FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CADENA DE CAFETERÍAS CANADIENSE TIM HORTONS ENTRE LOS AÑOS 2005 - 2015.

PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Autor:
Bach. Odar Timaná Diana Carolina

Asesor:
Mg. Cuneo Fernández Francisco Eduardo

Línea de Investigación:
Investigación de Mercados y Marketing

Pimentel-Perú

2018

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA CADENA DE CAFETERÍAS CANADIENSE TIM HORTONS ENTRE LOS AÑOS 2005 - 2015.

Aprobación de la tesis

_____

Odar Timaná Diana Carolina

Autor

_____

Dr. Rodríguez Abraham Antonio Rafael

Asesor Metodológico

_____

Cuneo Fernández Francisco

Asesor Especialista

_____

…….

Presidente de Jurado

_____

……..

Secretario de Jurado

_____

…….

Vocal/Asesor de Jurado

ÍNDICE

CARÁTULA…….1
Presentación de la aprobación…….2
Índice ……4

RESUMEN ……5
ABSTRACT ……6
INTRODUCCIÓN ……7

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN…….8
1.1 Problematización……..8
1.2 Formulación del Problema…….10
1.3 Justificación e Importancia…….10
1.4 Objetivos……10
1.5 Limitaciones de la Investigación ……11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO ……...12
2.1 Antecedentes de Estudios……..12
2.2 Estado del arte……12
2.3 Base Teórica Científica……14

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO……21
3.1 Trayectoria Cualitativa……21
3.2 Enfoque Seleccionado……..21
3.3 Objeto de estudio……...21
3.4 Sujetos participantes……..21
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos……21
3.6 Procedimiento para la recolección de datos……22

3.7 Procedimiento de análisis de los datos……..……22
3.8 Criterios éticos……22
3.9 Criterios de rigor científico……22

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO…… 23
4.1 Análisis y discusión de los resultados……23

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN …… 40

CAPÍTULO VI: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONE…….....42
6.1 Consideraciones finales……42
6.2 Recomendaciones……43

REFERENCIAS……..……..……..……44

ANEXOS……45

RESUMEN

La cultura organizacional ha crecido significantemente en las empresas e industrias en los últimos años y se han hecho muchas investigaciones de esta. La pregunta es, cuales son las características de cada cultura organizacional que llevan al éxito a una organización.

Es por esto que esta tesis investigó la influencia de la cultura organizacional y su desempeño en la cadena de cafeterías Tim Hortons, teniendo como objetivo principal identificar los rasgos principales de esta Cultura Organizacional. Esta tesis uso una trayectoria Cualitativa-Descriptiva para poder analizar las características de esta particular cultura Organizacional tomando como enfoque el Modelo de Cebolla de Edgar Shien.

Primero se examinó el término de cultura organizacional y se presentaron algunos modelos de los principales exponentes del tema. Segundo se trabajó con una población de 48 trabajadores de la cafetería Tim Hortons, a los cuales se les entrevistó y observó. Para el análisis de datos obtenidos se hizo uso del programa Excel para la creación de gráficos y tablas.

Se concluyó que la Cultura Organizacional de la empresa pueda ser de modelo para otras empresas de rubro similar o que deseen incorporar una cultura organizacional exitosa.

PALABRAS CLAVE: Cultura**,** Cultura Organizacional**,** Artefactos**,** Valores expuestos, Supuestos básicos

ABSTRACT

The organizational culture has grown significantly in companies and industries in recent years and there have been many investigations of this. The question is, what are the characteristics of each organizational culture that lead to success for an organization.

That is why this project investigated the influence of organizational culture and performance in the coffee chain Tim Hortons, with the main objective to identify the main features of the organizational culture. This project used a qualitative-descriptive path to analyze the characteristics of this particular organizational culture taking as approach the Onion Model from Edgar Shien.

First the term of organizational culture was examined and some models of the main exponents of the topic were presented. Second a population of 48 workers from the Tim Hortons coffee shop was selected, whom were interviewed and observed. The analysis of data was done using Microsoft Excel program to create graphs and charts.

Lastly was concluded that the organizational culture of the company can be a model for other companies on similar business or any company that wishes to incorporate a successful organizational culture.

KEY WORDS: Culture, Organizational Culture, Artifacts, Espoused values, Basic Underlying Assumptions

INTRODUCCIÓN

Las tiendas de Tim Hortons llevan el nombre de su fundador, Miles Gilbert "Tim" Horton, un jugador de hockey que nació el 12 de enero de 1930 en Cochrane. Horton comenzó su carrera de hockey en Quebec. Con el tiempo jugó para los Toronto Maple Leafs (comenzando en 1952), los Rangers de Nueva York (1970), los Pingüinos de Pittsburgh (1971) y luego por los Buffalo Sabres (1972). Como jugador de Hockey fue muy exitoso sin embargo, en sus tempranos treinta, Tim se dio cuenta que su carrera de Hockey no sería para siempre. Es así que decide entrar al negocio de café y donuts. El primer Tim Hortons se abrió en 1964 y estuvo ubicado en Hamilton, Ontario. Tres años después Tim ya contaba con tres restaurantes y su primer socio fue el ex agente de policía Ron Joyce.

Ronald Vaughan Joyce nació en Tatamagouche, Nove Scotia. Ron Joyce fue parte de la Marina Canadiense y se especializó en comunicaciones. Más tarde se mudaría a Hamilton, Ontario donde trabajaría de policía. En Hamilton, Ron abriría una franquicia de “Dairy Queen” que es una franquicia de comida rápida y helados, mediante la cual conoció a Tim Horton. Tim Hortons murió a causa de un accidente y Ron Joyce tomó las riendas de negocios.

Con Royce Joyce al mando y convertido en el único propietario de la empresa, el éxito continuo y creció, conservando algunas técnicas e implementando otras. Horneando dos veces cada 24 horas, las más de 2.000 tiendas usan un promedio de 250 libras de masa de todos los días. Sus ventas ascendieron a US $ 646 millones en 1996. En 1997, solo en el área de Hamilton-Wentworth había 70 tiendas. Esto se resuelve a una tienda por cada 7.081 personas, lo que confirma las declaraciones que Hamilton verdaderamente es la capital de las tiendas de café y donuts; y que la cultura organizacional que implantaron a lo largo de los años como su visión de “always fresh” (siempre fresco) nuevos conceptos, ideas, calidad, uniformes, productos etc, de Ron Joyce han llevado al éxito a Tim Hortons.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Problematización.

Según el diccionario Merriam Webster (Forbes, 2015) había citado “cultura” como la palabra más popular de año. Y ahora se ha convertido en una de las palabras más importantes en los negocios por una buena razón. Según Forbes, en una jerga coloquial o vaga, algunos definen cultura como “lo que pasa cuando nadie está mirando.” Pero la verdad es que es mucho más compleja. En una organización la cultura se puede “sentir” pues los trabajadores la hacen evidente en su comportamiento, entusiasmo y espacio.

En una encuesta realizada por la consultora Gallup en Washington DC en el 2014, solo un 31% de trabajadores de una empresa están realmente comprometido con el trabajo y que un empleado promedio califica a su empresa con una C+, lo que significa que es medio en un rango en una escala de A Y F.

Con el pasar de los años la cultura organizacional ha ido desarrollando nuevos conceptos y teorías hasta pasar a formar una parte muy importante en las empresas. A mediados de 1990 fue la primera vez que se usó el término de cultura organizacional cuando Edgar Schein planteó en su investigación la importancia de la capacidad de crear una organización con seguridad psicológica y que se necesita una verdadera comprensión de las dinámicas culturales y las propiedades de su cultura organizacional. Actualmente existe mucha información sobre cultura organizacional y la importancia de que una empresa la defina o incorpore modelos.

Una buena cultura organizacional puede llevar a la a empresa a permanecer en el tiempo, a tener un buen ambiente interno y a obtener mayores beneficios. (New York Times, 2014)

Hay diversos estudios y modelos sobre cultura organizacional. Muchas compañías de renombre atribuyen el éxito a su cultura organizacional. A pesar del éxito de Tim Hortons y de los muchos artículos e investigaciones sobre esta compañía no hay suficiente información disponible sobre su cultura organizacional. La información que existe sobre sus artefactos y creaciones, valores expuestos y supuestos básicos está dispersa.

En esta investigación se propone estudiar los rasgos principales de la cultura organizacional de Tim Hortons los mismos que podrían ser usados por otras organizaciones tal como ocurre en organizaciones ya conocidas (Shein, 2000)

Por ejemplo, Google Inc. es una empresa con más de 40 oficinas en el mundo y más de 15000 empleados. La cultura organizacional de Google es una de las razones de su gran éxito, pues se basa en la felicidad de los empleados en su lugar de trabajo para que así estos sean más productivos. La cultura organizacional de Google Incorpora elementos como: compromiso, aprendizaje, estimulo, vida, alegría y satisfacción. Es así que esta empresa desde el año 1998 se ha mantenido en el mercado (Schmid & Varian, 2005).

