,0	8,0	8,0
	En desacuerdo	6	12,0	12,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	38,0	38,0	58,0
	De acuerdo	19	38,0	38,0	96,0
	Totalmente de acuerdo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

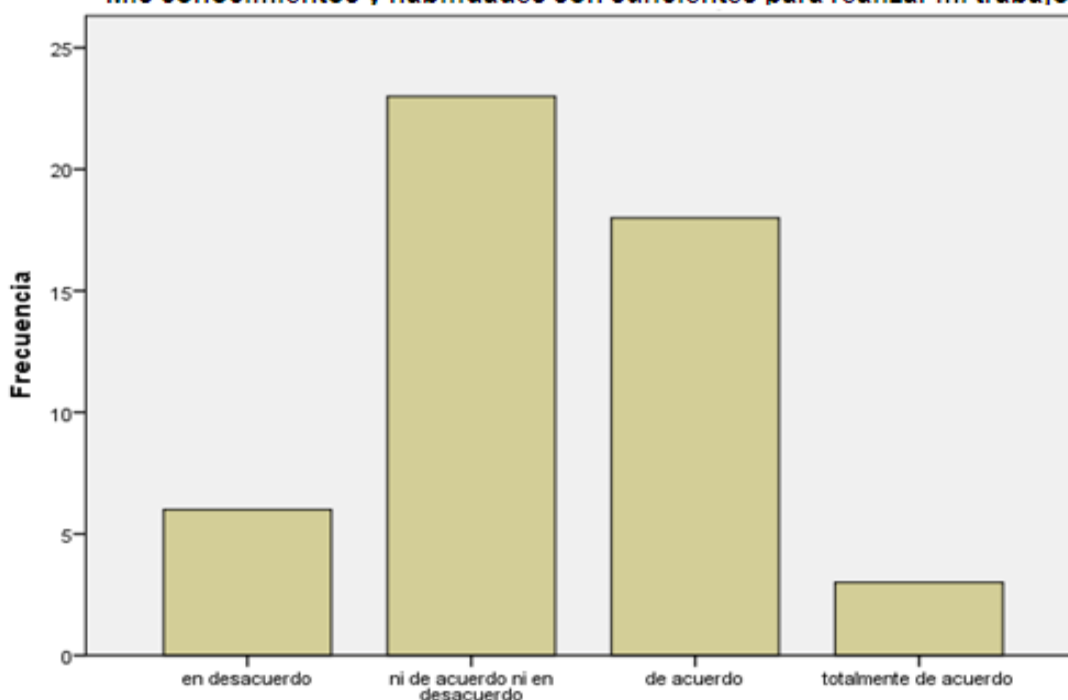
Me siento parte importante de la organización



Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	12,0	12,0	12,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	46,0	46,0	58,0
	De acuerdo	18	36,0	36,0	94,0
	Totalmente de acuerdo	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo



Mis conocimientos y habilidades son suficientes para realizar mi trabajo

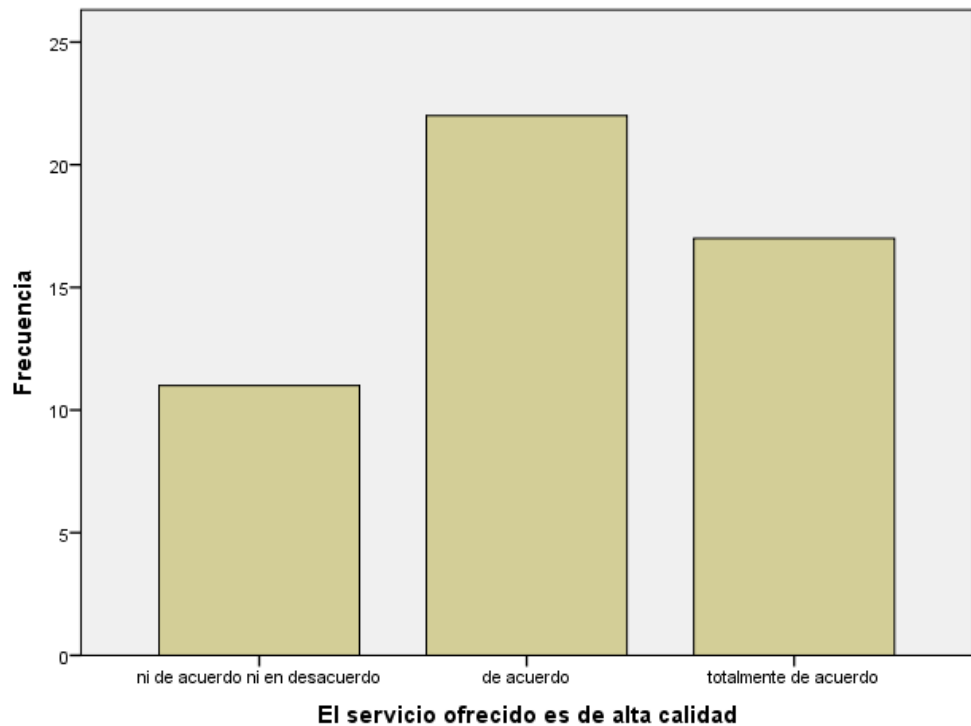
ANEXO V: ITEMS DEL CUESTIONARIO IMAGEN CORPORATIVA

i. Items del indicador Imagen Funcional

El servicio ofrecido es de alta calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	22,0	22,0	22,0
	de acuerdo	22	44,0	44,0	66,0
	totalmente de acuerdo	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

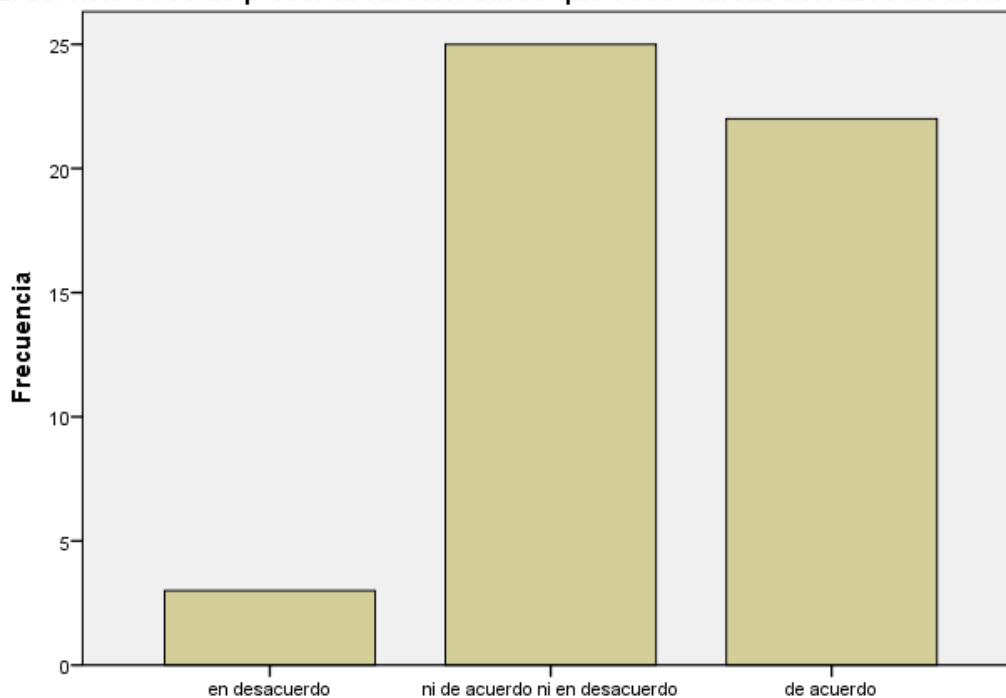
El servicio ofrecido es de alta calidad



El servicio ofrecido presenta características que otras marcas del rubro no tienen

