



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS**

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
MACKENTHUN'S FINE FOODS EN LA CIUDAD DE  
WACONIA, MINNESOTA EN EL 2016.**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Autor**

**Bach. Llerena Barbieri, Juan Felix**

**ORCID 0000-0003-4625-253X**

**Asesor**

**Mg. Castro Vergara Daniel**

**<https://orcid.org/0000-0001-8377-2249>**

**Línea de Investigación  
Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel, Perú**

**2023**

## APROBACION DEL JURADO

**Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Empresa  
Mackenthun's Fine Foods en la ciudad de Waconia, Minnesota en el 2016.**

Asesor \_\_\_\_\_

Mg. Castro Vergara Daniel

Presidente \_\_\_\_\_

MBA. Villanueva Calderón Juan Amílcar

Secretario (a) \_\_\_\_\_

Lic. Carrión Mesones Jean Michell

Vocal \_\_\_\_\_

Lic. Rocero Salazar Cesar Ricardo

**DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Quien suscribe la **DECLARACIÓN JURADA**, soy egresado del Programa de Estudios de Negocios Internacionales de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, declaro bajo juramento que soy autor del trabajo titulado:

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MACKENTHUN'S FINE FOODS EN LA CIUDAD DE WACONIA, MINNESOTA EN EL 2016.

El texto de mi trabajo de investigación responde y respeta lo indicado en el Código de Ética del Comité Institucional de Ética en Investigación de la Universidad Señor de Sipán (CIEI USS) conforme a los principios y lineamientos detallados en dicho documento, en relación a las citas y referencias bibliográficas, respetando al derecho de propiedad intelectual, por lo cual informo que la investigación cumple con ser inédito, original y autentico.

En virtud de lo antes mencionado, firma:

Apellidos y nombres	DNI	Firma
JUAN F. LLERENA BARBIERI	06673136	

Pimentel, 22 de Febrero de 2024.

## DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por regalarme la oportunidad de vivir una familia maravillosa.

A mis padres, quienes me dieron la vida y me han brindado las sólidas bases para ser un ser humano de bien, y por todo su amor incondicional y buen ejemplo a lo largo de toda mi vida. A ustedes les dedico este trabajo desde lo profundo de mi corazón.

A mí amada esposa y compañera quien ha sacrificado muchas horas familiares para constantemente apoyarme y animarme a perseguir mis sueños. Sin tu cariño, paciencia y amor este trabajo no sería posible.

A mis adoradas hijas Gabriela y Bianca, quienes han comprendido los sacrificios dedicados al estudio de mi carrera y quienes me animan con su alegría, energía y amor incondicional. A ustedes hijas, les dedico este esfuerzo que espero las inspire a luchar por los suyos propios y no desmayar hasta alcanzar sus objetivos.

A mi asesor de tesis, quién con su paciencia y consejos me ha guiado para lograr exitosamente el presente trabajo.

“Si no puedes volar entonces corre, si no puedes correr entonces camina, si no puedes caminar entonces arrástrate, pero sea lo que hagas, sigue moviéndote hacia adelante.” - Martin Luther King.

## **AGRADECIMIENTO**

A todas aquellas personas que con ejemplo y perseverancia me inspiran a superarme cada día a pesar de las adversidades y retos de la vida cotidiana.

## **Índice**

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
<b>Capítulo I Problema de Investigación</b>	
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Formulación del problema	19
1.3 Hipótesis	19
1.4. Justificación de investigación	19
1.4. Objetivos	22
<b>Capítulo II Marco Teórico</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación	23
2.2. Estado del Arte	28
2.3. Definición de términos básicos	35
<b>Capítulo III Marco Metodológico</b>	
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	43
3.2. Población y Muestra	43
3.3. Hipótesis	44
3.4. Operacionalización	45
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.6. Procedimiento para la recolección de datos	47
3.7. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos	48
3.8. Criterios éticos	48
3.9. Criterios de rigor científico	48
<b>Capítulo IV Análisis e Interpretación de los Resultados</b>	
4.1 Resultados en tablas y gráficos	51
4.2 Discusión de los resultados	60
<b>Capítulo V Propuesta de Investigación</b>	64

## **Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones**

6.1 Conclusiones	68
6.2 Recomendaciones	70
7. Referencias	72
8. Anexos - Encuesta Organizacional	77

## RESUMEN

Mackenthun's Fine Foods es una empresa exitosa que se encuentra por cumplir cien (100) años de existencia en el mercado. Comenzó como un pequeño negocio familiar en 1917 y a lo largo del tiempo se ha ido expandiendo y creciendo manteniendo su toque familiar. Actualmente, se constituye como el negocio de Supermercados más antiguo del Estado de Minnesota, en los Estados Unidos de Norteamérica.

Hoy, la empresa cuenta con doscientos empleados lo cual crea nuevas oportunidades y a la vez retos. Las nuevas generaciones afectadas intensamente por la tecnología y nuevas formas de comunicación, que aunadas por una competencia cada vez más intensa con sus competidores, obliga a una constante actualización tecnológica y de recursos en la empresa, para asegurar su permanencia en el mercado.

En este estudio descriptivo cualitativo se utilizó un cuestionario de 12 preguntas para diagnosticar el comportamiento y la cultura organizacional de la empresa.

Consideramos, que es fundamental comprender la situación actual de la Cultura Organizacional para maximizar la fidelidad de los empleados con la organización, aumentar la retención y productividad haciendo que los empleados se sientan valorados y seguros.

**Palabras claves:** cultura organizacional, comportamiento organizacional, supermercados.

## **ABSTRACT**

Mackenthun's Fine Foods is a successful company that is about to celebrate 100 years in business. It started out as a small family business in 1917, and overtime it has grown keeping its family essence. Currently, it is considered the oldest Supermarket in the State of Minnesota, in the United States of America.

Today, it employs 200 employees, which creates new opportunities and new challenges. The new generations are affected by the technology and the new forms of communications; facing intense competition forcing it to constantly update its technologies and resources to ensure their existence and remain competitive.

This research is descriptive and qualitative, it used a 12 questions questionnaire to diagnose the behavior and the organizational culture of the company.

We consider it is fundamental to understand the current situation of the Organizational Culture to maximize employee fidelity, to maximize employee retention and productivity while making the employees feel valued and secured.

**Keywords:** organizational culture, organizational behavior, supermarket.

## Introducción

Podemos observar como en años recientes se ha observado interés constante de las empresas y organismos a nivel mundial por desarrollarse, consolidarse y expandirse para lograr los objetivos para los cuales han sido creados. Existe por lo tanto, un riesgo constante, de que estas mismas organizaciones puedan fracasar y desaparecer, dependiendo esto en muchos casos de los esfuerzos de la dirección y del esfuerzo colectivo de todos sus miembros.

Debido a esto, las organizaciones desarrollan sus procesos buscando que sus colaboradores y asociados se se logren identificar con la organización. Es además responsabilidad de los gerentes y del departamento de recursos humanos gestionar de manera oportuna y significativa al personal que forma parte de ella.

No cabe duda que la cultura organizacional se ha vuelto en un tema de interés ya que resalta las actividades humanas que permiten la consecución de objetivos y metas deseadas en la organización a través de su comportamiento en la empresa.

La manera de actuar del trabajador no es un hecho aislado del resto de la organización, sino que más bien es un reflejo de la valoración del empleado con respecto a su empleador y como este lo motiva, valora y transmite ciertas reglas de comportamiento y conducta dentro de la organización.

En este sentido, la empresa Mackenthun's Fine Foods, ofrece servicios y productos de alimentos y relacionados para las familias de la comunidad de la ciudad de Waconia y ciudades aledañas en el estado de Minnesota en los Estados Unidos. Esta organización fue fundada en 1917 y ha ido creciendo y solidificándose en su mercado a través de los años.

En el año 2016 se constituye como una de las fuentes de empleo más importantes para la ciudad, contando con instalaciones modernas y equipos de última generación para servir a sus clientes. Cabe mencionar, que el servicio es quizás su principal característica de diferenciación con respecto a su competencia, entendiéndose que es su personal un activo muy importante para la organización ya que una parte muy importante de su valor agregado proviene de este mismo.

Este trabajo se basó en lo crucial que es ofrecer servicios y productos de primera. Para lograrlo, decidimos entender mejor cómo es la cultura dentro de la empresa.

En el lugar donde se llevó a cabo la investigación, identificamos oportunidades para mejorar la cultura organizacional buscando capacitar al personal gerencial para brindar mejores formas de comunicación, motivación y trato generando un compromiso de forma natural, honesta y orgánica en toda la organización.

En el presente estudio, partiendo de la práctica, se buscan presentar propuestas que superen las limitaciones y que sirvan para mejorar las relaciones laborales, interpersonales, profesionales y de innovación en la empresa.

Este estudio busca inspirar a otros expertos del sector que quieran mejorar el ambiente de trabajo, la toma de decisiones y fomentar un entorno amigable, eficaz y funcional. La idea es promover una comunicación clara y directa entre líderes, gerentes y trabajadores en todos los niveles de la empresa.

## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Realidad problemática:**

Las organizaciones invierten mucho tiempo y recursos en su mejora constante; buscando crear y mantener una ventaja competitiva en una economía globalizada, donde las reglas de juego cambian constantemente debido a los avances tecnológicos y los efectos de la globalización. Debido a esta constante competencia, las organizaciones requieren de tecnología, maquinaria e infraestructura moderna –en la que se invierten importantes recursos de la empresa- además de recursos financieros para atender las demandas del capital de trabajo, demandas de inversiones y necesidades de expansión. Sin embargo, el capital humano representa el capital más importante; puesto que sin este recurso, los demás no se aprovechan en su máxima capacidad.

Precisamente nos dice Hernández (2006), el crecimiento del talento dentro de una empresa surge de los beneficios que aportan las actividades de formación y mejora. Por eso, es vital que las organizaciones implementen políticas efectivas de capacitación y desarrollo del personal. Esto les permite no solo conservar y aumentar sus habilidades, sino también perfeccionarlas y utilizarlas de manera óptima para cumplir con las necesidades esenciales de la empresa, mejorando así su funcionamiento y resultados. Por lo mismo, el comprender cómo se desarrolla e imparte la cultura organizacional dentro de la organización, tanto para el personal entrante como el personal existente de la organización, de modo que podamos efectuar las correcciones y tomar las medidas más oportunas para hacer propicio el desarrollo de una cultura organizacional sana.

No es secreto que las organizaciones, se han dado cuenta de la importancia que tiene el fomentar un buen ambiente de trabajo y crear una buena cultura empresarial, que potencie las capacidades de sus recursos humanos y los motive a brindar maravillosos resultados para la empresa; con el objetivo de mantenerse competitiva en el mercado, sea para subsistir or

para liderar con éxito su industria. La organización materia de estudio, es una organización que cuenta con muchos años en el mercado local y que paulatinamente ha ido creciendo en tamaño, hasta hoy en día contar con más de doscientos empleados tanto de tiempo parcial como de tiempo completo; lo cual trae consigo, ciertos retos de gestión organizacional, como lo es, el mantener una cultura organizacional saludable y clara de modo que la organización, sus empleados y sus clientes se beneficien y se logren maximizar las capacidades máximas de sus individuos.

Vemos, tal como lo afirma Hernández (2006) conceptualiza el recurso humano como “una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la (...) [organización]”. Según Chiavenato, las personas no deben ser vistas como simples recursos que generan costos para la organización; en realidad, son un elemento clave para su competitividad, al mismo nivel que el mercado y la tecnología. Chiavenato sugiere que hablar de "gestión del personal" pone el foco en trabajar con las personas como socios, en lugar de tratarlas como meros recursos. En su visión, las personas aportan su tiempo, esfuerzo, responsabilidad y compromiso, esperando obtener algo a cambio de su inversión. Por otro lado, Davenport (1999) conceptualiza a los recursos humanos como "inversores de capital humano" más que como activos fijos. Propone una relación entre individuos y organizaciones basada no en la propiedad, el paternalismo o la lealtad ciega, sino en un intercambio mutuamente beneficioso. Según Davenport, este vínculo se basa en lo que cada parte puede ofrecer a la otra, buscando un beneficio común sin que ninguna parte se aproveche de la otra. Esto, no solo constituye, un tema de constante actualización y de consideración para los planes estratégicos de recursos humanos de las empresas; que además deben considerar los diferentes grupos generacionales que interactúan en el entorno laboral, sea que se encuentren influenciados por distintos valores, renovadas prioridades o nuevas tecnologías, es así, que se constituyen nuevos retos para obtener personal calificado y que puedan abrazar las políticas y cultura de la empresa como suyas pero que a su vez, se sientan satisfechos con los retos profesionales, beneficios y remuneraciones que le permitan

a la empresa retener este talento que constituirá su ventaja competitiva y quizás su subsistencia para la empresa en el mercado.

Por lo anterior, se buscamos aproximar el tema de estudio, con interés de demostrar la importancia del clima organizacional en la gestión de personal en los sistemas organizacionales; esto nos permitirá una primera aproximación a nuestro objeto de investigación y por consiguiente, descubrir las mejores prácticas que se estén utilizando y dando buenos resultados o encontrar sugerencias para obtener los resultados esperados dentro de la organización.