Así mismo, la compañía canadiense Lululemon es una minorista de ropa deportiva que se fundó en 1998 en Vancouver, Canadá. Su lema es: la belleza de nuestra cultura no es sólo en lo que lleva a nuestra compañía, sino en lo que lleva a la vida de los individuos que trabajan en Lululemon. Ellos consideran como parte de su cultura organizacional la “Ley de la Atracción.” Hacen que esta ley se aplique a los individuos que pertenecen a su organización de tal manera que los aspectos, cualidades y personalidades que reflejan, lo usan para contratar, entrenar y para las actividades diarias. Otros de los aspectos de su cultura organizacional es ser estupendo, en cualquier cosa que se haga. También animan a sus empleados a ser parte de la comunidad local y dan autonomía a los empleados para tomar decisiones y ser creativos dentro del negocio (Glassman, 2015).

Tim Hortons, es una cadena de cafeterías canadiense que se ha expandido en el país a lo largo de unos 45 años. En 1964 se abre la primera cafetería llamada “Tim Horton Donuts” ubicada en Hamilton, para luego cambiar el nombre a “Tim Horton’s” y actualmente el nombre de la cadena es “Tim Hortons” sin el uso del apóstrofe. A lo largo de la trayectoria de esta exitosa cadena, se han ido implementando nuevas estrategias y adaptando nuevos valores que no han hecho más que formar su cultura organizacional (Canadian Business Magazine).

Ahora bien, conociendo la importancia de una cultura organizacional dentro de una empresa se busca hacer un estudio de características principales que otras organizaciones pueden seguir como modelo. Se busca hacer un análisis de los

valores, creencias y principios que se resumen como la cultura organizacional que ha llevado a Tim Hortons a permanecer en el mercado.

1.2. Formulación del Problema.

¿Cuáles son los rasgos principales de la cultura la cultura organizacional en la Cadena de Cafeterías Canadiense Tim Hortons entre los años 2005 - 2015?

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación.

Los puntos que justifican esta investigación descriptiva son:

Desde el punto de vista teórico, hay mucha información sobre cultura organizacional, más no un estudio en que identifique los rasgos culturales de Tim Hortons. Se quiere dar a conocer exponentes y modelos de la cultura organizacional. Las empresas necesitan tener una cultura organizacional para su funcionamiento y diferenciación.

Desde el punto de vista práctico, la cultura organizacional ha sido de gran influencia en el crecimiento de Tim Hortons. Se podrá mostrar un modelo de cultura organizacional y estará disponible para que otras empresas puedan tomarla como ejemplo.

1.4. Objetivos de la Investigación.

Objetivo general.

- Identificar los rasgos principales de la cultura organizacional de la cadena de cafeterías canadiense Tim Hortons entre los años 2005 - 2015.

Objetivos específicos.

- Estudiar los artefactos y creaciones de la cultura organizacional de Tim Hortons.
- Identificar los valores expuestos de la cultura organizacional de Tim Hortons.
- Explicar los supuestos básicos de la cultura organizacional de Tim Hortons.

- Exponer los rasgos que Tim Hortons utiliza para el mejoramiento en su desempeño organizacional.

1.5 Limitaciones de la Investigación.

Entre las limitaciones para esta investigación se encuentra:

El acceso a la información histórica de la formación de la cafetería. Ya que se inició hace 54 años muchos de los documentos en las bibliotecas como periódicos y revistas antiguos son inaccesibles.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios.

El término de cultura organizacional es relativamente nuevo, como lo explican Lok y Crawford (2004), la cultura organizacional podría ser una influencia considerable en las organizaciones, sobretodo en áreas como desarrollo y compromiso. Otros temas que van de la mano con la Cultura Organizacional son liderazgo e innovación. La innovación se trata de un proceso de desarrollo e implementación de una nueva idea y es fundamental para la prosperidad de las empresas. El liderazgo y cultura organizacional están vinculados en el desarrollo de la implementación de nuevas ideas. Cultura Organizacional se mencionó por primera vez en los 90s y se ha ido implementado con rapidez en las empresas. Cadenas internacionales como McDonald's, Starbucks, Google, etc. han venido sofisticando su cultura organizacional de tal manera que en la actualidad se le puede atribuir cierta personalidad a las empresas, claro que cada empresa con sus características particulares pero que las hacen únicas.

Por ejemplo, si representamos la cultura organizacional de NIKE en el Modelo de Edgar Schien, entonces tenemos:

Artefactos y creaciones: Swoosh

Valores expuestos: "Just do it" (Solo hazlo)

Supuestos básicos: Comodidad, tecnología.

Por otra parte, en 1967 el psicólogo y antropólogo holandés Geert Hosfede buscó diferencias globales en la cultura organizacional de IBM con la participación de 100 000 empleados de 50 países diferentes en un intento por determinar las características que definen una cultura organizacional global. A través de este estudio observó que son seis dimensiones que forman parte es una cultura organizacional:

Índice de distancia del poder: Se refiere a la sumisión de los miembros con menos poder en las empresas, los que esperan y aceptan una distribución desigual.

Individualismo contra colectivismo: Los objetivos del grupo se van a valorar encima de los del individuo.

Índice de la evitación de la incertidumbre: esta dimensión mide como la sociedad toma las situaciones desconocidas, acontecimientos inesperados y tensión al cambio.
Masculinidad contra feminidad: mide el nivel de importancia de como la asertividad, ambición, poder y materialismo son atribuidos al género masculino, mientras que las relaciones humanas se atribuyen como estereotipo del género femenino.
Orientación a largo plazo contra orientación a corto plazo: describe el horizonte temporal de una empresa para poder determinar objetivos.
Indulgencia contra contención: mide la capacidad de si la cultura puede satisfacer las necesidades y deseos personales de los miembros.
Mientras tanto, en 1978 uno de los filósofos más importantes de la cultura organizacional, el irlandés Charles Handy, plantea que hay 4 tipos de cultura:
Cultura del poder: hay un jefe que toma decisiones y controla la dirección de la empresa.
Cultura de los roles: su estructura es definida y sus operaciones predecibles. Cada quien sabe lo que hace y se evalúa por sobretodo la eficiencia.
Cultura de las tareas: se hacen equipos para resolver problemas particulares y el poder se atribuye de acuerdo al problema que resuelven.
Cultura de las personas: Basada en quienes integran la organización y el valor que se les atribuye.

2.2. Estado del arte.

EL Doctor Shiva Rajgopal (2015), profesor de contabilidad en Escuela de Negocios de Columbia, resalta que muchos estudios se han centrado en la cultura corporativa, pero pocos han intentado cuantificar como los ejecutivos ven sus efectos sobre la productividad. En el 2015 Forbes publicó un artículo sobre un estudio hecho por Rajgopal y su equipo en octubre de mismo año. Se publicaron los resultados de un estudio basado en una encuesta que demostró que el 90% de los trabajadores consideraba importante la cultura en su empresa. El 92% creía que la mejora de la cultura organizacional mejoraba el valor de la empresa. El 50% dijo que la cultura organizacional influye en la productividad, la creatividad, la rentabilidad, el valor de la empresa y las tasas de crecimiento. Solo el 15% opinaba que la cultura organizacional

de la empresa era la que debía de ser. Frente estos resultados Rajgopal y su equipo hicieron estudios sobre la evolución de la cultura organizacional, y están haciendo estudios de cómo llegar a la cultura correcta, no sin antes afirmar que la Cultura Organizacional es un elemento esencial de éxito.

En 1985 Edgar Shien divide la Cultura organizacional en tres niveles:
Artefactos y creaciones: Que representan la superficie de la organización. Son los elementos visibles de la organización. Por ejemplo: logotipos, arquitectura, estructura, procesos o uniformes. Estos no solo identifican a los empleados si no que son reconocidos en cualquier parte.
Valores expuestos: Se refiere a las normas, valores y comportamientos. Cuál es la manera en que la organización expresa estrategias, objetivo y filosofías y como de cómo se reflejan al público.
Supuestos básicos: Los supuestos son difíciles de reconocer automáticamente ya que estos son los valores que están profundamente adaptados en la cultura de la organización y se experimentan inconscientemente.

2.3. Base teórica científicas.

En 1998 Tharp dijo: “las definiciones de Cultura Organizacional son casi tan numerosos como los de 'culture'- Este estudio identificó 54 definiciones diferentes dentro de la literatura académica entre 1960 y 1993.” Así, encontramos diversas definiciones sobre el mismo concepto. Por ejemplo, Pettigrew (1979) señala que "La cultura es el sistema de tales significados aceptados pública y colectivamente que operan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, formas, categorías y las imágenes interpreta una situación propia de un pueblo para sí mismos." Mientras que Deal y Kennedy (1982) resaltan que Cultura es "Un sistema de reglas informales que explica en detalle cómo se comporta la gente la mayor parte del tiempo." Así mismo, Trice y Beyer (1993) señalan que las culturas son fenómenos colectivos que incorporan respuestas de las personas a las incertidumbres y el caos que son inevitables en la experiencia humana. Estas respuestas se dividen en dos categorías principales. El primero es la esencia de una cultura, sistemas de creencias

compartidos y carga emocional que llamamos ideologías. La segunda es la forma que son entidades observables culturales, incluidas las acciones, a través del cual los miembros de una cultura expresa.

