



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y
HOTELERÍA**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE
CHILI’S LIMA PLAZA NORTE, 2017”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y
HOTELERÍA**

AUTOR:

SOLIS BERNAL, CYNDEL CRISTELL

ASESOR:

MGTR. RUIZ PALACIOS, MIGUEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y DE CENTROS DE ESPARCIMIENTO

LIMA – PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

MG. TOVAR ZACARÍAS, CARLOS

LOBATÓN GUTIERREZ, CARLOS

BECAR MENDOZA, JULIO

DEDICATORIA

A mis padres, Rosa y Marco por el apoyo incondicional, inculcando en mi desde pequeña el valor de la responsabilidad y la importancia de la educación, y también a mi querida abuela Aurea, por su empatía y amor. Los amo mucho.

AGRADECIMIENTO

A mis padres Rosa y Marco, a mi abuela Aurea por confiar en mí siempre y, a mi mejor amigo Andy por casi 7 años de amistad sincera y apoyo durante mi época universitaria.

A mi gerente Edison Balabarca por ofrecerme su confianza y soporte para lograr concluir mi proyecto de investigación.

A cada uno de mis amigos Chilihead's por su participación para la elaboración del proyecto.

A mi asesor Mgtr. Miguel Ruiz por sus enseñanzas desde MIC hasta DPI demostrando sus excelentes conocimientos en el ámbito de la investigación.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo CYNDEL CRISTELL SOLIS BERNAL con DNI 70807412, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración en Turismo y Hotelería, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Cesar Vallejo.

Lima, diciembre del 2017

CYNDEL CRISTELL SOLIS BERNAL

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada “Cultura Organizacional en el restaurante Chili’s Lima Plaza Norte, 2017”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que se cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciado en Administración en Turismo y Hotelería.

La Autora

ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
Página del jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Esquema del informe de tesis.....	vii
RESUMEN.....	ix
ASBTRACT.....	x
I. INTRODUCCIÓN	1
1.2.Trabajos previos.....	2
1.3.Teorías relacionadas al tema	4
1.4.Formulación del problema.....	49
1.5.Justificación del estudio.....	50
1.6.Objetivos	50
II. MÉTODO.....	51
2.1.Diseño de investigación.....	51
2.2.Variables, operacionalización.....	52
2.3.Población y muestra.....	53
2.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	54
2.5.Métodos de análisis de datos	56
2.6.Aspectos éticos	56

III. RESULTADOS	57
IV. DISCUSIÓN	78
V. CONCLUSIONES	80
VI. RECOMENDACIONES	81
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	82
ANEXOS	88

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de cultura organizacional en el restaurante Chili's Lima Plaza Norte ubicado en el distrito de Independencia. Dicho restaurante es reconocido por su gran variedad de platos, el buen ambiente y la cálida atención por parte de los colaboradores, teniendo como punto de partida la cultura que les caracteriza como organización para poder realizar y desempeñar sus labores de manera correcta. Por ello esta investigación además buscó determinar el nivel de identidad, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo puesto que a través de la literatura se llegó a la decisión de considerar estas cuatro dimensiones.

El problema de investigación fue conocer si la cultura organizacional del restaurante se mantenía o el nivel bajaría puesto que, durante el tiempo de investigación, hubo cambio de gerencia, siendo ello el origen del problema de estudio.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo dado que se usaron datos estadísticos para determinar los objetivos de estudio, además fue un estudio no experimental puesto que no se busca manipular la variable de estudio. Se realizó un censo a los 36 trabajadores de las diferentes áreas: servicio, bar y producción. Como instrumento para determinar el objetivo de estudio se usó el cuestionario constando de 16 preguntas, donde se midió las dimensiones establecidas.

Como resultado, el nivel de la cultura organizacional del restaurante Chili's Plaza Norte fue alto. Siendo un aspecto positivo para la empresa dado que, se podrá generar una relación firme de identidad, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo entre trabajador – marca, realizándose con mayor productividad las labores cumpliendo de manera conjunta los objetivos trazados.

Palabras clave:

Cultura organizacional, identidad, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

ASBTRACT

The present project had as objective to determine the level of organizational culture in Chili's Lima Plaza Norte restaurant that is located in the district of "Independencia". This restaurant is renowned for its great variety of dishes, the good working environment and the warm attention from the staff, having as a starting point the culture that characterizes them as an organization to be able to carry out their work correctly. For this reason, this research also sought to determine the level of identity, communication, teamwork and leadership since, through literature, the decision was made to consider these four dimensions.

The research problem was to know if the organizational culture of the restaurant was maintained or the level would go down since during the time of investigation, there was a change of management, being this the origin of the problem of study.

The research approach was quantitative, since statistical data were used to determine the study objectives. In addition, it was a non-experimental study since it was not intended to manipulate the study variable. A census was carried out on the 36 workers in the different areas: service, bar and production. As a tool to determine the study objective, the questionnaire was used consisting of 16 questions, where the established dimensions were measured.

As a result, the organizational culture level of the Chili's Plaza Norte restaurant was high. Being a positive aspect for the company given that, it will be possible to generate a firm relationship of identity, communication, teamwork and leadership between workers – brand, being carried out with greater productivity the tasks fulfilling jointly the objectives outlined.

Keywords:

Organizational culture, identity, communication, teamwork and leadership.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

A nivel internacional, se mostró el caso de la empresa McDonald's sobre la cultura organizacional durante el presente año (2017), centrada en la venta de comida rápida la cual se caracteriza por su particular logo y la representación de la marca a través de un payaso vestido de color amarillo, blanco y rojo. Además, se encuentra posicionada a nivel mundial demostrando su cultura organizacional a través del apoyo de sus colaboradores y el aprendizaje que se le brinda. Esta investigación por Thompson (2017), también muestra prioridad al desarrollo de sus empleados para que puedan mejorar y brindar un buen servicio. En la organización se considera que el aprendizaje y retroalimentación es importante ya que promueve la productividad y el liderazgo, asimismo promueve el crecimiento de la calidad en relación a su cultura organizacional realizándose mediante reuniones constantes con los empleados y discuten acerca de ello ayudando a la mejora continua del crecimiento de la empresa como de sus colaboradores.

A nivel nacional, la empresa Starbucks se encuentra posicionada como una de las franquicias reconocidas por ofrecer bebidas frías y calientes a través de un servicio personalizado, el autor Lamas (2016) realizó un análisis sobre su cultura organizacional, prevaleciendo una buena comunicación entre las áreas de la empresa y además de cómo es la relación gerente – colaborador, gran parte de los empleados se sienten comprometidos y dichosos de trabajar en la marca dado que la cultura que ellos perciben es buena, además de contar con gerentes que les facilitan confianza e igualdad en el trato para con ellos mostrando liderazgo en mucho de sus casos, ayudando al desarrollo laboral y personal de cada trabajador. Uno de los medios de comunicación que presenta la empresa son las reuniones que se realizan para crear una conexión más cercana entre gerentes y empleados con el fin de escuchar sus opiniones y debates para la mejora de la empresa y las actividades

que desarrollan. Asimismo, para fomentar un impacto en mención a la cultura de la empresa, teniendo en cuenta su misión y visión-, ellos cuentan con carteles y publicaciones internas como boletines e intranet.

A nivel local, la popularidad de los restaurantes ha ido creciendo de manera que estos se encuentran establecidos en diferentes centros comerciales, donde una de las empresas destacadas es “Chili’s” siendo un restaurante de estilo americano que ofrece diferentes platos y bebidas. Además, la cultura de la marca ya se encuentra establecida, es decir, cuenta con valores tales como (responsabilidad, compromiso y honestidad), así como también cuentan con misión, visión y pasión. Sin embargo, cada restaurante tiene diferente manera de aplicar su cultura, en el caso del restaurante Chili’s ubicado en el centro comercial Lima Plaza Norte, se encuentra en proceso de retroalimentación acerca de su cultura organizacional, donde se les está brindando reuniones con el fin mantener y mejorar la labor de ellos, ya que de este modo se sentirán identificados y mostrarán productividad en el trabajo.

1.2. Trabajos previos

Una primera investigación corresponde a Anccana y Quispe (2013) titulada: Plan de cultura organizacional para mejorar la Satisfacción laboral de los empleados de la empresa Incmena S.A.C. Tuvo como objetivo determinar si el plan de cultura organizacional generará efectos positivos para la mejora de la satisfacción de los trabajadores de dicha empresa. Donde se considera que dentro de una empresa no se llega a ofrecer satisfacción laboral si no existe una correcta cultura de comportamiento organizacional adecuada. Y este tipo de problemática se puede apreciar en diferentes aspectos tanto internacionales como nacionales. El estudio de la investigación fue de enfoque cuantitativo con tipo de investigación descriptivo – explicativo y el diseño fue experimental. Además, el tipo de muestreo fue no probabilístico intencional ya que fue decidida por los investigadores, donde participaron

40 colaboradores de la empresa; la cual el instrumento a utilizar fue el cuestionario. Mediante lo recopilado, los investigadores llegaron a la conclusión de que si se aplica un plan de cultura organizacional sobre la satisfacción laboral va a generar efectos positivos, ya que mediante el reconocimiento de una cultura organizacional se aplicará la identidad con la empresa, compromiso en el trabajo, cambio de estados de ánimo, crecimiento tanto profesional como personal del empleado, etc.

Otra investigación elaborada por Roca (2012) con el título de Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad ya mencionada. Roca resalta que las organizaciones que tienen una cultura fuerte, tendrán un grado de comunicación alto dado que sus valores y normas son aceptados por los trabajadores y ello se ve reflejado en su comportamiento en las labores diarias. El nivel de investigación fue correlacional con diseño transversal, teniendo como muestra 100 maestros y 240 alumnos, utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta. A través de lo investigado se tuvo como resultados que la comunicación interna no es eficaz y su cultura organizacional no es favorable.

Una tercera investigación realizada por Calderón (2013) titulada: La cultura organizacional en la estabilidad laboral la empresa Lubricantes la Calzada S.A. Tuvo como objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional en la estabilidad laboral. Donde el autor resalta que la influencia sobre la cultura viene por parte de la persona que lidera y ello contribuye a su formación además de trasmitirlo a los miembros de la organización. El estudio de investigación fue de enfoque cuantitativo con tipo de investigación descriptivo. El instrumento que se empleó para la recolección de datos fue el cuestionario donde utilizaron la escala de Likert. Su muestra de estudio fue de 26 trabajadores que tienen un mínimo de un año desempeñando sus labores en la empresa. Mediante

los resultados se pudo concluir que la cultura organizacional de la empresa no tiene estabilidad, reflejándose en el comportamiento de los colaboradores por su baja calidad en su productividad. Dado que los colaboradores no se involucran ni participan en la resolución de problemas y no se sienten identificados con su centro de labores y es por ello que no se logran cumplir las metas establecidas.

Otra investigación producida por Vásquez (2009) con el título de La cultura organizacional presente en Dayco Telecom. C.A. Tuvo como objetivo describir la cultura organizacional que se encuentra en la organización ya mencionada. Donde la autora menciona que, la empresa está en proceso de reevaluación dado que se tiene la necesidad de determinar la cultura que los identifica además de la imagen que se tiene de ella, sin embargo, si existe la posibilidad de realizar un cambio será para buscar soluciones la cual puedan orientarse a un cambio de manera positiva. El estudio de la investigación fue descriptivo. Además, utilizó como método para la recolección de datos la encuesta, su población fue de 85 trabajadores y se determinó el número total de ello con el objetivo de ratificar la confiabilidad y validez del proyecto. Mediante los resultados se llegó a la conclusión que en la empresa Dayco Telecom C.A., la cultura organizacional prevalece en sus componentes culturales tales como valores (compromiso, cumplimiento, aprendizaje y respeto), comunicación, liderazgo, toma de decisiones y motivación. Considerando que su cultura es amistosa – colaboradora inclinándose a una cultura familiar.

1.3. Teorías relacionadas al tema

Para reconocer el término “cultura organizacional” es importante definir los conceptos de cultura y organización de este modo se podrá explicar con más detalle sobre la variable a investigar.

Definición de cultura

De acuerdo con Benveniste (1971, citado en Enríquez, 2007) menciona que la cultura es un fenómeno característico que representa un código de interacciones y valores tales como tradiciones, artes, ética, religión, leyes, política que caracterice al hombre así como su forma de comportarse durante todas sus actividades.

Por otro lado, Aguirre (2004, citado por Vásquez, 2009) define que existen tres grupos de conceptos: donde el primer grupo se menciona a continuación:

- Contracultura; la cual es una cultura alternativa a la cultura dominante
- Subcultura; es una forma cultural que no cuenta con particularidad para representar a un grupo independiente.
- Transcultural; es el producto de la confrontación de culturas, de las diferentes maneras de dar a conocer el comportamiento de las diferentes culturas.

El segundo grupo de conceptos abarca:

- Etnia; identidad cultural de un grupo aislado geográficamente hablando.
- Etclase; es la afirmación de un grupo de personas excluidas mediante su cultura.

Mientras que el tercer grupo menciona:

- Aculturación; es el desarrollo que resulta del contacto de forma directa y continuo de dos culturas, donde proceden influencias culturales mutuas sin embargo a veces una predomina más que otra.
- Enculturación; en la actualidad esto se define como “educación” ya que es el proceso de transmitir cultura a los nuevos miembros.

Definición de organización

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1999) mencionan que la organización es el “proceso para comprometer a dos o más personas para que

trabajen juntas de formas estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p.12).

Según Koontz y Weihrich (1999, citado por Ortiz y Tochimani, 2004) describen a la organización como la clasificación, identificación de las actividades necesarias para el logro de metas, así como la fusión de sistemas sociales y culturales.

Chiavenato (2009) explica que “Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivas que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes” (p.24).

Tipos de estructuras organizacionales

Stoner, Freeman y Gilbert (1999) establecen que la estructura organizacional es referida a la acción de dividir, agrupar y coordinar las actividades de la organización, en la relación entre trabajadores y gerentes, gerentes y gerentes y entre trabajador y trabajador. La cual lo determinan en tres formas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

- Organización funcional; es la forma de departamentalización en la que cada miembro de la empresa realiza una actividad diferente.
- Organización por producto/mercado, es denominada organización por división, donde reúne un grupo de trabajo a todas las personas que participan en la producción y comercialización de un producto.
- Organización matricial; también conocida como sistema de mando múltiple, los empleados trabajan con dos cadenas de mando, es decir, cuentan con dos jefes. La primera cadena es la de funciones y divisiones de mando, donde se diagrama de forma vertical. Mientras que la segunda cadena se diagrama de forma horizontal, es decir, el trabajo de los mismos trabajadores de una misma área.

Definición de cultura organizacional

Para Stoner et. al. (1999) describen a la cultura organizacional como: “La serie de entendidos importantes, como normas, valores actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización” (p. 198).

La cultura organizacional posee creencias con respecto a la organización, donde las personas contienen ideales compartidos los cuales están conformados en su base psicológica tres elementos: lo que las personas conocen acerca del entorno, lo que las personas sienten en relación a él y lo que las personas han hecho, están haciendo o lo que se hará. “Saber, sentir y hacer”, son verbos en infinitivo que describen la firmeza y el fundamento de las creencias que la gente tiene sobre su trabajo (Aliaga, 1999).

La variable “cultura organizacional” es un tema investigado por diferentes autores tales como Schein (2004) donde nos explica que dicha variable en las últimas décadas se ha ido empleando por muchos gestores e investigadores en organizaciones, la cual describe a la cultura organizacional como el clima y las tareas que las empresas desempeñan en la dirección de sus colaboradores relacionándolos con sus creencias y valores.

La cultura organizacional es el conjunto de creencias y significados adaptados por los miembros de la empresa, en el aspecto de un orden hegemónico, donde se transforman en el lado simbólico de conductas, prácticas e interpretaciones (García, 2006).

La definición brindada por Salazar (2008) es que “La cultura [...] es compartido por los miembros de la organización, que influye en la manera en que éstos se comportan y que diferencia sustancialmente a una organización de otra.” (p.17).

Chiavenato (2009) define que “La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una

compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, [...] que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p. 123).

Destacando la definición de la cultura organizacional por Flamholtz y Randle (2011, citado en Olivares, 2013) se manifiesta en todas las áreas de la organización, reflejándose en las palabras, el modo de cómo los empleados se comunican y en los artefactos que posee la empresa. Es decir, prácticamente toda la institución en sí, desde los implementos que usan hasta los adornos que se encuentran en los pasillos o salón, contiene un mensaje cultural.

Otra definición acerca de la variable a estudiar es que la cultura organizacional es un grupo de costumbres, creencias, valores y hábitos, reconocidos por los trabajadores de una organización. Además, es un término importante de conocer para las personas que lideran y a los que van a liderar una empresa para lograr conseguir competitividad (Gutiérrez, 2013).

Robbins y Judge (2013) describen a la cultura organizacional como un “Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 513).

La cultura organizacional dentro de cada empresa se refleja mediante los valores, tradiciones, comunicación, trabajo en equipo que cada uno de los trabajadores muestra tanto dentro como fuera de la organización. Cabe resaltar que en los restaurantes los trabajadores mantienen contacto directo con los clientes, y ellos pueden percibirlo mediante el trato y el servicio recibido.

Cuadro N°1: Resumen de definiciones de cultura organizacional

Autor (año)	Definición
Stoner, Freeman y Gilbert (1999)	“La serie de entendidos importantes, como normas, valores actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización” (p. 198).
Aliaga (1999)	“Saber, sentir y hacer”, son las palabras en verbo dados por el autor, la cual describe la firmeza y el fundamento de las creencias que las personas tienen sobre su trabajo.
Schein (2004)	La cultura organizacional se describe como el clima y las tareas que las empresas desempeñan en la dirección de sus colaboradores relacionándolos con sus creencias y valores
García (2006)	La cultura organizacional es el conjunto de creencias y significados adaptados por los miembros de la empresa.
Salazar (2008)	“La cultura [...] es compartido por los miembros de la organización, que influye en la manera en que éstos se comportan y que diferencia sustancialmente a una organización de otra.” (p.18).
Chiavenato (2009)	“La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, [...] que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p. 123).
Flamholtz y Randle (2011, citado en Olivares, 2013)	La cultura es el reflejo de las palabras, el modo de cómo los empleados se comunican y en los artefactos que posee la empresa. Desde los implementos que usan hasta los adornos que se encuentran en los pasillos o salón, contiene un mensaje cultural.

Gutiérrez (2013)	Conjunto de costumbres, creencias, valores y hábitos reconocidos por los trabajadores dentro de una organización.
Robbins y Judge (2013)	“Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 513).

Fuente: Elaboración propia

Niveles de la cultura organizacional

Schein (2004) describe que la cultura contiene tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos.

- Artefactos; son elementos que se integran para definir una cultura, incluyendo productos, servicios y patrones de conducta de los trabajadores.
- Valores adoptados; son los motivos empleados por la organización para explicar la manera en cómo se realizan las cosas, además los nuevos miembros cultivan los valores adoptados y aprenden su significado dentro de un contexto de la organización.
- Supuestos básicos; son las creencias que los miembros de una organización dan por establecido.

Kotter y Heskett (1992, citado por Stoner, Freeman & Gilbert ,1999) identificaron dos niveles en la cultura:

- Valores compartidos; considerados los más difíciles de cambiar dado que son intereses y metas importantes que son compartidas por la gran parte de las personas que integran un grupo, dándole forma al comportamiento del grupo, persistiendo en el tiempo aun si cambian de miembros.
- Normas de conducta en el grupo; estilo común de comportamiento que caracteriza a un grupo y que se mantienen porque los miembros del grupo se comportan de la forma que se les enseñe estas prácticas a los nuevos miembros.

Scholz (1987, como se cita en Ritter, 2008) determina cuatro niveles

- Nivel de los artefactos y rituales; está conformada por la identidad visual de la empresa, la cual se encuentra mostrada en manuales de diseño corporativo, siendo estos inflexibles. Además, muestra qué cultura es en el exterior (los productos, la publicidad, la infraestructura) y en su interior (el ambiente laboral que incluye el diseño de los mobiliarios y puestos de trabajo, edificaciones y el uniforme). Asimismo, los rituales (aniversarios, promociones, reuniones informativas, torneos deportivos, etc.) están establecidos dentro de la organización.
- Nivel de la tradición, las leyendas, los mitos y los héroes; en este nivel se encuentran las historias o relatos que se dan a conocer a través del tiempo en la organización la cual constituye la fundación, los cimientos de la empresa. Por otro lado, las leyendas y mitos dan a conocer personajes anecdóticos que sobresalieron en la empresa u organización.
- Nivel de los valores; dentro de este nivel se determinan tres diferentes sistemas de valores: valores elementales, valores estratégicos y valores instrumentales. Los valores elementales son los valores que caracterizan al individuo de manera cualitativa donde tienen su fundamento en la justicia, el amor, la religión y la libertad. Los valores estratégicos se encuentran relacionados con un determinado objetivo contribuyendo a la tensión de la dinámica social. Por último, los valores instrumentales las cuales se asocian a la actualidad, tomando como ejemplo a la franqueza versus la verdad.
- Nivel de los supuestos básicos; este nivel detalla los supuestos que muestran la realidad, el medio ambiente, la conducta de los individuos hacia los demás, pero, son complicadas de explicarlos puesto que se encuentran en el plano del subconsciente.