Echemos un vistazo a distintos estudios, en donde se hace un enfoque en el estudio de nuestra variable la Cultural Organizacional. Veamos pues, a qué conclusiones llegan estos investigadores:

González y Parra, en su estudio de 2008, observan que los empresarios de Boyacá, Colombia, han mostrado resistencia a formar asociaciones y trabajar en equipo. Esta tendencia en la cultura organizacional, tanto en Boyacá como en la provincia de Sugamuxi, ha sido un obstáculo para el crecimiento económico total de la región y de las empresas que operan allí. Según González y sus colegas, en Sugamuxi, resulta complicado fomentar un espíritu empresarial debido a una actitud egoísta por parte de los empresarios, lo que conlleva a un predominio del individualismo. No obstante, destacan un punto positivo: la comunicación y la confianza entre empleados y directivos son buenas, lo cual es fundamental para la seguridad y el desarrollo eficiente de las actividades empresariales. Es este caso del departamento de Boyacá, apreciamos un caso específico donde la Cultura Organizacional se ve afectada negativamente por el egoísmo de los empresarios / empleadores de la región y se hace un énfasis en el individualismo como un bloqueo al desarrollo empresarial donde predomina el individualismo. Desafortunadamente, la Cultura Organizacional en este caso se

ve afectada por las relaciones de confianza y comunicación que afectan y que finalmente generan un estancamiento del crecimiento económico regional.

Para González, Sánchez, López (2011) no queda duda respecto a la fuerte relación que existe en el sector de servicios entre la calidad percibida por los clientes y el compromiso y dedicación de los empleados que las prestan. Conforme lo indican Gonzáles et al. (2011) en el sector hotelero en Córdoba - España, el estudio resalta que la gran mayoría de los trabajadores se sienten contentos o muy contentos con sus empleos, poniendo en valor especialmente las relaciones con sus colegas y superiores. Curiosamente, se observa una mayor tendencia hacia la satisfacción laboral entre aquellos empleados que laboran en hoteles de categorías inferiores, que tienen turnos matutinos y que son de género masculino. Aquí se entiende, para la Cultura Organizacional existe un alto grado de relación entre los empleados y con sus jefes superiores; entendiéndose, que se deriva servicios de calidad que son percibidos por los clientes y el nivel de compromiso que se vive dentro de la organización. Los autores desprenden que, una buena Cultura Organizacional, generará una sinergia entre empleados y jefes que será percibida por los clientes en servicios y productos de mayor calidad en beneficio de los clientes, la empresa y sus empleados. Podemos ir visualizando que la Cultura Organizacional se ve influida por estas relaciones existentes dentro de la organización, entre sus recursos humanos y que tienen un efecto directo en la calidad de los productos y/o servicios que se producen.

En su investigación, Grueso, González, y ReySarmiento (2014) llegaron a la conclusión de que el bienestar de los trabajadores y de otros grupos de interés es crucial tanto a nivel organizacional como social. Argumentan que, más allá de cumplir con responsabilidades humanitarias y de sostenibilidad, las organizaciones que promueven un ambiente saludable aseguran su continuidad gracias a un desempeño superior, apoyándose en hallazgos previos como los de Keller y Price (2011). En un estudio específico sobre la cultura organizacional en una empresa de servicios de salud en Bogotá, Colombia, se

encontró que los valores de la organización son indicadores clave del compromiso de los empleados, aunque este efecto varía según el contexto. Hofstede (1991) añade que en sociedades con una fuerte inclinación hacia valores colectivistas, predominan las ideologías enfocadas en la igualdad y los intereses del grupo, en contraste con las sociedades orientadas hacia el individualismo, donde los intereses personales son más importantes. Esto sugiere que la orientación cultural de una sociedad puede influir significativamente en la cultura organizacional de sus empresas.

Nuevamente, podemos observar una relación del colectivismo, donde se produce una búsqueda por el bien común sobre el individual. Es decir, la Cultura Organizacional se verá influida por los valores que contribuyen con el nivel de compromiso de los empleados para con la organización de modo positivo. Es interesante rescatar la mención de que se atribuye lo que se consideran como organizaciones saludables a asegurar su permanencia al tener un mejor desempeño. Vemos pues, que en un mercado globalizado y altamente competitivo, la variable Cultura Organizacional contribuye con el éxito de la organización en el largo plazo.

En otro estudio, realizado en Albany, New York, Shim (2010) sugiere con su investigación identificar los factores organizacionales que requieren atención para evitar que empleados de agencias del gobierno renuncien a sus trabajos. Luego, examina los efectos de diferentes componentes de la cultura organizacional y la intención de un empleado de dejar la organización. Finalmente, el autor indica que la cultura organizacional y el clima organizacional afectan los comportamientos actuales así como las nuevas actitudes del trabajo en una organización. Es interesante remarcar, cómo la Cultura Organizacional tiene una influencia muy grande en la retención del talento humano. Como se comprueba en el caso de estudio donde se realiza la investigación en agencias del gobierno. Es por esto que la Cultura Organizacional cumple un rol en desarrollar y contribuir a las nuevas actitudes del trabajo en una organización. El cambio es cada vez más frecuente y las personas son naturalmente reacias a este; entonces quizás una buena Cultura Organizacional pudiera ser

un factor clave para tener una fuerza laboral dispuesta a adaptarse a los cambios organizacionales que hoy en día se producen más frecuentemente.

Conforme lo investigado por Leidner (2006) en su investigación en Texas y Atlanta sugieren que las organizaciones que fomentan los logros individuales y los maximizan y premian, basadas en los logros individuales, serían consideradas de tener una cultura individualista; mientras que una organización que dá prioridad a las metas colectivas, y contribuciones de conjunto, con premios basados en metas colectivas, sería considerado colectivista. Asimismo, Chatman & Barsade (1995) y Earley (1994) en su investigación aportan un esfuerzo inicial para potencialmente investigar las relaciones de tecnologías de información y cultura organizacional. Será interesante para nuestro estudio, indagar en qué medida las tecnologías de información permiten medir y proponer mejoras en la Cultura Organizacional de las organizaciones. Los investigadores, desde un punto de vista opuesto a las investigaciones anteriormente vistas sugieren que mayores logros son posibles desde una aproximación individualista en la variable Cultura Organizacional. Aunque no coincidimos necesariamente con esta propuesta, nos parece interesante mencionarla y considerarla para momentos posteriores en nuestro trabajo de investigación.

Según Rosenblum (2010) en un artículo efectuado en Minnesota, titulado: “Centros de Trabajo de cabeza: Sigue al líder” nos explica cómo las fuerzas laborales apoyan cada vez menos el concepto jerárquico organizacional, donde cada vez, se vuelve más eficiente el modelo típico de liderazgo en trabajadores más jóvenes quienes son más productivos en modos de trabajo colaborativo. El trabajo en equipo es el tipo de cultura que atrae seguidores, dice el Presidente y Director de Marketing del equipo de baseball Twins de Minnesota. “No se trata solamente de tener gente capaz. Es dar las herramientas y ser mentores para nuestros colaboradores y darles una voz que los líderes deben de escuchar”. Este dueño de un negocio local de electrodomésticos en su tercera generación, nos dice del tipo de cultura Organizacional que busca mantener en su empresa.

La Cultura Organizacional presenta una serie de variables dentro de la organización, si estas son fomentadas donde, “Algunas veces, tú eres el líder y estas a cargo, otras ocasiones dejas salir lo mejor de tu equipo de trabajo. Todos tenemos un tremendo poder de influenciar unos a otros”, tal como lo afirma Theresa Glomb, profesora de comportamiento organizacional de la escuela de Administración Carlson de la Universidad de Minnesota. Para nuestra investigación, vemos también como localmente existe una intención en ciertas organizaciones por la búsqueda de la colaboración dentro de la fuerza laboral, fortaleciendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia en la organización lo cual se podría facilitar y ejecutar en una organización con una cultura organizacional que refleje valores acordes como empoderamiento, confianza y otros.

La Cultura Organizacional de la empresa Mackenthun’s Fine Foods presenta varios retos con respecto al nivel de motivación de los empleados debido a un abanico generacional de empleados y al estilo Gerencial de algunos trabajadores; esto se puede ver reflejado en términos de motivación, compromiso y retención de trabajadores dentro del ambiente de trabajo. La cultura generacional, presenta pues, un reto importante, por cuanto cada generación tiene distintas expectativas de satisfacción profesional y una distinta escala de valores y metas que la alta dirección debe gestionar. Es pues, en nuestra opinión una gran oportunidad determinar, de qué manera la Cultura Organizacional actual de la empresa afecta la motivación, compromiso y si repercute en los logros organizacionales y su contribución a los márgenes de ganancia de la empresa.

En el Manual del Empleado de la empresa, podemos darnos cuenta, de la visión de los dueños para con sus trabajadores, reconociendo la importancia del disfrute de éstos en la organización potenciando su desarrollo y productividad; en nuestra opinión, esto es un buen punto de partida, pero la organización debe ir más allá, con la finalidad auténtica de promover una cultura empresarial que logre facilitar interacciones necesarias y valores

positivos que produzcan los resultados que benefician tanto a los asociados y clientes de la organización.

## **1.2 Formulación del Problema**

Podríamos decir, entonces, que buscamos al efectuar el diagnóstico actual de la Cultura Organizacional poder descubrir, las mejoras prácticas que se estén utilizando y dando buenos resultados o encontrar algunas sugerencias para obtener resultados esperados. Por lo tanto, formulamos nuestro problema de Investigación:

¿Cómo es la Cultura Organizacional en la Empresa Mackenthun's Fine Foods en la ciudad de Waconia, Minnesota en el año 2016?

## **1.3. Hipótesis**

La Cultura Organizacional en Mackenthun's Fine Foods en el año 2016 se caracteriza por un fuerte enfoque en la calidad del producto y la satisfacción del cliente, lo que se refleja en prácticas organizacionales específicas como la capacitación continua de los empleados y la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo. Estas prácticas han contribuido al éxito y la reputación de la empresa en la ciudad de Waconia, Minnesota. Sin embargo, la identificación de áreas de mejora, como la adaptación a nuevas tecnologías y la mejora de la comunicación interna, podría potenciar aún más los resultados positivos y la eficiencia organizacional.

Es así que decidimos indagar en la situación actual de la cultura organizacional de Mackenthun's Fine Food para aprender de primera mano los experiencias de sus empleados.

## **1.4. Justificación de investigación**

Conforme hemos ido descubriendo durante nuestro análisis del problema de investigación, y asimilando las diferentes propuestas de los distintos investigadores de la Cultura Organizacional, consideramos que nuestra investigación es importante, puesto que es vital para las organizaciones comprender las motivaciones o modos de comunicación

efectiva con los recursos humanos de la empresa, para que logren hacerla más competitiva, más efectiva, ofreciendo productos y servicios de mayor calidad y que genera más rentabilidad.

Nuestra investigación en particular, es necesaria en la medida que puede dar luz para la organización misma, para que ésta consiga propagar una Cultura Organizacional sana para sus trabajadores, brindando pautas para obtener mejores resultados económicos, con personal más satisfecho, comprometido y contento.

En un mundo globalizado, de constante cambio tecnológico y en donde las nuevas generaciones son influenciadas de una manera distinta a lo tradicional o convencional, podremos investigar qué políticas de recursos humanos funcionan dentro de la organización y que se debería considerar para efectuar algún cambio. Conocemos que los costos de contratación y entrenamiento del personal son elevados, por lo que un aumento en la retención del personal, significa directamente en un ahorro para la empresa, no solamente económico al momento de contratar a un nuevo personal, sino también en continuar con los programas de capacitación y entrenamiento.

Otra justificación importante, para nuestra carrera de Negocios Internacionales sugiere un tema de investigación, por cuanto, como empresarios o al ser parte de empresas nos permitirá obtener un alcance que nos permita tomar mejores decisiones, en la contratación, entrenamiento, promoción y retención del talento de recursos humanos de nuestras empresas. Consideramos esto especialmente relevante, dado que en una economía global, aportará herramientas para poder competir con empresas del extranjero en territorio local e internacional.

**Justificación Científica.-** Para nuestro proyecto de investigación, aplicaremos el método científico en todas las fases, desde la formulación inicial hasta el desarrollo completo.

Esto incluirá la recopilación cuidadosa de datos, la validación de los métodos que usaremos para recoger esa información y otros pasos relevantes. Nuestro enfoque garantizará que nuestro estudio sea riguroso, confiable y pueda contribuir significativamente al conocimiento existente sobre el tema.

**Justificación Institucional.-** Creemos que nuestra investigación aportará beneficios para la organización en estudio, puesto que al lograr un diagnóstico de su Cultura Organizacional; permitirá valiosas herramientas para la toma de decisiones que le permitan fomentar una cultura organizacional positiva que logre cautivar y comprometer a su fuerza laboral; consiguiendo empleados con mayor motivación, empleados más orgullosos de su trabajo, empleados con mayor dedicación y con mayor crecimiento; derivando para la empresa ventajas como mayor competitividad y calidad en sus productos y/o servicios añadiendo mejores retornos en sus inversiones para consolidarse como una empresa líder en su ramo y sólida en su mercado. Es decir, ayudará a la institución a fomentar la innovación empresarial que facilitará el proceso de alcanzar la ventaja competitiva.

**Justificación Social.-** Los trabajadores se encuentran más conectados con la sociedad y buscan un sentido de éxito profesional; pero también una necesidad de contribuir con el medio ambiente y una mejora en la calidad de vida de las personas. Al lograr estas necesidades en su centro de trabajo, estos trabajadores contribuirán con su empresa, con la economía y la sostenibilidad del medio ambiente de manera responsable. La empresa también se beneficiará puesto que recaudará mayores ingresos que se transformarán en el pago de impuesto a la renta, generando un mayor ingreso al Fisco.