Para el padre de la Cultura Organizacional, Edgar Schein (2004), la define Cultura como: un patrón de supuestos básicos, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo dado, ya que aprende para hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas y, por lo tanto, se debe enseñar a los nuevos miembros cual es la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Así como hay diversas definiciones también hay varias descripciones sobre sus características. Las características de la cultura organizacional según Trice and Beyer (1993) son:

Colectiva: Se asume que las culturas no se crean por un solo individuo, sino es un resultado de acciones colectivas. Pertenecer a una cultura envuelve aceptar las creencias del grupo y hacer las cosas como las hacen ellos.

Emocional: La sustancia y forma de la cultura eta llena con emociones y lo que esta significa, que es lo que ayuda a resolver ansiedades. Miembros de un grupo rara vez dudan de los valores y principios de su cultura organizacional, pues los asumen.

Histórica: el fenómeno de la cultura está conectado a la historia de la organización y sus tradiciones y no pueden ser separadas y sometidas a un cambio rápido.

Simbólica: los símbolos son los que especifican la forma de la cultura, pero por otro lado pueden ser también los más persuasivos.

Dinámica: Aunque la cultura esté conectada con la historia de la organización, la cultura no es estática, sino dinámica. La cultura cambia por factores como nuevas organizaciones que con el fin de actualizarse se adaptan a nuevas prácticas y teorías en el tiempo, mientras el ambiente y la economía cambian.

Difusa: Mientras más complejas sean las circunstancias más difusas será los elementos de la cultura organizacional.

De los diversos modelos que hay de cultura Organizacional, nos guiaremos por el modelo que Schein (1985) desarrolló. El modelo Shein es de alta influencia en cultura organizacional, consta de tres niveles interrelacionados. El nivel de expresión representa el grado en que un fenómeno cultural es visible para otras personas. Los tres niveles son los siguientes:

“Los artefactos” que son estructuras y procesos visibles de la organización, "valores, estrategias, metas y filosofías” y “supuestos básicos”, inconscientes, asumiendo creencias, hábitos de percepción, pensamientos y sentimientos (Schein, 2004). El modelo de "tres niveles de la cultura” se basa su amplio conocimiento de definiciones de cultura. Schein (1984) define la cultura organizacional como: "La cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado en aprender a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han sido lo suficientemente eficaz para ser considerado válido y, por lo tanto, que se les enseñe a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas "(Schein, 1984).

Artefactos: El primer nivel se llama 'artefactos' y es el nivel más visible. Incluye todo lo que uno puede ver, oír o sentir cuando se enfrentan a un nuevo grupo de personas, tales como el lenguaje, el medio ambiente, la tecnología, la arquitectura o los rituales observables. Los artefactos también incluyen procesos dentro del grupo. Además, se representan en la ropa, los modales, historias que se cuentan acerca de la organización, su lista publicada de los valores, así como los rituales (Schein, 2004). "El punto más importante que debe hacerse sobre este nivel de cultura es que es a la vez es fácil de observar y muy difícil de descifrar" (Schein, 2004). Esto significa que lo que se ve se puede describir fácilmente, sin embargo, el significado es la difícil de construirlo. Los artefactos son visibles para todos, pero aun así su significado es diferente a todo el mundo, así que lo que significan las cosas en un grupo dado es difícil de descifrar. Más importante, ya que los símbolos son ambiguos, el problema en la comprensión de su significado es que la comprensión sólo es posible si uno ha experimentado la cultura en sus niveles más profundos de valores y supuestos

(Schein, 2004). Para determinar el significado más profundo de artefactos'' solo es muy peligroso, ya que las interpretaciones de uno son, inevitablemente, las proyecciones de los propios sentimientos y reacciones. Por ejemplo, por una parte, una organización suelta e informal puede ser interpretada como ineficaz si se le ha enseñado que la informalidad es un signo de jugar y no trabajar. Como varios observadores informan sobre diferentes tipos de artefactos, se hace casi imposible comparar las descripciones. Como señala Schein (2004), los antropólogos han intentado desarrollar sistemas de clasificación, pero éstas tienden a ser tan infinitas y detalladas que la esencia cultural se convierte en difícil de descifrar. Por otra parte, está claro que los significados de los artefactos se vuelven fáciles de entender para alguien que vive en el grupo el tiempo suficiente. Sin embargo, si se busca lograr tal nivel de comprensión con mayor rapidez, sólo se puede tratar de analizar las reglas y normas que rigen el día a día sus principios por los cuales los miembros del grupo son guiados en su comportamiento operativo, lo que conduce al segundo nivel del modelo de Schein de la cultura (Schein, 2004).

Valores expuestos: El segundo nivel se llama valores expuestos y contiene todos los valores, normas y reglas que proporcionan día a día los principios de funcionamiento mediante el cual los miembros del grupo son guiados en su comportamiento. Cada grupo u organización refleja las suposiciones, creencias y valores sobre lo que es correcto o incorrecto, así como lo que funciona o no, de una persona, sobre todo el fundador (Schein, 2004). Esos individuos, comúnmente identificadas como líderes o fundadores, influyen en el grupo para adoptar un determinado enfoque de los problemas, pero el grupo no tiene un entendimiento común o conocimiento compartido a la vez. Inicialmente, sólo es una propuesta del líder; pero es sólo después de algún tipo de acción recíproca y la observación conjunta del resultado exitoso de la acción que la propuesta se transforma en una creencia o valor compartido y, finalmente, en un supuesto compartido. La creencia compartida se transforma en un supuesto compartido si las acciones siguen siendo percibidas como un éxito. Si se produce este proceso de transformación, el grupo tiende a olvidar que la creencia o el valor sea inicialmente sólo una propuesta para ser debatida (Schein, 2004). Sin embargo, no todas las creencias y los valores se someten a dicha transformación, en primer lugar,

debido a que la solución a un valor dado puede no funcionar de forma fiable y en segundo lugar, estas creencias no pueden ser comprobables en absoluto, como las preocupaciones estéticas o morales. En estos casos, la validación social es posible. La validación social significa "Ciertos valores se confirmaron sólo por la experiencia social compartida de un grupo" (Schein, 2004). En otras palabras, ciertas creencias o valores se dan por sentados simplemente fuera de la comprensión mutua y la experiencia. Por otra parte, las creencias y los valores de este nivel de la cultura predicen muchas de las conductas que se pueden observar en el nivel anterior, los artefactos. Sin embargo, como Schein (2004) afirmó, si los valores no se basan en el aprendizaje previo, entonces estos pasan a ser solo teorías. Teorías que la gente dice que van a hacer, pero no lo hacen en las situaciones reales. Por lo tanto, una empresa puede estar presumiendo de sus productos de alta calidad, pero sus registros muestran contradicciones. Las creencias y valores expuestos a menudo nos dejan con una gran cantidad de patrones de comportamiento inexplicables, "que nos deja con la sensación de que entender un pedazo de la cultura, pero aún no tenemos la cultura como tal en la mano" (Schein, 2004).

Supuestos básicos: Los supuestos básicos gobiernan el núcleo del modelo de cultura organizacional y consisten en creencias inconscientes. Las creencias sobre el medio ambiente, la naturaleza humana, las organizaciones y la relación de las personas entre sí son partes de los supuestos básicos (Schein, 2004). Estas creencias son la base y gobiernan todo lo que hacemos. Los supuestos básicos no son discutibles o confrontables, haciéndolos difíciles de cambiar. Schein (2004) afirma que, "supuestos básicos, se han vuelto tan por sentado que uno encuentra poca variación dentro de una unidad social. Este grado de resultados de éxito repetido en la aplicación de ciertas creencias y valores, como se describió anteriormente." Esto significa, como se ha indicado anteriormente, que una creencia o un valor compartido se convierte y se presume y cualquier otro comportamiento será percibido como inconcebible si se está mostrando resultados exitosos en varias ocasiones. Por ejemplo, en ingeniería es inimaginable diseñar intencionalmente algo que no es seguro, ya que presume que las cosas deben ser seguras. Como se ha indicado Schein (2004), es igualmente importante que nuestras mentes necesitan estabilidad

cognitiva. Por lo tanto, cualquier cuestionamiento o desafiante de un supuesto básico va a liberar la ansiedad y la actitud defensiva. Es por esto que percibimos los acontecimientos que nos rodean como congruente con nuestras suposiciones, incluso si distorsionamos o falsificamos la situación. Según Schein (2004) esto demuestra el poder de la cultura, ya que nuestras suposiciones básicas definen la forma en que reaccionamos emocionalmente a lo que está pasando, qué acciones tomar en diversos tipos de situaciones y a lo que prestar atención. Nos sentimos cómodos alrededor de la gente con un conjunto similar de supuestos, el así llamado mapa mental o pensamiento mundial, y vulnerables en situaciones con personas que comparten diferentes supuestos, ya que son propensos a malinterpretar las acciones.

Como se ha indicado Schein (2004), el núcleo de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos y de la comprensión de estos supuestos, los artefactos y valores expuestos son más fáciles de entender e interpretar.