Cuadro N°2: Resumen de niveles de la cultura organizacional

Autor (año)	Niveles
Schein (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Artefactos; son elementos que se integran para definir una cultura, incluyendo productos, servicios y patrones de conducta de los trabajadores. • Valores adoptados; son los motivos empleados por la organización para explicar la manera en cómo se hacen las cosas dentro de ella • Supuestos básicos; son las creencias que los miembros de una organización dan por establecido.
Kotter y Heskett (1992, citado por Stoner, Freeman y Gilbert ,1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Valores compartidos; considerados los más difíciles de cambiar dado que son intereses y metas importantes que son repartidas por la gran parte de las personas que integran un grupo, dándole forma al comportamiento del grupo, persistiendo en el tiempo aun si cambian de miembros. • Normas de conducta en el grupo; estilo común de comportamiento que caracteriza a un grupo y que se mantienen porque los miembros del grupo se comportan de la forma que se les enseñe estas prácticas a los nuevos miembros.
Scholz (1987, como se cita en Ritter, 2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de los artefactos y rituales; está conformada por la identidad visual de la empresa, la cual se encuentra mostrada en

	<p>manuales de diseño corporativo, siendo estos inflexibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de la tradición, las leyendas, los mitos y los héroes; en este nivel se encuentran las historias o relatos que se dan a conocer a través del tiempo en la organización la cual constituye la fundación, los cimientos de la empresa. • Nivel de los valores; dentro de este nivel se determinan tres diferentes sistemas de valores: valores elementales, valores estratégicos y valores instrumentales. • Nivel de los supuestos básicos; este nivel detalla los supuestos que muestran la realidad, el medio ambiente, la conducta de los individuos hacia los demás, pero, son complicadas de explicarlos puesto que se encuentran en el plano del subconsciente.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Tipos de cultura organizacional

La variable a investigar ha sido estudiada por diversos autores, sin embargo, en una de las investigaciones elaboradas por Kerr (1987, citado por Hellriegel, 2009) muestra que las culturas organizacionales están conformadas por cuatro tipos: cultura burocrática, cultura de clan, cultura emprendedora y cultura de mercado.

- Cultura burocrática: este tipo de cultura emplea la formalidad, practica reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica. Los roles, tareas, etcétera para cada uno de los trabajadores ya se encuentran establecidas.
- Cultura de clan; este tipo de cultura se caracteriza por emplear la lealtad, compromiso, socialización, tradición, trabajo en equipo y

autodirección. Los colaboradores saben las obligaciones que tienen van más allá de recibir su sueldo, sino se sienten comprometidos con la organización dado que reconocen que se les brindará reconocimientos, aumentos en sus pagos y otras maneras de retribuciones.

- Cultura emprendedora; este tipo de cultura se determina por su grado alto de tomar riesgos y aplicar creatividad, donde se aplica la innovación, experimentación y vanguardia, muchas veces genera cambios y se adaptan a ellos.
- Cultura de mercado; este tipo de cultura muestra que se enfocan en los logros de forma financiera tanto en el crecimiento de sus ventas como la rentabilidad de la organización. La relación entre subordinado y jefe no es sólida puesto que cada uno de los deberes que realicen se deben hacer de manera rigurosa, enfocándose en resultados e indicadores existiendo individualidad y competitividad.

Para Robbins y Judge (2013), establecen en su investigación acerca de la variable a estudiar a la cultura dominante, subculturas, cultura fuerte y valores fundamentales.

- Cultura dominante; muestra los valores primordiales que los integrantes de una organización comparten hacia el resto.
- Subculturas; son mini culturas que conforman una organización, en su mayoría se distinguen por designaciones departamentales y separación geográfica.
- Cultura fuerte, se caracteriza por sus valores primordiales son compartidos de forma extensa.
- Valores fundamentales; son los primeros o los que dominan siendo aceptados por la organización en general.

Las ideas expuestas por Armegol (2001) clasifica diversos tipos de cultura según otros autores:

- Clasificación según Harrison (1972, como se cita en Armegol, 2001)
 - Cultura orientada al poder; sus características más relevantes son el control, el centralismo y el individualismo. Donde se puede entender que el poder es un bien.
 - Cultura orientada a la función o al rol; comprendida por las empresas muy sistemáticas y formales, donde se le toma mayor importancia a la legalidad existiendo mucha burocracia.
 - Cultura orientada a las tareas; basándose en las competencias para obtener buenos resultados, destacando el trabajo en equipo.
 - Cultura orientada a las personas; el crecimiento económico no es una prioridad inmediata para la organización sino se preocupa por las necesidades del personal y su identificación con la empresa.

- Clasificación según Hargreaves (1994, como se cita en Armegol,2001)
 - Individualismo fragmentado; se centran en su trabajo, considerándolo aislado, con sentido de posesión y propiedad del entorno.
 - Balcanización; existen grupos independientes dentro de la organización, la cual están separados de otros grupos y tienen objetivos diferentes o inclusive de forma opuesta.
 - Cultura colaborativa; existe interacción mutua, participación en toma de decisiones e intercambios de experiencia. Este tipo de cultura toma en cuenta los pequeños detalles.
 - Colegialidad inventada; es una cultura forzada por parte de sus líderes porque existe colaboración.
 - Mosaico en movimiento, donde las personas cambian, los grupos se modifican y se origina rotación de las personas en la organización.

Cuadro N°3: Resumen de tipos de cultura organizacional

Autor (año)	Tipos
Kerr (1987, citado por Hellriegel, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura burocrática: este tipo de cultura emplea la formalidad, practica reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica. • Cultura de clan; este tipo de cultura se caracteriza por emplear la lealtad, compromiso, socialización, tradición, trabajo en equipo y autodirección. • Cultura emprendedora; este tipo de cultura se determina por su grado alto de tomar riesgos y aplicar creatividad, donde se aplica la innovación, experimentación y vanguardia, muchas veces genera cambios y se adaptan a ellos. • Cultura de mercado; este tipo de cultura muestra que se enfocan en los logros de forma financiera tanto en el crecimiento de sus ventas como la rentabilidad de la organización.
Robbins y Judge (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura dominante; muestra los valores primordiales que los integrantes de una organización comparten hacia el resto. • Subculturas; son mini culturas que conforman una organización, en su mayoría se distinguen por designaciones departamentales y separación geográfica. • Cultura fuerte, se caracteriza por sus valores primordiales son compartidos de forma extensa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Valores fundamentales; son los primeros o los que dominan siendo aceptados por la organización en general.
<p>Armegol (2001)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación según Harrison (1972) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cultura orientada al poder; sus características más relevantes son el control, el centralismo y el individualismo. Donde se puede entender que el poder es un bien. ❖ Cultura orientada a la función o al rol; comprendida por las empresas muy sistemáticas y formales, donde se le toma mayor importancia a la legalidad existiendo mucha burocracia. ❖ Cultura orientada a las tareas; basándose en las competencias para obtener buenos resultados, destacando el trabajo en equipo. ❖ Cultura orientada a las personas; el crecimiento económico no es una prioridad inmediata para la organización sino se preocupa por las necesidades del personal y su identificación con la empresa. • Clasificación según Hargreaves (1994) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Individualismo fragmentado; se centran en su trabajo, considerándolo aislado, con sentido de posesión y propiedad del entorno. ❖ Balcanización; existen grupos independientes dentro de la organización, la cual están separados de otros grupos y tienen objetivos diferentes o inclusive de forma opuesta. ❖ Cultura colaborativa; existe interacción mutua, participación en toma de decisiones e

	<p>intercambios de experiencia. Este tipo de cultura toma en cuenta los pequeños detalles.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Colegialidad inventada; es una cultura forzada por parte de sus líderes porque existe colaboración. ❖ Mosaico en movimiento, donde las personas cambian, los grupos se modifican y se origina rotación de las personas en la organización.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Características de la cultura organizacional

Asimismo, O`Reilly y Chatman (1991, citados por Robbins & Judge, 2013) dan a conocer siete características fundamentales:

- Innovación y toma de riesgos; nivel de estimulación a los colaboradores para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención a los detalles: nivel en que se espera que las personas demuestren atención, precisión y análisis por los detalles.
- Orientación a los resultados; nivel en que el área gerencial se enfoca en los resultados o eventos, mas no en los métodos o procesos aplicados para lograrlo.
- Orientación a la gente; nivel en que las decisiones gerenciales toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los colaboradores de la organización.
- Orientación a los equipos, nivel donde las actividades laborales se organizan por equipos y no por individuos
- Dinamismo; nivel en que los trabajadores son competitivos y dinámicos en vez de ser complacidos tan fácilmente.
- Estabilidad; nivel en que las actividades organizacionales dan prioridad en mantener el status quo y no en su crecimiento.

A su vez Chiavenato (2009) da a conocer seis características principales sobre la cultura organizacional:

- Regularidad de los comportamientos observados; las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas; pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes; son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Filosofía; las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas; guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- Clima organizacional; la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera (p. 126).

Según el estudio de Robbins (1987, como se menciona en Ritter, 2008), da a conocer siete características que describen a la cultura dentro de una organización.

- Autonomía individual; es el nivel de oportunidades, responsabilidad, independencia para buscar iniciativa en las personas que poseen en la empresa u organización.
- Estructura; es la supervisión directa de la cantidad de normas y reglas para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
- Apoyo; es el nivel de ayuda que brindan los empleadores a sus empleados.
- Identidad; es el nivel en que la organización en su conjunto, se compenetran con su equipo de trabajo y no con un grupo de trabajo.
- Desempeño – premio; es el grado donde una organización otorga a sus empleados mediante aumentos salariales, premios, etc., el desempeño realizado durante sus labores.
- Tolerancia al conflicto; es el punto de las relaciones de grupos de trabajo y compañeros donde aplican franqueza ante las dificultades.
- Tolerancia al riesgo; es el nivel la cual se motiva al empleado a ser decisivo y creativo para tomar riesgos.

Cuadro N°4: Resumen de características de cultura organizacional

Autor (año)	Características
O`Reilly y Chatman (1991, citados por Robbins y Judge, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y toma de riesgos; nivel de estimulación a los colaboradores para que sean innovadores y corran riesgos. • Atención a los detalles: nivel en que se espera que las personas demuestren atención, precisión y análisis por los detalles. • Orientación a los resultados; nivel en que el área gerencial se enfoca en los resultados o eventos, mas no en los métodos o procesos aplicados para lograrlo. • Orientación a la gente; nivel en que las decisiones gerenciales toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los colaboradores de la organización. • Orientación a los equipos, nivel donde las actividades laborales se organizan por equipos y no por individuos. • Dinamismo; nivel en que los trabajadores son competitivos y dinámicos en vez de ser complacidos tan fácilmente. • Estabilidad; nivel en que las actividades organizacionales dan prioridad en mantener el statu quo y no en su crecimiento.
Chiavenato (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • “Regularidad de los comportamientos observados; las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.

	<ul style="list-style-type: none"> • Normas; pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. • Valores dominantes; son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia. • Filosofía; las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes. • Reglas; guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo. • Clima organizacional; la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera” (p. 126).
<p>Robbins (1987, como se menciona en Ritter, 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía individual; es el nivel de oportunidades, responsabilidad, independencia para buscar iniciativa en las personas que poseen en la empresa u organización. • Estructura; es la supervisión directa de la cantidad de normas y reglas para vigilar y controlar el comportamiento del empleado. • Apoyo; es el nivel de ayuda que brindan los empleadores a sus empleados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad; es el nivel en que la organización en su conjunto, se compenetran con su equipo de trabajo y no con un grupo de trabajo. • Desempeño – premio; es el grado donde una organización otorga a sus empleados mediante aumentos salariales, premios, etc., el desempeño realizado durante sus labores. • Tolerancia al conflicto; es el punto de las relaciones de grupos de trabajo y compañeros donde aplican franqueza ante las dificultades. • Tolerancia al riesgo; es el nivel la cual se motiva al empleado a ser decisivo y creativo para tomar riesgos.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

Dimensiones de la cultura organizacional

A través de la investigación por Denison (2001, como se cita en Páramo, Ramírez y Rodríguez, 2008). Sobre la cultura organizacional determinaron las siguientes dimensiones

- Implicación; donde las empresas construyen a sus trabajadores, es decir, mediante equipos siendo estos comprometidos con sus labores y sienten que poseen una gran parte de la organización.
- Consistencia; la conducta de las personas dentro de la empresa u organización se manifiesta por el conjunto de sus valores centrales, así como sus líderes y sus trabajadores que logran acuerdos a pesar que tengan diferentes pensamientos. Además, las actividades que desarrollan se encuentran bien integradas y coordinadas.

- Adaptabilidad; las empresas que son adaptables toman riesgos y logran aprender de los errores cometidos teniendo la capacidad y experiencia en la creación del cambio.
- Misión; considerada la característica fundamental, las empresas que no conocen hacia donde se dirigen terminan en cualquier parte.

Mediante la literatura investigada, el autor Alves (1997, citado por Louffat, 2012) menciona nueve dimensiones de la cultura organizacional.

- a.- Artefactos visibles; son aquellos que dan a conocer elementos observables brindando una muestra inicial y percepción sobre el tipo de cultura que posee. Dando como ejemplos:
 - El nombre de la empresa.
 - Slogan.
 - El logotipo.
 - El uniforme.
 - Los colores.
 - La arquitectura.
 - El layout.
 - Tipo de mobiliarios, etc.
- b.- Ambiente empresarial, muestra el vínculo existente con los “stakeholders” de la organización
 - Accionistas.
 - Personal.
 - Proveedores.
 - Clientes.
 - Competidores.
 - Sindicatos.
- c.- Sistema gerencial – administrativo, enseña:
 - Estilo de gerencia.
 - Énfasis en el trabajo: calidad, costos, clientes, productividad, creatividad, etc.

- Uso del tiempo, midiendo la puntualidad, el tiempo que utilizan para conversar, comunicarse por teléfonos móviles, leer, cumplir reuniones de trabajo, etc.
- Importancia de la autoridad y el status.
- Coordinación e interdependencia horizontal (intergerencial).
- Naturaleza de las relaciones verticales (superior – subordinado).
- Estructura organizacional; indefinida, simple, compleja, rígida, flexible, etc.

d.- Sistema de comunicación

- Imagen y autoimagen de la empresa: lo que se dice de la empresa y lo que refleja por sí misma en sus informes, balances, encuestas, entrevistas, publicidad, folletos, etc.
- Sistemas de lenguaje, vocabulario, jergas empleadas.
- Medios de comunicación escritos: manuales, informes, oficios, memorandos, etc.
- Procesos de comunicación orales: reuniones, discursos, conversaciones, anécdotas, etc.

e.- Proceso decisorio

- Centralizado o descentralizado.
- Grupal o individual.
- Lento o rápido.
- Racional o intuitivo.
- Autoritario y participativo.
- Adecuación de las decisiones en relación a los valores, objetivos, etc.

f.- Sistema de símbolos

- Héroe.
- Ritos, fiestas y ceremonias.
- Mitología de la empresa.
- Tótems.

g.- Socialización y entrenamiento

- Proceso de socialización de los nuevos miembros de la organización.
- Estrategias de integración de los aprendices.
- Prácticas de enseñanza – aprendizaje.
- Formas de reclutamiento y criterios de selección.
- Modelos de comportamiento (perfil de personas).
- Sucesión y sistemas de carreras.
- Prioridades y oportunidades de entrenamiento y desarrollo.
- Importancia y énfasis en el entrenamiento y capacitación

h.- Cooperación y competición

- Nivel de cooperación o de competición, entre personas y grupos.
- Intensidad de compartir los sentimientos personales.
- Cómo y por quién los conflictos son admirados.

i- Sistema de creencias y valores

- Conocer en relación a las personas claves de la organización: origen social, estudios escolares, carrera profesional, edad, religión, posición familia, oposiciones políticas, etc.
- Describir las características de la personalidad de los que lideran en la organización (firme, justo, impersonal, igualitario, accesible, motivador, etc.)
- Analizar en como la organización ha tomado acción ante los incidentes críticos que marcaron a lo largo del tiempo:
 - Circunstancias de creación.
 - Problemas y perspectivas (tecnológicas, comerciales, gerenciales, etc.)
 - Forma de inclusión de la empresa en su contexto (mercado, competencia, gobierno, sindicatos, etc.)
 - Cómo han reaccionado ante las amenazas, crisis, oportunidades, prácticas de trabajo y alteraciones de metas.

- Ocurrencias sociales tales como huelgas, acuerdos, beneficios, etc.
 - Relación de la empresa con su actividad original.
 - Evolución de la estructura organizacional – administrativa.
 - Desarrollo histórico de los productos y la tecnología.
- Cómo han sido establecidos los objetivos globales.
- Consistencia y permanencia de las políticas y directrices empresariales.
- Coherencia entre misión, visión, objetivos, declaración de principios, etc.
- Claridad de dirección y nitidez de los objetivos.
- Foco de la empresa (presente, pasado o futuro).
- Énfasis en los resultados (largo, mediano o corto plazo).
- Gestión y características de los recursos humanos:
 - Formación, pericia y experiencia de las personas.
 - Estabilidad y seguridad en el cargo y en el empleo.
 - Tiempo de permanencia en cargos de jefatura.
 - Grado de rotación y ausentismo.
 - Calidad de las relaciones (gentiles, agresivas, cooperativas, competitivas, sinceras, disimuladas).
 - Percepción que tienen los empleados del sistema de recompensa.
 - Énfasis predominante (resultados, tareas, personas).
 - Evaluación de desempeño y criterios de promoción (desempeño, ambigüedades, áreas prioritarias, etc.)
 - Mecanismos de motivación para el trabajo (miedo, participación, alicientes económicos, obligaciones contractuales, satisfacción en el trabajo, etc.)
 - Criterios para las premiaciones, estímulos e incentivos.

Figura nº 1: Dimensiones de la cultura organizacional



Fuente: Alves (1997, citado por Louffat, 2012).

Otra investigación elaborada por Falcones (2013) determina las siguientes dimensiones para la variable cultura organizacional:

- Liderazgo en equipo; ello se da por la confianza y el acto de brindar apoyo a su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas grupales y mejoras para la organización.
- Habilidad; cumplir con el orden y desempeño de las labores que les corresponde a cada trabajador y el lugar (ambiente) que cuente con las facilidades para desempeñarse.
- Compromiso; construir los horizontes para generar un comportamiento de compromiso con la empresa.

- Mantenimiento de la compañía; se basa en la relación de la confianza en referencia en las metas de negocios y ventas.
- Cultura de desempeño; comprende en el comportamiento del colaborador luego de recibir retroalimentación siempre y cuando sea claro y preciso.
- Procesos de trabajo; consiste en las acciones que se realizan en procesos, tales como estándares aplicados y la productividad.
- Empoderamiento; es el grado de oportunidad para la toma de decisiones con el objetivo de mejorar las labores y aporte de opiniones que favorezcan a la empresa.
- Conducta de gerente; el líder es la persona encargada de manejar de manera inspiradora a su grupo de trabajadores, siendo capaz de saber entender, escucharlos y apoyarlos en el desarrollo de sus habilidades y mejorar en sus funciones.
- Cooperación; apoyo entre miembros del equipo de trabajo compartiendo los recursos y aportes para la mejora de la empresa.
- Respeto y trato; es la consideración y la manera en cómo se relacionan los jefes hacia su personal o viceversa.
- Entrenamiento y desarrollo; aplicación de estrategias para enseñar los lineamientos de la empresa para el desarrollo de los trabajadores y así mejorar su productividad.

Cuadro N°4: Resumen de dimensiones de cultura organizacional

Autor (año)	Dimensiones
Denison (2001, como se cita en Páramo,	<ul style="list-style-type: none"> • Implicación; donde las empresas construyen a sus trabajadores, es decir, mediante

<p>Ramírez y Rodríguez, 2008)</p>	<p>equipos siendo estos comprometidos con sus labores y sienten que poseen una gran parte de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistencia; la conducta de las personas dentro de la empresa u organización se manifiesta por el conjunto de sus valores centrales, así como sus líderes y sus trabajadores que logran acuerdos a pesar que tengan diferentes pensamientos. • Adaptabilidad; las empresas que son adaptables toman riesgos y logran aprender de los errores cometidos teniendo la capacidad y experiencia en la creación del cambio. • Misión; considerada la característica fundamental, las empresas que no conocen hacia donde se dirigen terminan en cualquier parte
<p>Alves (1997, citado por Louffat, 2012)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artefactos visibles; son aquellos que dan a conocer elementos observables brindando una muestra inicial y percepción sobre el tipo de cultura que posee. • Ambiente empresarial, muestra el vínculo existente con los “stakeholders” de la organización • Sistema gerencial – administrativo • Sistema de comunicación • Proceso decisorio • Sistema de símbolos • Socialización y entrenamiento • Cooperación y competición

	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de creencias y valores
<p>Falcones (2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en equipo; ello se da por la confianza y el acto de brindar apoyo a su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas grupales y mejoras para la organización. • Habilidad; cumplir con el orden y desempeño de las labores que les corresponde a cada trabajador y el lugar (ambiente) que cuente con las facilidades para desempeñarse. • Compromiso; construir los horizontes para generar un comportamiento de compromiso con la empresa. • Mantenimiento de la compañía; se basa en la relación de la confianza en referencia en las metas de negocios y ventas. • Cultura de desempeño; comprende en el comportamiento del colaborador luego de recibir retroalimentación siempre y cuando sea claro y preciso. • Procesos de trabajo; consiste en las acciones que se realizan en procesos, tales como estándares aplicados y la productividad. • Empoderamiento; es el grado de oportunidad para la toma de decisiones con el objetivo de mejorar las labores y aporte de opiniones que favorezcan a la empresa. • Conducta de gerente; el líder es la persona encargada de manejar de manera inspiradora a su grupo de trabajadores,

	<p>siendo capaz de saber entender y escucharlos y apoyarlos en el desarrollo de sus habilidades y mejorar en sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación; apoyo entre miembros del equipo de trabajo compartiendo los recursos y aportes para la mejora de la empresa. • Respeto y trato; es la consideración y la manera en cómo se relacionan los jefes hacia su personal o viceversa. • Entrenamiento y desarrollo; aplicación de estrategias para enseñar los lineamientos de la empresa para el desarrollo de los trabajadores y así mejorar su productividad.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Los aportes de los diferentes autores con respecto a la cultura organizacional arrojaron resultados para determinar cuatro dimensiones que implica en el análisis del personal sobre la variable de estudio: identidad, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo.