## **1.5. Objetivos**

### **Objetivo General**

Diagnosticar la Cultura Organizacional en la Empresa Mackenthun's Fine Foods en la ciudad de Waconia, Minnesota en el año 2016.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las dimensiones de la Cultura Organizacional de la empresa.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral en la empresa.
- Determinar los niveles de compromiso laboral en la empresa.
- Identificar la percepción de los trabajadores respecto a la cultura organizacional según el grupo de edad al que pertenecen.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Los Antecedentes de Estudios**

Abella y Aponte (2015) llevaron a cabo un estudio titulado "Estado del Arte de las investigaciones sobre factores psicológicos en la Cultura Organizacional, realizadas en Facultades de Psicología de Bogotá Adscritas a ASCOFAPSI (1998-2003)". El propósito de este trabajo fue revisar y determinar el estado actual de las investigaciones hechas en tesis de grado sobre los aspectos psicológicos que influyen en la cultura organizacional. Este estudio, de naturaleza documental y cualitativa, se centró en analizar trabajos académicos producidos entre 1998 y 2003 en universidades de Bogotá que son miembros de ASCOFAPSI. Para recopilar los datos necesarios, utilizaron una Ficha de Recolección de Datos específicamente adaptada para este fin. Una conclusión notable de su investigación es que ninguna de las tesis examinadas propone estrategias de intervención o sugiere alternativas concretas para el mejoramiento o cambio cultural dentro de las organizaciones.

A partir de este hallazgo, Abella y Aponte recomiendan el desarrollo de nuevas líneas de investigación en psicología organizacional. El objetivo sería contribuir a la creación de un marco teórico y práctico robusto que pueda apoyar el desarrollo y la implementación de estrategias efectivas para mejorar la cultura organizacional.

Este interesante trabajo de investigación permite demostrar que la cultura organizacional adoptada dentro de la organización puede tener una influencia en el nivel de colaboración e identificación de los empleados, considera como factor al grado de confianza que los líderes impregnan en sus colaboradores. Además, del establecimiento preciso de las normas de convivencia, las cuales son aplicables a todos los involucrados. Se resalta, la importancia de que la cultura organizacional debe ser honesta, es decir, debe de crearse en base a la convicción de los mandos gerenciales, y no solo por pura teoría. Es decir, la cultura

empresarial debe ser auténtica, puesto que los trabajadores, en este caso los obreros, lo notarán y esto puede ser contraproducente con los objetivos organizacionales.

Cújar, Ramos, Hernández, López (2013) en su estudio "Cultura organizacional: Evolución en la Medición", abordan la cultura organizacional, entendida universalmente como el conjunto de significados, creencias y entendimientos compartidos por los miembros de una empresa. Este trabajo destaca cómo estas creencias influyen en la manera en que las compañías operan y cómo sus empleados reaccionan ante diversas situaciones. El artículo presenta una aproximación al concepto de cultura organizacional a través de la perspectiva de autores destacados y traza la evolución de los métodos utilizados para su medición, desde análisis observacionales y psicológicos hasta el desarrollo de herramientas especializadas para evaluar cómo el comportamiento individual impacta en la organización.

El objetivo es apoyar el avance científico en la región, sirviendo de base para futuras investigaciones. La importancia de este estudio radica en el consenso sobre la definición de cultura organizacional como el conjunto de significados, creencias y entendimientos compartidos dentro de una empresa. Concluye la necesidad de continuar explorando la relación entre la cultura organizacional y otros factores que pueden influir en el comportamiento de la organización y el logro de sus objetivos, como el mejoramiento continuo, la productividad y la competitividad. Esto permitirá entender mejor estos efectos y proponer estrategias basadas en los hallazgos.

Por otro lado, Armenteros, Guerrero, Noyola y Molina (2012), en su obra "Cultura Organizacional Y Organización Que Aprende Un Análisis Desde La Perspectiva De La Innovación Organizacional", exploran la relación entre la innovación y la cultura organizacional, destacando la importancia de la participación y el compromiso individual como bases para la capacidad de innovar. Su objetivo es analizar cómo la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje colectivo fomentan la innovación, utilizando un estudio de caso

en Coahuila, México. Se basan en revisiones literarias, encuestas y la técnica de triangulación, con instrumentos validados por Cameron y Quinn (1999) y Garvin (1993). Los resultados de esta investigación identifican la cultura predominante y el grado de aproximación a una organización que aprende o cultura colaborativa, interpretada desde las perspectivas de directivos, especialistas y trabajadores, y analizada según el sector y tamaño de la empresa. Este estudio valida herramientas para caracterizar la cultura organizacional y la capacidad de aprendizaje, ofreciendo datos que subrayan la necesidad de ampliar los estudios sobre cultura organizacional y aprendizaje organizacional con técnicas y métodos variados. Esto permitirá un acercamiento más objetivo a la realidad organizacional, crucial para la innovación y la creación de ventajas competitivas. Se destaca la importancia de investigar los factores que promueven u obstaculizan la innovación, considerando tanto elementos internos como externos a la organización.

Barczak, Lassa & Mulki (2010) en su obra *Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture* enfatiza que los equipos de trabajo representan una manera dominante de efectuar el trabajo en un ambiente de trabajo. La creatividad permite a estos equipos resolver y crear oportunidades a través de la integración de pensamientos y perspectivas divergentes. Así mismo, investigaciones anteriores indican que una cultura colaborativa, afecta cómo los miembros del equipo de trabajo interactúan y trabajan conjuntamente, es pues un antecedente crítico de la creatividad en equipo.

Este estudio es relevante porque explora otros antecedentes de creatividad, nombrando, inteligencia emocional del equipo y la confianza del equipo, e investiga las relaciones entre estos precursores para un esfuerzo creativo. De una encuesta que se realizó a 82 equipos de estudiantes en una gran Universidad en el Noreste de los Estados Unidos se encontró, que la inteligencia emocional de los equipos promueve la confianza de estos.

A su vez, esta confianza, permite desarrollar una cultura colaborativa que aumenta la creatividad del equipo.

Aguinis, Joo, Gottfredson (2011) en su obra "Why we hate performance Management And why we should love it", presenta un estudio, en el que indica que el rendimiento individual es un bloque que construye éxito organizacional. No es de sorprender, que virtualmente todas las organizaciones tienen procedimientos creados para un sistema de manejo de rendimiento. Aún así, los gerentes y empleados son igualmente escépticos que la administración de rendimiento añaden valor; usualmente, es visto como una pérdida de tiempo y recursos. Se argumenta que los beneficios potenciales de la administración de rendimiento no son reconocidos debido a que la mayoría de sistemas se enfocan exclusivamente en evaluaciones muy sesgadas como las evaluaciones anuales del trabajador. En el estudio se ofrece una visión más amplia. Se resaltan los beneficios específicos e importancia de la administración de rendimientos para los empleados, jefes y la organización.

Este estudio es relevante porque sugiere que el medir y desarrollar el rendimiento individual es una clave determinante del éxito en la organización y de su ventaja competitiva. Más allá de su importancia, nos aporta conclusiones sobre los beneficios de desarrollar un sistema dentro de la organización que promueva una cultura organizacional realista, que sea motivadora de mejoras en los procesos, resultados y que fomente un ambiente de retroalimentación dentro de la organización, para dar un espacio a la innovación empresarial y sus beneficios que ellos traen para la organización.

Conforme a McLean (2005) en su investigación Minnesota Innovation Research Program: Van de Ven, Angle, and Pool. En cuyo estudio comparte uno de los programas de investigación más ambiciosos nunca antes hechos en el área de innovación y creatividad liderado por Van de Ven, Angle y Poole (1989) en la Universidad de Minnesota. El trabajo de investigación se enfoca explícitamente en los elementos de la cultura organizacional. El

alcance y profundidad de la investigación ha tenido un impacto significativo en el conocimiento de innovación. El capítulo de Angle (1989) en psicología e innovación organizacional es sustentado por información recolectada en un programa de investigación más amplio. Angle (1989) primero revisó literatura relacionada, en cómo la motivación es importante para la creatividad y la innovación, notando que la motivación intrínseca para la creatividad es mucho más poderosa en un comportamiento creativo que la motivación extrínseca. Angle buscó facilitar factores en la organización, resaltando la importancia del flujo de información en la organización. Hasta cierto punto, los flujos de información son dependientes del clima organizacional y la cultura organizacional. Concluye que lo importante no es necesariamente que la comunicación se comparta fuera o dentro de la organización, pero más importante es la frecuencia de comunicación entre los individuos con distintas ideas y de diferentes puntos de vista generaran nuevas ideas, fomentando así la innovación.

Este estudio es relevante porque nos muestra que el tema de Cultura Organizacional está muy vigente, ya que una Cultura Organizacional buena generará un espacio para la creatividad, conllevando al proceso de innovación en las organizaciones que buscan por crear una ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Se demuestra particularmente que la relación creatividad/innovación y su relación con cultura organizacional es el concepto de una organización orgánica Burns & Stalker (1961).

## **2.2 Estado del Arte – Sistemas Teóricos Conceptuales**

### **2.2.1 Bases Teórico-Científicas**

#### **2.2.1.1 Cultura Organizacional**

Prieto (2012) nos introduce al concepto de cultura desde sus raíces latinas, destacando que se trata de algo cultivado y refleja una acción, subrayando cómo la cultura se transmite a lo largo del tiempo y se moldea por influencias tanto internas como externas. Esta definición abarca no solo los valores, sino también las actitudes, comportamientos y reacciones cotidianas frente a la autoridad, el poder y los conflictos.

Por otro lado, Chiavenato (2009) ofrece una perspectiva distinta al enfocarse específicamente en la cultura organizacional. Para él, la cultura en el contexto de las organizaciones abarca la totalidad de la vida organizacional: sus ideas, creencias, costumbres y técnicas. Chiavenato argumenta que, dado que todos somos parte de un sistema cultural, tendemos a interpretar y juzgar otras culturas desde nuestra propia perspectiva. Esto lleva al concepto de relativismo cultural, donde las creencias y actitudes solo pueden entenderse en su propio contexto cultural.

La cultura organizacional, según Chiavenato, incluye hábitos y creencias formados por normas, valores y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización. Esta cultura distingue a una organización de otras y se manifiesta en cómo se conducen los negocios, el trato a clientes y empleados, el nivel de autonomía y libertad en las unidades de la organización, y la lealtad de los empleados hacia la empresa. Representa las percepciones comunes entre directivos y colaboradores, reflejando la mentalidad predominante y sirviendo como modelo para la gestión de la organización y su personal.

Chiavenato utiliza la metáfora del iceberg para describir la cultura organizacional, donde solo una pequeña parte es visible, como políticas, directrices y procedimientos, mientras que la mayoría, incluyendo percepciones, sentimientos y normas grupales, permanece oculta y es más difícil de comprender, interpretar y cambiar. Este concepto resalta la complejidad de la cultura organizacional y la importancia de considerar tanto sus aspectos visibles como los ocultos para entender plenamente cómo funciona una organización.

### **2.2.1.2 Componentes**

Como vemos a continuación Prieto (2012), en la Cultura Organizacional identifica tres componentes que se encuentran ligados de manera sinérgica:

#### **2.2.1.2.1. El sistema socio-estructural**

Esto se refiere a cómo todo en una organización, desde las reglas y estrategias oficiales hasta las maneras en que se manejan las cosas día a día, incluyendo las metas, quién tiene el poder, cómo se motivan y recompensan a las personas, y cómo se elige, capacita y evalúa al personal, trabaja junto para hacer que la organización funcione.

#### **2.2.1.2.2. El sistema cultural**

Este concepto abarca todo lo relacionado con el lado más humano y emocional de una organización, incluyendo sus símbolos como mitos, valores y creencias. También engloba elementos visibles y prácticas como rituales, ceremonias, tradiciones, el lenguaje único de la empresa, historias, emblemas y logos. Este conjunto de características culturales refleja la influencia del entorno social, la historia de la empresa y varios factores cambiantes. Además, está moldeado por las acciones y la influencia de los empleados más destacados, así como por la interacción entre sus componentes culturales y su estructura.

#### **2.2.1.2.3. Los colaboradores**

Se refiere a todos los miembros de la empresa, cada uno con su propia personalidad, experiencia y talentos. Dependiendo de su lugar en la jerarquía de la compañía, contribuyen a darle forma y a veces a cambiar el propósito y dirección de la empresa.

Además Prieto (2012), indica textualmente “La cultura de una organización la construye su gente y se enriquece o empobrece según los estilos de dirección de sus líderes”. Prieto (2012) critica la idea de que solo la alta dirección debe ocuparse de la estrategia,

señalando que este enfoque es un error común en el campo de la gestión estratégica de las organizaciones. En realidad, la estrategia debe ser un esfuerzo colaborativo que involucre a todo el personal de la empresa. Además, la cultura organizacional juega un papel crucial al marcar los límites de la organización, fomentar un sentido de identidad entre sus miembros, fortalecer la cohesión social, establecer una relación entre el individuo y la empresa, y diferenciar la compañía de otras en el mercado.

Para Chiavenato (2009) los componentes de la cultura organizacional se presentan en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos:

#### **2.2.1.2.4. Los artefactos**

Los artefactos son la capa más externa y fácil de ver de la cultura de una organización. Son todos esos elementos tangibles y visibles que cualquiera puede observar directamente al interactuar con una empresa. Esto incluye desde los productos y servicios que ofrece, hasta la forma en que se comportan sus empleados. Al visitar las oficinas de una empresa, se pueden notar detalles como el estilo de vestimenta de las personas, su manera de hablar, los temas sobre los que conversan, y las actitudes y valores que parecen importantes para ellos. Los artefactos también abarcan símbolos específicos, historias compartidas, figuras emblemáticas, lemas y rituales como ceremonias anuales, todos los cuales ofrecen pistas audibles o visuales sobre la cultura organizacional.