2.4. Definición de la terminología

Cultura:

Término usado por primera vez en 1981 por el Antropólogo Edward B. Taylor quien define cultura como un conjunto de conocimientos, arte, creencias, leyes, morales, costumbres y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. (Taylor, 1981)

Un patrón históricamente trasmitido de significados incorporados en símbolos, un sistema de conceptos heredados expresados en formas simbólicas por medio de los cuales lo hombres se comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y actitudes hacia la vida. (Geertz, 1973)

Para el antropólogo Rappaport cultura es una parte de los medios distintivos el cual una población local se mantiene en un ecosistema y por el cual una población regional mantiene y coordina sus grupos y los distribuye a través de la tierra disponible. (Rappaport, 1968)

Cultura Organizacional:

Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. (Shien, 1984)

Conjunto de “supuestos mentales compartidos” que guian los comportamientos en un lugar de trabajo. (Ravasi y Shultz, 2006)

Es la forma sistemática de grupos de empleados, líderes y de trabajo que se comportan e interactúan entre sí. (Hofstede, 1990)

Artefactos:

Todo lo que podemos ver, oír y sentir en un entorno cultural. (Shien, 1984)

Elemento más concreto en una cultura (Gagliardi, 1990)

Valores expuestos:

Forma de agrupar las creencias para comunicarlas al personal. (Shien, 1984)

Valores y morales esenciales para el desarrollo y mejora de los estándares en cómo se manejan una compañía. (Wellman, 2009)

Supuestos básicos:

Medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna que resultando éxito de su repetición se asume por lo miembros de la organización. (Shien, 1984)

Concepciones que el ser humano va formando a partir de sus experiencias, creencias, perjuicios, pertenencia a un estrato social, cultura o comunidad determinada. (1961)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Trayectoria Cualitativo

Se usa la trayectoria cualitativa pues se desarrollaran conceptos que nos ayudaran a comprender sobre cultura organizacional. Específicamente se estudiará la Cultura Organizacional de Tim Hortons que ha sido exitosa por más de 50 años y se desea exponerla como modelo.

Es una investigación descriptiva pues lo que se busca mostrar las características principales de una organización.

3.2. Enfoque Seleccionado

El enfoque que se seleccionó para el análisis de la cultura organizacional de Tim Hortons es el “Modelo de Cebolla” de Edgar Shein.

3.3. Objeto de Estudio

Los rasgos distintivos de la cultura organizacional que se evidencian en los empleados 50 de la cafetería Tim Hortosn en Guelph.

3.4. Sujetos participantes

Se aplicó un muestreo con población finita de 48 empleados.

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos: Entrevistas, análisis documentarios, observación.
Instrumentos: Guía de entrevistas, hojas de análisis, hoja de observación.

3.6. Procedimiento para la recolección de datos

Para recolectar los datos de visitó Cafeterías de Tim Hortons en el área 1NE 0G8 y se eligió sujetos al azar para encuestar. Se usó una guía de entrevista para los sujetos y se usó hojas de observación y análisis para la observación de los mismos. Para la recolección de datos se entrevistó a los trabajadores y ejecutivos de la cafetería Tim Hortons ubicadas dentro del código postal N1E 0G8. Se hizo una entrevista individual y también se dedicaron muchas horas de observación del trabajo de estos para poder llenar las fichas.

3.7. Procedimiento de análisis de los datos

Para el análisis de los datos de uso el programa Microsoft Excel.

3.8. Criterios Éticos

Originalidad: Se citarón fuentes de donde se extrajo la información que se han encontrado en bibliotecas o en sitios virtuales académicos.

Veracidad: Las fuentes son confiables y verdaderas porque se citan autores que tienen experiencia y conocimiento en el tema que desarrollan.

Objetividad: los criterios y conclusiones serán imparciales pues la investigadora no tiene ningún vínculo o razón para favorecer a la empresa.

3.9. Criterios de Rigor Científico

Confiabilidad: Las entrevistas se realizarán a trabajadores de la empresa.

Trabajo metódico: Se utilizarán entrevistas, análisis documentarios, observación y como instrumentos: Guía de entrevistas, hojas de análisis, hojas de observación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis y discusión de los resultados

Se encuesto 48 trabajadores (de diferentes posiciones) de la Cadena de Cafeterías Tim Hortons. Usando el programa de Excel se analizaron varios rasgos de una cultura organizacional para luego clasificar los principales rasgos de acuerdo al modelo de Edgar Schien.

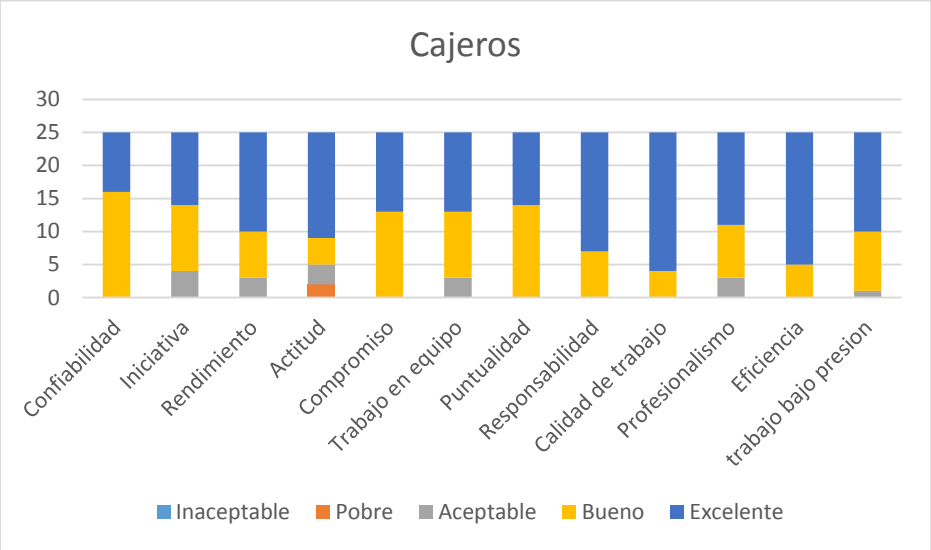
4.1.1 Características generales de la Cultura Organizacional de Tim Hortons reflejada en los trabajadores.

Tabla No1

Total de Encuestados: 48

Posición	Cajeros	Drive Thru	Reposteros	Supervisores	Manager
Cantidad	25	8	7	4	4

Gráfico No1



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico No1 nos indica que los cajeros de Tim Hortons ofrecen eficiencia y calidad de trabajo excelente, mientras que confiabilidad y puntualidad se califican como buenas.

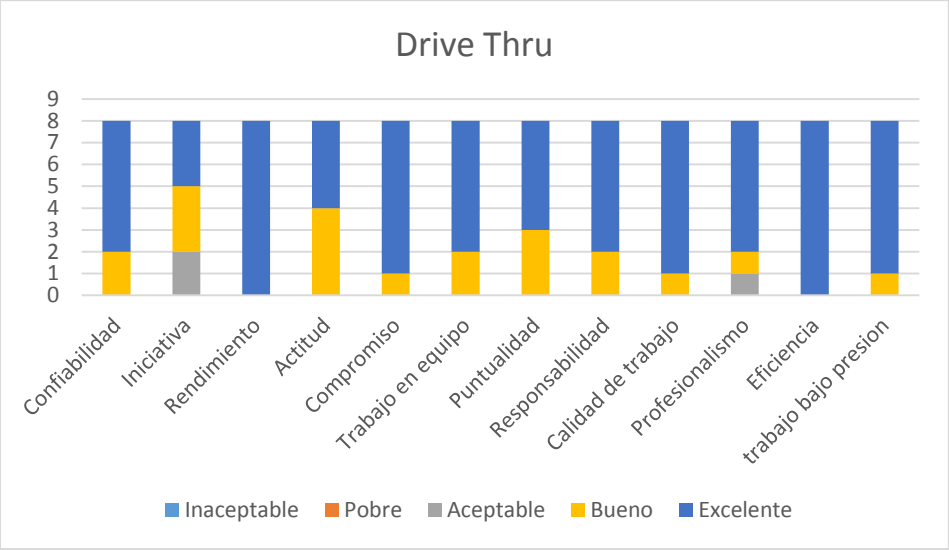
Tabla No 2

En un total de 25 cajeros se observa que en cuanto a Eficiencia, 20 califican como Excelente y 5 Bueno. Con respecto a Calidad de Trabajo 21 califican Excelente, 4 como Bueno.

CAJEROS	Excelente	Bueno	Aceptable	Pobre	Inaceptable
Confiabilidad	9	16	0	0	0
Iniciativa	11	10	4	0	0
Rendimiento	15	7	3	0	0
Actitud	16	4	3	0	0
Compromiso	12	13	0	0	0
Trabajo	12	10	3	0	0
Puntualidad	11	14	0	0	0
Responsabilidad	18	7	0	0	0
Calidad de trabajo	21	4	0	0	0
Profesionalismo	14	8	3	0	0
Eficiencia	20	5	0	0	0
Trabajo bajo presión	15	9	1	0	0

Fuente: Elaboración Propia0

Gráfico No2



Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 3

En un total de 8 trabajadores de Drive Thru, el 100% tiene un Redimiento y Eficiencia Exelentes.