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	6,0	6,0	6,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	50,0	50,0	56,0
	De acuerdo	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

El servicio ofrecido presenta características que otras marcas del rubro no tienen

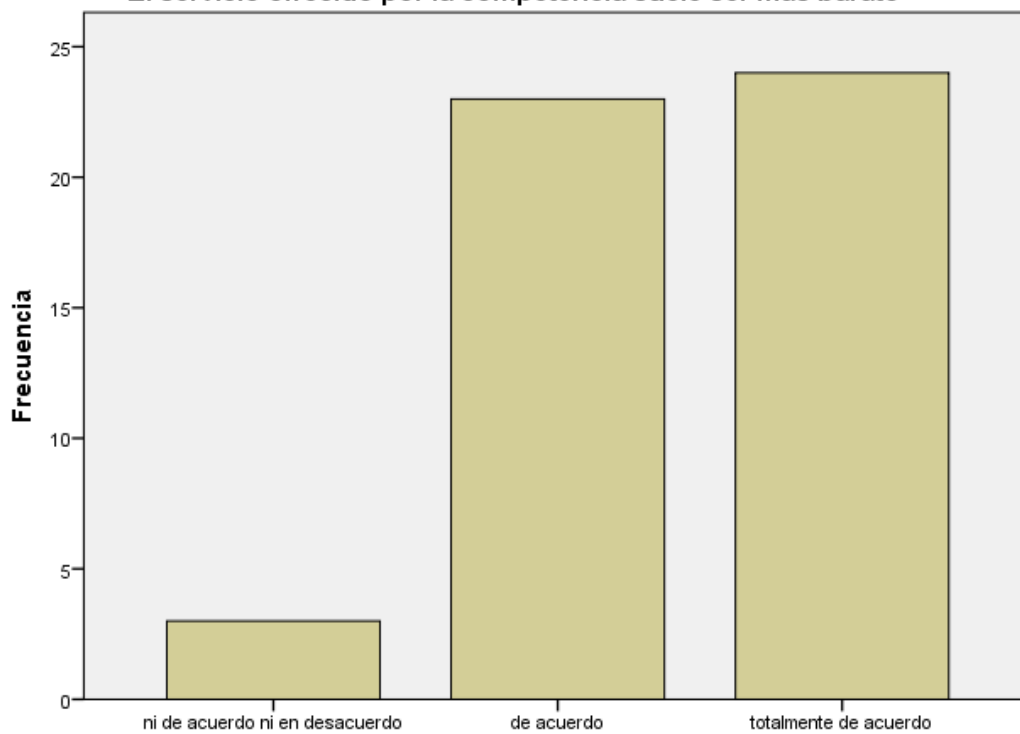


El servicio ofrecido presenta características que otras marcas del rubro no tienen

El servicio ofrecido por la competencia suele ser más barato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6,0	6,0	6,0
	De acuerdo	23	46,0	46,0	52,0
	Totalmente de acuerdo	24	48,0	48,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