#### **2.2.1.2.5. Los valores compartidos**

Los valores compartidos son el segundo nivel en la estructura de la cultura organizacional, actuando como los principios fundamentales que cobran significado y guían el comportamiento de las personas dentro de una empresa. Estos valores son las creencias centrales que explican las acciones de los miembros de la organización y son aceptados colectivamente. A menudo, los valores de una organización son establecidos por sus fundadores y continúan influenciando las prácticas y decisiones a lo largo del tiempo. Por

ejemplo, en DuPont, una empresa originalmente fundada por un fabricante de pólvora, el valor de la seguridad se convirtió en un pilar central debido a la naturaleza peligrosa de su producto principal. Este enfoque en la seguridad sigue siendo una característica distintiva de la cultura de DuPont, reflejando cómo los valores iniciales pueden persistir y definir la identidad de una organización a lo largo de los años.

#### **2.2.1.2.6. Supuestos básicos**

Los supuestos básicos representan la capa más profunda y menos visible de la cultura organizacional, donde residen las creencias, percepciones y sentimientos inconscientes que las personas dan por sentados. Estos supuestos son tan fundamentales que guían el comportamiento sin que los miembros de la organización necesariamente se den cuenta de ello. Actúan como el fundamento sobre el cual se construyen las prácticas, políticas y relaciones dentro de la empresa. A menudo, estos supuestos no están documentados ni se discuten abiertamente, pero influyen en cómo se hacen las cosas dentro de la organización, dictando las normas y expectativas de manera implícita.

#### **2.2.1.3 Características de las Culturas Exitosas**

La cultura organizacional juega un papel crucial en el éxito o fracaso de las empresas. Puede ser un elemento dinámico que impulsa a la organización hacia adelante o un factor restrictivo que frena su progreso. En el nivel más superficial y visible de la cultura —lo que podemos ver en la punta del iceberg— se encuentran los comportamientos y estilos de trabajo de los empleados, los cuales son relativamente más fáciles de cambiar. Sin embargo, en el nivel más profundo e invisible, residen los valores compartidos y los supuestos que se han formado a lo largo de la historia de la empresa, y estos son mucho más difíciles de modificar.

Los cambios en el comportamiento y en los estilos de trabajo pueden, con el tiempo, inducir transformaciones en las creencias más arraigadas de la organización. El cambio cultural, por lo tanto, comienza desde el nivel superficial y se va extendiendo gradualmente hacia las capas más profundas. Según la investigación de Kotter y Heskett (1992), la cultura

tiene un impacto significativo y creciente en el rendimiento de las organizaciones. Han encontrado que ciertas culturas fomentan la capacidad de adaptación y mejora del desempeño a largo plazo, mientras que otras culturas pueden obstaculizar estos procesos.

La cultura corporativa es un determinante clave para el éxito o el fracaso de una empresa. Las organizaciones exitosas adoptan culturas que no solo son flexibles, sino también receptivas a las diferencias sociales y culturales de sus empleados, especialmente en un contexto global y competitivo. Esta adaptabilidad se vuelve crucial cuando las empresas se expanden a diferentes partes del mundo. Del mismo modo, las personas también necesitan ser flexibles y adaptables, ya que interactúan con múltiples culturas organizacionales en su vida diaria, ya sea trabajando, estudiando, asesorando o realizando cualquier otra actividad. Integrarse exitosamente en diversas culturas organizacionales es esencial para el éxito individual.

#### **2.2.1.4 Culturas conservadoras y culturas adaptables**

Hay culturas organizacionales que se caracterizan por su capacidad de adaptarse y evolucionar, mientras que otras tienden a permanecer estáticas, enfocándose en preservar el status quo. Las organizaciones con culturas adaptables son conocidas por su flexibilidad y están siempre buscando innovar y cambiar. En contraste, las culturas conservadoras se apegan a las ideas, valores y prácticas tradicionales, resistiéndose al cambio y manteniendo las cosas como han sido históricamente.

Las organizaciones que se resisten al cambio pueden parecer que están desconectadas del mundo actual, que evoluciona rápidamente, mientras que aquellas que son proclives a adaptarse e innovar se destacan por su creatividad y disposición al cambio. Sin embargo, es importante que incluso las organizaciones orientadas al cambio mantengan un vínculo con su pasado para preservar su identidad única como instituciones sociales. La clave del éxito a largo plazo para cualquier organización radica en encontrar el equilibrio correcto entre la estabilidad y la adaptabilidad.

Japón sirve como un ejemplo destacado de cómo las tradiciones de larga data pueden coexistir con un impulso hacia la innovación y el cambio. Para sobrevivir y prosperar, una organización necesita tanto una alta estabilidad como la capacidad de adaptarse y cambiar. Aquellas demasiado cambiantes sin una base estable pueden enfrentar tantos desafíos como aquellas que son demasiado rígidas para adaptarse. Por lo tanto, una dosis de estabilidad es necesaria como base o complemento al cambio. Un cambio constante sin una estabilidad subyacente puede llevar a confusión y tensión entre los miembros de una organización.

#### **2.2.1.5 Aprendizaje de la cultura organizacional**

Los empleados se familiarizan con la cultura de su organización a través de varios métodos. Escuchan historias que transmiten los valores y las normas, participan en rituales que refuerzan la cohesión y el sentido de pertenencia, observan y utilizan símbolos materiales que representan la identidad de la empresa, y se comunican mediante un lenguaje específico que refleja y promueve la cultura organizacional única de la empresa. Estos elementos ayudan a los nuevos miembros a comprender cómo se hacen las cosas en la organización y qué se valora dentro de la misma.

##### **2.2.1.5.1. Historias**

Se refiere a las historias y anécdotas sobre el fundador de la empresa, recuerdos de tiempos difíciles o momentos significativos, normas sobre cómo comportarse, decisiones de despidos o traslados de personal, así como los éxitos y fracasos pasados. Estos relatos vinculan el presente con el pasado y sirven para justificar por qué las prácticas actuales son válidas y importantes. Estas narraciones ayudan a los miembros de la organización a entender y apreciar la cultura y los valores de la empresa, reforzando la identidad corporativa y guiando el comportamiento en el lugar de trabajo.

##### **2.2.1.5.2. Rituales y ceremonias**

Los rituales son actividades regulares y simbólicas que reflejan y fortalecen los valores esenciales de una organización. Eventos como las celebraciones de fin de año o los aniversarios de la empresa son ejemplos de rituales que unen a todos los empleados, promoviendo la motivación y reafirmando los aspectos clave de la cultura organizacional. Además, estos rituales juegan un papel importante en la disminución de conflictos, ya que fomentan un sentido de comunidad y pertenencia entre los miembros de la organización, ayudando a mantener una atmósfera de cooperación y respeto mutuo..

#### **2.2.1.5.3. Símbolos materiales**

Los elementos físicos como la arquitectura de un edificio, la disposición de las oficinas y mesas, así como el tamaño y organización de los escritorios, actúan como símbolos materiales que comunican las normas y valores de una organización sin necesidad de palabras. Estos símbolos pueden indicar la jerarquía y las relaciones de poder dentro de la empresa, mostrando la diferencia entre roles o la igualdad entre los miembros del equipo. Además, reflejan el tipo de comportamiento que la organización promueve, ya sea la disposición a tomar riesgos o la preferencia por seguir rutinas establecidas, un enfoque autoritario o democrático, un estilo de trabajo participativo o individualista, y una inclinación hacia la conservación o la innovación. En resumen, estos elementos físicos son una forma poderosa de comunicación no verbal que influye en la percepción y el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

#### **2.2.1.5.4. Lenguaje**

Las organizaciones, así como las diferentes unidades dentro de ellas, emplean el lenguaje como un medio para distinguir a los miembros de una cultura o subcultura específica. A través de la adopción del lenguaje particular de una organización, un miembro no solo demuestra su integración y aceptación de la cultura, sino que también contribuye a su conservación. Este lenguaje especializado puede incluir términos únicos para referirse a equipos, oficinas, figuras clave, proveedores, clientes o productos. Además, la manera en

que la gente se viste y los tipos de documentos que se utilizan son otras formas de manifestar la cultura organizacional.

Esta cultura se caracteriza por ser aceptada de manera implícita por sus miembros. El proceso de selección de la organización, que filtra a aquellos cuyas características no se alinean con las normas y valores de la organización, refuerza y ayuda a mantener dicha cultura. Esto asegura que la cultura organizacional se preserve a través del tiempo, integrando y promoviendo prácticas, creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización.

### **2.3. Definición de términos básicos**

Hemos considerado incluir términos que consideramos importantes entender y comprender en el contexto de nuestro estudio y que ayudan a enmarcar nuestra investigación para su desarrollo:

#### **2.3.1. Clima Organizacional**

Según Chiavenato (2009), el clima organizacional se define como un estado de adaptación que abarca no solo la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de integrarse a un grupo social, de autoestima y de autorrealización. La capacidad de un empleado para adaptarse al entorno de la empresa varía entre individuos y también puede cambiar en una misma persona con el tiempo. Una adaptación exitosa se considera un indicador de "salud mental".

Chiavenato identifica tres características principales de las personas mentalmente sanas, que son:

- a. Sentirse bien consigo mismas.
- b. Mantener buenas relaciones con los demás.
- c. Tener la habilidad de manejar de manera independiente las demandas de la vida y las situaciones desafiantes.

El clima organizacional está intrínsecamente vinculado a la motivación de los empleados. Un clima positivo, caracterizado por alta motivación, se traduce en satisfacción, entusiasmo, interés y colaboración entre los miembros de la organización. Por otro lado, cuando la motivación es baja, debido a la frustración o a obstáculos que impiden satisfacer las necesidades individuales, el clima organizacional se deteriora, afectando negativamente el ambiente de trabajo y la productividad.

### **2.3.2 Dimensiones de la Cultura Organizacional**

De acuerdo a Hernández, Galvis, Narvaez (2009) las dimensiones de la cultura organizacional reflejan diferencias de percepción de los trabajadores, y se refieren a percepciones sobre las prácticas de su trabajo y no de sus valores. Las dimensiones de la cultura organizacional están basadas en el trabajo de Hofstede (1999):

#### **2.3.2.1 Empleado frente a su trabajo**

En esta primera dimensión se contraponen la preocupación por la persona a la preocupación por la realización del trabajo. En el primer polo el trabajador percibe que hay una preocupación auténtica por él y se crea una relación de confianza entre la supervisión con los miembros del equipo. En el otro extremo se percibe una fuerte presión por terminar las tareas y poco interés por cualquier tema que no tenga que ver con el trabajo. Sus indicadores principales:

Participación en la toma de decisiones

Presión por Funciones y tareas

#### **2.3.2.2 Corporativismo frente a profesionalidad**

En la dimensión que contrasta el corporativismo con la profesionalidad, encontramos dos maneras distintas en las que los empleados se identifican con su trabajo y equilibran su vida laboral y personal. Por un lado, el corporativismo implica que los empleados derivan su

identidad principalmente de la organización a la que pertenecen, llegando a sentir que su vida organizacional se extiende e incluso puede invadir su esfera personal y familiar. Por otro lado, aquellos que se inclinan hacia la profesionalidad ven su identidad más ligada a su campo o tipo específico de trabajo. Estos empleados tienden a establecer límites más claros entre su vida laboral y personal, creyendo que la organización no debería interferir en su vida privada. Esta distinción subraya cómo la identidad y la percepción del trabajo pueden influir en la manera en que los individuos gestionan la relación entre su carrera profesional y su vida fuera del trabajo. Sus indicadores principales:

Normas de comportamiento

Entorno Familiar y Social en Toma de decisiones

### **2.3.2.3 Proceso frente a resultado**

En esta dimensión, se contrasta la preocupación por los medios, es decir, la orientación hacia los procesos, con la preocupación por los objetivos, o la orientación hacia los resultados. Según los hallazgos de Hofstede (1999), esta dimensión influye en cómo se perciben varios aspectos importantes dentro de una organización, incluyendo la disposición al riesgo, el esfuerzo discrecional (es decir, el esfuerzo adicional que los empleados están dispuestos a invertir), la innovación y los desafíos laborales.

Por un lado, una orientación hacia los procesos implica que la organización y sus miembros valoran los métodos y procedimientos utilizados para alcanzar metas, poniendo énfasis en cómo se realizan las tareas. Esto puede incluir un enfoque en la calidad, la coherencia y el cumplimiento de normas establecidas, posiblemente a expensas de la rapidez o la innovación.

Por otro lado, una orientación hacia los resultados se centra en alcanzar objetivos específicos, a menudo valorando el resultado final por encima de cómo se logró. Esto puede fomentar un ambiente más propenso al riesgo, donde se valora el esfuerzo discrecional, la innovación y la superación de retos para mejorar el desempeño y lograr o superar las metas.

Estas diferencias en la percepción y enfoque pueden tener un impacto significativo en la cultura de la organización y en la manera en que se abordan los proyectos, se toman decisiones y se evalúa el éxito. Sus indicadores principales:

Posibilidad de innovación

Esfuerzo dedicado al trabajo

#### **2.3.2.4 Sistema abierto frente a cerrado**

La relación sistema abierto-sistema cerrado constituye otra dimensión que mide el grado de apertura a los nuevos miembros, el ajuste persona-organización, la mayor o menor facilidad para adaptarse y el tipo de comunicación predominante. Sus principales indicadores:

Posibilidad de expresión

Divulgación de Información

#### **2.3.2.5 Pragmatismo frente a normativismo**

La dimensión del pragmatismo frente al normativismo destaca cómo las organizaciones y sus miembros priorizan los resultados sobre los procedimientos, mostrando una fuerte orientación hacia el cliente. En un entorno pragmático, lo que prima es lograr los objetivos, incluso si esto implica ajustar o cambiar los métodos habituales de trabajo. Las normas éticas en estas organizaciones tienden a ser flexibles, adaptándose a las circunstancias para facilitar el éxito y la satisfacción del cliente.