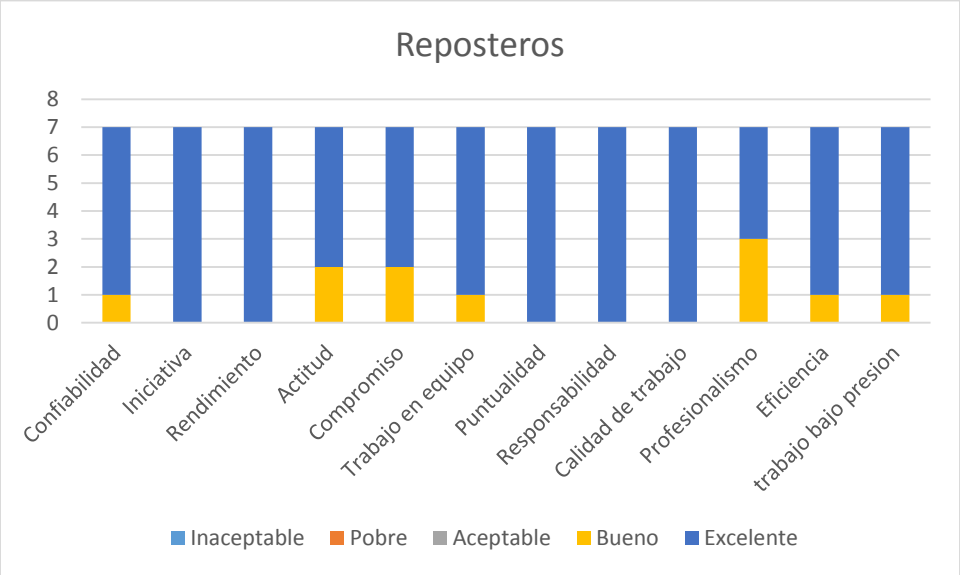
	Excelente	Bueno	Aceptable	Pobre	Inaceptable
Confiabilidad	6	2	0	0	0
Iniciativa	3	3	2	0	0
Rendimiento	8	0	0	0	0
Actitud	4	4	0	0	0

Compromiso	7	1	0	0	0
Trabajo	6	2	0	0	0
Puntualidad	5	3	0	0	0
Responsabilidad	6	2	0	0	0
Calidad de trabajo	7	1	0	0	0
Profesionalismo	6	1	1	0	0
Eficiencia	8	0	0	0	0
Trabajo bajo presión	7	1	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 2, se puede apreciar que Rendimiento y Eficiencia son las características excelentes de Auto Servicio. Mientras que Iniciativa y Actitud son las características que son buenas o aceptables.

Gráfico No 4



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al gráfico No 4, los reposteros tienen una excelente Iniciativa, Rendimiento, Puntualidad, Responsabilidad y Calidad de Trabajo.

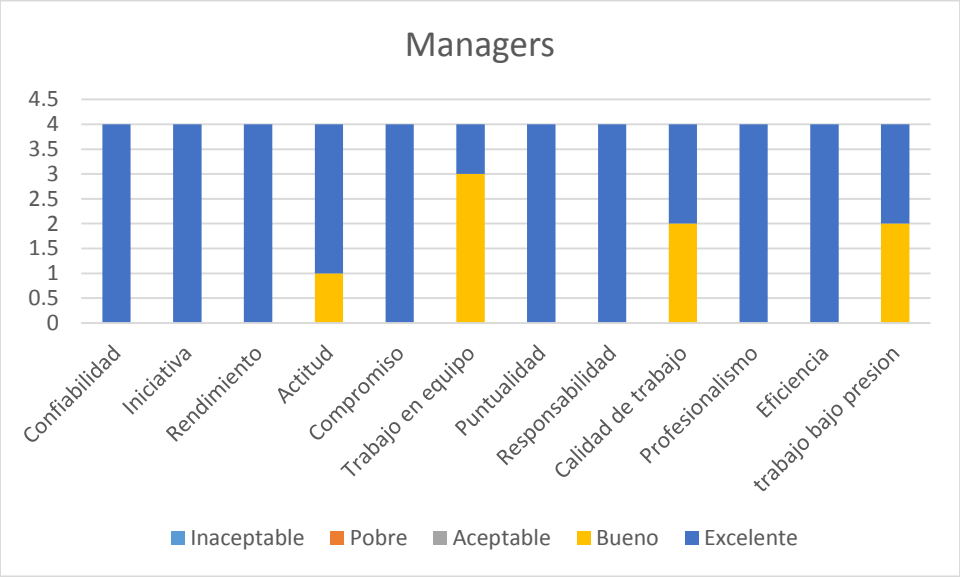
Tabla No 4

En cuanto Iniciativa, Rendimiento, Puntualidad, Responsabilidad y Calidad de Trabajo se encontró que todas son Excelentes en 7 Reposteros encuestados.

	Excelente	Bueno	Aceptable	Pobre	Inaceptable
Confiabilidad	6	1	0	0	0
Iniciativa	7	0	0	0	0
Rendimiento	7	0	0	0	0
Actitud	5	2	0	0	0
Compromiso	5	2	0	0	0
Trabajo	1	6	0	0	0
Puntualidad	7	0	0	0	0
Responsabilidad	7	0	0	0	0
Calidad de trabajo	7	0	0	0	0
Profesionalismo	4	3	0	0	0
Eficiencia	6	1	0	0	0
Trabajo bajo presión	6	1	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No 4



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico No 4, se pude apreciar que casi todas las características de los managers son excelentes. Pero Trabajo en equipo es la caracteriza que se califica en su mayoría como aceptable.

Tabla No 5

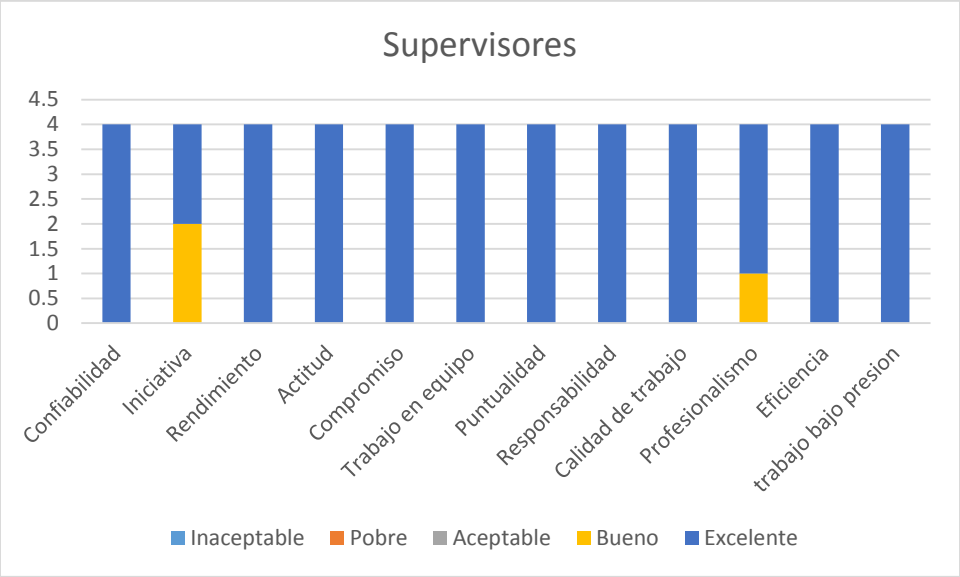
Se entrevistó 4 Managers, de los cuales la mayoría de las características son Excelentes.

	Excelente	Bueno	Aceptable	Pobre	Inaceptable
Confiabilidad	4	0	0	0	0
Iniciativa	4	0	0	0	0
Rendimiento	4	0	0	0	0
Actitud	3	1	0	0	0
Compromiso	4	0	0	0	0
Trabajo	3	1	0	0	0

Puntualidad	4	0	0	0	0
Responsabilidad	4	0	0	0	0
Calidad de trabajo	2	2	0	0	0
Profesionalismo	4	0	0	0	0
Eficiencia	4	0	0	0	0
Trabajo bajo presión	2	2	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No5



Fuente: Elaboración Propia

El Gráfico No 5 revela que solo Iniciativa y Profesionalismo son las características que se pueden calificar como buenas y excelentes. El resto de características todas son excelentes.

Tabla No 6

En cuanto a los 4 Supervisores que se entrevistó, son Iniciativa y Profesionalismo sus características Excelentes.

	Excelente	Bueno	Aceptable	Pobre	Inaceptable
Confiabilidad	4	0	0	0	0
Iniciativa	2	2	0	0	0
Rendimiento	4	0	0	0	0
Actitud	4	0	0	0	0
Compromiso	4	0	0	0	0
Trabajo	4	0	0	0	0
Puntualidad	4	0	0	0	0
Responsabilidad	4	0	0	0	0
Calidad de trabajo	4	0	0	0	0
Profesionalismo	3	1	0	0	0
Eficiencia	4	0	0	0	0
Trabajo bajo presión	4	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

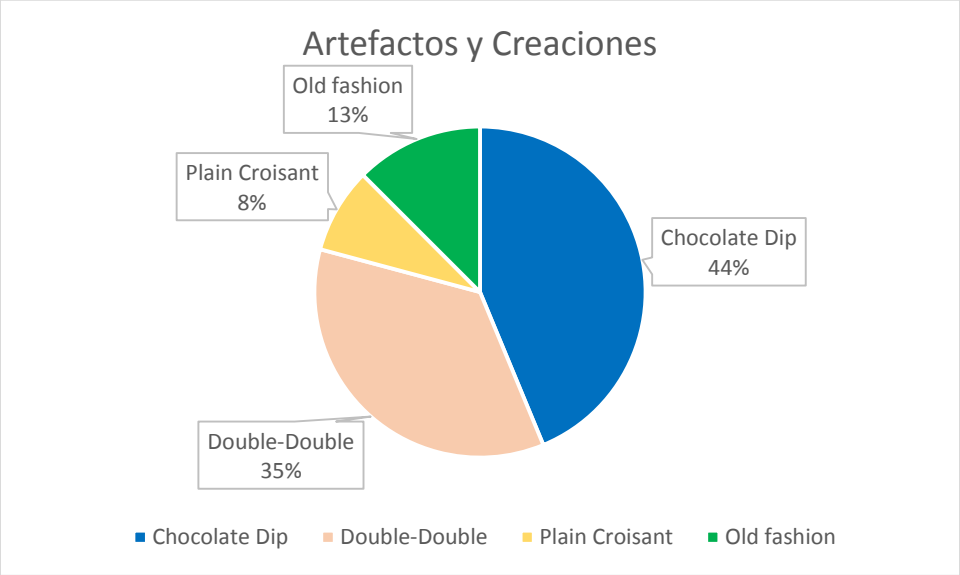
4.1.2 Artefactos y creaciones de la Cultura Organizacional de Tim Hortons

Los productos forman parte de los artefactos y creaciones de una empresa.