El servicio ofrecido por la competencia suele ser más barato

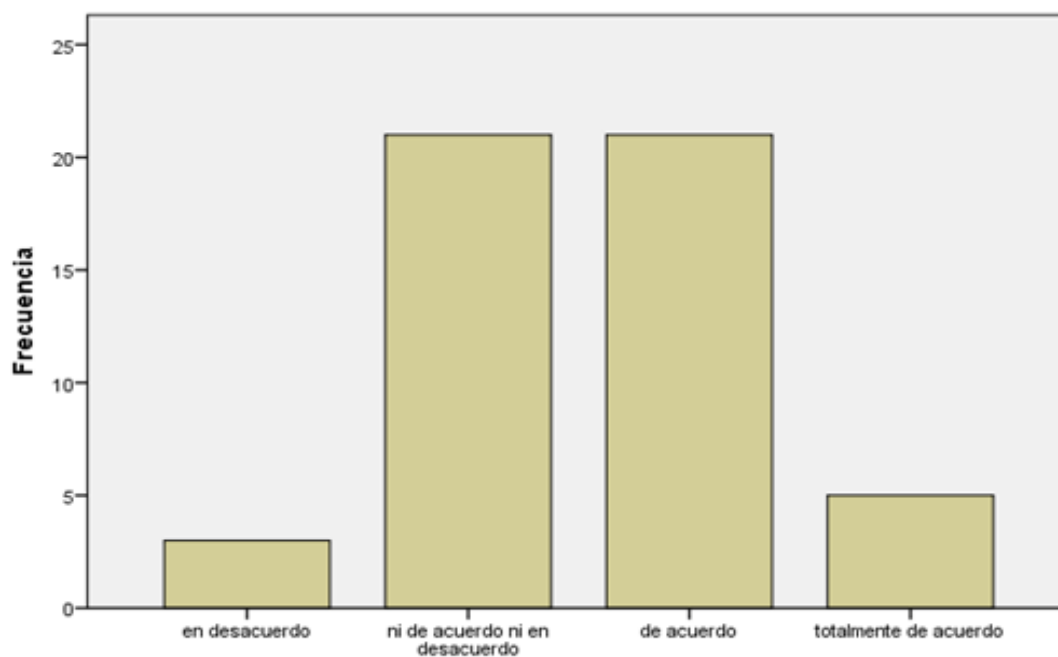


El servicio ofrecido por la competencia suele ser más barato

La identidad corporativa ayudaría a la identificación de los trabajadores con la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	6,0	6,0	6,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	42,0	42,0	48,0
	De acuerdo	21	42,0	42,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

La identidad corporativa ayudaría a la identificación de los trabajadores con la empresa



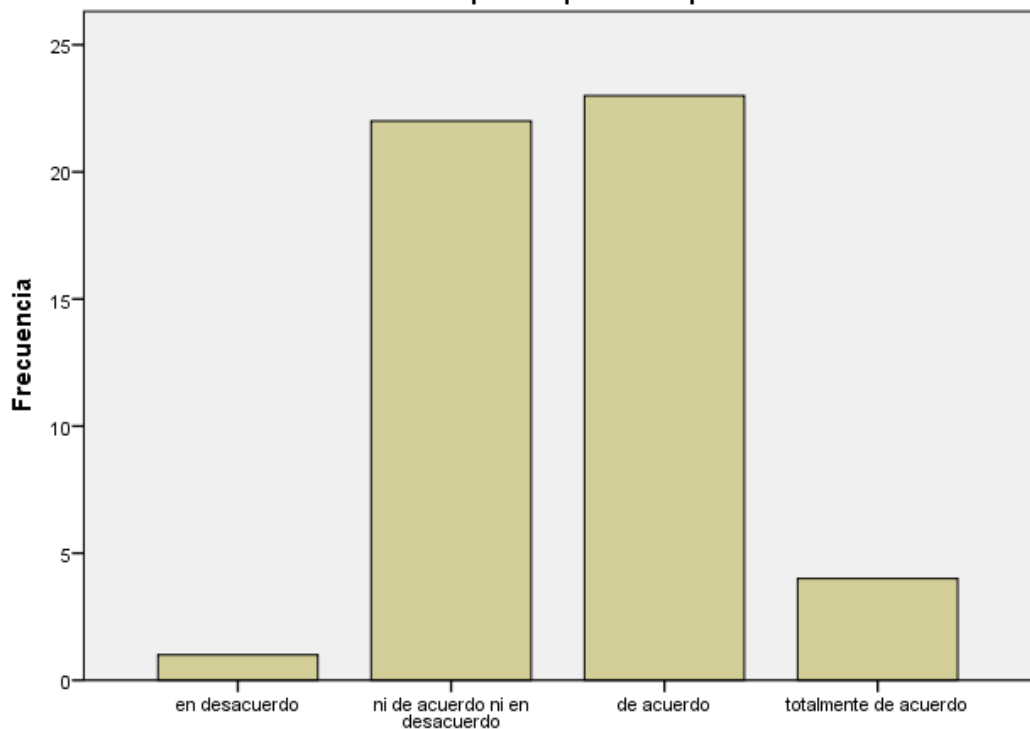
La identidad corporativa ayudaría a la identificación de los trabajadores con la empresa