Esta orientación pragmática contrasta con el normativismo, donde las reglas, procedimientos y principios éticos son seguidos de manera más estricta y dogmática, independientemente de los resultados específicos que estos puedan generar. En el normativismo, la adhesión a los procesos establecidos y a los principios éticos fijos es vista como fundamental, incluso si esto podría comprometer la eficacia o la orientación al cliente.

Por lo tanto, la relación pragmatismo-normativismo refleja el equilibrio entre la flexibilidad para adaptarse y responder a las necesidades del cliente y el mercado, y el seguimiento de reglas y principios establecidos como guía de conducta y operación dentro de la organización. Sus principales indicadores:

Cumplimiento de procedimientos

Normas éticas

### **2.3.2.6 Control laxo frente a control estricto**

El control es un aspecto crucial dentro del comportamiento organizacional, y la cultura organizacional actúa como una forma muy sutil e implícita de ejercer dicho control. Esto se debe a que se espera que los miembros de la organización actúen en consonancia con los valores, principios y el espíritu que han sido interiorizados dentro del entorno laboral. Esta dimensión de la cultura organizacional influye en cómo los empleados perciben y responden a las preocupaciones de la organización relacionadas con el manejo de costos, el comportamiento individual, la presentación personal y la puntualidad.

A través de la cultura organizacional, se establecen normas no escritas que guían el comportamiento de los empleados en estas áreas, promoviendo un sentido de responsabilidad y compromiso con los objetivos de la organización. Por ejemplo, una cultura que valora la eficiencia y el ahorro incentivará prácticas de reducción de costos de manera natural entre sus empleados. De igual manera, si la puntualidad y la presentación personal son valores arraigados en la cultura de la empresa, se espera que los empleados adopten estas prácticas como parte de su conducta habitual sin necesidad de imposiciones explícitas.

La cultura organizacional sirve como un marco de referencia que orienta el comportamiento de los individuos dentro de la empresa, actuando como un mecanismo de control que alinea las acciones de los empleados con las metas y valores de la organización de manera implícita. Sus principales indicadores:

Preocupación por costos

Desinhibición

### **2.3.3. Facultamiento en la toma de decisiones**

El concepto de "empowerment" o empoderamiento, según Chiavenato (2009), se refiere al proceso de dar poder, autoridad y responsabilidad a los empleados para que actúen de manera más activa y proactiva dentro de la organización. Este enfoque promueve un cambio cultural significativo, transformando el comportamiento de los individuos hacia una mayor autonomía e iniciativa personal en sus actividades. A diferencia de las reglas y reglamentos tradicionales que pueden restringir la realización plena de los empleados, el empoderamiento busca liberar su potencial.

Al empoderar a los empleados en la toma de decisiones, se fomenta un ambiente en el que asumen responsabilidades clave, tales como:

1. Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea: Esto es fundamental para alcanzar la excelencia operacional, motivando a los empleados a trabajar con dedicación y placer.
2. Responsabilidad por la mejora continua del trabajo: Más allá de simplemente realizar las tareas asignadas, se busca su optimización constante.
3. Orientación hacia las metas: El trabajo se ve como un medio para alcanzar y superar los objetivos establecidos.
4. Enfoque en el cliente (interno o externo): Priorizar las necesidades del cliente fomenta una cadena de valor beneficiosa, con el cliente externo como el principal beneficiado.
5. Actividad en grupo y en equipo: El trabajo colaborativo aprovecha la sinergia y el apoyo mutuo para lograr mejores resultados.
6. Enfoque en la misión organizacional y la visión del negocio: Todas las actividades se orientan a contribuir a la misión de la organización y a materializar su visión.
7. Acción orientada a agregar valor: Lo crucial es no solo trabajar, sino también aportar valor a la organización, al cliente y al mismo colaborador.

El empoderamiento transforma a los empleados en socios de la organización, incentivándolos a tomar iniciativa y a involucrarse profundamente en el éxito y la evolución de la empresa.

#### **2.3.4. VALOR**

Según Chiavenato (2009), para mantenerse competitivas, las organizaciones deben enfocarse en agregar valor continuamente en todas sus acciones. Este enfoque también se extiende a las prácticas de recursos humanos, las cuales deben aportar valor no solo a la organización misma, sino también a sus trabajadores, accionistas, clientes y a la sociedad en general. La noción de "valor" tiene diversas interpretaciones dentro de la teoría de la administración, cada una relevante para diferentes grupos de interés:

1. Valor para la organización: Se relaciona con aquellas actividades, decisiones o comportamientos que requieren atención prioritaria para el éxito y la eficiencia organizacional. Esto incluye tanto la toma de decisiones estratégicas como las actitudes y comportamientos cotidianos de los empleados.
2. Valor para las personas: Hace referencia a las expectativas y necesidades que los individuos consideran fundamentales y esenciales para su bienestar y satisfacción en el ámbito laboral.
3. Valor para el accionista: Representa el retorno financiero o el beneficio que los accionistas obtienen de sus inversiones en la organización. Esto puede incluir dividendos, aumento del valor de las acciones y la salud financiera general de la empresa.
4. Valor para el cliente: Es el beneficio o satisfacción que los clientes obtienen al adquirir y utilizar los productos o servicios de la organización. Esto puede manifestarse en calidad, servicio al cliente, innovación y precio.

El desafío para las organizaciones es incrementar estos valores de manera simultánea, asegurando así la satisfacción de todos sus grupos de interés. Esto requiere una estrategia integrada que comprenda todas las dimensiones del valor y que busque equilibrar y optimizar el aporte a cada grupo, garantizando la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

La elaboración de esta investigación según su enfoque es cuantitativo y según su nivel de alcance es descriptiva, porque tiene como objetivo describir el comportamiento de nuestra variable de estudio “Cultura Organizacional” dentro de la organización Mackenthun’s Fine Foods en el año 2016.

#### **3.1.2. Diseño de la investigación**

El diseño de nuestra investigación es Descriptiva, porque tenemos como propósito describir de manera objetiva el estado de nuestra variable “Cultura Organizacional”.

Y: La cultura organizacional

T: Planteamos nuestro período de estudio en Junio de 2016

O: nuestro proceso de recolección de datos consistirá de una guía de entrevista utilizada en una encuesta según se observa en el anexo 01.

### **3.2. Población y Muestra**

#### **3.2.1 Población**

Nuestra población total está representada por la totalidad de los trabajadores de la empresa Mackenthun’s Fine Foods que a la fecha son de 200 empleados de tiempo completo y medio tiempo, repartidos en 3 turnos laborales: mañana, tarde y noche.

#### **3.2.1 Muestra**

Nuestra muestra está constituida por 42 trabajadores que laboran en condición de tiempo completo, repartidos en 3 turnos laborales: mañana, tarde y noche. Se seleccionó la

técnica de muestreo no probabilístico debido a la accesibilidad, experiencia y conveniencia para los investigadores y que cumplió con el siguiente criterio de inclusión:

Trabajadores de tiempo completo, es decir, que cumplen una jornada laboral de 35 horas semanales como mínimo.

### **3.3. Hipótesis**

Previa a la presentación de nuestra hipótesis, es importante precisar el término de Cultura Organizacional Satisfactoria o Muy Satisfactoria, como aquella que se identifica en una empresa, que le permite fomentar un ambiente competitivo y de desarrollo tanto para los negocios como para los trabajadores; creando oportunidades de desarrollo profesional, satisfacción personal y sentido de ser parte de la organización; donde el éxito de cada trabajador se ve reflejado en cada otro miembro de la organización.

Además, hacemos referencia a la operacionalización de la variable Cultura Organizacional (3.4), en donde, se detallan sus dimensiones e indicadores para cada una de ellas. En términos prácticos, consideramos una calificación de 3 o más como 'Satisfactoria' y de 4 o más como 'Muy Satisfactoria'.

Para el mismo fin, consideramos el término 'Insatisfactoria' o 'Muy Insatisfactoria' como el no cumplimiento –o pobre desempeño- de los indicadores en cada dimensión de la variable Cultura Organizacional. En términos prácticos una calificación menor a 3.

Por lo antes expresado, nos planteamos la hipótesis de investigación:

Se percibe que los empleados de la Empresa Mackenthun's Fine Foods se desarrollan dentro de una Cultura Organizacional Satisfactoria o Muy Satisfactoria.

La hipótesis nula es: Se percibe que los empleados de la Empresa Mackenthun's Fine Foods no se desarrollan dentro de una Cultura Organizacional Satisfactoria o Muy Satisfactoria.

### 3.4. Operacionalización: Variable Y: La Cultura Organizacional

	<b>Dimensión</b> <i>Indicadores</i>	<b>Ítems / Descripción</b> <i>Cultural Organizacional Satisfactoria y Positiva</i>
<b>1</b>	<b>Empleado Frente a su trabajo</b>	
1.1	<i>Participación en toma de decisiones</i>	Tiene oportunidad de aportar en las decisiones que afectan a su área de trabajo.
1.2	<i>Presión por Funciones y Tareas</i>	Ambiente laboral propicio para un buen desempeño laboral.
<b>2</b>	<b>Corporativismo frente Profesionalismo</b>	
2.1	<i>Normas de comportamiento</i>	El trato en la empresa es profesional.
2.2	<i>Entorno familiar y social en toma de decisiones</i>	Se toman en consideración las opiniones de la mayoría para las tomas de decisión que afectan a los trabajadores.
<b>3</b>	<b>Proceso frente a resultado</b>	
3.1	<i>Posibilidad de innovación</i>	Tiene libertad de desarrollar mejor su trabajo.
3.2	<i>Esfuerzo dedicado al trabajo</i>	Se reconoce su esfuerzo y dedicación al trabajo.
<b>4</b>	<b>Sistema Abierto Sistema Cerrado</b>	
4.1	<i>Posibilidad de expresión</i>	Existe un espacio donde sus opiniones son valoradas.
4.2	<i>Divulgación de Información</i>	Existe un buen sistema interno de divulgación de información.

<b>5</b>	<b>Pragmatismo Normativismo</b>	
5.1	<i>Cumplimiento de procedimientos</i>	La mayoría de colaboradores siguen los procedimientos.
5.2	<i>Normas éticas</i>	Se respetan las normas éticas en su ambiente de trabajo.
<b>6</b>	<b>Control Laxo / Estricto</b>	
6.1	<i>Preocupación por costos</i>	Los colaboradores en general hacen un uso conciente de los recursos de la empresa.
6.2	<i>Desinhibición</i>	Existe un ambiente de participación de grupo.

### 3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de nuestra investigación se utilizó un instrumento que contiene 6 dimensiones, que contienen 12 indicadores de la Cultura Organizacional. Corresponde a un cuestionario diseñado para captar y registrar las respuestas de nuestros sujetos de estudio, respecto a la cultura organizacional de la empresa.

Además en el instrumento seleccionado recogimos, información de variables sociodemográficas: edad y turno de trabajo.

La escala de Likert es una herramienta comúnmente utilizada en investigaciones para medir actitudes o percepciones. Los participantes de la encuesta responden a una serie de afirmaciones mediante la selección de un punto en una escala de cinco niveles que mejor refleja su grado de acuerdo o desacuerdo. Cada uno de estos niveles tiene un valor numérico asignado, que suele variar desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", con un punto neutro en medio. Esta metodología permite cuantificar las respuestas de los encuestados de manera que se puedan realizar análisis estadísticos de las actitudes o

percepciones hacia los temas consultados. Cada ítem tiene una valoración de entre 1 y 5 puntos, de acuerdo a la siguiente correspondencia: 1. Nunca 2. Raramente 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre.

Respecto al tipo de preguntas planteadas, éstas fueron diseñadas, teniendo en cuenta la importancia de ser claras, fáciles de entender, y respetando la privacidad del encuestado, así como, de tratar de no incomodar.

Antes de la aplicación de nuestro instrumento decidimos efectuar una validación mediante una prueba piloto, encuestando aleatoriamente a 10 individuos, de la institución de educación preescolar Children of Tomorrow, ubicada en Waconia MN, con el objetivo de determinar si el instrumento es entendible, y adecuado previo a su aplicación real.

Es muy importante mencionar que a los sujetos participantes, previa a la encuesta se les explicó sobre los objetivos de nuestra investigación y se les solicitó su participación libre, voluntaria y anónima en nuestra investigación.

La aplicación del cuestionario fue personal y sin control de tiempo, para lo cual se hizo una revisión de los turnos de cada individuo se coordinó con ellos, de acuerdo a su disponibilidad para no interferir con su jornada de trabajo.

Básicamente las técnicas están relacionadas a las siguientes actividades:

### **3.6 Procedimiento para la recolección de datos**

#### **La Entrevista:**

Este método se aplicará para recabar información, a través, de preguntas diseñadas para analizar la realidad y estado de la situación problemática. En nuestra guía de entrevistas buscaremos obtener información relevante a los principales indicadores de las dimensiones de la Cultura Organizacional.

### **3.7. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos**

El procesamiento de datos se ejecutó luego del acopio realizado mediante encuesta –usando la guía de entrevistas- a los empleados de tiempo completo de la empresa Mackenthun's Fine Foods. Se utilizó el programa estadístico SPSS versión 18. Los datos fueron ingresados y las respuestas fueron ordenadas, clasificadas y cuantificadas para su interpretación y explicación en las tablas estadísticas.

El plan de análisis viene a ser el resultado estadístico en forma porcentual de las respuestas recibidas a las interrogantes hechas que se presenta más adelante en tablas y gráficos.

### **3.8 Criterios éticos**

En la presente investigación acción participación se ha escogido la bioética personalista, reconociendo que todos los seres humanos son personas y tienen derecho a mejorar sus condiciones de vida.