En la entrevista se preguntó a los trabajadores cual eran los productos que se vendían más y como respuesta se recibió que eran las variedades de donuts “Chocolate Dip” y

“Old Fashion,” el café más vendido es el “Double-Double” y otro de los productos mencionados es el “Plain Croisant.”

Gráfico No6



Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 7

De un total de 48 encuestados (25 Cajeros, 4 Managers, 8 Drive Thru, 4 Supervisores y 7 Reopsteros), 21 dicen que la Donut Chocolate Dip es uno de los productos que más se venden y 17 dicen que es el Café Double-Double.

	Chocolate Dip	Double-Double	Plain Croisant	Old fashion
Encuestados	21	17	4	6

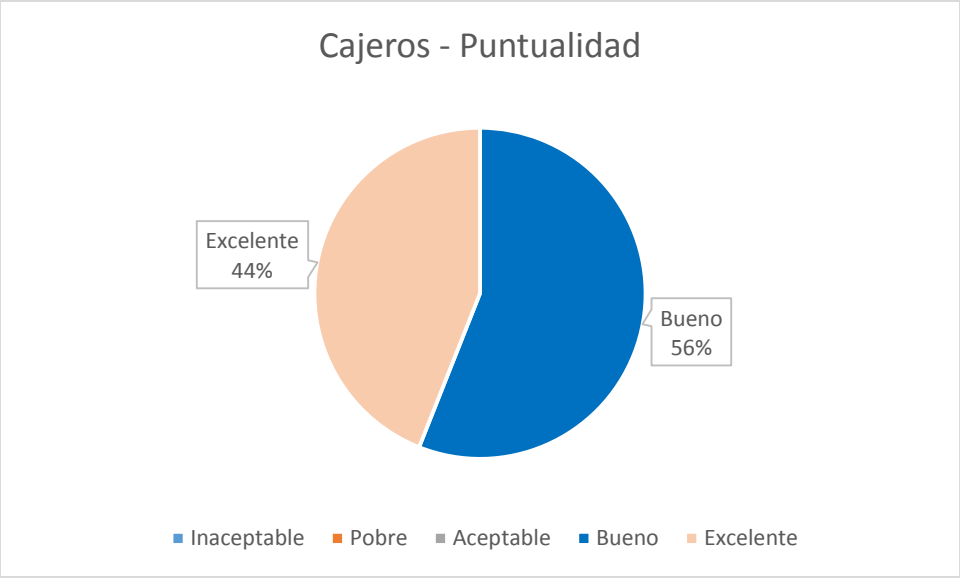
Fuente: Elaboración Propia

4.1.3 Valores expuestos de la Cultura Organizacional de Tim Hortons

Dentro de los Valores expuestos de Tim Hortons podemos encontrar que de acuerdo a los gráficos No 1, 2, 3, 4 y 5 se puede observar que los que se caracterizan por su excelencia y buen desempeño son: Compromiso, Puntualidad y Responsabilidad

Entre Cajeros y Servicios de Auto tenemos más del 50% de entrevistados con una puntualidad excelente y de acuerdo a los gráficos No 4 y 5 la puntualidad a un 100% de los supervisores y Managers es excelente. En el gráfico No 6 se observa que el 44% de los cajeros entrevistados es excelente cuando se trata de puntualidad en el trabajo y 56% sobrante es bueno. Mientras que el gráfico No 7 se puede observar que el 63% tiene una puntualidad excelente.

Gráfico No 7



Fuente: Elaboración Propia

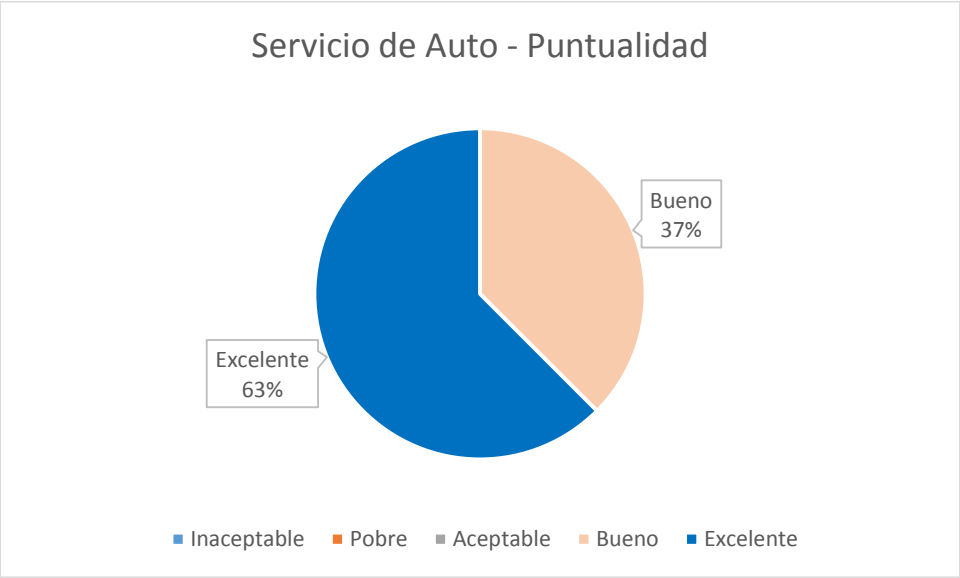
Tabla No 8

En cuanto a la puntualidad de los 25 Cajeros entrevistados, 11 es Excelente y 14 Bueno.

	Puntualidad
Inaceptable	0
Pobre	0
Aceptable	0
Bueno	14
Excelente	11

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No8



Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 9

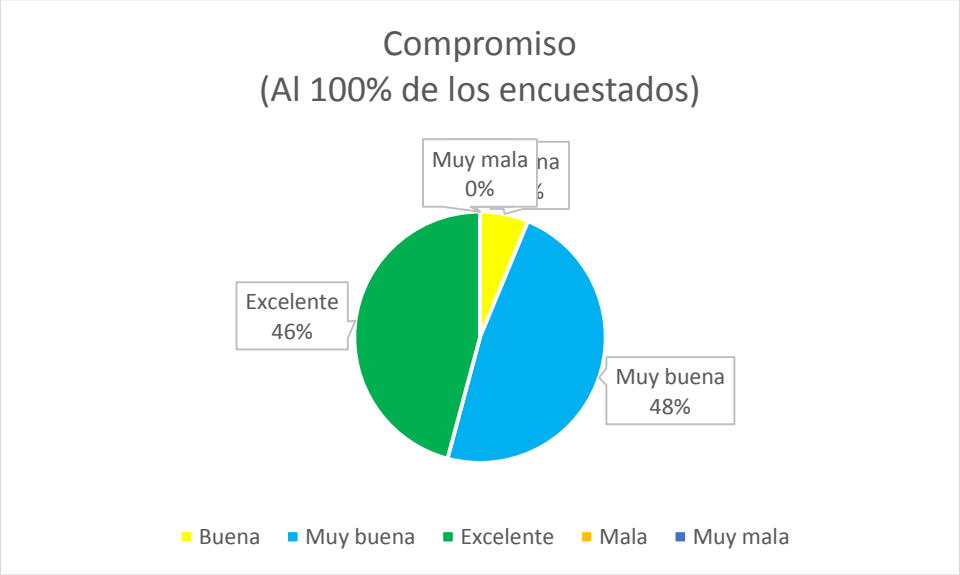
En cuanto a la puntualidad de los 8 trabajadores de Drive Thru, 5 es esxcelente y 3 califican como Bueno.

	Puntualidad
Inaceptable	
Pobre	
Aceptable	
Bueno	3
Excelente	5

Fuente: Elaboración Propia

Otro de los valores expuestos que podemos apreciar es el compromiso. Según el gráfico No 9 el 46% de encuestados tiene una calificación de excelente en cuanto a su compromiso con la empresa. Según lo observado la calificación del otro porcentaje es muy bueno en un 48% y bueno en un 3%.

Gráfico No9



Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 10

De los 48 encuestados, 22 califican su compromiso como Excelente y 23 Muy bueno.