Identidad

“La identidad [...] se sigue construyendo [...] con los intercambios sociales, dicho de otra manera, el marco social va normando el comportamiento de la personalidad de los individuos ya que un sujeto presenta conductas y/o comportamientos variables ante cada situación” (Ochoa, Jacobo, Leyva y López, 2014, p. 78).

Además, Whetten (2006, citado por Ochoa *et al.*, 2014) mencionan atributos de la identidad

- Distintivo: son el subconjunto de los atributos que tiene una empresa siendo pieza clave para el análisis de su identidad, han

ido mostrado constantemente su valor como rasgos distintivos de la organización, además no todos los atributos que tiene una empresa sirven como criterios diferentes. Si las particularidades no sirven para hacer diferente una organización de otra, no hay ningún valor para explicar una identidad.

- Central: da a conocer a lo que los miembros consideran que el conocimiento es esencial sobre su organización. Es cuando un empleado se siente comprometido con la empresa y ha comprendido en su totalidad la identidad organizacional.
- Perdurable: se refiere a todos aquellos elementos que han resistido durante el tiempo. Ello quiere decir que por más pasen los años la organización sigue presentando esas particularidades.

Por otro lado, Según Urrea (2014) define la identidad organizacional

[...] los miembros de una organización generan un grado de identidad con la misión, expectativas, propósitos y metas de la organización, estos mismos se encargan de aportar a la construcción de una relación en la cual se tengan en cuenta lo que ambas partes quieren como objetivos comunes y de esa forma apoyarse para mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización y la transformación de la organización con miras a su fortalecimiento y alcance de sus metas (p.34).

Asimismo, Urrea (2014) menciona que los miembros de una organización al generar un nivel de identidad con la misión, expectativas, propósitos y metas de la misma, ellos se enfocan de brindar aportes para la construcción de una relación donde se tenga en cuenta que ambas partes tienen objetivos comunes, de esta manera se apoyarán para buscar la mejora de la empresa y la calidad de vida de cada uno de ellos.

La identidad dentro de una organización por parte de sus trabajadores prevalece desde el compromiso que ellos tengan para con su empresa

como el conocimiento y aplicación de su misión y visión de la misma, preocupándose por el crecimiento de la misma y su desarrollo dentro de la empresa.

Comunicación

Para Chiavenato (2009), da a conocer que para que la organización sea exitosa, se deben tomar en cuenta varios aspectos relativos al intercambio constante de significados:

1. Administrar la atención, donde se debe incentivar la percepción de las personas para que se encuentren atentas a todo lo que acontece en el ambiente del trabajo, manteniendo una conexión con el entorno. Siendo el inicio para que las personas puedan recibir y enviar mejor información. Asimismo, afianzar la situación de la organización o cambiar comportamientos.
 - i. Administrar el significado, tomar énfasis al lenguaje y los símbolos que se utilizan a los estilos de comunicación para que las personas entiendan de forma rápida y sencilla, trayendo un ritmo de entendimiento tanto para quien emite el mensaje como para el que lo recibe.
 - ii. Administrar la confianza, donde se busca idear un ambiente de comprensión y confianza entre las personas para que se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización.

Comunicación organizacional

“Es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización”. (Chiavenato, 2009, p.321)

También Alcaraz (2006, citado en Díaz, 2014) menciona que la comunicación organizacional es la fase donde se realiza un cambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más personas a través de un medio tales como teléfono, voz, escritura y otros.

Para López (2015) la comunicación organizacional se ha vuelto uno de los temas importantes de la organización puesto que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y jefes siendo reflejado hacia los clientes creando una imagen e identidad propia de la empresa.

La comunicación dentro de una organización es la pieza clave para el funcionamiento y desarrollo de la misma ya que es el nexo entre el empleador y sus empleados siendo un medio para expresar ideas, sentimientos, incomodidades, tanto entre los departamentos o áreas que conforma la empresa como la comunicación directa entre jefe y empleado a través de medios establecidos por ellos mismos.

Trabajo en equipo

Robbins y Judge (2013) define al equipo de trabajo como: “Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo” (p. 309).

A su vez los autores definen cuatro tipos de equipos de trabajo: equipos para resolver problemas, equipos de trabajo autos dirigidos, equipos transfuncionales y equipos virtuales.

- Equipos para resolver problemas; estos equipos pocas veces poseen autoridad para implementar en manera unilateral cualquier acción que se les pueda recomendar.

- Equipos de trabajo auto dirigidos; en su mayoría están conformados máximo con 15 integrantes. Donde cuentan con tareas relacionadas o interdependientes asumiendo muchas responsabilidades de los gerentes. Las cuales toman decisiones operativas, programan el trabajo, trabajan con los clientes y proveedores, etc.
- Equipos de trabajo transfuncionales; están compuestos por los empleados con un nivel jerárquico similar, pero con distintas áreas de trabajo donde se reúnen para realizar sus labores.
- Equipos virtuales; estos equipos utilizan la tecnología de computación para juntar a los colaboradores que se encuentran separados físicamente con la finalidad de lograr objetivos en común.

El trabajo en equipo cuenta con factores que da influencia a la formación de equipos de trabajo, tal como los factores psicológicos donde prevalece las necesidades básicas de la persona como la necesidad de seguridad y apoyo, autoestima y sentido de pertenencia. Por otro lado, para la formación del equipo, debe existir una persona que tenga la capacidad de poseer habilidades directivas como brindar oportunidades de compartir e interactuar con los conocimientos obtenidos, experiencias, entre otros, esta persona es llamada líder (Aguilar, 2016, p. 15).

El autor a su vez menciona que para crear un equipo de trabajo efectivo, es importante enfocarse en la adquisición de competencias, conocimientos y destrezas. Los conocimientos son los conceptos, información brindada para realizar las tareas establecidas, además de tener la capacidad de evaluar su propio desempeño y responsabilizarse dentro del grupo (Aguilar, 2016, p.16)

El trabajo en equipo es la acción de desarrollar las labores de forma compartida, independientemente de las labores que le corresponda a

cada uno de los trabajadores, llegando a un fin determinado: cumplir con los objetivos de la organización, ello se da teniendo la suficiente confianza con sus compañeros como la capacidad para permitir resolver problemas con ayuda conjunta.

Liderazgo

“[...] el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre las personas los inspira, motiva y dirige sus actividades de acuerdo a los objetivos planteados” (Hinojosa y Chirinos, 2011, p. 84).

Además, Hinojosa y Chirinos (2011) en su investigación mencionan tres tipos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo institucional.

1. Liderazgo transformacional, donde se enfoca al trabajo en conjunto como en la solución de problemas, motivar a las personas, relacionándolas en todos los niveles en función de conseguir óptimos resultados.
2. Liderazgo transaccional, este tipo de liderazgo solo brinda lo que las personas desean por su buen desempeño y no por su aporte en la organización ni por el crecimiento profesional.
3. Liderazgo institucional, donde se menciona que toda organización se consolida como tal, es decir, que las personas se identifican con la misma y respetando y actuando en relación con los lineamientos y normas establecidas.

Chiavenato (2009) hace mención al liderazgo, la cual la persona que se encuentra en el nivel más alto de la organización debe ser el líder principal, donde se debe dirigir hacia dos vertientes importantes siendo la primera la ubicuidad, dado que debe estar presente en todo momento.

La segunda vertiente es la conexión, que significa la unión de todos los líderes de la organización para asegurar una actuación sistemática.

Estilos de liderazgo:

Para Lippitt & White (1939, citado por Chiavenato, 2009) dan a conocer tres estilos básicos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático

- Liderazgo autocrático, donde el líder se enfoca en la autoridad y la toma de decisiones y los empleados de menor nivel no tiene la oportunidad de participar en temas que involucren a la organización. Además, en su mayoría el líder autócrata tiende a comportarse de manera dominante, causando temor.
- Liderazgo liberal, donde el líder permite la total participación en la toma de decisiones ya sea de manera individual como colectiva. El líder liberal se caracteriza por ser evasivo y sin firmeza, y muchas veces no es respetado por los subordinados.
- Liderazgo democrático, donde el líder es comunicativo todo el tiempo, buscando la participación de todos los miembros de la organización para beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa. Lo que en consecuencia trae un correcto y ameno clima organizacional.

El liderazgo, donde muchas de las veces son mostrados por los empleadores de la organización son los que guían a sus trabajadores, por ello deben mostrar una serie de comportamientos positivos desde la manera en cómo tratan a los empleados, hasta la manera de brindar información constante.

La cultura organizacional es un tema amplio que se establece en las organizaciones de manera notable. Existen estudios que definen y dan a conocer todo lo relacionado a la variable a estudiar desde bases teorías

hasta tipologías. Es por ello que se explicará cada una de las teorías propuestas por diferentes autores que se relacionan en función al tema. Teniendo como referencia la investigación elaborada por Isairías y Lozano (2011) la cual mencionan las siguientes teorías: Teoría de las relaciones humanas, teoría del comportamiento, teoría burocrática y teoría estructuralista detallándose cada una a continuación:

Teoría de las relaciones humanas

Para Isairías y Lozano (2011), la teoría de las relaciones humanas “Surge como necesidad de mitigar algunos de los impactos que produjo en la sociedad el enfoque clásico. En especial por los avances en la psicología y la sociología” (p.26).

Esta teoría según Chiavenato (1996, como se cita en Márquez, 2002) fue establecida por Elton Mayo dada la necesidad de democratizar y humanizar la rama de la administración siendo de forma igualitaria entre todos los trabajadores, siendo el individuo incentivado y motivado de forma económica y social.

Dentro de la teoría de las relaciones humanas mencionadas por el autor abarcan las siguientes premisas:

- El nivel de producción es resultante de integración social; se enfoca en las normas sociales y expectativas que circundan en los trabajadores.
- El comportamiento social de los trabajadores; estos no actúan de manera individual, sino como un grupo. Donde se influyen por normas y valores que se desarrollan en los grupos.
- Las recompensas y razones sociales; siendo el individuo motivado por aspectos económicos y sociales.

En suma, la teoría de las relaciones humanas, los individuos son impulsados en su mayoría por el reconocimiento, aprobación social y la participación dentro de su grupo.

Teoría del comportamiento

Isairías y Lozano (2011) mencionan que

[...] se estudió el funcionamiento y la dinámica de las empresas y del comportamiento de los individuos y los grupos dentro de ellas. [...] también el proceso de toma de decisiones porque se asume la organización como un sistema de decisiones en el que las personas se comportan racionalmente de acuerdo con la información que se capta del ambiente (p.33).

Asimismo, los autores mencionan que dentro de esta teoría destacan los aportes de Abraham Maslow con su pirámide de las necesidades jerarquizándolo de esta forma: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Para Harper & Row, (citado por Robbins & Judge, 2009, p. 136) mencionan a detalle la jerarquización

1. Fisiológicas: Donde se incluye el hambre, sed, abrigo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad: Donde está la protección contra el peligro y daños tanto emocionales como físicos.
3. Sociales: Amistad, sentido de pertenencia, afecto y aceptación.
4. Estima: La autonomía, el logro, status, reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización: El crecimiento y el desarrollo potencial propio.

Dentro de toda organización prevalece una necesidad, por el lado de las empresas es generar ganancias a cambio de ofrecer un producto o servicio y para ello se requiere del aporte de personas dedicadas al rubro a la cual pertenece la organización, estas personas también poseen necesidades ya sean económicas, físicas como también profesionales para solventarse día a día mostrando sus capacidades y habilidades

Teoría Burocrática

Max Weber, precursor de la teoría burocrática define a esta como el conjunto de reglamentos, normas, comunicaciones dentro de la organización, así como la división de trabajo, autoridad y procedimientos garantizándose el trabajo dentro de la organización (Isairías y Lozano, 2011, p.31).

Para Peris y Rueda (s.f.) mencionan las aportaciones de Weber considerando las más importantes:

1. La burocracia, es una organización formal, donde se establecen de normas, reglas que se desarrollan entre jefes y empleados permitiendo la igualdad entre sus obligaciones y responsabilidades que se encuentran definidas.
2. También se menciona la división del trabajo dado que es importante para cada puesto de trabajo permitiendo asignar diferentes actividades entre las diferentes áreas que conforman la organización.
3. La burocracia se centra en la separación entre la propiedad de la organización y la de sus empleados.

La teoría burocrática, en suma, se muestra en muchas empresas tradicionales, donde solo se basan en el cumplimiento de los estándares y labores que se dan, sin embargo no toman importancia en cómo sus trabajadores puedan llegar a sentirse al cumplir y desarrollarse en su trabajo.

Teoría estructuralista

Como mencionan Isairías y Lozano (2011) la teoría se basa en la integración de las partes de la organización como un todo, siendo influenciadas por el ambiente externo, muchas veces se presentan conflictos organizacionales trayendo tensión que se vuelven en aspectos negativos, por ello se buscan soluciones generando cambio e innovación.

Para Chiavenato (2004) da a conocer que:

El estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es más grande que la sencilla suma de las partes son las características básicas del estructuralismo". De modo que..."la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, vivir y morir (p.249).

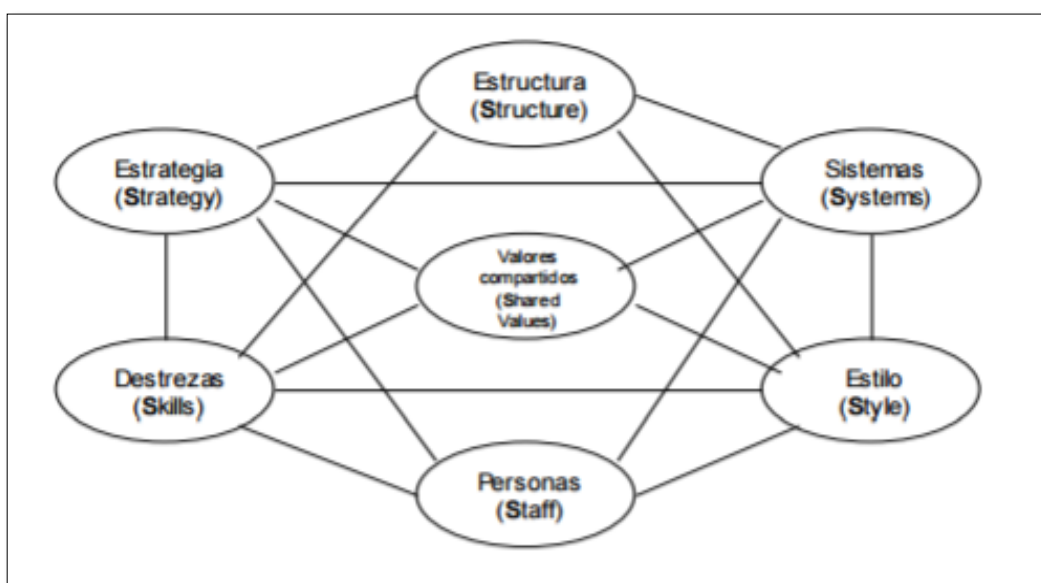
La teoría estructuralista se orienta en el estudio de las organizaciones de forma conjunta, teniendo interés en la organización total y no simplemente se centra en el individuo o la empresa.

Por otro lado, para el estudio de la cultura organizacional Gómez y Rodríguez (2001) establecen distintos modelos que se relacionan con la cultura organizacional tales como el modelo de Peters y Waterman y el modelo de Deal y Kennedy.

Modelo de Cultura Organizacional de Peters y Waterman

Los autores proponen un eje central para los valores compartidos a su vez lo conforman la estructura (correspondiendo a lo que se refleja en el organigrama organizacional), sistemas (procedimientos que existen en la organización), estilo (uso del poder y autoridad), personas (características de los trabajadores de la empresa), destrezas (son las habilidades y capacidades que posee el personal) y estrategias (correspondiendo a los planes que las organizaciones tienen para asignar los recursos que se encuentran disponibles para el proceso de cumplimiento de metas).

Figura nº 2: Modelo de cultura organizacional de Peters y Waterman



Fuente: Gómez y Rodríguez (2001)

Además Gómez y Rodríguez (2001) desarrollaron 8 atributos que caracterizan una organización:

- Una distorsión para la acción, abarcando la toma de decisiones enfocándose en la experimentación.
- Cercanía con el cliente; escuchar a los clientes ayuda a obtener mejores ideas para innovar con mejores productos.
- Autonomía y emprendimiento; prevalecen los líderes en la organización y la toma de riesgos incentivando la competencia interna.
- Productividad a través de la gente; los trabajadores de la empresa son la fuente fundamental de ganancias para la productividad y calidad.
- Motivados por el valor, lo logrado; se entiende por el compromiso con un sistema de valores que van más allá de lo económico y tecnológico por parte de los participantes de la organización.
- Se mantienen en un asunto; se desarrollan mediante la diversificación que se genera internamente en la empresa.

- Formas simples, poco staff; para las organizaciones que de acuerdo a la cantidad de trabajadores poseen sistemas estructurales diferentes como ejemplo un staff corporativo que manejan gran cantidad de dinero a diferencia de una pequeña empresa.
- Propiedades simultáneamente sueltas – firmes; siendo centralizadas y descentralizadas caracterizadas por sus valores como la calidad, acción, retroalimentación y comunicación, así como su autonomía respectivamente.

La propuesta de los autores en referencia a su modelo de cultura organizacional toma como origen el sistema de valores para la formación de la empresa.

Modelo de la cultura organizacional de Deal y Kennedy

Según Gómez y Rodríguez (2001) los autores Deal y Kennedy mediante su investigación en compañías en EE.UU. buscaron establecer los factores para identificar los determinantes de la cultura. Por ello, este modelo desarrollado determina a la cultura como íntegro se compone de cinco elementos

- El ambiente de negocios y los factores claves del éxito; teniendo un dominio individual siendo importante dentro de la cultura organizacional dado que la organización debe hacerlo para llegar al éxito dependiendo de las condiciones de mercado en la cual están dedicadas.
- Los valores del líder; considerados como las creencias de la organización que forma la cultura organizacional e interpretan la forma de actuar para llegar al éxito, donde las personas aplican su liderazgo en la organización.
- Los visionarios o héroes que crean la cultura; siendo las personas que impulsan los roles a seguir por parte de los trabajadores, se

representan en las innovaciones de productos y servicios. Además de representar los valores de la cultura.

- Ritos y rituales; son los prototipos de comportamiento la cual la cultura se expresa, empezando en la forma en cómo ellos buscan solucionar sus dificultades, hasta la forma en cómo laboran frente a los clientes. Incluyendo también las tareas y rutinas establecidas en la empresa.
- Red cultural; sistemas de comunicaciones conformadas por las formas principales de la comunicación dentro de la organización.

A través de los elementos identificados por los autores determinaron cuatro modelos culturales

- a) Cultura del Tipo duro/macho; donde se centra en el individualismo, relacionadas a los altos riesgos y la retroalimentación obtenida de manera rápida.
- b) Cultura de trabajar duro/jugar duro; relacionada a los niveles bajos de riesgo y retroalimentación, impulsando la fuerza de realizar sus labores.
- c) Cultura de apostar la compañía; para la toma de riesgos y toma de decisiones, se toma un periodo de tiempo para evaluar si fueron positivos.
- d) Cultura de proceso; dentro de este modelo se centra en el escaso e inexistente toma de riesgos y retroalimentación.

Figura nº 3: Modelos culturales en las organizaciones de Deal y Kennedy

RAPIDEZ DE LA RETROALIMENTACIÓN	CANTIDAD DE RIESGO	
	Alto	Bajo
Rápida	Tipo Duro/Macho	Trabajar Duro/Jugar Duro
Lenta	Apostar la Compañía	Proceso

Fuente: Gómez y Rodríguez (2001)

Este modelo de la cultura organizacional describe como las organizaciones consiguen mediante sus elementos su identificación con su empresa mediante el ambiente de negocios en la cual se encuentran, los valores que ejercen sus líderes o empleadores, las personas que constituyeron para la creación de su cultura, las actividades que se realizan en la empresa siendo único de otras y el sistema de comunicaciones. A partir de ello establecieron cuatro modelos culturales, donde establecen los puntos de rapidez de la retroalimentación (rápida o lenta) y la cantidad de riesgo (alto o bajo) que teniendo como base la influencia del tipo de organización la cual pertenecen y del encargado (empleador).

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

- LA EMPRESA

La empresa donde se recabará información para el desarrollo del proyecto de investigación es un restaurante donde se define como: “[...] establecimientos que tienen como principal objetivo la preparación de alimentos para ponerlos a disposición de la persona que desee comprarlos, mientras exista de por medio una relación de servicio” (Domínguez y Rivera, 2010, p.6).

- Historia

Chili's fue creado en 1975 en Greenville, Dallas – Texas por Larry Lavine quién además construyó más de 20 restaurantes en 6 estados. Con el objetivo de ofrecer un lugar donde se pueda pasar bien disfrutando de una deliciosa hamburguesa y una cerveza.

Esta empresa es caracterizada por el buen ambiente de hospitalidad que se les brinda a sus “invitados” de esta forma se les llama a los clientes, puesto que cada visita de ellos es como si estuvieran en casa, y se busca atenderlos como si ellos fuesen un invitado más, con el fin de hacerlos sentir especiales como en ningún otro lugar.

En Perú, llegó esta empresa de franquicias el 17 de julio de 1997 en el centro comercial Jockey Plaza. Ahora cuenta con más de 20 tiendas a nivel nacional. Siendo la última construida este año, ubicada en el centro comercial La Rambla en la Av. Brasil – Breña.