Se tendrá especial cuidado en la selección de los encuestadores para que sus paradigmas no obstruyan o alteren el proceso de toma de la información o su contenido.

Debemos pues, asumir un comportamiento ético social como complemento de la ética personal que demuestre el respeto de las estructuras sociales existentes.

### **3.9 Criterios de Rigor Científico**

Los criterios de rigor científico son cruciales para mi investigación, por lo que he considerado criterios esenciales para evaluar la rigurosidad y calidad de mi estudio científico: credibilidad, auditabilidad o confirmabilidad, y transferibilidad.

He logrado la credibilidad asegurándome de que los resultados de mi estudio sean reconocidos como auténticos tanto por mí, el investigador, como por aquellos que han vivido o están familiarizados con el tema investigado. Para alcanzar esto, he fomentado un ambiente

de confianza con mis entrevistados, permitiéndoles sentirse seguros de sus pensamientos y expresiones, sin miedo a ser coaccionados para responder de una manera particular. He empleado técnicas como la repregunta y el parafraseo para capturar la mayor precisión y sinceridad en sus respuestas.

La confirmabilidad, por mi parte, se refiere a la posibilidad de que otro investigador pueda seguir mi trabajo de investigación, revisar mis datos y llegar a conclusiones parecidas, siempre que compartan una perspectiva similar. Esto asegura que mi trabajo pueda ser verificado y validado por pares.

En cuanto a la transferibilidad, he procurado que los resultados de mi estudio puedan ser aplicados a otras poblaciones, presentando los datos de manera que otros investigadores puedan acceder y utilizar esta información para ampliar el conocimiento en el campo.

Para medir la consistencia interna de mi estudio, he decidido utilizar el coeficiente Alfa de Cronbach, una herramienta desarrollada por J. L. Cronbach, que ofrece valores entre cero y uno, facilitando así la evaluación de la fiabilidad de mi investigación. De acuerdo a esta escala, tenemos los siguientes valores:

-1 a 0 – no es confiable.

0.01 a 0.49 – baja confiabilidad.

0.5 a 0.75 – moderada confiabilidad

0.76 a 0.89 – fuerte confiabilidad

0.9 a 1 – alta confiabilidad

Finalmente, haremos uso de la herramienta SPSS v18 para efectuar los cálculos estadísticos y para hallar el Alfa de Cronbach.

## **CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Para nuestro estudio, definimos el término de Cultura Organizacional Satisfactoria o Muy Satisfactoria, como aquella que se identifica en una empresa, que le permite fomentar un ambiente competitivo y de desarrollo tanto para los negocios como para los trabajadores; creando oportunidades de desarrollo profesional, satisfacción personal y sentido de ser parte de la organización; donde el éxito de cada trabajador se ve reflejado en cada otro miembro de la organización.

Además, haremos referencia a la operacionalización de la variable Cultura Organizacional (3.4), en donde, se detallan sus dimensiones e indicadores para cada una de ellas. Para el mismo fin, consideramos el término Insatisfactoria o Muy Insatisfactoria como el no cumplimiento de los indicadores en cada dimensión de la variable Cultura Organizacional.

#### 4.1 Resultados en Tablas y Gráficos

Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Empresa Mackenthun's Fine Foods.

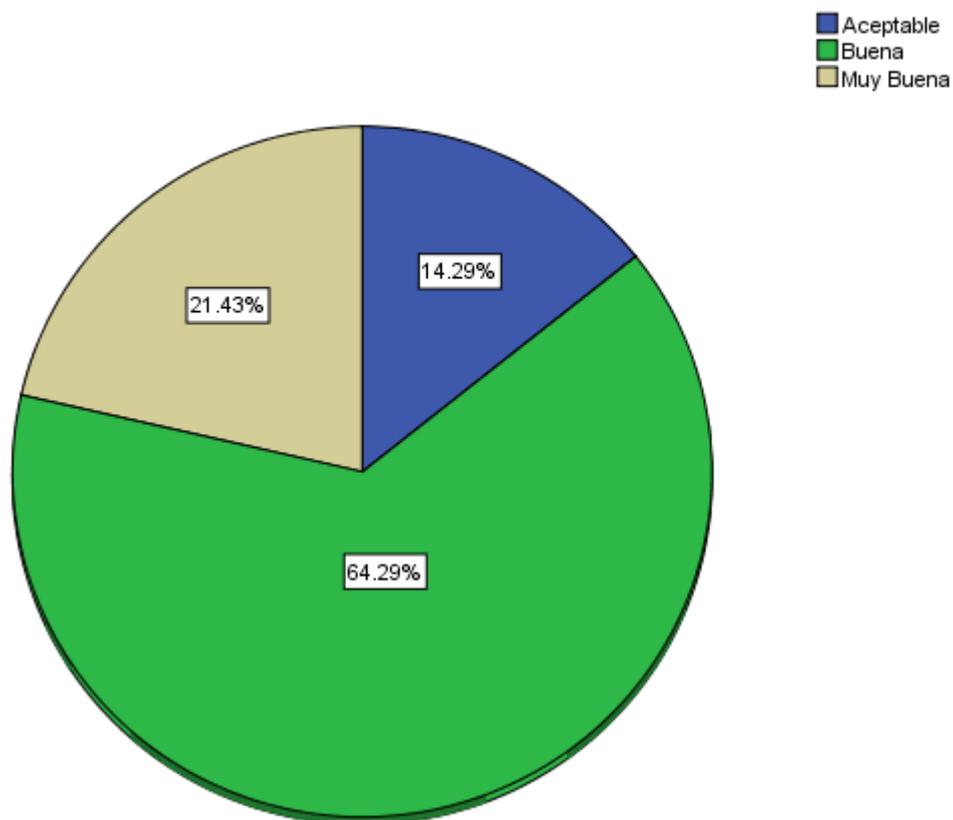
**TABLA 01:**  
**Calificación Cultura Organizacional basado en la Escala de Likert para la Empresa**  
**Mackenthun's Fine Food in Waconia, Minnesota en Junio del 2016**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aceptable	6	14.3	14.3	14.3
Satisfactor ia	27	64.3	64.3	78.6
Muy Satisfactor ia	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores de Mackenthun's Fine Foods – Waconia, MN en Junio del 2016. Fuente propia.

GRÁFICO 01:

**Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa Mackenthun's Fine Foods in Waconia MN**



FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores de Mackenthun's Fine Foods – Waconia, MN en Junio del 2016. Fuente propia.

En la Tabla # 01 y Gráfico # 1, podemos observar, luego de efectuar el análisis de nuestra encuesta siguiendo el método de Likert, que nuestro estudio arrojó que un 64.3% de los encuestados considera a la Cultura Organizacional de la empresa como “Buena-Satisfactoria”. Mientras que un 21.4% la considera “Muy Buena-Muy Satisfactoria”.

Debemos anotar que en ninguna de las calificaciones finales se obtuvo Muy Insatisfactoria, o Insatisfactoria.

Además podemos resaltar que un 85.72% de los trabajadores encuestados expresan su satisfacción con su percepción de la cultura organizacional de la empresa.

**Calificación de la Cultura Organizacional por Rango de Edades de los Trabajadores**

**TABLA 02: Rango de Edad \* Calificación Cultura Organizacional - Crosstabulation**

			Calificación Cultura Organizacional			Total
			Aceptable	Satisfact.	Muy Insatisf.	
Rango de Edad	Entre 16-29 años	Count	4	13	1	18
		% within Rango de Edad	22.2%	72.2%	5.6%	100.0%
		% of Total	9.5%	31.0%	2.4%	42.9%
	Entre 30-39 años	Count	0	8	3	11
		% within Rango de Edad	.0%	72.7%	27.3%	100.0%
		% of Total	.0%	19.0%	7.1%	26.2%
	Entre 40-54 años	Count	0	4	5	9
		% within Rango de Edad	.0%	44.4%	55.6%	100.0%
		% of Total	.0%	9.5%	11.9%	21.4%
	Entre 55-70 años	Count	2	2	0	4
		% within Rango de Edad	50.0%	50.0%	.0%	100.0%

	% of Total	4.8%	4.8%	.0%	9.5%
Total	Count	6	27	9	42
	% within Rango de Edad	14.3%	64.3%	21.4%	100.0%
	% of Total	14.3%	64.3%	21.4%	100.0%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores de Mackenthun's Fine Foods – Waconia, MN en Junio del 2016. Fuente propia.

En la Tabla # 2 vemos la distribución de las calificaciones obtenidas de la Cultura Organizacional agrupadas por rango de edades, donde hemos utilizado el Análisis de las respuestas obtenidas con el método de Likert.

Observamos que de los cinco niveles de respuestas disponibles para cada variable de las seis dimensiones analizadas, se obtuvieron calificaciones para nuestro estudio, solamente entre Aceptable, Buena-Satisfactoria, y Muy Buena-Muy Satisfactoria.

Dentro del grupo de 16-29 años, el 72.2% lo califica como "Buena-Satisfactoria".

Dentro del grupo de 30-39 años, el 72.7% lo califica como "Buena-Satisfactoria".

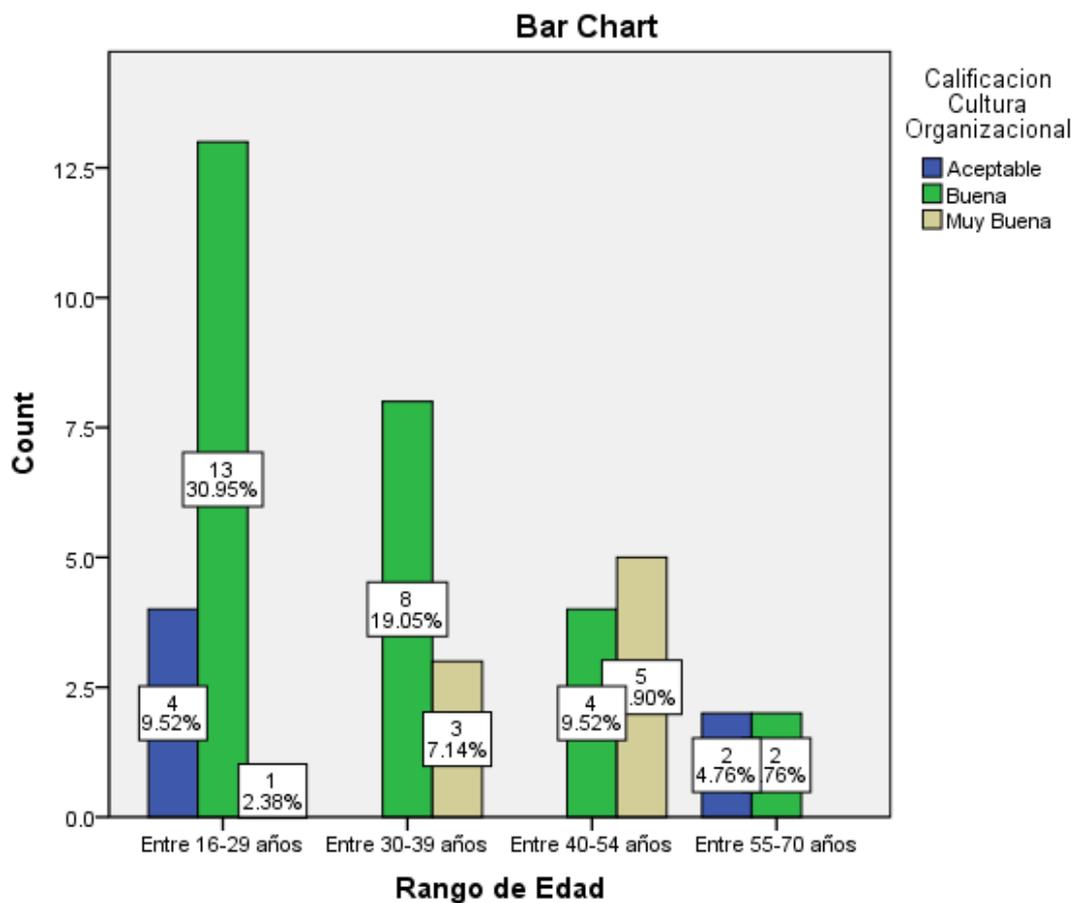
Dentro del grupo de 40-54 años, el 44.4% lo califica como "Buena-Satisfactoria" y el 55.6% lo califica de "Muy Buena-Muy Satisfactoria".

Dentro del grupo de 55-70 años, el 50% lo califica de "Aceptable" y otro 50% lo califica como "Buena-Satisfactoria".

Dentro del total, combinando todos los grupos de edades, el 14.3% lo califica como "Aceptable", el 64.3% lo califica como "Buena-Satisfactoria", y el 21.4% lo califica como "Muy Buena-Muy Satisfactoria".

Esto nos indica que no existe un grupo de trabajadores por edades que muestre una insatisfacción con respecto a su percepción de la cultura Organizacional de la empresa.

**GRÁFICO 02: Calificación de Cultura Organizacional por Rango de Edad**



FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores de Mackenthun’s Fine Foods – Waconia, MN en Junio del 2016. Fuente propia.

En el Gráfico # 02, vemos rápidamente, que la calificación otorgada a la Cultura Organizacional por edades, se concentran en el color verde = “Buena-Satisfactoria” a través de los distintos grupos por edades, específicamente en el grupo de 16-29 años con un 30.95%, entre 30-39 años 19.05%; interesantemente en el grupo de 40-54 años la mayor

concentración se dá en la calificación de “Muy Buena-Muy Satisfactoria” con un 11.90%, mientras que para el grupo de 55-70 años muestra una opinión dividida entre “Aceptable” y “Buena-Satisfactoria”.