	Excelente	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Compromiso	22	23	3	0	0

Fuente: Elaboración Propia

También tenemos que la responsabilidad resalta como uno de los valores expuestos. Según los gráficos No 3,4 y5 que pertenece a Managers, Reposteros y Supervisores, todos estos tiene una calificación de excelente en cuanto a su responsabilidad. Y según la hoja de observación al 100% de los encuestados el 48% de los encuestados tiene una calificación de excelente.

Gráfico No10

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 11

En cuanto a responsabilidad, de los 48 encuestados, 23 califican como Excelente, 21 como Muy Buena y 4 como Buena.

	Excelente	Muy Buena	Buena	Mala	Muy Mala
Responsabilidad	23	21	4	0	0

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto podemos concluir que estos los principales valores expuestos de la Cultura Organizacional de Tim Hortons: Puntualidad, Compromiso y Responsabilidad.

4.1.4 Supuestos Básicos de la Cultura Organizacional de Tim Hortons

Dentro de los principales supuestos básicos que hacen única la cultura organizacional de Tim Hortons está el Trabajo en Equipo. El 60% del total de encuestados califica de excelente su trabajo en equipo. A su vez cuando se les entrevistó el 100% de ellos coincidió en que el número de personas con el que trabajan es suficiente y que funcionan bien como equipo.

Gráfico No 11

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 12

En cuanto a Trabajo en Equipo, de los 48 encuestados, 29 califica como Excelente, 16 como Bueno y 3 como Aceptable.

	Trabajo en equipo
Inaceptable	0
Pobre	0
Aceptable	3
Bueno	16
Excelente	29

Fuente: Elaboración Propia

En las cafeterías, lo puestos superiores son de manager y supervisores, los líderes en estos puestos reflejan características como excelente trato a los empleados y clientes., además de contar con excelentes habilidades para trabajar en equipo.

Según los clientes encuestados una de las cosas que ha caracterizado a Tim Hortons desde es la cuidadosa elección del personal. Ellos coinciden en que desde que llegaban a las cafeterías eran recibidos con una sonrisa y sus órdenes siempre atendidas con rapidez.

4.1.5 Rasgos utilizados para un mejor desempeño organizacional

Después de concluir con el análisis de los gráficos, es evidente que la cultura organizacional es un factor que influencia y mejora el desempeño de la organización. La cafetería Canadiense Tim Hortons toma un gran orgullo por su cultura organizacional lo que ha llevado a construir y empoderar a los empleados a que estén más comprometidos con la compañía.

Lo valores principales de la compañía claramente se han establecido para que los empleados los lleven y desempeñen como su uniforme. Esto podría verse cultural para los clientes, pero el lema “siempre freso” se ha establecido hasta llegar a identificar a la

compañía como un todo. Los empleados se han integrado de tal manera con la compañía que no importa cuál sea el problema, los empleados siempre están dispuestos a ayudar.

4.2. Discusión de los resultados.

Según el modelo de la Cebolla de Edgar Shien, las características de una cultura organizacional se divididen:

- Artefactos y Creaciones
- Valores Expuestos
- Supuestos Básicos

En el 2015 el Dr. Rajgopal demostró con sus estudios que el 90% de los trabajadores considera importante la cultura organizacional de la empresa en que trabajan.

En los resultados obtenidos podemos indicar que:

Estudio de los Artefactos y Creaciones

Los Artefactos y Creaciones que se identificaron en Tim Hortos son: Las donuts "Chocolate Dip" y "Old Fashion," y el café "Double-Double"

Esto quiere decir que el donut de tipos "Chocolate Dip" y "Old Fashion" son las creaciones que identifican a Tim Hortons. La mayoría de personas no necesita mirar el menú para decidir sino que ya están familiarizados y han hecho de estos productos sus favoritos. En el ámbito de creaciones-bebidas el café "Double-Double" es probablemente el más famoso. De hecho se ha hecho tan conocido solo con el nombre y se dice que si uno va a Canadá debe de tomar un "Double-Double"

Identificando los Valores Expuestos

Dentro de los *Valores Expuestos* tenemos: Puntualidad, Compromiso y Responsabilidad. Estos son los principales valores que los empleados reflejan al hacer su trabajo. Estos son valores internos que si bien los clientes ven solo el resultado final, parte del éxito de la empresa se basa en estos valores internos.

Explicando los Supuestos Básicos

Los *Supuestos Básicos* de Tim Hortons son: Atención al Cliente y Trabajo en Equipo. Los clientes perciben y pueden juzgar estas características. Tim Hortons se caracteriza por su buena atención al cliente, la que incluye sonreír, buen trato y rapidez a la hora de lidiar con los clientes.

Exponiendo Rasgos Principales de la Cultura Organizacional de Tim Hortons

Por lo tanto podemos concluir que los rasgos principales que usa la cafetería Tim Hortons son: Puntualidad, Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Atención al cliente.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Identificación del problema a resolver

Como otras empresas podría usar los rasgos principales de la cultura organizacional.

5.2. Síntesis de los resultados obtenidos del problema

Se identificó que los rasgos principales que otras empresas podrían usar para el mejoramiento en su desempeño organizacional son Puntualidad, Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Atención al cliente.

Tabla No12

	Excelente	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala
Puntualidad	7	23	18	0	0
Trabajo en equipo	16	25	7	0	0
Atención al cliente	23	20	5	0	0
Compromiso	22	23	3	0	0
Responsabilidad	23	21	4	0	0

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Establecimiento de los objetivos de la propuesta

Objetivo General:

Elaborar una lista que identifiquen los artefactos y creaciones, supuestos básicos y valores expuestos que hace única la cultura organizacional de Tim Hortons y que puede ser usada por otras empresas.

Objetivos Específicos.

- Elaborar una lista de los artefactos y creaciones de la cultura organizacional
- Preparar una estrategia para que los valores expuestos de la cultura organizacional puedan darse a conocer.

- Hacer que los supuestos básicos se afiancen dentro de la cultura organizacional
- Producir una lista con los rasgos que otras empresas podrían usar para el mejoramiento en su desempeño organizacional.

5.4. Establecimiento de la estrategia de solución y proyección de los resultados a obtener

Escoger modelos para implementar una cultura organizacional dentro de la empresa que se quiera formar o que quiera afianzar su cultura organizacional.

Hacer énfasis en Puntualidad, Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Atención al cliente.

Los valores expuestos de la cultura organizacional de Tim Hortons que las empresas pueden seguir como modelo son Puntualidad, Compromiso y Responsabilidad.

Básicamente cada empresa depende de su rubro debe elegir la cultura organizacional que mejor se adecue a sus metas. Sin embargo los valores expuestos y supuestos básico que se sugiere según este estudio son Puntualidad, Compromiso, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Atención al cliente.

CAPÍTULO VI: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

6.1 Consideraciones Finales

A través de este trabajo de investigación y recolección de datos, se ha podido elaborar una lista de rasgos principales de una cultura organizacional exitosa. Con respecto a esta lista se puede indicar que empresas en el mismo rubro o en rubro diferente a las de Tim Hortons pueda incorporar estos rasgos a sus culturas organizacionales.

Con respecto a los Artefactos y Creaciones, que son los productos que identifican a la empresa, al 100% de encuestados se determinó que las donuts “Chocolate Dip,” “Old Fashion,” y el café “Double-Double,” con un porcentaje de 44%, 13% y 35% respectivamente conforman parte de los artefactos y creaciones y de la cultura Organizacional de Tim Hortons.

En relación a los Valores Expuestos de la cultura organizacional de Tim Hortons, se obtuvo resultados, que al 100% de los encuestados las características que están evaluadas como Excelente, Muy Buena y Buena son Compromiso, Responsabilidad y Puntualidad. Se podría decir, como lo planteo Handy en 1978, que esta es una cultura de los roles, ya que cada empleado se enfoca en realizar su labor lo mejor posible.

En cuanto a los Supuestos Básicos, un 60% de los encuestados califica como Excelente al Trabajo en Equipo y un 33% le da calificación de bueno. El 48% de califica como Excelente a la Atención al cliente y un 42% de Muy Buena. Lo que hace que estas dos características Atención al cliente y Trabajo en Equipo sean los Supuestos Básicos de la Cultura Organizacional de Tim Hortons. Si bien es cierto que cada trabajador se dedica a lo suyo, el resultado final se logra en grupo, por lo que se puede decir que la cultura organizacional de Tim Hortons tiene una cultura organizacional también colectivista como lo señala Hofstede en sus dimensiones, ya que son los objetivos en grupo a lo que se le da valor.

En conclusión los Rasgos que Tim Hortons utiliza para el mejoramiento en su desempeño organizacional son Productos que identifican la empresa, Compromiso, Responsabilidad, Puntualidad, Atención al cliente y Trabajo en Equipo

6.2 Recomendaciones

En un proyecto como este se espera que pueda servir como modelo para otras empresas, que las características principales de Tim Hortons puedan ser usadas en otras culturas organizacionales.

Con respecto a los Artefactos y Creaciones sería implementar estrategias para hacer uso de los artefactos y creaciones. De acuerdo al rubro de la empresa se identifica el producto que más se vende o que identifica más a la empresa y se hace un énfasis en este.

Se pueden seguir los mismos Valores Expuestos que usa Tim Hortons, que son: Puntualidad, Compromiso y Responsabilidad, que a su vez son características que sin importar el rubro de la empresa se pueden usar.