- Misión

“Crecer cada día más unidos aprendiendo junto a las marcas de restaurantes líderes en el mundo, para crear momentos de felicidad alrededor de la mesa”.

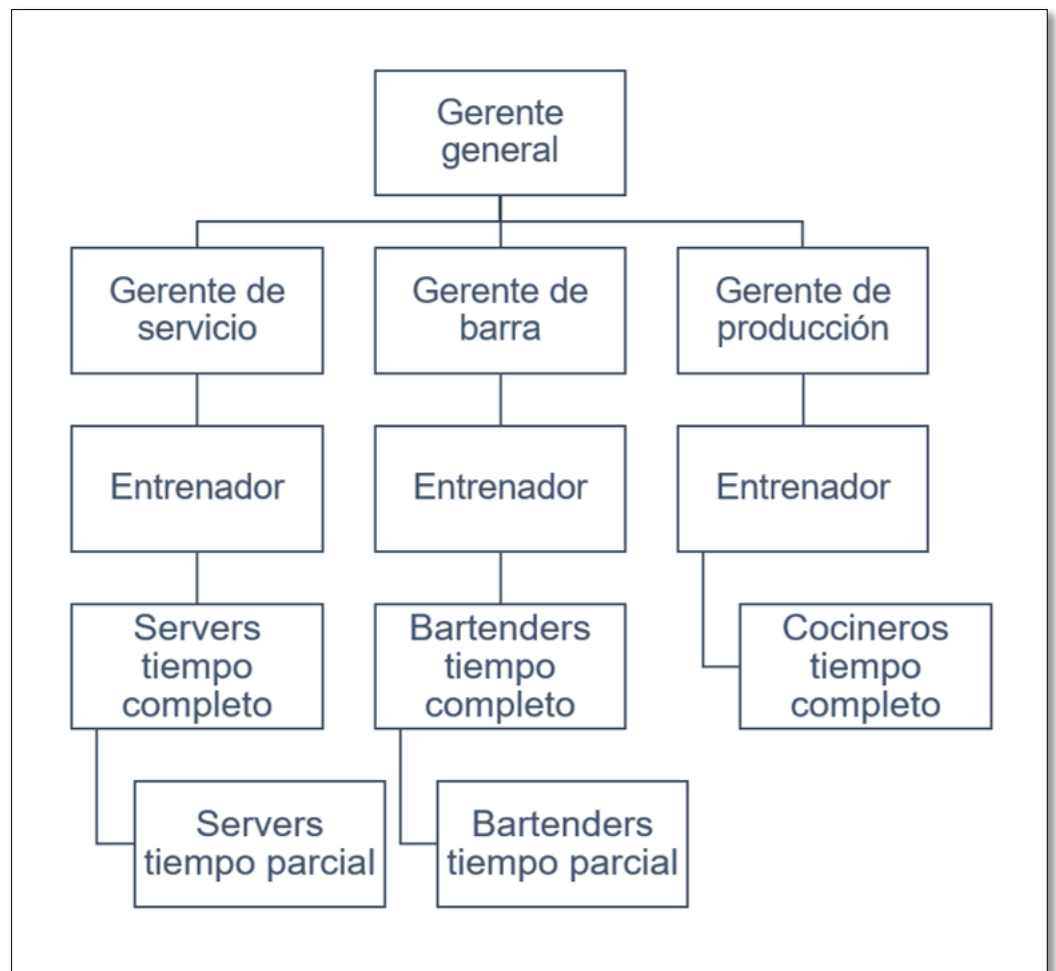
- **Visión**

“Amor por Chili’s en el 2020”; a partir del buen sabor en los platillos, el ambiente del lugar y la atención del personal, el cliente es quien va a desarrollar este sentimiento hacia la empresa en el año que la empresa ha determinado.

- **Pasión**

“Hacer que la gente se sienta especial”; cada día que un cliente va a consumir al restaurante debemos estar pendientes atendiendo sus necesidades y preocupándonos de que todo se encuentre correcto, de este modo creamos un ambiente de confianza con los clientes.

- **Descripción estructural de la organización**



Fuente: Elaboración propia

- Descripción funcional de los colaboradores

Gerente general

- Persona encargada del manejo general del restaurante.
- Realización del inventario junto a los entrenadores de cada área.
- Encargado de la elaboración de ingresos y egresos de productos, menaje, vestuario (uniformes) en el restaurante.
- Encargado de las reuniones gerenciales y generales con todos los miembros de la empresa.

Gerente de servicio, barra y producción

- Encargado de elaborar los horarios correspondientes de cada área.
- Encargado de la verificación del trabajo de los colaboradores full y part- time.
- Encargados de cada turno y cuadro de caja al finalizar la venta.

QA (Quality Assurance – Asegurador de calidad)

- Encargado de la verificación de calidad de cada uno de los platos que preparan los colaboradores de producción.
- Encargado de la distribución de los platos a los clientes.

Entrenadores

- Encargados de dictar módulos (aprendizaje) a los nuevos ingresos.
- Encargado de los miembros full time y part time.

Equipo full time servicio

- Encargados de los colaboradores part time.
- Encargado de cada uno de los turnos determinado por el gerente de área.
- Encargados de la atención directa al público.

Equipo full time producción

- Encargados de la recepción de los productos al restaurante.
- Encargados de la preparación de los platos.

Equipo full time barra

- Encargados de la recepción de los productos correspondientes al área.
- Encargados de la elaboración de las bebidas.

Equipo part time

- Encargados de la atención directa a los clientes.
- Encargados de realizar tareas de limpieza.

Para poder conocer a detalle la situación de la cultura organizacional de la empresa a desarrollar el proyecto, se realizará la formulación del problema de investigación.

1.4. Formulación del problema

Problema general

- ¿Cómo es nivel de la cultura organizacional en el restaurante Chili's Plaza Norte?

Problemas específicos

- ¿Los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte se identifican con la empresa?
- ¿Los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte poseen una buena comunicación?
- ¿Los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte trabajan en equipo?

- ¿Los gerentes del restaurante Chili's Plaza Norte muestran su liderazgo?

1.5. Justificación del estudio

La presente investigación se justifica de forma teórica dado que se utiliza los conocimientos teóricos en mención a la cultura organizacional revisada en la literatura.

Por otro lado, se da con el fin de conocer como es el nivel de la cultura organizacional en el restaurante Chili's Plaza Norte dado que es una empresa reconocida a nivel mundial y cuenta con estándares establecidos por la misma. Sin embargo, cada restaurante es diferente a la otra porque las personas que laboran poseen diferentes comportamientos.

La investigación aplica la replicabilidad teniendo un grado de importancia dado que no sólo servirá de aporte para la empresa ya que se conocerá más a fondo la realidad en la que se encuentra, sino también a investigaciones relacionadas con empresas restauradoras, brindándole datos estadísticos, conclusiones y recomendaciones.

1.6. Objetivos

Objetivo general

- Determinar el nivel de cultura organizacional en el restaurante Chili's Plaza Norte

Objetivos específicos

- Determinar si los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte se identifican con la empresa.

- Determinar si los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte poseen una buena comunicación.
- Determinar si los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte trabajan en equipo.
- Determinar si los gerentes del restaurante Chili's Plaza muestran su liderazgo

II. MÉTODO

2.1. Diseño de investigación

La presente investigación tiene diseño no experimental porque son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández *et al.*, 2010, p.149).

“No hay manipulación de la variable [...], porque se trate de una variable que ya ha acontecido, bien sea porque se trate de una variable que por su propia naturaleza o por cuestiones éticas no pueda manipularse de forma activa” (Kerlinger y Lee, 2002, p.124)

Asimismo, la investigación es de corte transversal debido a que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández *et al.*, 2010, p.151)

Martínez (2010) menciona sobre las investigaciones que son de corte transversal: “No hay seguimiento, las variables se miden una sola vez” (p.4)

Además, la investigación es descriptiva ya que Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que dicha investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se desea investigar (p.80).

Según Sousa, Driessnack y Costa (2007) dan a conocer que estos diseños de investigación: “[...] describen lo que existe, determinan la frecuencia en que este hecho ocurre y clasifican la información” (p. 3).

2.2. Variables, operacionalización

DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM S	ESCALAS Y VALORES	RANGOS /BAREMO S	INSTRUMENT O
Identidad	Compromiso	P1	Totalmente de acuerdo = 5	Alto Medio Bajo	Cuestionario
	Satisfacción de trabajar en la empresa	P2			
	Interés por el crecimiento de la empresa	P3			
	Misión y visión	P4			
Comunicación	Libertad de comunicar de manera favorable	P5	De acuerdo = 4		
	Comunicación entre jefes y subordinados	P6	Indiferente = 3		
	Comunicación entre áreas	P7	Desacuerdo = 2		
	Realización de reuniones	P8	Totalmente en desacuerdo =1		
Trabajo en equipo	Cooperación	P9			
	Labores en el trabajo	P10			

	Confianza	P11			
	Oportunidades para solucionar problemas	P12			
Liderazgo	Aportes de los gerentes para el logro de objetivos	P13			
	Empatía con los colaboradores	P14			
	Facilitación de retroalimentación	P15			
	Conducta del líder	P16			

Fuente: Elaboración propia

2.3. Población y muestra

En la presente investigación, la población está constituida por los 36 trabajadores del restaurante Chili's Plaza Norte conformados por el área de bar, servicio y producción.

Área	Número de colaboradores
Área de Bar	3
Área de Servicio	22
Área de Producción	11

Fuente: Elaboración propia

Para ello se realizará un censo, para Franco (2014) menciona que: “Un censo [...] es el recuento de todos los elementos de una población” (párr.3).

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para la recolección de datos en esta investigación se aplicó como instrumento el cuestionario que constó de una breve introducción, instrucciones, los datos generales y las preguntas correspondientes, puesto que es el: “[...] más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández *et al.*, 2010, p.217), donde la actitud del cuestionario fue tipo Likert.

Para Hernández *et al.* (2010), nos mencionan que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

Para la validez del instrumento, se usó la prueba binomial y requirió la participación de tres docentes expertos en el tema, para ello se utilizó el programa SPSS obteniendo el siguiente resultado:

Tabla n°1: Prueba binomial

		Ca teg orí a	N	Proporción observada	Prop. de prueba	Sig. exacta (bilater al)
EVALUACION DEL JUEZ 1	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		
EVALUACION DEL JUEZ 2	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		

EVALUACION DEL JUEZ 3	Grupo 1	SI	9	1,00	,50	,004
	Total		9	1,00		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Al sumar los resultados de la significación exacta (0,004) se dividió entre el número de jueces (3), resultando (0,004) como nivel de validez.

Por ello, si el nivel de validez es menor que el nivel de significancia que es (0,05), el instrumento tiene validez de contenido (0,004 < 0,05).

Por otro lado, Hernández et al. (2010) menciona que para determinar la confiabilidad se debe seguir el procedimiento de Medidas de Consistencia, donde se permite obtener el Coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual se utiliza para mostrar la confiabilidad de la consistencia del instrumento (p. 200).

El alfa de Cronbach, establecido a través de la prueba piloto que se realizó a los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte alcanzó 0,904 de confiabilidad, lo que muestra una fuerte confiabilidad.

Tabla n°2: Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,904	16

Fuente: Elaboración propia en base al programa SPSS 22.0

2.5. Métodos de análisis de datos

Para la investigación se aplicaron encuestas a los colaboradores del restaurante Chili`s Lima Plaza Norte. En el caso de los resultados, para la recolección de datos se utilizó el programa SPSS para determinar las dimensiones de la variable, en relación con el marco teórico construido durante la investigación. Dado que ello ayudó a obtener una mejor interpretación a las conclusiones, discusión y finalmente a las recomendaciones correspondientes. Siendo ello un aporte para la investigación descriptiva.

2.6. Aspectos éticos

Para el desarrollo del presente trabajo la información recabada se mostrará solamente en los resultados del instrumento aplicado, siendo estas de manera anónima, sin difundir los datos e identidades de los colaboradores que formaron parte del estudio.

Para la elaboración de la investigación se usó las normas APA, evitando la copia de ideas, citando a cada autor respectivamente.

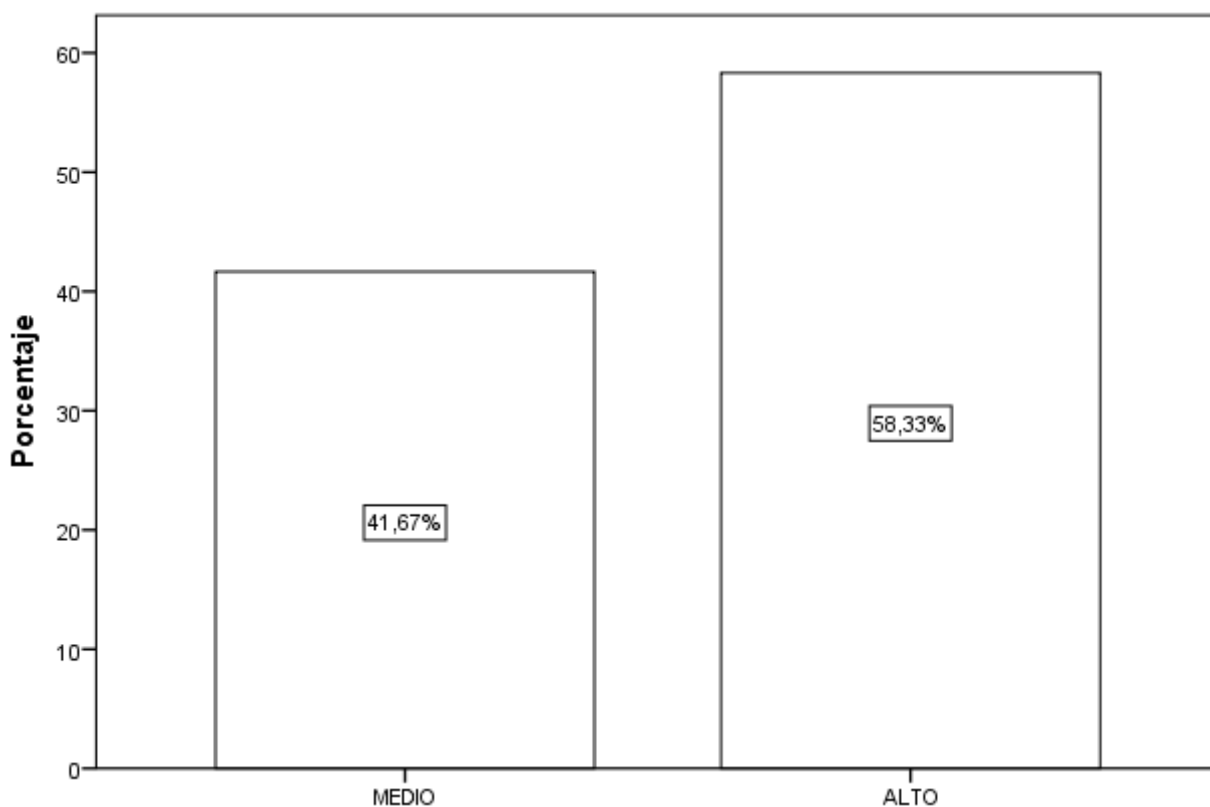
La estructura del proyecto de investigación se aplicó como la universidad César Vallejo lo ha establecido en su guía de productos observables.

III. RESULTADOS

Tabla N°3: Nivel de Cultura Organizacional en el restaurante Chili's Lima Plaza Norte, 2017

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	15	41,7	41,7	41,7
	ALTO	21	58,3	58,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°4: Nivel de Cultura Organizacional en el restaurante Chili's Lima Plaza Norte, 2017



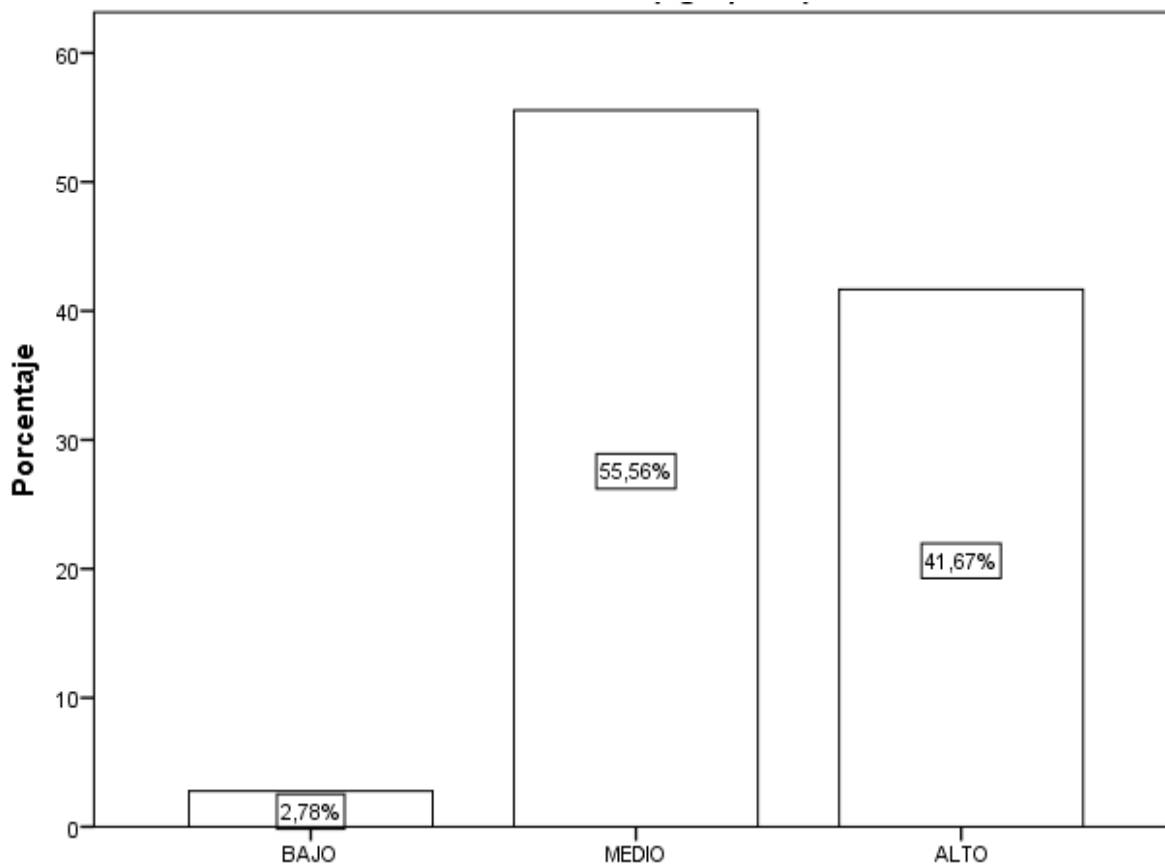
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: Como se aprecia en la gráfica el nivel de la cultura organizacional en el restaurante Chili's Lima Plaza Norte es ALTO representándose con el 58,33%, mientras que el 41,67% representa un nivel MEDIO.

Tabla N°4: Nivel de Identidad de los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	1	2,8	2,8	2,8
	MEDIO	20	55,6	55,6	58,3
	ALTO	15	41,7	41,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°5: Nivel de Identidad de los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte



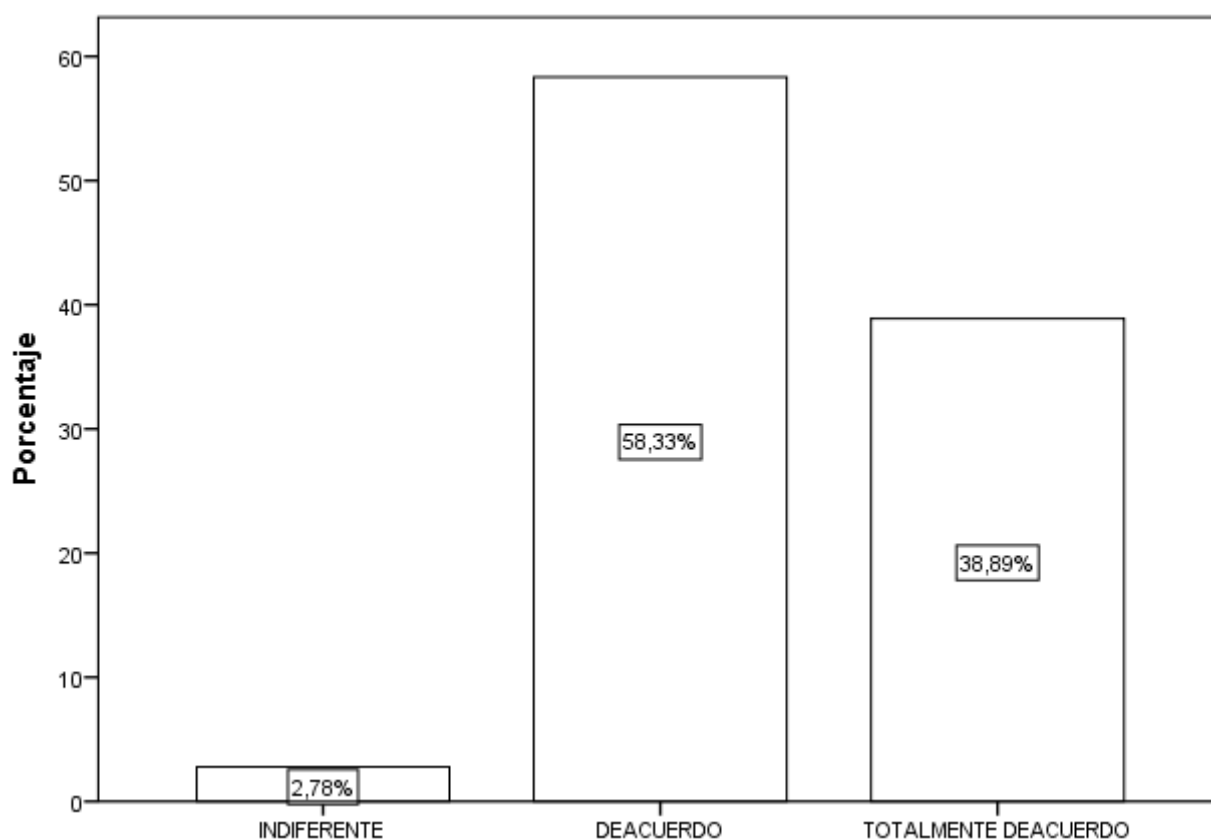
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En la gráfica se muestra que el nivel de identidad de los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte es MEDIO representando un 55,56% mientras que el 41,67% representa un nivel ALTO y el 2,78% representa un nivel BAJO.