ii. Items del indicador Imagen Afectiva

Es una marca que despierta simpatía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2,0	2,0	2,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	44,0	44,0	46,0
	De acuerdo	23	46,0	46,0	92,0
	Totalmente de acuerdo	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Es una marca que despierta simpatía

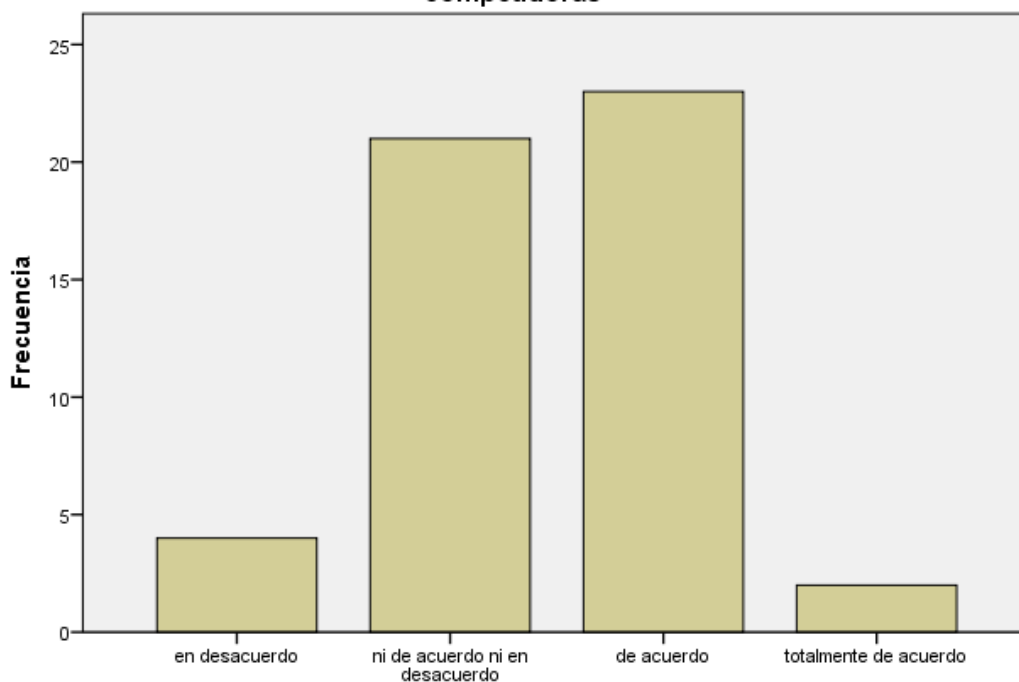


Es una marca que despierta simpatía

Esta marca transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	8,0	8,0	8,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	42,0	42,0	50,0
	De acuerdo	23	46,0	46,0	96,0
	Totalmente de acuerdo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Esta marca transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras

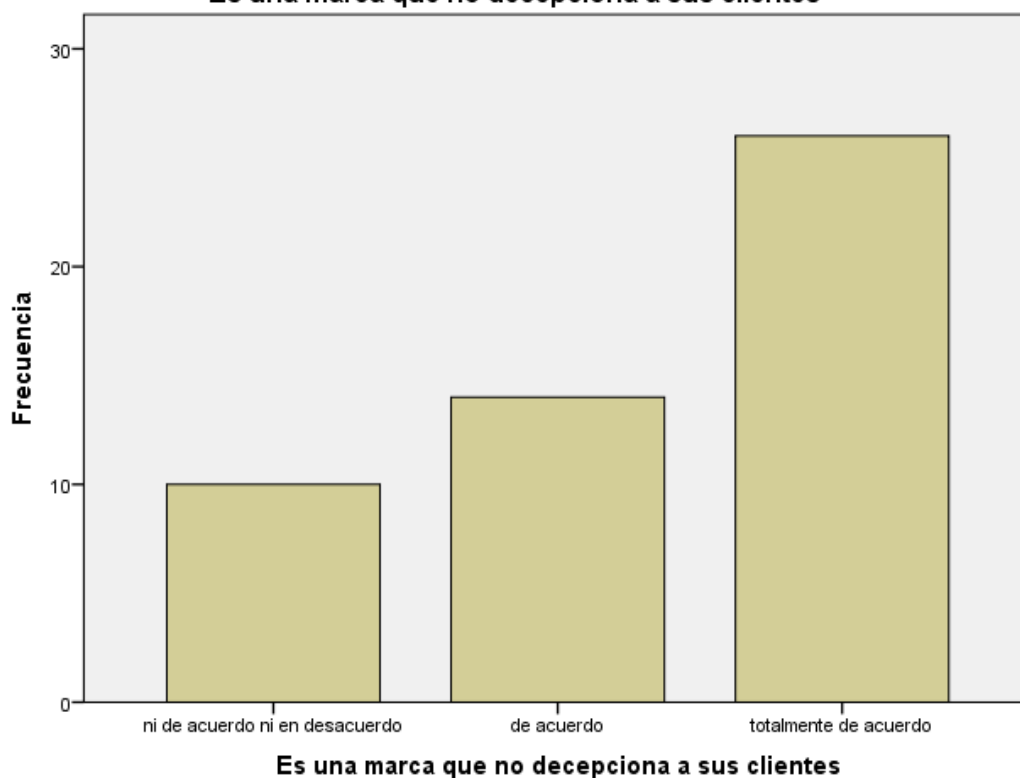


Esta marca transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras

Es una marca que no decepciona a sus clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	14	28,0	28,0	48,0
	Totalmente de acuerdo	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

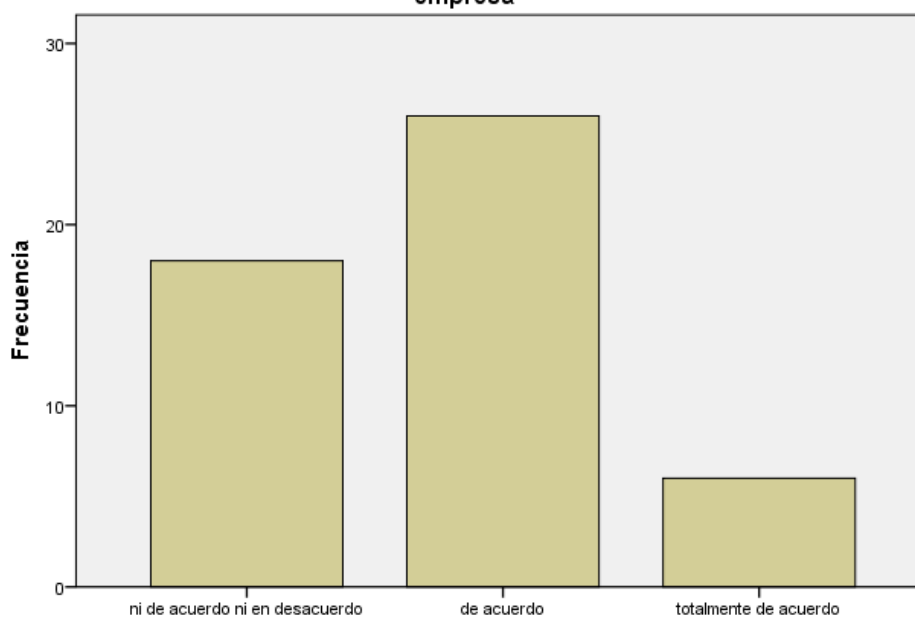
Es una marca que no decepciona a sus clientes