El Gráfico # 2 nos permite observar que la percepción de los trabajadores de la Cultura Organizacional de la empresa es positiva entre los distintos grupos de edad.

### Calificación de la Cultura Organizacional por Turno de Trabajo de los Trabajadores

**TABLA 03: Turno de Trabajo \* Calificación Cultura Organizacional Crosstabulation**

			Calificación Cultura Organizacional			Total
			Aceptabl e	Satisfact.	Muy Satisfac	
Turno de Trabajo	Mañana	Count	3	11	6	20
		% within Turno de Trabajo	15.0%	55.0%	30.0%	100.0%
		% of Total	7.1%	26.2%	14.3%	47.6%
Turno de Trabajo	Tarde	Count	2	11	2	15
		% within Turno de Trabajo	13.3%	73.3%	13.3%	100.0%
		% of Total	4.8%	26.2%	4.8%	35.7%
Turno de Trabajo	Noche	Count	1	5	1	7
		% within Turno de Trabajo	14.3%	71.4%	14.3%	100.0%

	% of Total	2.4%	11.9%	2.4%	16.7%
Total	Count	6	27	9	42
	% within Turno de Trabajo	14.3%	64.3%	21.4%	100.0%
	% of Total	14.3%	64.3%	21.4%	100.0%

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores de Mackenthun's Fine Foods – Waconia, MN en Junio del 2016. Fuente propia.

En la Tabla # 03, vemos el nivel de calificación de la Cultura Organizacional conforme lo evalúan los diferentes turnos laborales. En el turno mañana, el 55% califica como “Buena-Satisfactoria”; y el 30% lo califica como “Muy Buena-Muy Satisfactoria”, acumulando un total de 85% en estos dos niveles de calificación.

Para el turno tarde, el 73.3% califica como “Buena-Satisfactoria”, concentrando el nivel de satisfacción en este segmento. Un 13.3% lo califica como “Muy Buena-Muy Satisfactoria”, acumulando un total de 86.6%.

Dentro del turno noche, el nivel de concentración mayor, se dá, en la calificación de “Buena-Satisfactoria” con un 71.4%; y un 14.3% que lo califica como “Muy Buena-Muy Satisfactoria”. Acumulando un 85.7% en el presente turno.

## Calificación de la Cultura Organizacional por sus Dimensiones

**TABLA 04:**

### Estadística Descriptiva por Dimensión e Indicadores

#### de la Cultura Organizacional

**en la empresa Mackenthun's Fine Foods Waconia MN en Junio del 2016**

	N	Min	Max	MEDIA	Std. Deviation	Variance
<b>EMPLEADO FRENTE A SU TRABAJO</b>				<b>3.48</b>		
1.1 Participación en TTDD	42	1	5	3.17	.961	.923
1.2 Presión por Funciones y Tareas	42	2	5	3.79	.842	.709
<b>CORPORATIVISMO FRENTE A PROFESIONALISMO</b>				<b>3.41</b>		
2.1 Normas de Comportamiento	42	1	5	2.86	1.138	1.296
2.2 Entorno Familiar y Social en TTDD	42	2	5	3.95	.795	.632
<b>PROCESO FRENTE A RESULTADO</b>				<b>3.82</b>		
3.1 Posibilidad de Innovación	42	2	5	3.38	.795	.632
3.2 Esfuerzo dedicado al trabajo	42	2	5	4.26	.798	.637
<b>SISTEMA ABIERTO SISTEMA CERRADO</b>				<b>4.00</b>		
4.1 Posibilidad de expression	42	2	5	4.26	.828	.686

4.2 Divulgación de Información	42	2	5	3.74	.939	.881
<b>PRAGMATISMO NORMATIVISMO</b>				<b>4.22</b>		
5.1 Cumplimiento de Procedimientos	42	3	5	4.24	.617	.381
5.2 Normas Eticas	42	3	5	4.19	.671	.451
<b>CONTROL LAXO / ESTRICTO</b>				<b>4.08</b>		
6.1 Preocupación por costos	42	3	5	4.10	.692	.479
6.2 Desinhibición	42	3	5	4.05	.623	.388
Valid N (listwise)	42					

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores de Mackenthun's Fine Foods – Waconia, MN en Junio del 2016. Fuente propia.

En la Tabla # 04, presentamos un análisis de cada indicador por cada dimensión considerada para nuestro trabajo de investigación por cada pregunta de nuestra encuesta.

Recordemos que cada pregunta en nuestra encuesta, seguimos el método de Likert, donde se otorgaba una calificación para cada afirmación presentada, donde 1 correspondía a Nunca, y 5 Siempre.

Aquí decidimos, enfocarnos, en la media obtenida por cada pregunta, a nivel de cada dimensión de la Cultura Organizacional para nuestra investigación.

Podemos observar aquí, que en promedio cada dimensión de la Cultura Organizacional para los encuestados, recibe en promedio una calificación de 3.835 para nuestra investigación; donde un importante número de respuestas coinciden en ubicar su nivel de satisfacción como: Casi Siempre (4) o Siempre (5).

Además observamos que en la dimensión: Corporativismo frente a Profesionalismo recibe una media aceptable de 3.41, pero por debajo de las demás. La dimensión que recibió una media más elevada al resto fue: Pragmatismo Normativismo obteniendo una media de 4.22.

## **4.2 Discusión de los Resultados**

Para poder proceder a analizar las dimensiones de la Cultura Organizacional de la empresa, precisamos definir el término de Cultura Organizacional Satisfactoria o Muy Satisfactoria, como aquella que se identifica en una empresa, que le permite fomentar un ambiente competitivo y de desarrollo tanto para los negocios como para los trabajadores; creando oportunidades de desarrollo profesional, satisfacción personal y sentido de ser parte de la organización; donde el éxito de cada trabajador se ve reflejado en cada otro miembro de la organización.

Además, hacemos referencia a la operacionalización de la variable Cultura Organizacional (3.4), en donde, se detallan sus dimensiones e indicadores para cada una de ellas. En términos prácticos, consideramos una calificación de 3 o más como 'Satisfactoria' y de 4 o más como 'Muy Satisfactoria'.

Para el mismo fin, consideramos el término 'Insatisfactoria' o 'Muy Insatisfactoria' como el no cumplimiento –o pobre desempeño- de los indicadores en cada dimensión de la variable Cultura Organizacional. En términos prácticos una calificación menor a 3.

A través de nuestro estudio hemos determinado que la situación actual de la Cultura Organizacional en la Empresa Mackenthun's Fine Foods, está considerada por sus trabajadores entre 'Satisfactoria' y 'Muy Satisfactoria'. Vemos que nuestro estudio arrojó que un 64.3% de los encuestados considera a la Cultura Organizacional de la empresa como 'Satisfactoria'. Mientras que un 21.4% la considera 'Muy Satisfactoria'.

Debemos anotar que en ninguna de las calificaciones finales se obtuvo 'Muy Insatisfactoria', o 'Insatisfactoria'. Lo anteriormente mencionado es consistente, con varias de las dimensiones de la Cultura Organizacional, tales como la Toma de Decisiones, la Expresión y la Desinhibición; y que son percibidos de modo muy positivo por los trabajadores; al respecto Chiavenato (2009) destaca el empoderamiento en los empleados, que reciben autoridad y responsabilidad de la organización, para que éstas sean más proactivas y activas dentro de la organización.

Así mismo, Hernández (2006) señala, que el desarrollo del capital humano es el resultado de los beneficios que brindan los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones. Coincidentemente, la empresa cuenta desde hace aproximadamente dos años con un sistema de capacitación en diversos temas de liderazgo, manejo del estrés, y temas específicos a la industria de retail. Además, requiere de cada trabajador 2 cursos de capacitación anuales. Esto se percibe como un factor positivo donde los trabajadores se encuentran mejores capacitados para una mejor toma de decisiones y desarrollar su trabajo con mayor eficiencia.

Logramos además identificar el nivel de satisfacción laboral en la empresa, que obtuvo un promedio de 4.26 como calificativo para el indicador de Esfuerzo dedicado al trabajo en la dimensión de Proceso frente a resultado. Esto nos indica que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos e identificados con la organización, lo cual es positivo, puesto que facilitará la implementación de cualquier decisión de la empresa para todos los trabajadores, y su aceptación, o en todo caso, permitirá una menor resistencia a un posible cambio.

Para la determinación de los niveles de compromiso laboral en la empresa, se observó que en la dimensión Pragmatismo/Normativismo, indicador Cumplimiento de procedimientos, este obtuvo un promedio de 4.24, lo cual indica que, existe un nivel de compromiso alto con

la empresa, y que se persigue un constante cumplimiento de los lineamientos y estándares que existen dentro de ésta.

Logramos identificar la percepción de los trabajadores respecto a la cultura organizacional según la generación a la que pertenecen (edad) al analizar el nivel de los segmentos de edades en los trabajadores. Se determinó que en los 4 segmentos analizados, entre 16 y 70 años, califican a la empresa de tener una Cultura Organizacional 'Satisfactoria'. Esto nos parece interesante resaltar, dado que las nuevas generaciones están muy influenciadas por los cambios tecnológicos. Al respecto, Rosemblum (2010) hace una distinción al modo de trabajo colaborativo de los trabajadores más jóvenes quienes son más productivos. Ya no solamente de tener gente capaz, sino de proveerles de herramientas y mentores con una voz que los líderes de la organización deben escuchar. La estructura de la organización es muy plana, al tratarse de una empresa familiar donde los dueños, se relacionan con los trabajadores y el acceso a ellos y a la Gerencia General es relativamente fácil.

Como aspectos de mejoras que identificamos, al efectuar el análisis de los indicadores que arrojaron resultados más bajos, tenemos que:

**Dimensión:** Empleado frente a su trabajo.

**Indicador:** Participación en la Toma de Decisiones, la cual obtuvo un promedio de 3.17.

**Dimensión:** Corporativismo frente al Profesionalismo.

**Indicador:** Normas de Comportamiento, la cual obtuvo un promedio de 2.86.

**Dimensión:** Proceso frente a Resultado.

**Indicador:** Posibilidad de Innovación, la cual obtuvo un promedio de 3.38.

A propósito, uno de los factores diferenciadores de la empresa con su competencia, es el Servicio al Cliente. Al respecto González (2011) enfatiza la fuerte relación entre la

calidad percibida por los clientes y el compromiso organizativo de los empleados que las prestan, es decir, una mayor contribución de los trabajadores en las ideas y procedimientos de la empresa, y esto crearía una gran oportunidad para la empresa, para lograr una sinergia entre empleados y jefes que será percibida luego por los clientes en servicios, pero también en servicios y productos de mayor calidad en beneficio de los clientes, la empresa y sus empleados.

Lo descrito anteriormente, debe ser tomado en cuenta por parte de los dueños, directivos y la Gerencia, para lograr la mayor eficiencia en el desempeño de los trabajadores, que la conlleva ser un líder en su sector y a continuar en la búsqueda constante de una ventaja competitiva frente a sus competidores, para asegurar una ganancia en la empresa y su perduración en el tiempo.

## CAPITULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

### 5.1 Identificación del Problema a Resolver:

Y: Participación en toma de decisiones.

Meta: Incrementar participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Problema: ¿Cómo incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?

Y: Normas de Comportamiento.

Meta: Profesionalizar el trato en la empresa.

Problema: ¿Cómo profesionalizar el trato en la empresa?

Y: Posibilidad de innovación.

Meta: Fomentar ideas innovadoras.

Problema: ¿Cómo fomentar ideas innovadoras en la empresa?

### 5.2 Síntesis de los resultados obtenidos en el problema de estudio:

Indicador	Pregunta	Categoría	Técnica	Fuente
<b>Participación en la toma de decisiones</b>	¿Cómo incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?	Del 1 al 5	Análisis Documentario	Encuesta de Cultura Organizacional
<b>Normas de Comportamiento</b>	¿Cómo profesionalizar el	Del 1 al 5	Análisis Documentario	Encuesta de Cultura Organizacional

	trato en la empresa?			
<b>Posibilidad de Innovación</b>	¿Cómo fomentar ideas innovadoras en la empresa?	Del 1 al 5	Análisis Documentario	Encuesta de Cultura Organizacional

### 5.3 Establecimiento de los Objetivos de la Propuesta:

<b>Indicador</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Participación en la toma de decisiones</b>	Empleado frente a su trabajo	¿Cómo incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?	Incrementar la Participación en la Toma de decisiones.
<b>Normas de Comportamiento</b>	Corporativismo frente a Profesionalismo	¿Cómo profesionalizar el trato en la empresa?	Profesionalizar el trato en la empresa.
<b>Posibilidad de Innovación</b>	Proceso frente a Resultado	¿Cómo fomentar ideas innovadoras en la empresa?	Fomentar la Innovación en la Empresa.