Tabla N°5: Compromiso con la empresa para realizar labores correctamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido INDIFERENTE	1	2,8	2,8	2,8
DEACUERDO	21	58,3	58,3	61,1
TOTALMENTE DEACUERDO	14	38,9	38,9	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Figura N° 6: Compromiso con la empresa para realizar labores correctamente



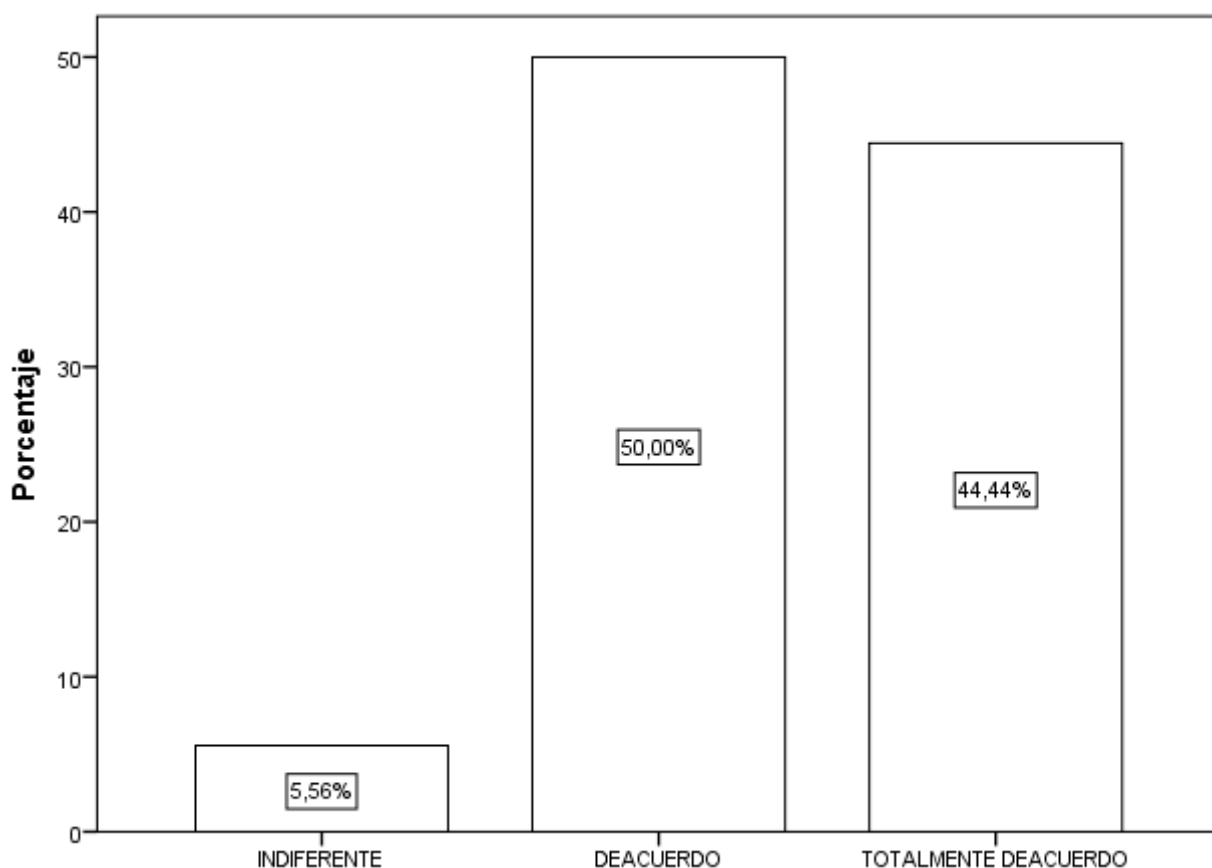
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: La gráfica muestra en relación al ítem “Compromiso con la empresa para realizar labores correctamente” que los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO representando el 58,33% mientras que la opción TOTALMENTE DEACUERDO representa el 38,89% y por último la opción INDIFERENTE representa el 2,78%.

Tabla N°6: Orgullo de trabajar en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	2	5,6	5,6	5,6
	DEACUERDO	18	50,0	50,0	55,6
	TOTALMENTE DEACUERDO	16	44,4	44,4	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°7: Orgullo de trabajar en la empresa



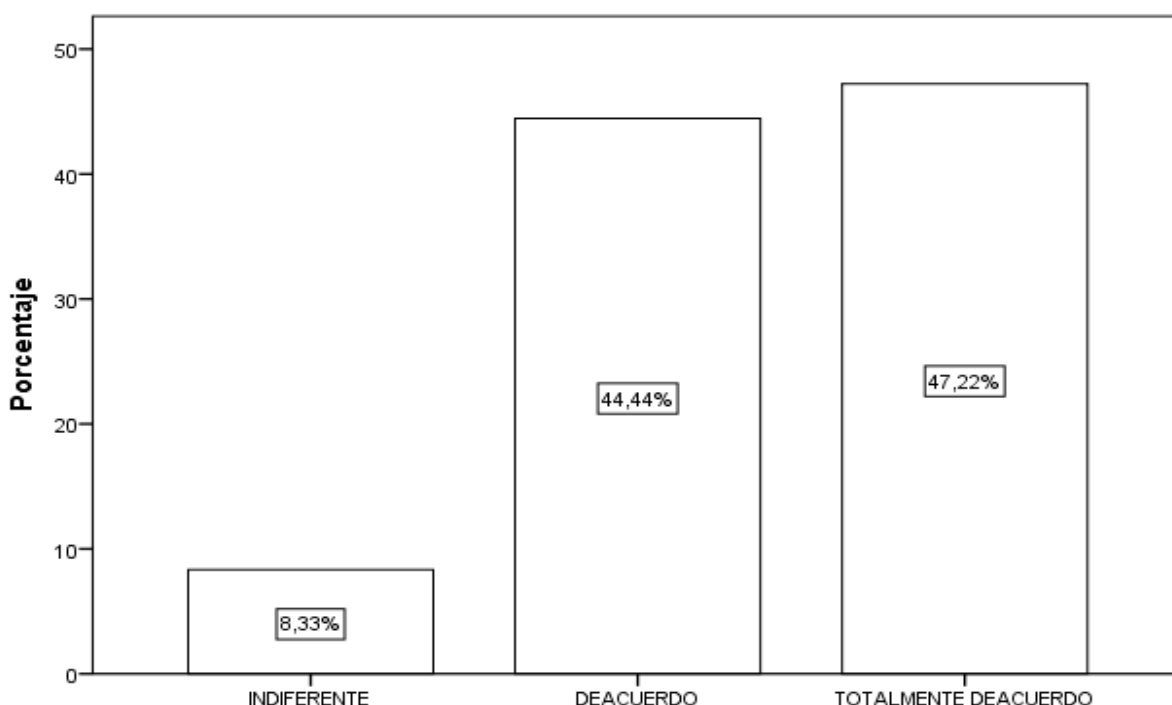
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En el gráfico se puede apreciar que en relación al ítem “Orgullo de trabajar en la empresa” los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO siendo el 50%, mientras que la opción TOTALMENTE DEACUERDO representa el 44,44% y por último la opción INDIFERENTE representa el 5,56%.

Tabla N°7: Cuando la empresa cumple con algún objetivo establecido, existe sentimiento de logro personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	3	8,3	8,3	8,3
	DEACUERDO	16	44,4	44,4	52,8
	TOTALMENTE DEACUERDO	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°8: Cuando la empresa cumple con algún objetivo establecido, existe sentimiento de logro personal



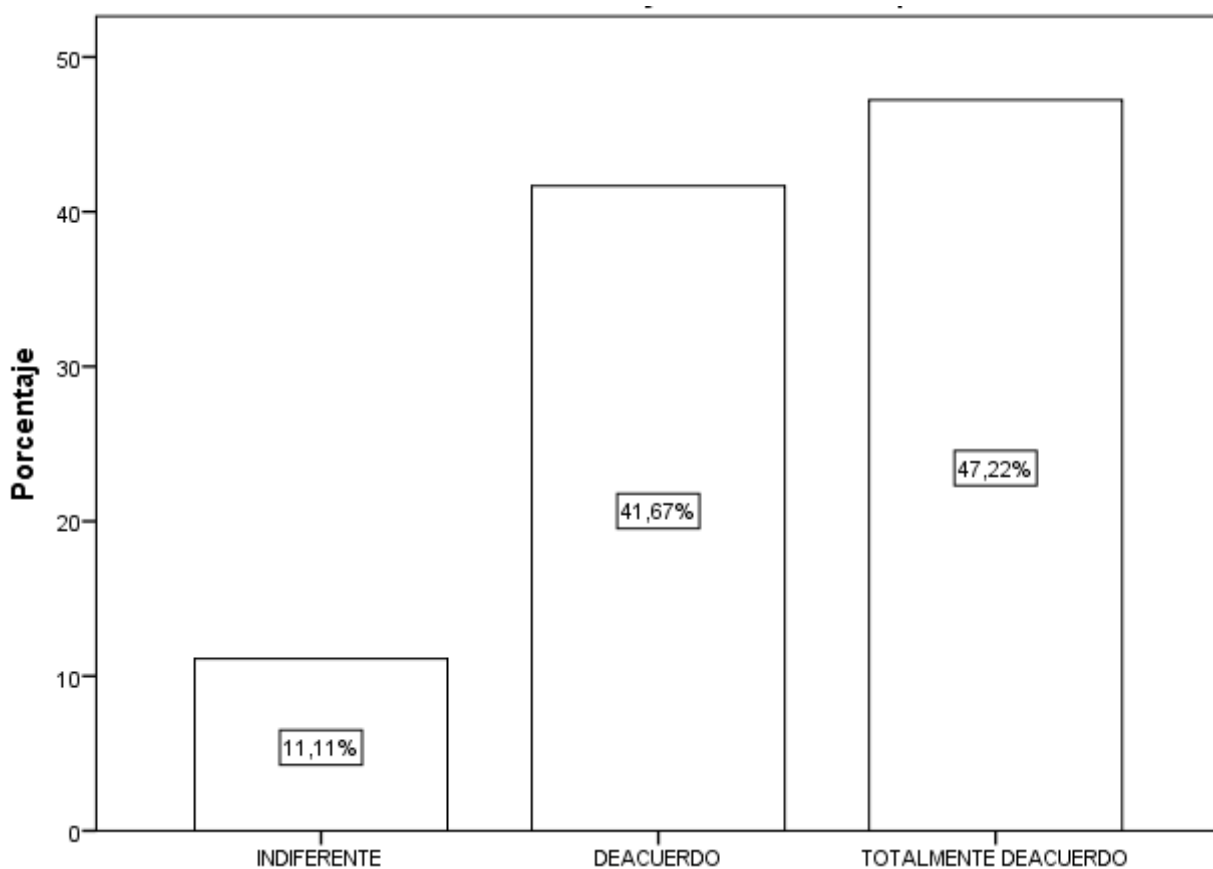
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: El gráfico muestra que en relación al ítem “Cuando la empresa cumple con algún objetivo establecido, existe sentimiento de logro personal” los colaboradores consideraron la opción TOTALMENTE DEACUERDO siendo el 47,22%, mientras que la opción DEACUERDO representa el 44,44% y por último el 8,33% representa la opción INDIFERENTE.

Tabla N°8: Identidad con la misión y visión de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	4	11,1	11,1	11,1
	DEACUERDO	15	41,7	41,7	52,8
	TOTALMENTE DEACUERDO	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°9: Identidad con la misión y visión de la empresa



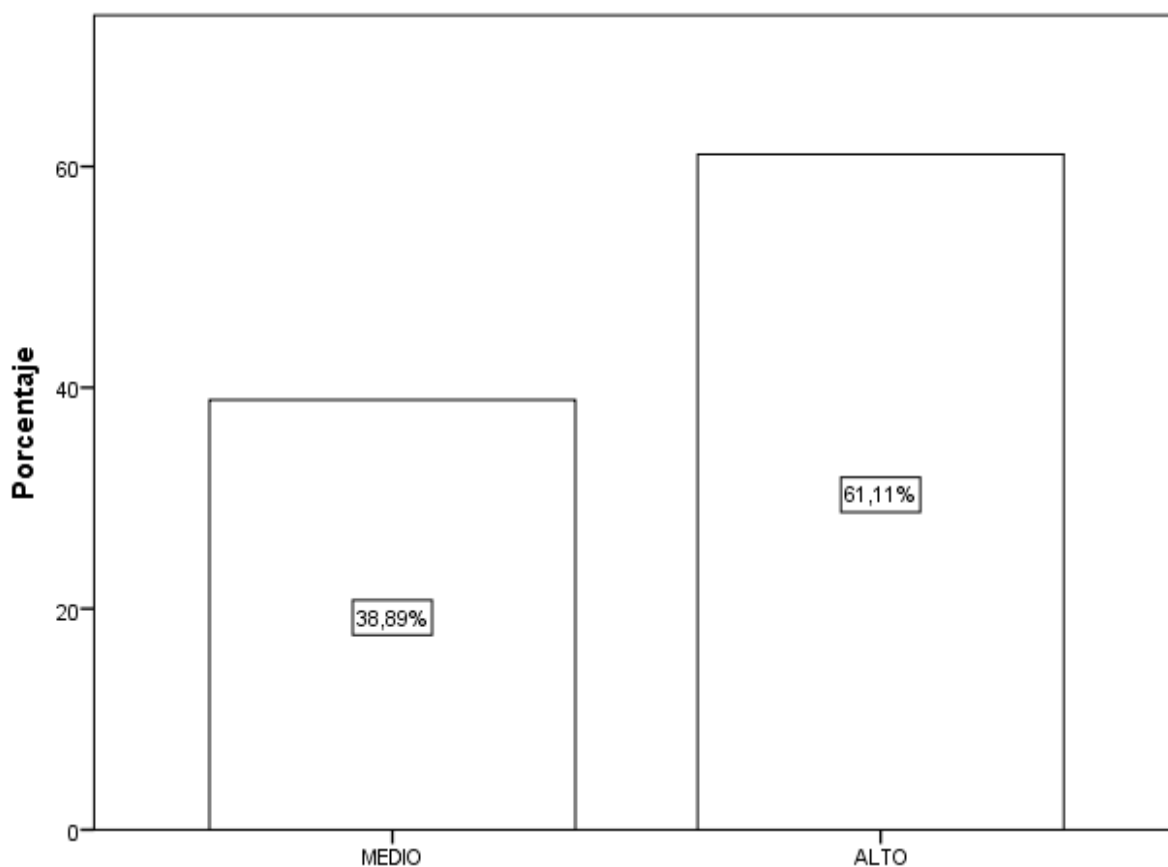
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En el gráfico se aprecia que en el ítem “Identidad con la misión y visión de la empresa” los colaboradores consideraron la opción TOTALMENTE DEACUERDO representando el 47,22%, mientras que la opción DEACUERDO representa el 41,67% y por último, la opción INDIFERENTE representa el 11,11%.

Tabla N°9: Nivel de Comunicación de los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	14	38,9	38,9	38,9
	ALTO	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°10: Nivel de Comunicación de los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte



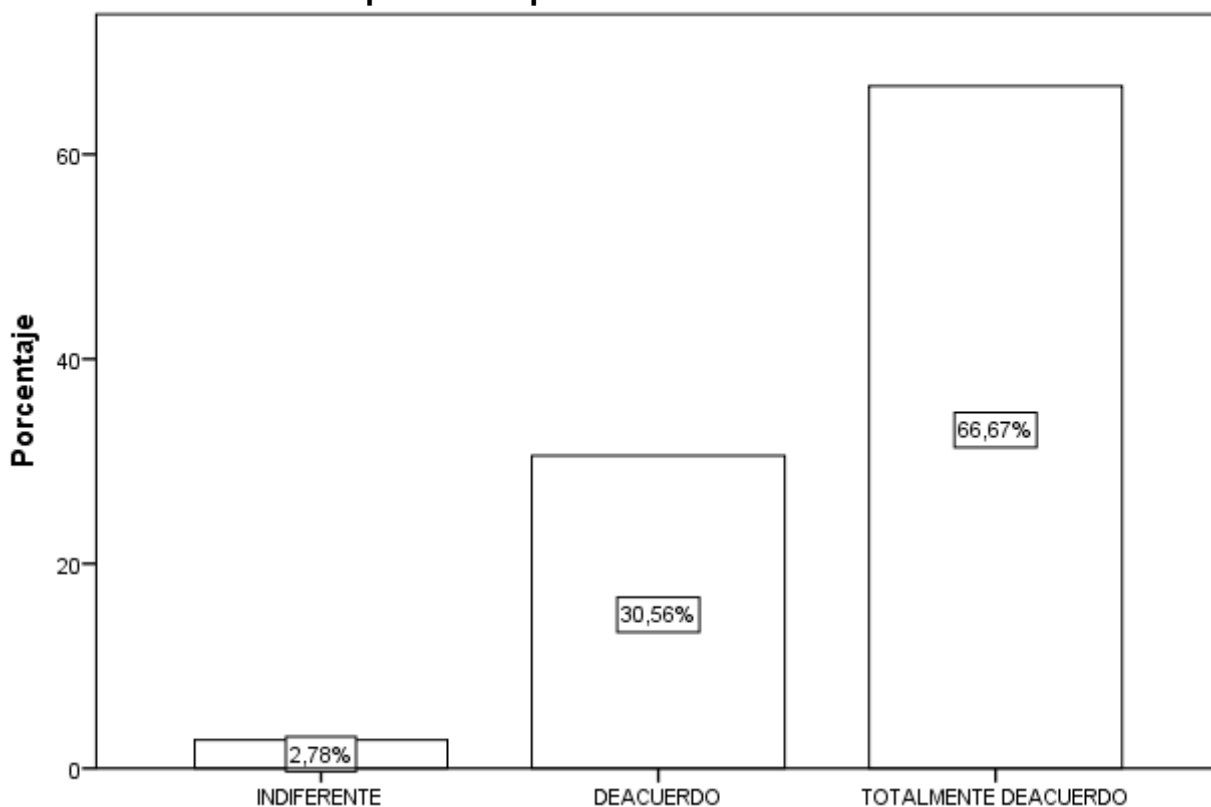
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En la gráfica se muestra que el nivel de comunicación de los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte es ALTO representando un 61,11% mientras que el 38,89% representa un nivel MEDIO.

Tabla N°10: Confianza para informar a los gerentes sobre algún problema que suceda en el área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	1	2,8	2,8	2,8
	DEACUERDO	11	30,6	30,6	33,3
	TOTALMENTE DEACUERDO	24	66,7	66,7	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°11: Confianza para informar a los gerentes sobre algún problema que suceda en el área



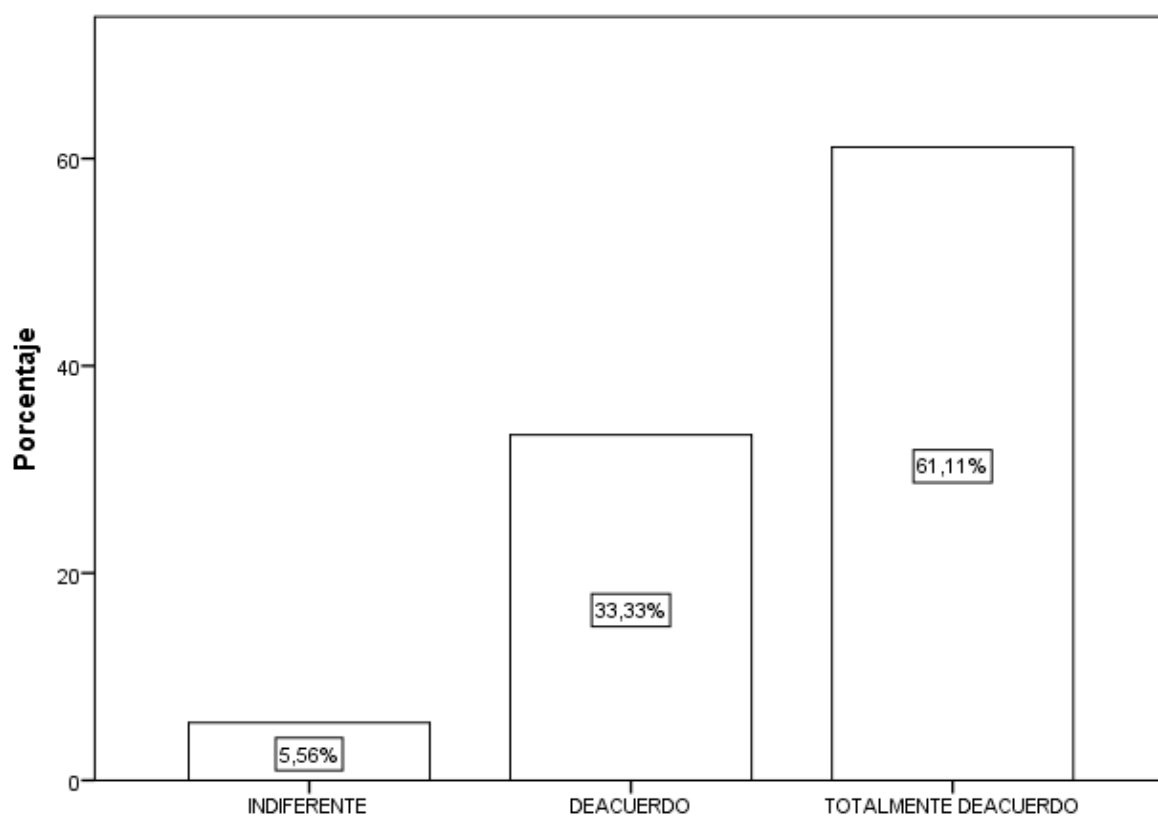
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En el gráfico se muestra que en relación al ítem “Confianza para informar a los gerentes sobre algún problema que suceda en el área” los colaboradores consideraron la opción TOTALMENTE DEACUERDO representando el 66,67%, mientras que la opción DEACUERDO representa el 30,56% y por último, la opción INDIFERENTE representa el 2,78%.