La gestión de la identidad corporativa influye positivamente en el atractivo de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36,0	36,0	36,0
	De acuerdo	26	52,0	52,0	88,0
	Totalmente de acuerdo	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

La gestión de la identidad corporativa influye positivamente en el atractivo de la empresa



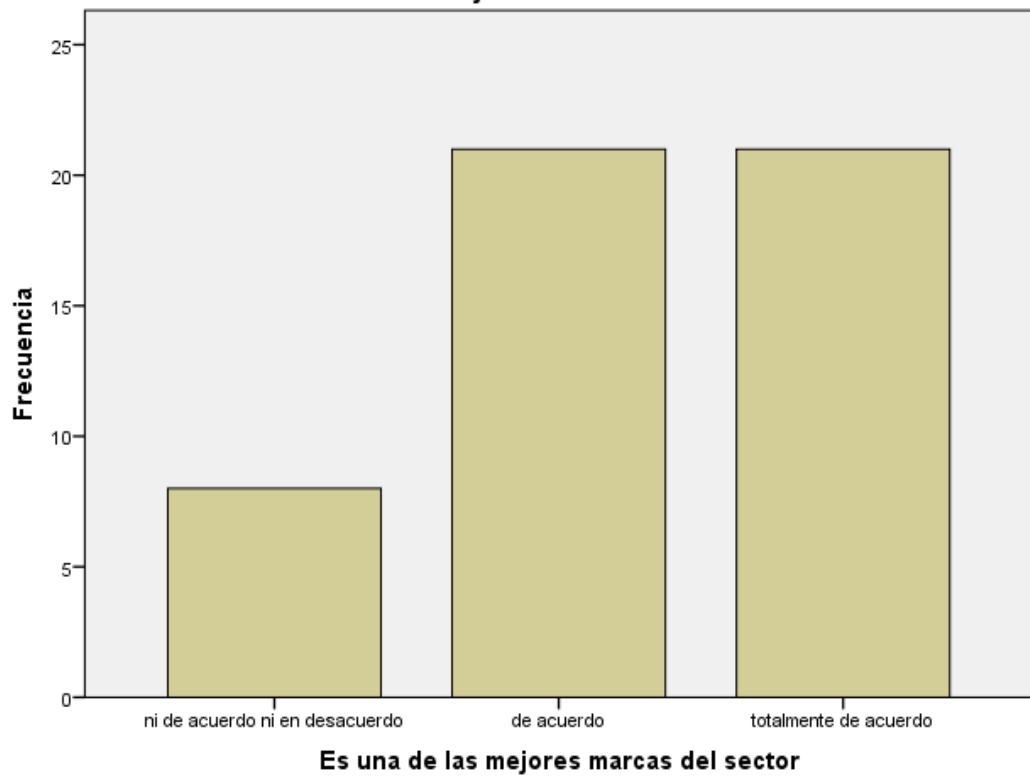
La gestión de la identidad corporativa influye positivamente en el atractivo de la empresa

iii. Items del Indicador Reputación

Es una de las mejores marcas del sector

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	16,0	16,0	16,0
	De acuerdo	21	42,0	42,0	58,0
	Totalmente de acuerdo	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Es una de las mejores marcas del sector



Es una marca muy consolidada en el Mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	6,0	6,0	6,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	42,0	42,0	48,0
	De acuerdo	22	44,0	44,0	92,0
	Totalmente de acuerdo	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