Las empresas podrían analizar cuáles de estas características podrían ajustarse mejor a su empresa y elegir entre los Supuestos Básicos que llevaron al éxito a la cultura organizacional de Tim Hortons que son Trabajo en Equipo y Atención al cliente que también son características son generales y se puedan aplicar a todas la empresas. Es necesario la elección de cuales características se adaptan mejor a las expectativas de la empresa.

Por último, las empresas pueden asegurarse de cuales los productos que las identifican, y pueden implementar Compromiso, Responsabilidad, Puntualidad, Atención al cliente y Trabajo en Equipo como parte de su cultura organizacional.

REFERENCIAS

Schein, E. (2000). Don't make culture another item on the KM checklist. *Knowledge Management Review*, *3*(4), 8.

Caruso, S (2002). On the Conjuntion of Basic Assumptions in the Enlarged Group. *International Forum of Psychoanalysis,* 11(4), 224-254

Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-Cultural Research*, *38*(1), 52-88. doi:10.1177/1069397103259443

Touboul-Lundgren, P., Jensen, S., Drai, J., & Lindbæk, M. (2015). Identification of cultural determinants of antibiotic use cited in primary care in Europe: a mixed research synthesis study of integrated design "Culture is all around us". *BMC Public Health*,*15*(1), 1-9. doi:10.1186/s12889-015-2254-8

Condon, R., & Laberis, B. (1996). Charles Handy. *Computerworld*, *30*(46), S/9.

Caruso, S. (2002). On the Conjunction of Basic Assumptions in the Enlarged Group. International Forum Of Ps

White, G. (1988). Process Consultation, vol. 2, Lessons for Managers and Consultants (Book Review). *Journal Of Occupational Psychology*, *61*(4), 347-348.

Caruso, S. (2002). On the Conjunction of Basic Assumptions in the Enlarged Group. International Forum Of Ps

COWAN, J. (2016). WHAT TIMS LEARNED FROM THE KING. *Canadian Business*, *89*(5), 4.

Jargon, J. (2016, February 17). Restaurant Brands Earnings Beat Expectations. *Wall Street Journal - Online Edition*. p. 1.

(2015, April 28). BUSINESS BRIEFING. *New York Times*. p. B2.

Nicholson, N. (1987). Organizational Culture and Leadership/Organizational Culture/Gaining Control of the Corporate Culture (Book Review). *Journal Of Occupational Psychology*, *60*(1), 87-89.

ANEXOS

Hoja de Observación

Labores	**Buena**	**Muy buena**	**Excelente**	**Mala**	**Muy mala**
Puntualidad					
Respeto					
Trabajo en equipo					
Atención al cliente					
Rapidez					
Actitud positiva					
Cooperación en grupo					

Guía de entrevistas

¿Crees que el ambiente es cómodo tanto para clientes como para los trabajadores?

¿Con qué frecuencia llegas tarde al trabajo?

¿Es el tiempo de descanso el necesario para almorzar?

¿Qué cambios harías en la cafetería?

¿Es suficiente el número de personas que están trabajando contigo?

¿A tu parecer el slogan “siempre fresco” concuerda con lo que pasa a diario dentro de la cafetería?

¿En una escala del 1 al 5, que tan identificado te sientes con la compañía?

¿En una escala del 1 al 5, que tan comprometido te sientes con la compañía?

¿Cuál es el producto que, a tu parecer, en el que más identifica a Tims?

Cuando se trata de trabajar extra horas, ¿Cuál es tu disponibilidad?

Hoja de Análisis

HOJA DE ANALISIS DE DESEMPEÑO LABORAL							
Puesto del empleado:				Área de Trabajo:			
Fecha:				Ubicación:			
Item	Descripción	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5	
1	Confiabilidad						
2	Iniciativa						
3	Rendimiento						
4	Actitud						
5	Compromiso						
6	Trabajo en equipo						
7	Puntualidad						
8	Responsabilidad						
9	Calidad de Trabajo						
10	Profesionalismo						
11	Eficiencia						
12	Trabajo bajo presión						Total Final
Resultados Sub totales							

Análisis Documentarios

Autor: Sergio Caruso
Título: On the Conjunction of Basic Assumptions in the Enlarged Group
ISSN: 0803-706X
Fuente: International Forum of Psychoanalysis. Dec2002, Vol. 11 Issue 4, p244-254. 11p.
Tipo de documento: Artículo
Resumen: Según Bion, la mentalidad de grupo se inspira en tres suposiciones básicas que dominan. No parece posible ninguna conjunción de supuestos básicos. Sin embargo, el autor formula la hipótesis de que tales conjunciones pueden tener lugar en grupos estructurados.

Autor: James Cowan
Título: What Tims Learned from the King
ISSN: 0008-3100
Fuente: Canadian Business. May2016, Vol. 89 Issue 5, p4-4. 1p.
Tipo de documento: Artículo
Resumen: El artículo se centra en el impacto de la cultura organizacional en la fusión de los restaurantes Tim Hortons y Burger King, incluyendo los despidos masivos y la reducción de los ingresos fiscales, la introducción de elementos de menú novedoso y la búsqueda de socios regionales para apoyar la expansión y el enfoque de Tims para la expansión de los EE.UU.

Autores: Geert Hofstede y Robert McCrae
Título: Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture
ISSN: 1069-3971
Revista/Libro, etc
Fuente: Cross-Cultural Research. Feb2004, Vol. 38 Issue 1, p52-88. 37p. 1 Diagrama, 3 Cuadro.
Tipo de documento: Artículo
Resumen: "Cultura y personalidad" fue un foco de antropología y psicología en la primera mitad del siglo XX. Se refería a las sociedades tradicionales y extraía muchos de sus conceptos del psicoanálisis. En este artículo, observamos que las taxonomías de rasgos de personalidad y valores culturales desarrollados independientemente desde 1980 han creado nuevas posibilidades para explorar el tema. Se discute explicaciones ambientales y temperamentales para estas asociaciones y se sugiere direcciones para futuras investigaciones, incluyendo repeticiones, simulaciones experimentales, estudios de aculturación e investigación sobre la interacción de rasgos y cultura en la formación de vidas humanas.

Autores: Julie Jargon
Título: Restaurant Brands Earnings Beat Expectations
ISSN: 0099-9660
Fuentes: Wall Street Journal - Online Edition. 2/17/2016, p1. 1p.
Tipo de documento: Artículo
Resumen: Empresa canadiense reporta sólido crecimiento de ventas en sus mismas tiendas en sus cadenas Tim Hortons y Burger King

Autores: Nigel Nicholson
Título: Organizational Culture and Leadership/Organizational Culture/Gaining Control of the Corporate Culture
ISSN: 0305-8107
Fuentes: Journal of Occupational Psychology. Mar1987, Vol. 60 Issue 1, p87-89. 3p.
Tipo de documento: Reseña de los libros de Edgar Schien: Organizational Culture and Leadership, Organizational Culture, y Gaining Control of the Corporate Culture

Autores: Pia Toubul-Lundgren, Siri Jense, Jogann Drai y Morten Lindbæk
Título: Identification of cultural determinants of antibiotic use cited in primary care in Europe: a mixed research synthesis study of integrated design "Culture is all around us".
ISSN: 1471-2458
Revista/Libro, etc
Fuente: BMC Public Health. 9/18/2015, Vol. 15 Issue 1, p1-9. 9p.
Tipo de documento: Artículo de un Journal
Resumen: Los determinantes culturales a menudo se denominan una causa potencial, pero rara vez se definen. Hasta donde sabemos, hasta ahora ninguna revisión sistemática de la literatura se ha centrado en los determinantes culturales del uso de antibióticos. El objetivo de este estudio fue identificar determinantes culturales, a nivel de país específico en la atención ambulatoria en Europa, y describir la influencia de la cultura en el uso de antibióticos, utilizando un marco de dimensiones culturales. Dos equipos de investigación, en Francia y en Noruega, realizaron una revisión sistemática de la literatura. Las publicaciones elegibles incluyeron estudios sobre una descripción de los determinantes culturales y publicados entre 1997 y 2015. La evaluación de la calidad fue realizada independientemente por dos investigadores, Utilizando listas de verificación apropiadas según el diseño del estudio. Cada papel incluido se caracterizó según el método, los países involucrados, el muestreo y los principales resultados, y los determinantes culturales mencionados en cada documento seleccionado fueron extraídos, descritos y categorizados. Por último, se describió la influencia de las dimensiones culturales de Hofstede.

Núm. Registro
Autor: Edgar Schien
Título: Don't make culture another item on the KM checklist
ISSN: 1369-7633
Fuente: Knowledge Management Review. Sep/Oct2000, Vol. 3 Issue 4, p8. 2p.
Tipo de documento: Artículo
Resumen: Reporta las etapas del ciclo de vida cultural en las organizaciones de acuerdo con Edgar Schein, un experto en cultura organizacional y gestión del cambio. Diferencias en la creación, difusión y utilización del conocimiento; evolución de las organizaciones y ciclos de vida de las empresas; Impacto de la gerencia intermedia en la cultura de la empresa.

Autores: G.C. White
Título: Lessons for Managers and Consultants
ISSN: 0305-8107
Fuentes: Journal of Occupational Psychology. Dec88, **Vol**. 61 Issue 4, p347-348. 2p.
Tipo de documento: Reseña de libro