Tabla N°11: Comunicación con los gerentes es respetuosa y cordial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	2	5,6	5,6	5,6
	DEACUERDO	12	33,3	33,3	38,9
	TOTALMENTE DEACUERDO	22	61,1	61,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°12: Comunicación con los gerentes es respetuosa y cordial



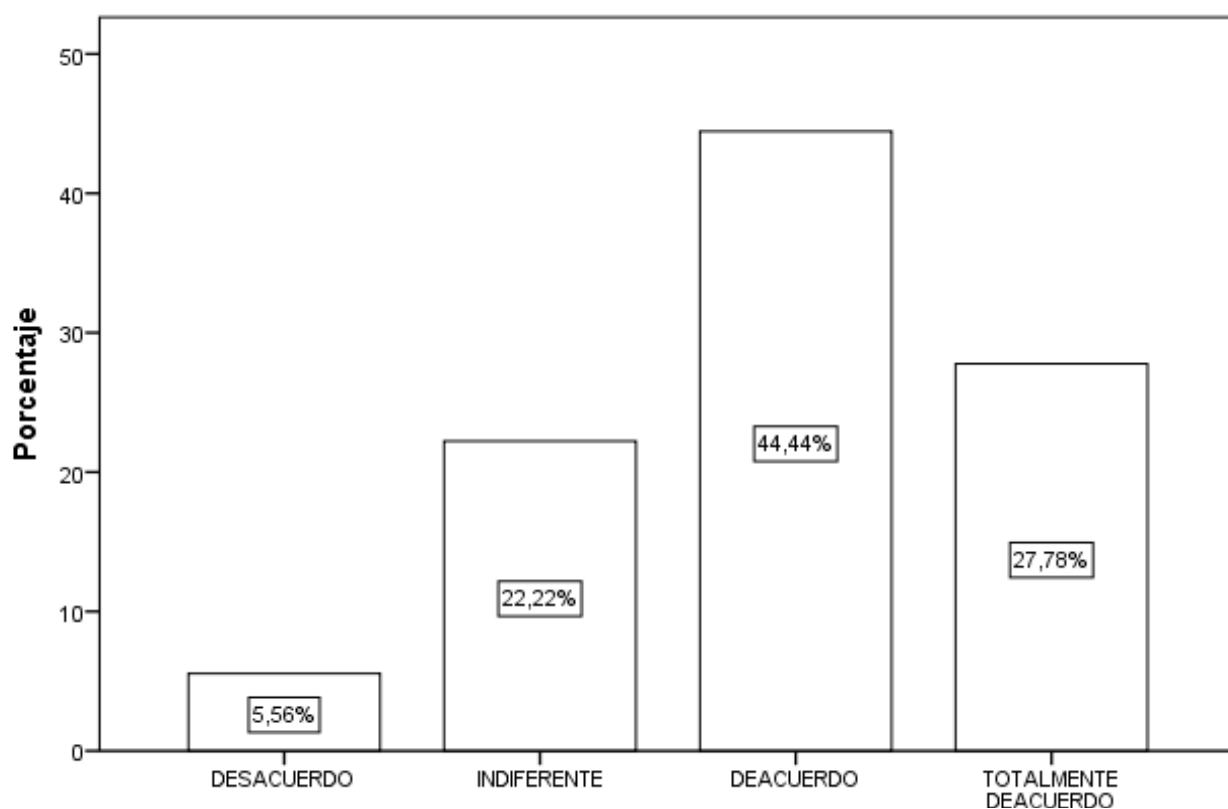
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: Como se aprecia en el gráfico en relación al ítem “Comunicación con los gerentes es respetuosa y cordial” los colaboradores consideraron la opción TOTALMENTE DEACUERDO representando el 61,11%, mientras que la opción DEACUERDO representa el 33,33% y finalmente la opción INDIFERENTE representa el 5,56%.

Tabla N°12: Correcta comunicación entre las diferentes áreas de la empresa (bar, producción y servicio)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DESACUERDO	2	5,6	5,6	5,6
	INDIFERENTE	8	22,2	22,2	27,8
	DEACUERDO	16	44,4	44,4	72,2
	TOTALMENTE DEACUERDO	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°13: Correcta comunicación entre las diferentes áreas de la empresa (bar, producción y servicio)



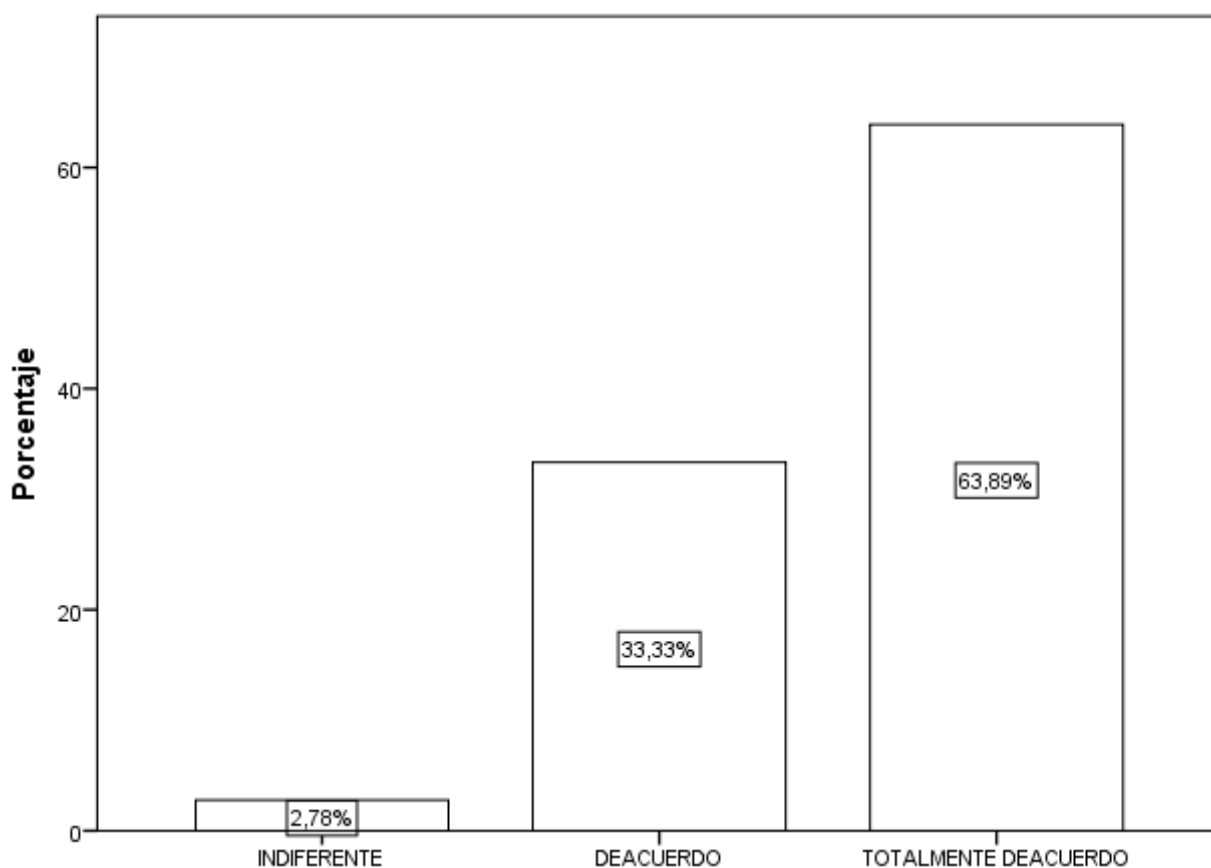
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: El gráfico muestra en relación al ítem “Correcta comunicación entre las diferentes áreas de la empresa (bar, producción y servicio)” que los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO representando el 44,44%, la opción TOTALMENTE DEACUERDO representa el 27,78%, mientras que la opción INDIFERENTE representa el 22,22% y por último, la opción DESACUERDO representa el 5,56%.

Tabla N°13: Importancia de realizar reuniones mensuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	1	2,8	2,8	2,8
	DEACUERDO	12	33,3	33,3	36,1
	TOTALMENTE DEACUERDO	23	63,9	63,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°14: Importancia de realizar reuniones mensuales



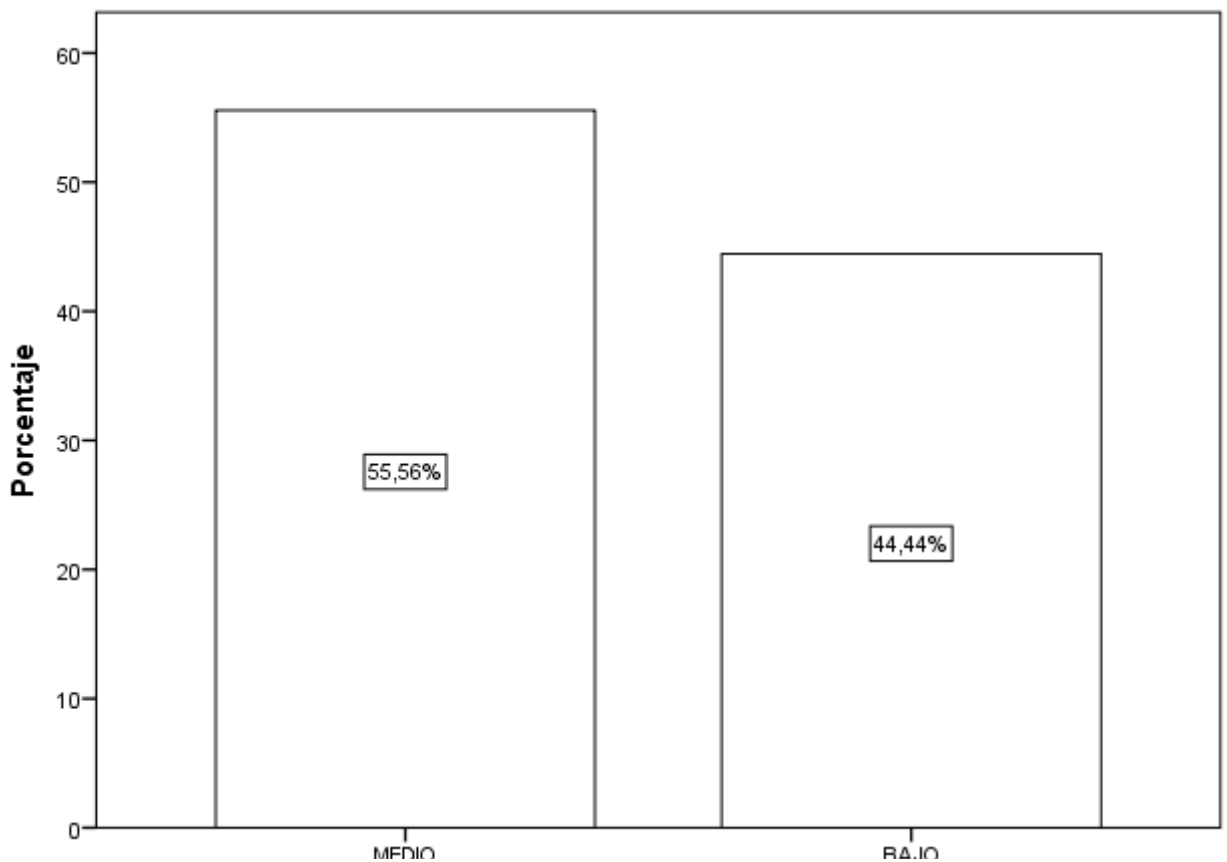
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: Como se aprecia en el gráfico en relación al ítem “Importancia de realizar reuniones mensuales” los colaboradores consideraron la opción TOTALMENTE DEACUERDO representando el 63,89% mientras que la opción DEACUERDO representa el 33,33% y por último la opción INDIFERENTE representa el 2,78%.

Tabla N°14: Nivel de trabajo en equipo de los trabajadores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MEDIO	20	55,6	55,6	55,6
BAJO	16	44,4	44,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Figura N°15: Nivel de trabajo en equipo de los trabajadores



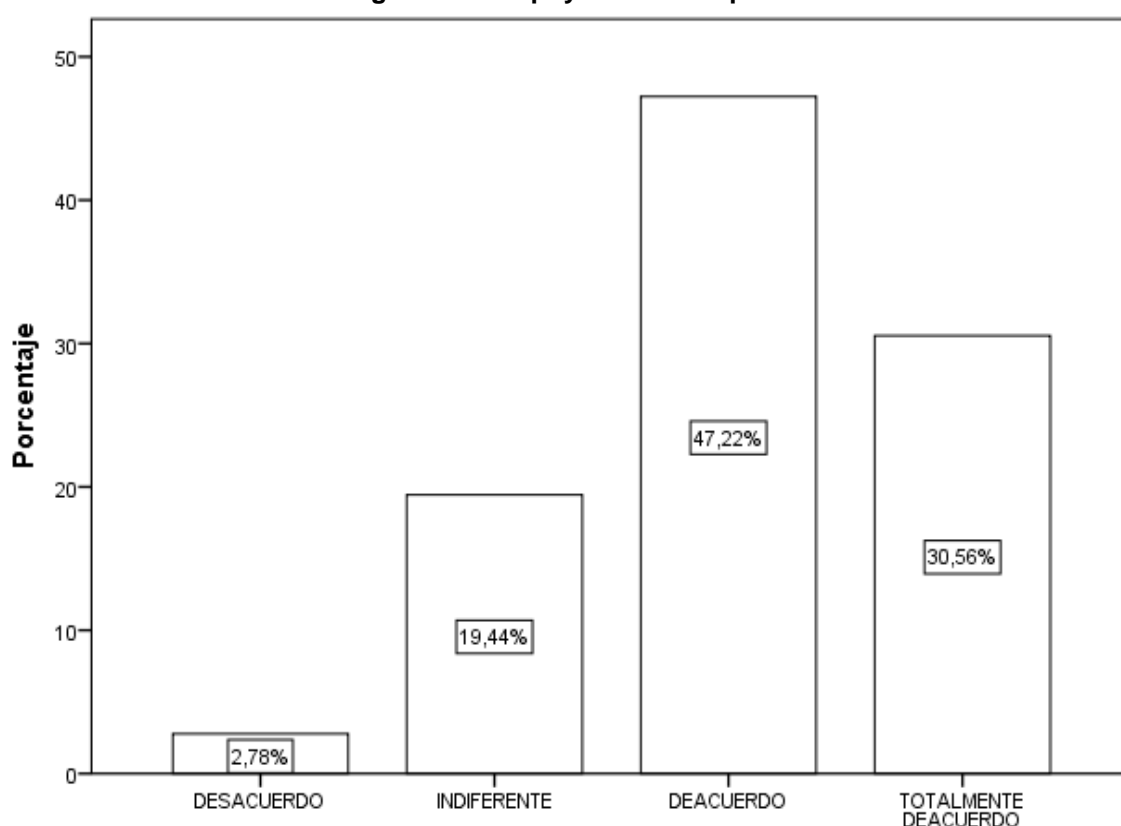
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En la gráfica se muestra que el nivel de trabajo en equipo de los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte es MEDIO representando un 55,56% mientras que el 44,44% representa un nivel BAJO.

Tabla N°15: Apoyo entre compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DESACUERDO	1	2,8	2,8	2,8
	INDIFERENTE	7	19,4	19,4	22,2
	DEACUERDO	17	47,2	47,2	69,4
	TOTALMENTE DEACUERDO	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°16: Apoyo entre compañeros



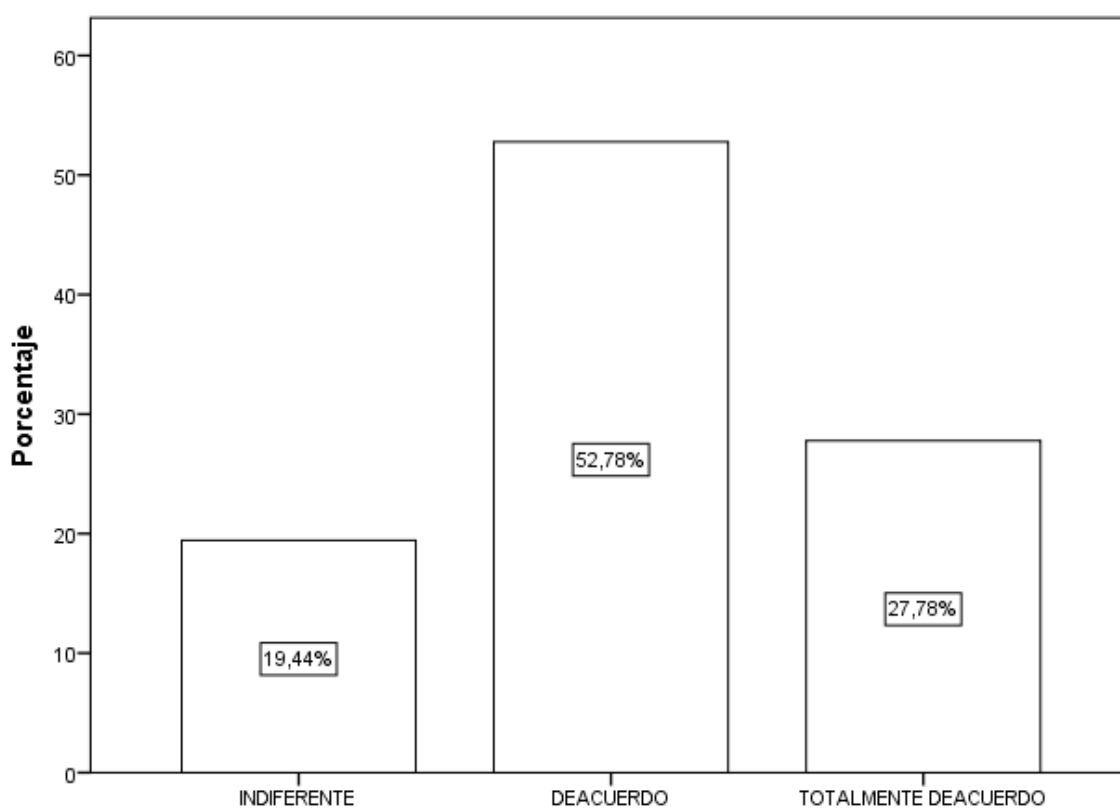
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: Como se aprecia en el gráfico en relación al ítem “Apoyo entre compañeros” los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO representando el 47,22%, la opción TOTALMENTE DEACUERDO representa el 30,56%, mientras que la opción INDIFERENTE representa el 19,44% y por último la opción DESACUERDO representa el 2,78%.

Tabla N° 16: Labores compartidas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	7	19,4	19,4	19,4
	DEACUERDO	19	52,8	52,8	72,2
	TOTALMENTE DEACUERDO	10	27,8	27,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°17: Labores compartidas



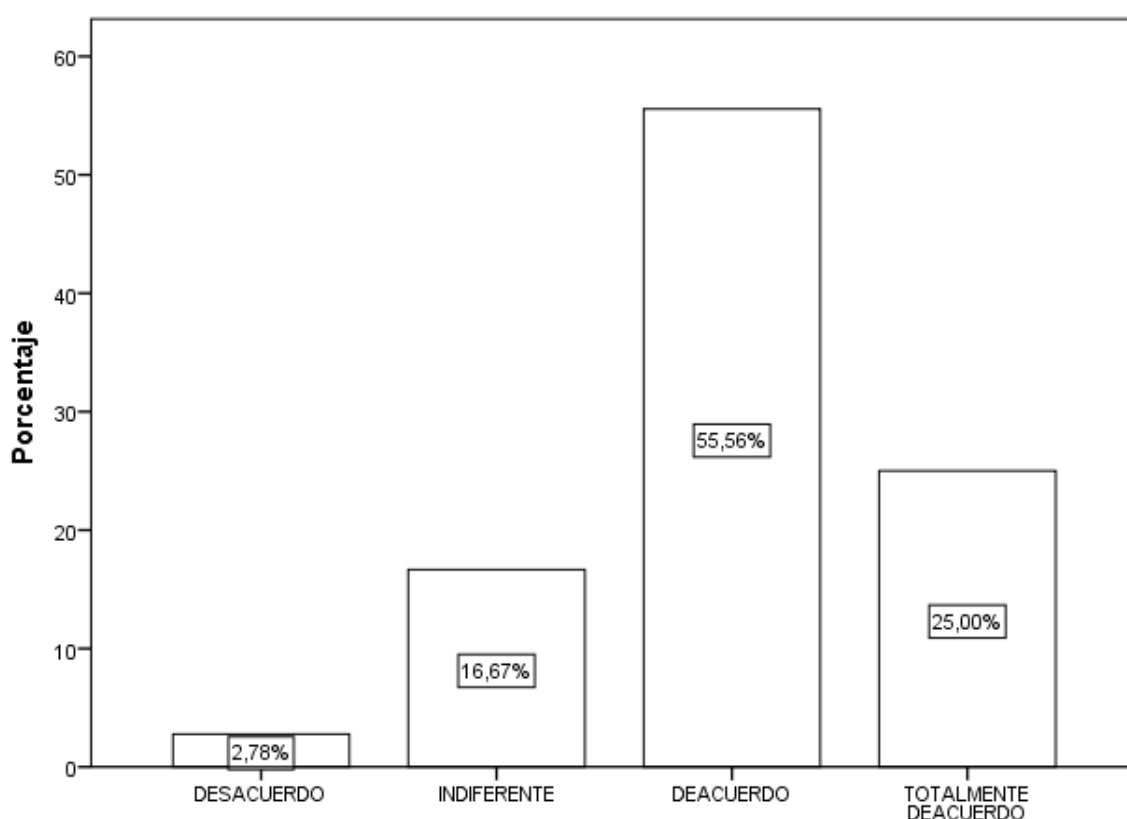
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En el gráfico se muestra en relación al ítem "Labores compartidas" donde los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO representando el 52,78%, mientras que la opción TOTALMENTE DEACUERDO representa el 27,78 y por último la opción INDIFERENTE representa el 19,44%.

Tabla N°17: Confianza sobre las destrezas entre compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DESACUERDO	1	2,8	2,8	2,8
	INDIFERENTE	6	16,7	16,7	19,4
	DEACUERDO	20	55,6	55,6	75,0
	TOTALMENTE DEACUERDO	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°18: Confianza sobre las destrezas entre compañeros



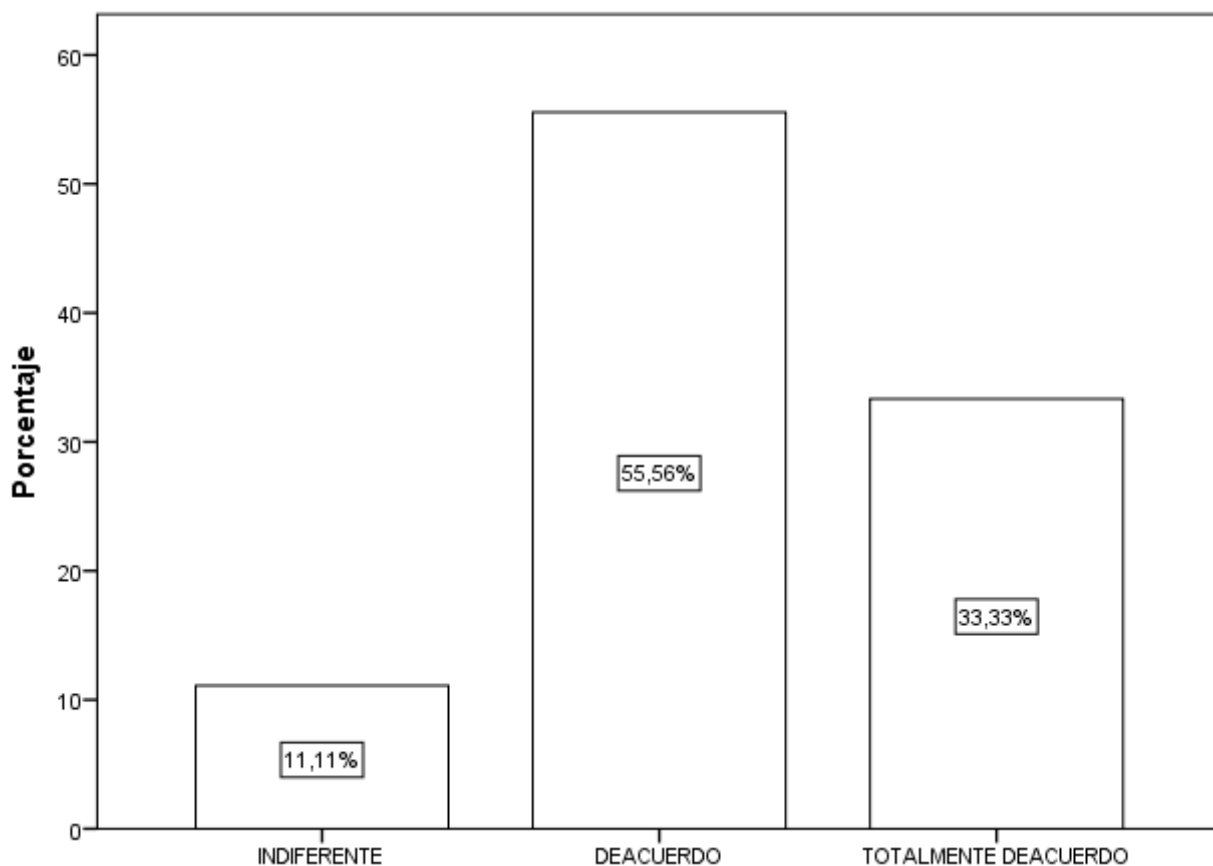
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: Como se aprecia en el gráfico en relación al ítem "Confianza sobre las destrezas entre compañeros" los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO representando el 55,56%, la opción TOTALMENTE DEACUERDO representa el 25%, mientras que la opción INDIFERENTE representa el 16,67% y finalmente la opción DESACUERDO representa el 2,78%.

Tabla N°18: Facilidades para resolver problemas en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido INDIFERENTE	4	11,1	11,1	11,1
DEACUERDO	20	55,6	55,6	66,7
TOTALMENTE DEACUERDO	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

Figura N°19: Facilidades para resolver problemas en la empresa



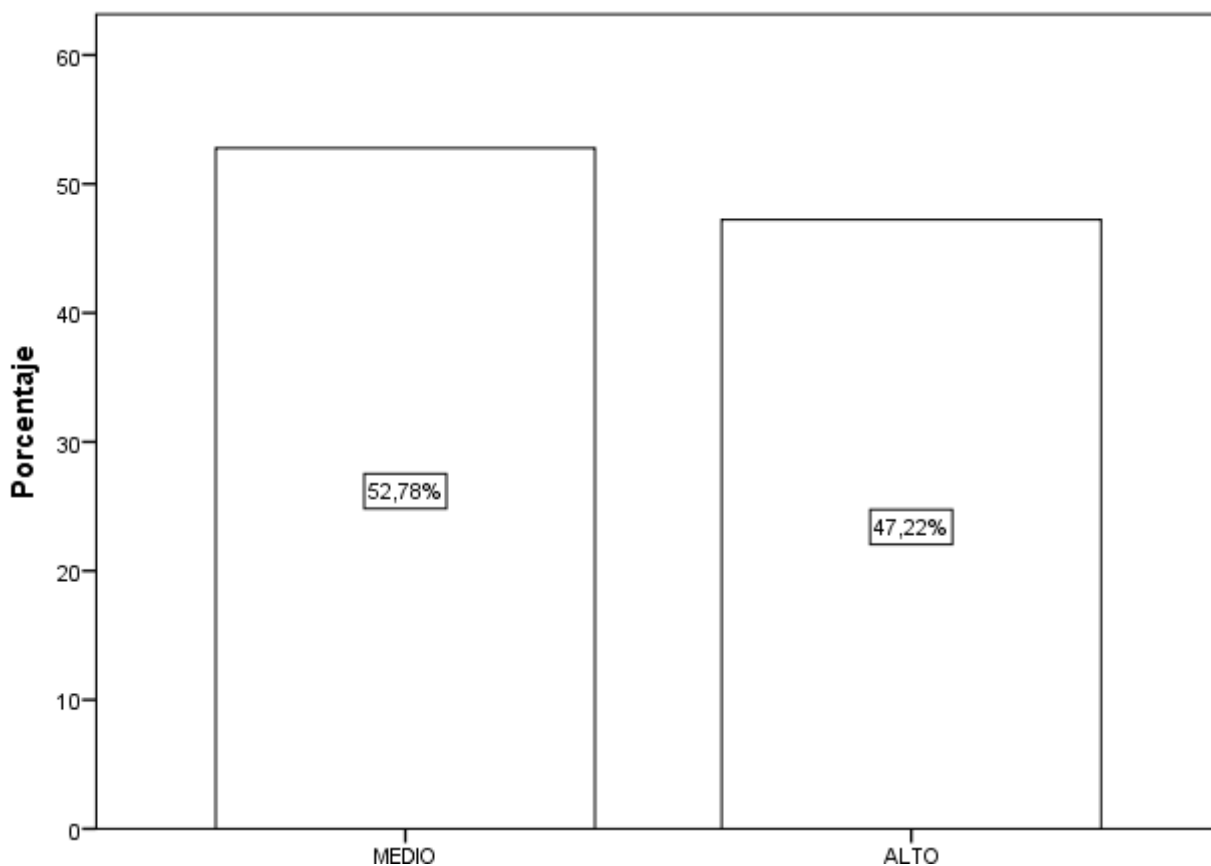
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: El gráfico muestra en relación al ítem "Facilidades para resolver problemas en la empresa" donde los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO representando el 55,56%, mientras que el 33,33% representa opción TOTALMENTE DEACUERDO y por último el 11,11% representa la opción INDIFERENTE.

Tabla N°19: Nivel de percepción de liderazgo en los gerentes por parte de los trabajadores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	19	52,8	52,8	52,8
	ALTO	17	47,2	47,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°20: Nivel de percepción de liderazgo en los gerentes por parte de los trabajadores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte



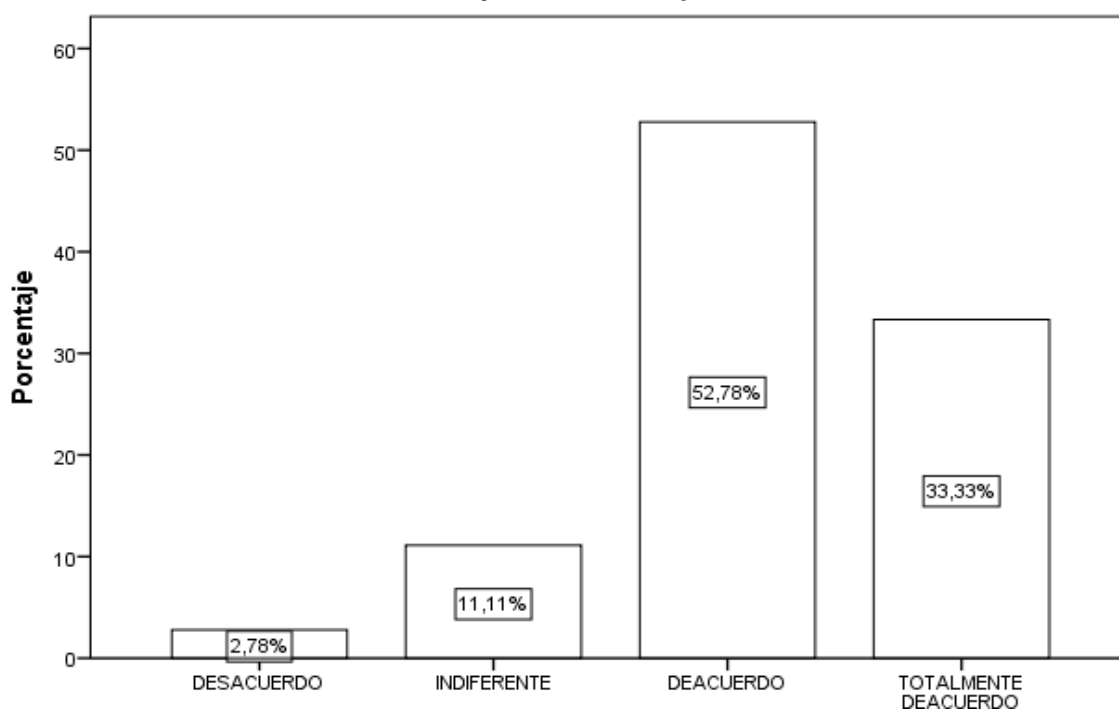
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En la gráfica se muestra que el nivel de percepción de liderazgo en los gerentes por parte de los trabajadores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte es MEDIO representando un 52,78% mientras que el 47,22% representa un nivel ALTO.

Tabla N°20: Los gerentes promueven la participación de todos para el logro de objetivos en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DESACUERDO	1	2,8	2,8	2,8
	INDIFERENTE	4	11,1	11,1	13,9
	DEACUERDO	19	52,8	52,8	66,7
	TOTALMENTE DEACUERDO	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°21: Los gerentes promueven la participación de todos para el logro de objetivos en la empresa



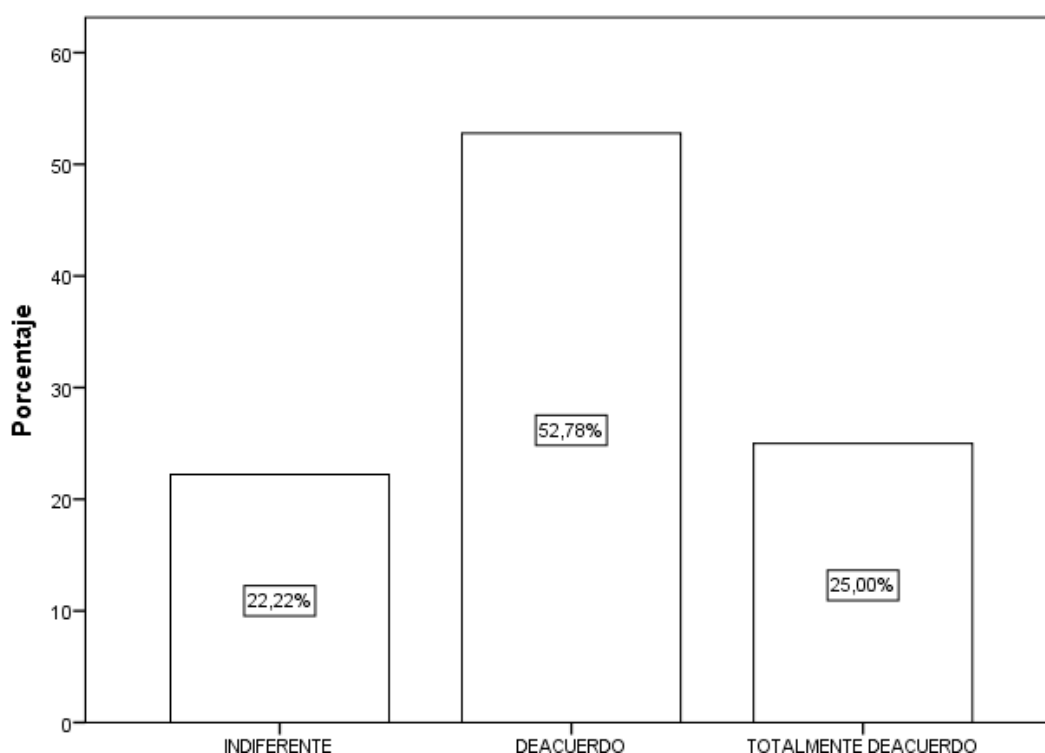
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En el gráfico se aprecia en relación al ítem "Los gerentes promueven la participación de todos para el logro de objetivos en la empresa" donde los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO representando el 52,78%, la opción TOTALMENTE DEACUERDO representa el 33,33%, mientras que la opción INDIFERENTE representa el 11,11% y finalmente el 2,78% representando la opción DESACUERDO.

Tabla N°21: Los gerentes toman en cuenta las críticas y discuten acerca de ello

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	8	22,2	22,2	22,2
	DEACUERDO	19	52,8	52,8	75,0
	TOTALMENTE DEACUERDO	9	25,0	25,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°22: Los gerentes toman en cuenta las críticas y discuten acerca de ello



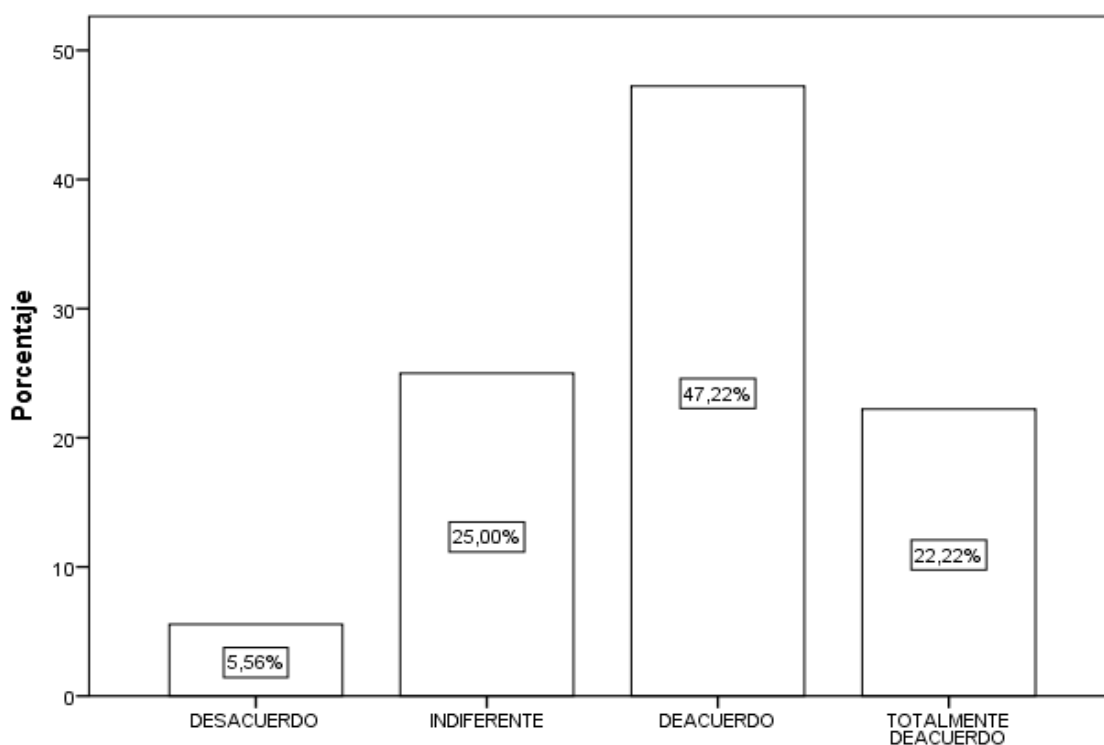
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En el gráfico se muestra que en relación al ítem “Los gerentes toman en cuenta las críticas y discuten acerca de ello” los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO representando el 52,78%, mientras que el 25% representa la opción TOTALMENTE DEACUERDO y finalmente la opción INDIFERENTE representa el 22,22%.

Tabla N°22: Charlas de retroalimentación brindada por parte de los gerentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DESACUERDO	2	5,6	5,6	5,6
	INDIFERENTE	9	25,0	25,0	30,6
	DEACUERDO	17	47,2	47,2	77,8
	TOTALMENTE DEACUERDO	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°23: Charlas de retroalimentación brindada por parte de los gerentes



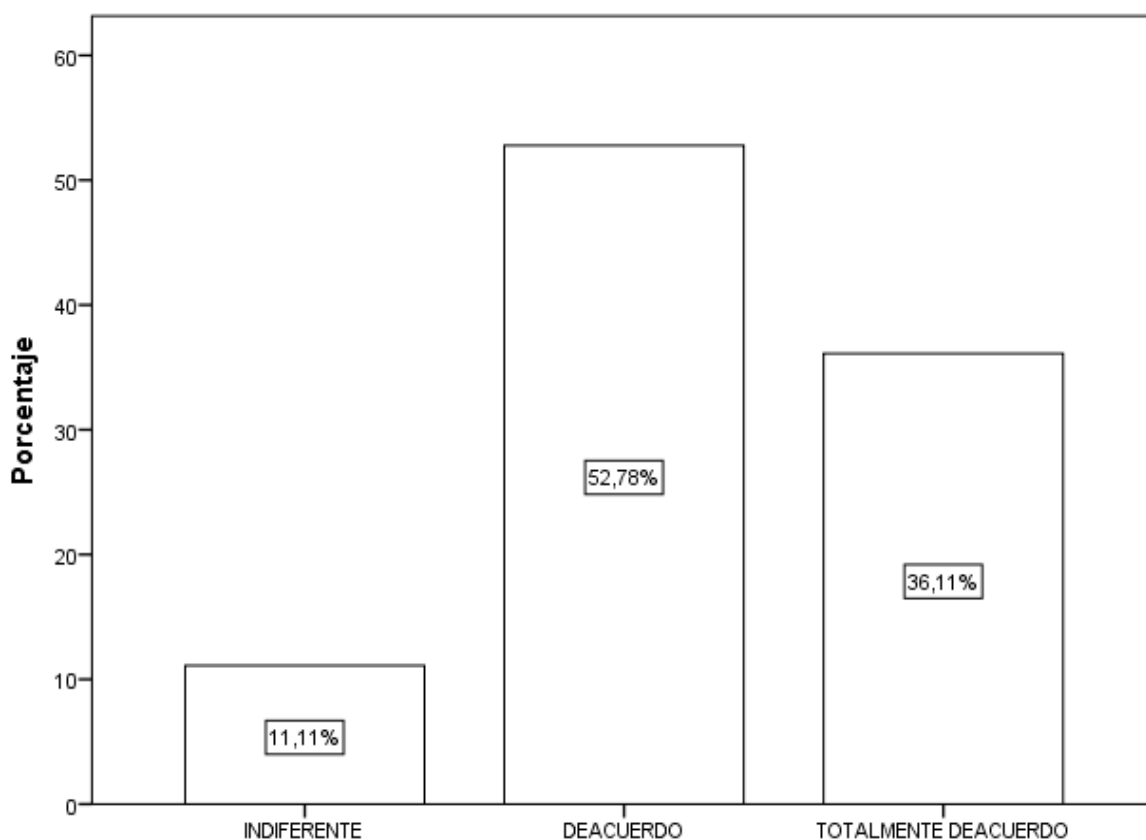
Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: En el gráfico se aprecia en relación al ítem “Charlas de retroalimentación brindada por parte de los gerentes” que los colaboradores consideraron que la opción DEACUERDO representa el 47,22%, la opción INDIFERENTE representa el 25%, mientras que la opción TOTALMENTE DEACUERDO representa el 22,22% y por último el 5,56% representa la opción DESACUERDO.

Tabla N°23: Los gerentes son líderes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	INDIFERENTE	4	11,1	11,1	11,1
	DEACUERDO	19	52,8	52,8	63,9
	TOTALMENTE DEACUERDO	13	36,1	36,1	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Figura N°24: Los gerentes son líderes



Fuente: Elaboración propia en base al programa estadístico SPSS 22.0

Descripción: Se puede apreciar en el gráfico en relación al ítem "Los gerentes son líderes" que los colaboradores consideraron la opción DEACUERDO representando el 52,78%, mientras que el 36,11% consideró la opción TOTALMENTE DEACUERDO y finalmente el 11,11% representando la opción INDIFERENTE.

IV. DISCUSIÓN

En el análisis de los resultados concerniente a la cultura organizacional en el restaurante Chili's Lima Plaza Norte fue alta (58.3%) debido a que los trabajadores se identifican con la empresa, mantienen una buena comunicación, trabajan en equipo y se percibe el liderazgo de los gerentes.

En el restaurante Chili's el nivel de identidad es medio (55.6%), los colaboradores se identifican con la misión y visión de la empresa y con los objetivos logrados por la misma teniendo un sentimiento de logro para su desarrollo personal, ello se da mediante la política de la empresa al brindar dos semanas de entrenamiento a cada uno de los colaboradores al iniciar sus labores en el restaurante teniendo un entrenador, la cual les expone acerca de la historia de la empresa, la misión y visión, propósito, enfoque, pasión, pasos de servicio y detalles de la carta.

Asimismo, los trabajadores se sienten orgullosos y comprometidos con su trabajo dado que se muestra a su vez, en los resultados que tienen como tienda, ello se obtiene mediante las encuestas que se realizan internamente. Los miembros de una organización al mostrar su nivel de identidad con los objetivos, propósitos, expectativas, junto con visión y misión se podrán enfocar en colaborar mediante aportes tanto para cumplimientos personales como cumplimientos de la empresa generando una mejora (Urrea, 2014).

Según los resultados, el nivel de comunicación del restaurante es alto (61.1%), cada uno de los colaboradores tienen la suficiente confianza para lograr comunicarse de una forma cordial y respetuosa con sus gerentes, sirviendo ello para mostrar el interés de los colaboradores en buscar apoyo por parte de los mismos para solucionar algún problema o duda. Además, la importancia de realizar reuniones mensuales y la correcta comunicación entre cada una de las áreas de la empresa son considerados significativos en la organización, puesto que en las reuniones que se dan en la empresa se realizan mensualmente donde se

dan a conocer los resultados obtenidos como tienda además de comunicar acerca de algún aporte o inquietud de los trabajadores. La comunicación dentro de las empresas es el punto clave para el cumplimiento de funciones, tareas y objetivos, asimismo es uno de los temas más relevantes dentro de todo centro laboral puesto que a través de ella existirá una mejor relación entre jefes y subordinados, y ello se reflejará hacia los clientes trayendo un buen servicio (López, 2015).

Se manifiesta que el nivel de trabajo en equipo en la empresa es medio (55.6%), mostrando que un poco más de la mitad de los trabajadores confían en las destrezas de cada uno de sus compañeros y cuentan con las facilidades para resolver problemas dentro de la empresa de manera conjunta. También cuentan con el apoyo mutuo y las labores que se realizan son compartidas, ayudando a agilizar sus funciones y tareas, muchos de los trabajadores realizan sus tareas entre dos a pesar de que las tareas y funciones son individuales. Para crear un equipo de trabajo efectivo debe enfocarse en las destrezas, conocimientos y adquisición de competencias, así como de realizar tareas establecidas teniendo responsabilidades dentro del grupo (Aguilar, 2016).

La percepción de liderazgo de los gerentes del restaurante Chili's Plaza Norte por parte de los colaboradores es medio (52.8%), notando más de la mitad de colaboradores que sus superiores promueven la participación de ellos para el logro de objetivos. Asimismo, cuando existen críticas tienden a examinarlas buscando una solución. Para los trabajadores de la empresa la retroalimentación es un punto en el que los directivos deben mejorar dado que sólo menos de la mitad de encuestados demuestran que ofrecen reforzamiento a las funciones, datos e información acerca de la empresa por ello, debe existir una persona que posea habilidades directivas y a su vez la capacidad de brindar oportunidades, compartir conocimientos, experiencias, entre otros (Aguilar, 2016).

V. CONCLUSIONES

La presente investigación en el restaurante Chili's Plaza Norte determinó que el nivel de cultura organizacional fue alto, representando el 58.33% de los trabajadores encuestados, la variable de estudio estuvo conformada por las dimensiones: Identidad; resultando con un nivel medio, comunicación; mostrándose con un nivel alto, mientras que trabajo en equipo y liderazgo resultaron con un nivel medio.

Con respecto a la identidad que poseen los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte, se determinó que tiene un nivel medio (55.6%), puesto que la mitad de los colaboradores encuestados tienen sentimiento de orgullo y compromiso. Además, en relación al logro de objetivos dentro de la empresa como un desarrollo personal y la identificación con su misión y visión mostraron estar totalmente de acuerdo.

En cuanto al nivel de comunicación en la empresa, se determinó que posee un nivel alto (61.1%), puesto que los colaboradores tienen la suficiente confianza para comunicarse y discutir de manera cordial y respetuosa sobre algún inconveniente. Asimismo, estuvieron de acuerdo sobre el empleo de una buena comunicación entre áreas dado que ayuda en la realización de las diferentes funciones para coordinar sobre algún evento, a su vez los trabajadores se encontraron totalmente de acuerdo al considerar la importancia en realizar reuniones mensuales para el desarrollo de la empresa.

Respecto al trabajo en equipo en el restaurante Chili's Lima Plaza Norte, se determinó que su nivel fue medio (55.6%), mostrando que los colaboradores en su mayoría se encuentran de acuerdo al recibir apoyo entre ellos, también porque poseen confianza sobre las destrezas de sus compañeros. Además, cuentan con labores que se pueden compartir y cuentan con facilidades para resolver problemas en conjunto.

Por último, en cuanto a la percepción de liderazgo en los gerentes por parte de los colaboradores del restaurante Chili's Lima Plaza Norte se determinó que su nivel fue medio (52.8%), dado que más de la mitad de

los encuestados demostraron que se encontraban de acuerdo en relación en su participación en el logro de objetivos ya que los mismos gerentes lo promueven. A su vez, consideraron que sus gerentes son líderes.

VI. RECOMENDACIONES

La empresa debe dar a conocer más acerca de su cultura a través de las reuniones mensuales que se realicen, así como creando páginas de interacción donde se les muestre sobre la historia, misión, visión, propósito, enfoque, entre otros. Un punto importante para promover la cultura organizacional a los trabajadores del restaurante es la participación de los mismos en ferias de entrenamiento para saber a fondo la cultura que caracteriza a la organización.

Es recomendable que cada uno de los encargados de cada área se reúnan constantemente para coordinar con respecto a las necesidades que se les presente, puesto que la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es un punto que debe mejorar constantemente porque es significativo en la empresa para el cumplimiento de procedimientos y estándares que se maneja en el restaurante.

Para fomentar el trabajo en equipo se debe contar con una buena actitud, y fomentar la participación de todos los colaboradores en capacitaciones para que puedan compenetrarse como grupo y valorar a cada uno de sus compañeros. Además, conocer cada una de las competencias de cada trabajador para generar buenos resultados.

Es considerable que los gerentes participen de capacitaciones sobre liderazgo, ayudando a reforzar sus funciones y promuevan un buen ejemplo a cada uno de sus colaboradores, teniendo en cuenta que se debe buscar incentivar a los trabajadores mediante recompensas económicas, así como dar a conocer de manera pública el logro realizado por cada trabajador.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Aliaga, C. (1999). *Comportamiento organizacional*. (1ra ed.). Perú. Universidad San Martín de Porres.
- Ancana, J. & Quispe, K. (2013). *Plan de cultura organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Incmena S.A.C en el distrito de Villa El Salvador*. Recuperado de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/153/1/ANCCANA%20MOCHCCO%20-%20ANCCANA%20MOCHCCO.pdf>
- Armegol, C. (2001). *La cultura de la organización*. Madrid: La Muralla, S.A.
- Calderón, Z. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral la empresa Lubricantes la Calzada S.A.* Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma ed.). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Díaz, S. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- Domínguez, A. & Rivera, A. (2010). *Estudio sobre la percepción de los meseros en respuesta a las actitudes, buenas o malas, de los clientes en los restaurantes independientes de especialidad, y de servicio completo, ubicados en la avenida Juárez de la Zona*

Esmeralda en la ciudad de Puebla. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/dominguez_b_a/

Enríquez, A. (2007). *La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional.* Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v6n1/v6n1a15.pdf>

Falcones, G. (2013). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador.* Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>

Franco, Y. (23 de mayo de 2017). *Tesis de Investigación. Población y Muestra. Tamayo y Tamayo.* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>

García, C. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional.* Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

Gómez, C. & Rodríguez, J. (2001). *Teorías de la cultura organizacional.* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional

Gutiérrez, M. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva.* Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>

Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento organizacional.* (12ª ed.). México: Cengage Learning.

Hernández, R; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación,* (5ª Ed). México: Mc Graw-Hill.

- Hinojosa, L., & Chirinos, N. (2011). *Liderazgo gerencial y dirección en la educación superior privada en Venezuela: modelos y perspectivas. Impacto Científico*. Recuperado de: <https://impactocientifico.files.wordpress.com/2015/10/4-artc3adculo-lourdes-hinojosa-y-colaborador.pdf>
- Isairías, J. & Lozano, C. (2011). *Descripción y análisis de la aplicación de la teoría general de las organizaciones en el modelo de gestión del fondo nacional de ahorro, FNA*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2734/7230926-2011.pdf>
- Kerlinger, F. N. & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Lamas, R. (2016). *Análisis organizacional de la empresa Starbucks en Perú*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/analisis-organizacional-la-empresa-starbucks-peru/>
- López, L. (2015). *La comunicación organizacional como Ventaja competitiva en la municipalidad Provincial de Andahuaylas*. Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/193/04-2015-EPAE-Lopez%20Alarcon%20Comunicacion%20organizacional%20como%20ventaja%20competitiva%20en%20la%20Municipalidad%20Provincial%20de%20Andahuaylas%2C%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos de proceso administrativo*. (3ra ed.). Argentina: Cengage Learning.
- Márquez, F. (2002). Análisis de la importancia del factor humano para la productividad en las pymes del sector construcción. Recuperado de

http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Licenciatura/Marquez_Diaz_Francisco_44702.pdf

Martínez, L. (2010). *Tipos de diseños de investigación*. Recuperado de http://www.cochrane.es/files/Recursos/presentacio_LMartinez.pdf

Ochoa, S., Jacobo, C., Leyva, B. & López, J. (2014). *Estrategia, desempeño e identidad organizacional de las pymes manufactureras Mexicanas*. Revista internacional administración & finanzas. Recuperado de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V7N7-2014.pdf#page=77>

Olivares, R. (2013). *La cultura organizacional, un activo clave para la supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco*. Recuperado de [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf)

Ortiz, A., & Tochimani, X. (2004). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas, Puebla*. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf

Páramo, D., Ramírez, E. & Rodríguez, A. (2008). *Cultura organizacional & estilos de dirección orientados al mercado*. Colombia: ECOE Ediciones.

Peris, M. & Rueda, C. (s.f.). *Teoría burocrática de la organización*. Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31215/Teoria%20burocratica_submissionb.pdf;sequence=5

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Argentina: Crujía Ediciones.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México. Editorial Pearson.

- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ta ed.) México D.F., México: Pearson
- Roca, V. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho*. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1689>
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Recuperado de http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Sousa, V., Driessnack, M. & Costa, I. (2007). *Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: diseños de investigación cuantitativa*. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (1999). *Administración*. (6ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Thompson, A. (2017). *McDonald's Organizational Culture Analysis*. Recuperado de <http://panmore.com/mcdonalds-organizational-culture-analysis>
- Urrea, J. (2014). *Planteamiento de estrategias para el fortalecimiento de la identidad organizacional, desde la gestión directiva, en el jardín infantil Chalito, institución de educación inicial adscrita a la secretaría distrital de integración social*. Recuperado de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/15532/UreaOviedoJullyKaterine2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom. C.A.* Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>

ANEXOS:

1.- Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMAS	OBJETIVOS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Cultura organizacional en el restaurante Chili's Plaza Norte Lima Plaza Norte	<p>Problema general ¿Cómo es la cultura organizacional en el restaurante Chili's Plaza Norte?</p> <p>Problemas específicos ¿Los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte se identifican con la empresa? ¿Los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte poseen una buena comunicación? ¿Los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte trabajan en equipo? ¿Los gerentes del restaurante Chili's Plaza Norte muestran su liderazgo?</p>	<p>Objetivo general Determinar el nivel de cultura organizacional en el restaurante Chili's Plaza Norte</p> <p>Objetivos específicos Determinar si los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte se identifican con la empresa. Determinar si los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte poseen una buena comunicación. Determinar si los colaboradores del restaurante Chili's Plaza Norte trabajan en equipo. Determinar si los gerentes del restaurante Chili's Plaza Norte muestran su liderazgo</p>	Diseño no experimental	Método descriptivo de corte transversal	Cultura organizacional	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Satisfacción de trabajar en la empresa - Interés por el crecimiento de la empresa - Misión y visión 	Cuestionario
						Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Libertad de comunicar de manera favorable - Comunicación entre jefes y subordinados - Comunicación entre áreas - Realización de reuniones 	
						Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Labores en el trabajo - Confianza - Oportunidades para solucionar problemas 	
						Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Aportes de los gerentes para el logro de objetivos - Empatía con los colaboradores - Facilitar retroalimentación - Conducta del líder 	

Fuente: Elaboración propia

2.- Instrumento



CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta encuesta se elaboró con la finalidad de recabar información para determinar el nivel de la cultura organizacional del restaurante Chili's Plaza Norte. Tomando en cuenta que se realizará de manera anónima, se solicita el apoyo y la sinceridad de sus respuestas.

Datos generales:

Complete los datos solicitados:

- Sexo: Femenino () Masculino ()
- Edad: ____
- Área en la que labora:
Producción () Servicio () Bar ()

Cuestionario:

Marque con aspa (X) la respuesta de acuerdo a su criterio:

Escala de calificación:

Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

CULTURA ORGANIZACIONAL		ESCALAS DE CALIFICACIÓN				
IDENTIDAD						
1	Me siento comprometido con la empresa para realizar mis labores correctamente.	1	2	3	4	5
2	Me siento orgulloso de trabajar en la empresa.	1	2	3	4	5
3	Cuando la empresa cumple con algún objetivo establecido, me siento como si también hubiese tenido ese logro.	1	2	3	4	5
4	Me identifico con la misión y visión de la empresa.	1	2	3	4	5

COMUNICACIÓN						
5	Tengo la suficiente confianza para informar a los gerentes sobre algún problema que suceda en mi área.	1	2	3	4	5
6	La comunicación con los gerentes es respetuosa y cordial.	1	2	3	4	5
7	Existe una correcta comunicación entre las diferentes áreas de la empresa (bar, producción y servicio).	1	2	3	4	5
8	Es importante que se realicen reuniones mensuales.	1	2	3	4	5
TRABAJO EN EQUIPO						
9	Recibo apoyo de mis compañeros.	1	2	3	4	5
10	Las labores son compartidas.	1	2	3	4	5
11	Tengo suficiente confianza sobre las destrezas de mis compañeros.	1	2	3	4	5
12	Tengo facilidades para resolver problemas dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
LIDERAZGO						
13	Los gerentes promueven la participación de todos para el logro de objetivos en la empresa.	1	2	3	4	5
14	Los gerentes toman en cuenta sus críticas y discuten acerca de ello.	1	2	3	4	5
15	Los gerentes brindan charlas de retroalimentación.	1	2	3	4	5
16	Considero que mis gerentes son líderes.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su participación!

3.- Validación del instrumento



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Lima, 14 de Junio del 2017

Apellido y nombres del experto: Valdez Roso, Alvaro

DNI: 423022779

Teléfono: _____

Título/grados: Maestría

Cargo e institución en que labora: Docente

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
	SÍ	NO	
1 ¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2 ¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3 ¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4 ¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5 ¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6 ¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7 ¿El diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8 ¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
9 ¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

SUGERENCIAS: _____

FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Lima, 14 Junio del 2017

Apellido y nombres del experto: Jara Miranda Robert Alexander

DNI: 42312593

Teléfono: 947995565

Título/grados: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Cargo e institución en que labora: DOC - UCV LIMA NORTE

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "x" en las columnas de SÍ o NO.

ITEM	APRECIACIÓN			OBSERVACIONES
	SÍ	NO	PRE	
1 ¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2 ¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3 ¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4 ¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5 ¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6 ¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7 ¿El diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8 ¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9 ¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

SUGERENCIAS: _____

FIRMA DEL EXPERTO

Lic. Jara Miranda Robert Alexander
CIAD 10754

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS:

Lima, Junio 14 del 2017

Apellido y nombres del experto: Cortez Casanova Fernando

DNI: 40844433

Teléfono: 99745603


Título/grados: LIC

Cargo e institución en que labora: DTC

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con "X" en las columnas de SÍ o NO.

	ITEM	APRECIA		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de recolección de datos está formulado con lenguaje apropiado y comprensible?	✓		
2	¿El instrumento de recolección de datos guarda relación con el título de la investigación?	✓		
3	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	✓		
4	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con la(s) variable(s) de estudio?	✓		
5	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se desprenden con cada uno de los indicadores?	✓		
6	¿Las preguntas del instrumento de recolección de datos se sostienen en antecedentes relacionados con el tema y en un marco teórico?	✓		
7	¿El diseño del instrumento de recolección de datos facilitará el análisis y el procesamiento de los datos?	✓		
8	¿El instrumento de recolección de datos tiene una presentación ordenada?	✓		
9	¿El instrumento guarda relación con el avance de la ciencia, la tecnología y la sociedad?	✓		

SUGERENCIAS: _____


FIRMA DEL EXPERTO

4.- Documentos

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, MIGUEL ANGEL RUIZ PALACIOS, docente de la Facultad CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y HOTELERÍA de la Universidad César Vallejo – Filial Lima Norte, revisor (a) de la tesis titulada Cultura Organizacional en el Restaurante Chili's Lima Plaza Norte, 2017, del estudiante Solis Bernal, Aydel Cristel, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Los Olivos 11 de octubre del 2018



Firma

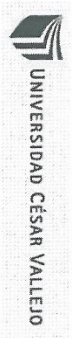
Miguel Ángel Ruiz Palacios

DNI: 43678006

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

feedback studio

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE CHILLIS LIMA PLAZA NORTE, 2017



FACTIVAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION EN TURISMO Y HOTELERIA

"CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE CHILLIS LIMA PLAZA NORTE, 2017"

TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN TURISMO Y HOTELERIA

AUTOR:
SOLIS BERNAL, GYNDI DEL CASTELL

ASISOR:
VALDE BELIZ PALACIOS, MIRQUE

LINEA DE INVESTIGACION:
GESTION DE EMPRESAS TURISTICAS Y DE CENTROS DE ESPARCIMIENTO

LIMA - PERU
2017



19 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (beta)

Coincidencias

1	Entregado a Universidad...	1 %	>
2	repositorio.ipeu.edu.pe	1 %	>
3	Entregado a Universidad...	1 %	>
4	www.thelibr.com	1 %	>
5	Entregado a Universidad...	1 %	>
6	www.scribd.com	1 %	>
7	Entregado a Universidad...	1 %	>
8	Itzama.fonclap.mx	<1 %	>



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FORMATO DE SOLICITUD

Solicita: visto bueno para
la publicación de tesis

Escuela: Administración en turismo y hotelería

Yo, Cyndel Cristell Solís Bernal con

DNI.* 20807412 y domicilio en A.V. Buenos Aires 964-B / Puente Piedra

ante usted con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de egresado de la escuela profesional de Administración en Turismo y Hotelería del semestre 2017-II, identificado con código de matrícula 6700250774, de la facultad de ciencias empresariales, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

El visto bueno de mi tesis para su publicación en línea.

Por lo expuesto agradeceré ordenar a quien corresponde atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 11 de octubre de 2018.

Firma del solicitante: [Firma]

Teléfono: 987536367

Correo: cyndel_solisb95@hotmail.com



[Firma]



FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Solis Bernal, Cyndel Cristell
D.N.I. : 70807412
Domicilio : Av. Buenos Aires 964-B / Puente Piedra
Teléfono : Fijo : 01-548-0150 Móvil : 987536361
E-mail : cyndel-solisb95@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

[X] Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias empresariales
Escuela : Administración en turismo y hotelería
Carrera : Administración en turismo y hotelería
Título : Licenciada en administración en turismo y hotelería.

[] Tesis de Post Grado

[] Maestría

[] Doctorado

Grado :
Mención :

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Solis Bernal, Cyndel Cristell

Título de la tesis:

Cultura Organizacional en el Restaurante Chili's Lima
Plaza Norte, 2017

Año de publicación : 2017

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

[Handwritten signature]

Fecha : 11-10-18