#### 5.4 Establecimiento de la Estrategia de Solución

Indicadores	Procedimientos	Metas	Duración	Respon- sable	Presupuesto
<b>Participación en Toma de decisiones</b>	<p>Establecer mentores.</p> <p>Capacitar a Jefes de Departamentos en temas de liderazgo y delegación de tareas así como seguimiento del progreso de sus subordinados.</p> <p>Asignar cursos de capacitación relacionados con la toma de decisión.</p>	3.75 más	ó6 meses	Gerente General	\$ 7,500
<b>Normas de Comportamiento</b>	<p>Establecer mentores.</p> <p>Capacitar a Jefes y de Departamentos y trabajadores en temas de Ética profesional y Normas de conducta en el centro laboral.</p> <p>Diseño e implementación de dinámica de equipo para fortalecer los grupos de trabajo.</p> <p>Efectuar seguimiento.</p> <p>Efectuar observación de las dinámicas de grupo.</p>	3.25 más	ó6 meses	Gerente General	\$ 7,500

<b>Posibilidad de innovación</b>	Establecer mentores. Capacitar a Jefes de Departamentos en temas de delegación de tareas. Implementar un programa de comunicación efectiva. Efectuar seguimiento. Taller de liderazgo para todos los niveles de la organización.	3.75 más	ó 6 meses	Gerente General	\$ 7,500
----------------------------------	--	-------------	-----------	-----------------	----------

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

La teoría que he investigado se alinea perfectamente con lo que he observado en la cultura organizacional de la empresa. En particular, mis hallazgos están en consonancia con los de Kotter y Heskett, quienes argumentan que la cultura ejerce un impacto significativo y creciente en el rendimiento de las organizaciones. Mi estudio confirma que la cultura corporativa influye de manera considerable en el desempeño económico de la organización a largo plazo, demostrando así la importancia de cultivar una cultura organizacional fuerte y positiva para asegurar el éxito continuo de la empresa.

El diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa Mackenthun's Fine Foods es que posee una cultura organizacional Satisfactoria. Esto quiere decir, que los trabajadores se sienten parte de la empresa y que los esfuerzos de la Gerencia y Directores de la organización se ven apoyados por los trabajadores, produciéndose así una relación de mutuo beneficio, y facilitando los procesos de cambio dentro de la organización, lo cual, repercute en el futuro de la organización y su subsistencia en el mercado.

Hemos además identificado, al efectuar el análisis de los indicadores que arrojaron resultados más bajos, que existe una oportunidad de mejora específicamente en:

La dimensión: Empleado frente a su trabajo, donde el indicador: "Participación en la Toma de Decisiones", obtuvo un promedio de 3.17.

La dimensión: Corporativismo frente a Profesionalismo, donde el indicador: "Normas de Comportamiento", la cual obtuvo un promedio de 2.86.

La dimensión: Proceso frente a Resultado, donde el indicador: "Posibilidad de Innovación", la cual obtuvo un promedio de 3.38.

Hemos logrado a través de nuestra investigación, cumplir con los objetivos planteados donde se identificó un satisfactorio nivel de satisfacción laboral, además de un alto nivel de compromiso laboral en la organización. Adicionalmente de identificar que los diferentes grupos de edad en la organización la identifican como una cultura organizacional Satisfactoria.

A la hipótesis planteada, se determinó que el diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa es 'Satisfactorio'.

La estructura organizacional es muy plana, haciendo fácil el acceso de los trabajadores a los jefes y gerentes, al igual que al Gerente General y los dueños, lo que contribuye con la identificación de los empleados con la empresa.

Nuestro hallazgo más importante durante el proceso de investigación, fue que existe una gran posibilidad de mejora en un aspecto fundamental como el empoderamiento de los empleados. Su importancia radica en el impacto en la moral en los empleados, los productos producidos y servicios ofrecidos, y la calidad de atención al cliente, lo cual posibilitará a la empresa mantenerse como una organización líder en su sector y como una empresa rentable.

## 6.2 Recomendaciones

Si bien es cierto, nuestro estudio determinó que la Cultura Organizacional de la empresa es Satisfactoria, recomendamos una evaluación constante, (sugerimos anualmente) de los indicadores de cada dimensión de nuestra variable; ya que las organizaciones son materia de cambio constante, las necesidades y demandas de los trabajadores también pueden cambiar con el tiempo. Una evaluación periódica constante puede lograr identificar nuevas necesidad y oportunidades de rectificación y ajuste para la mejora en la empresa.

Con respecto a las oportunidades de mejora en los indicadores identificados, recomendamos:

Indicador: “Participación en la Toma de Decisiones”, recomendamos establecer mentores, capacitar a Jefes de Departamentos en temas de liderazgo y delegación de tareas así como seguimiento del progreso de sus subordinados. Además de asignar cursos de capacitación relacionados con la toma de decisión.

Indicador: “Normas de Comportamiento”, recomendamos capacitar a Jefes y de Departamentos y trabajadores en temas de Ética profesional y Normas de conducta en el centro laboral. El diseño e implementación de dinámica de equipo para fortalecer los grupos de trabajo. Adicionalmente, el realizar seguimiento y efectuar observación de las dinámicas de grupo.

Indicador: “Posibilidad de Innovación”, recomendamos establecer mentores, capacitar a Jefes de Departamentos en temas de delegación de tareas, así como, el implementar un programa de comunicación efectiva y efectuar seguimiento. Finalmente, un taller de liderazgo para todos los niveles de la organización.

Implementar las propuestas de investigación recomendadas de entrenamiento y mentoría para los trabajadores con el propósito de proveer las herramientas para la buena toma de decisiones en todos los niveles de la organización. El empoderamiento creará un sentido de participación mayor en los trabajadores además de un sentido de pertenencia y fidelidad con la organización.

Desarrollar un plan de recompensas y reconocimiento a los empleados, que permita tener a los empleados motivados, lo cual, influirá en su desempeño y consecuentemente en la obtención de una mayor rentabilidad en la empresa.

Finalmente, para nuestro objetivo de mantener una cultura organizacional satisfactoria entre los diferentes grupos de edad en la organización, recomendamos en cuanto sea posible, el crear grupos de trabajo que incluya a los distintos grupo de distintas edades, ya que esta diversidad puede traer beneficios y crear vínculos más fuertes y positivos dentro de la organización en todas sus áreas y a todos sus niveles.

## 7. Referencias

Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000126>

Mackenthun's Fine Foods. (2016). Carreras. Recuperado de <http://www.mackenthuns.com/about/employment1/>

Carrillo, J. W. (2010). Las motivaciones psicosociales del comportamiento de los docentes en la USE N° 1 Cerro de Pasco. [Tesis para optar el Grado de Licenciatura en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Salud/carrillo\\_fj/T\\_completo.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Salud/carrillo_fj/T_completo.PDF)

Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 423-443.

Delgado Abella, L., & Forero Aponte, C. (2015). Estado del Arte de las Investigaciones sobre factores psicológicos en la Cultura Organizacional, realizadas en Facultades de Psicología de Bogotá Adscritas a ASCOFAPSI (1998-2003). *Acta Colombiana De Psicología*, (11), 81-96. Recuperado de [http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas\\_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/481/478](http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/481/478)

Leidner, D., Alavi, M., & Kayworth, T. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17-40. Retrieved from [http://www.ehealthstrategies.com/files/KM\\_culture.pdf](http://www.ehealthstrategies.com/files/KM_culture.pdf)

Earley, P. C. (1994). Self or group? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 89-117.

Fischman, D. (2000). Responsabilidad en la motivación. Lima - UPC. Recuperado de [http://www.prensa.com/david\\_fischman/Responsabilidad-motivacion\\_0\\_3199930162.html](http://www.prensa.com/david_fischman/Responsabilidad-motivacion_0_3199930162.html)

Rosenblum, G. (2015, October 10). Rosenblum: Workplaces turning 'follow the leader' on its head. *Star Tribune*. Recuperado de <http://www.startribune.com/rosenblum-workplaces-turning-follow-the-leader-on-its-head/331606922/>

Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Felicia\\_Lassk/publication/228254201\\_Antecedents\\_of\\_Team\\_Creativity\\_An\\_Examination\\_of\\_Team\\_Emotional\\_Intelligence\\_Team\\_Trust\\_and\\_Collaborative\\_Culture/links/0deec51f950b77e32c000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Felicia_Lassk/publication/228254201_Antecedents_of_Team_Creativity_An_Examination_of_Team_Emotional_Intelligence_Team_Trust_and_Collaborative_Culture/links/0deec51f950b77e32c000000.pdf)

González Millán, J. J., & Parra Penagos, C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25), 40-57. Recuperado el 08 de febrero de 2016, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200003&lng=en&tlng=en)

González Santa Cruz, F., Sánchez Cañizares, S., & López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba – España, pp 1047-1068. Recuperado el 08 de febrero de 2016, de <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v20n5/v20n5a05.pdf>

Grueso-Hinestroza, M. P., González-Rodríguez, J. L., & ReySarmiento, C. A. (2014, enero-abril). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. Bogotá, Colombia, pp 77-91. Recuperado el 08 de febrero de 2016, de <http://usmapanama.com/wp-content/uploads/2014/05/77-91-Grueso-y-cols.pdf>

Herberg, F. (1959). *La motivación en el trabajo*. New York: Wiley.

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.  
doi:10.1016/j.bushor.2011.06.001

Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. D. J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25).

Hernández, S. F. E. (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. Cuba: Scielo Cuba. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Inglaterra: McGraw-Hill Book Company Europe.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind (Rev. ed.)*. New York, USA: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19, 477 – 492.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, USA: The Free Press.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano – Tercera Edición*. México: McGraw Hill. ISBN 978-970-10-7340-7

Keller, S., & Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *McKinsey Quarterly*. Consultado el 10 de enero de 2014, de [http://www.mckinsey.com/insights/organization/organizational\\_health\\_the\\_ultimate\\_competitive\\_advantage](http://www.mckinsey.com/insights/organization/organizational_health_the_ultimate_competitive_advantage)

McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. DOI: 10.1177/1523422305274528. Recuperado de [http://www.mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Org\\_Culture\\_and\\_Innovation.pdf](http://www.mcleanglobal.com/public/MGC/publications/Org_Culture_and_Innovation.pdf)

Sbdar, M. (2009). *Rompiendo moldes de management y negocios*. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Armenteros Acosta, M. del C., Guerrero Ramos, L., Noyola del Rio, F. G., & Molina Morejón, V. M. (2012). Cultura Organizacional Y Organización: Que Aprende Un Análisis Desde La Perspectiva De La Innovación (Culture and the Learning Organization: An Analysis from Innovation Perspective). *Revista International Administración & Finanzas*, 5(1), 33-51. Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1952800](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1952800)

Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad. New York: Harper.

Mayo, E. (1932). Teoría de las Relaciones Humanas. Harvard. Recuperado de [http://administracionurn.bligoo.com.mx/media/users/14/744645/files/116985/Elton\\_Mayo\\_y\\_la\\_Teoria\\_de\\_las\\_Relaciones.pdf](http://administracionurn.bligoo.com.mx/media/users/14/744645/files/116985/Elton_Mayo_y_la_Teoria_de_las_Relaciones.pdf)

Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32, 847-856. Recuperado de [http://www.seattleimplementation.org/wp-content/uploads/2011/10/M\\_Shim\\_CultureandClimateSurvey\\_20101.pdf](http://www.seattleimplementation.org/wp-content/uploads/2011/10/M_Shim_CultureandClimateSurvey_20101.pdf)

Maison, P. (2013). El trabajo en la posmodernidad: reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y. Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Prieto, H. J. E. (2012). Gestión estratégica organizacional (4a ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

Davenport, T. O. (1999). Capital humano: Creando ventajas competitivas a través de las personas. Argentina: Gestión 2000.

## ANEXOS

### 8.1 ANEXO 01 : Encuesta de Cultura Organizacional

#### OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:

Diagnosticar la Cultura Organizacional en la Empresa Mackenthun's Fine Foods en la ciudad de Waconia, Minnesota en el año 2016.

Edad:  16-29     30-39     40-54     55-70  
 Turno:  Mañana     Tarde     Noche

**Instrucciones:** Lea con detenimiento cada una de las siguientes preguntas y marque en el casillero que corresponda a la respuesta que considere correcta, en función de la siguiente escala:

1-Nunca      2-Raramente      3-Algunas veces      4-Casi siempre      5-Siempre

		Dimensión <i>Indicador</i>	Items	1	2	3	4	5
				Nunca	Rara mente	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
		<b>Empleado Frente a su trabajo</b>						
1	1.1	<i>Participación en toma de decisiones</i>	Siente Ud que tiene oportunidad de aportar en las decisiones que afectan a su área de trabajo.					

2	1.2	<i>Presión por Funciones y Tareas</i>	Siente Ud. un ambiente laboral propicio para un buen desempeño laboral.					
		<b>Corporativismo frente Profesionalismo</b>						
3	2.1	<i>Normas de comportamiento</i>	Siente Ud. Que el trato en la empresa es profesional.					
4	2.2	<i>Entorno familiar y social en toma de decisiones</i>	Siente Ud. se toman en consideración las opiniones de la mayoría para las tomas de decisión que afectan a los trabajadores.					
		<b>Proceso frente a resultado</b>						
5	3.1	<i>Posibilidad de innovación</i>	Siente Ud. Que tiene libertad de desarrollar mejor su trabajo.					
6	3.2	<i>Esfuerzo dedicado al trabajo</i>	Siente Ud. se reconoce su esfuerzo y dedicación al trabajo.					

		<b>Sistema Abierto Sistema Cerrado</b>						
7	4.1	<i>Posibilidad de expresión</i>	Siente Ud. Que existe un espacio donde sus opiniones son valoradas.					
8	4.2	<i>Divulgación de Información</i>	Siente Ud. Existe un buen sistema interno de divulgación de información.					
		<b>Pragmatism o Normativismo</b>						
9	5.1	<i>Cumplimiento de procedimientos</i>	Siente Ud. Que la mayoría de colaboradores siguen los procedimientos.					
10	5.2	<i>Normas éticas</i>	Siente Ud. se respetan las normas éticas en su ambiente de trabajo.					
		<b>Control Laxo / Estricto</b>						

11	6.1	<i>Preocupación por costos</i>	Siente Ud. Que sus colaboradores en general hacen un uso conciente de los recursos de la empresa.					
12	6.2	<i>Desinhibición</i>	Siente Ud. Existe un ambiente de participación de grupo.					

## 8.2 ANEXO 02: Tablas y Gráficos

**TABLA 01:**

**Calificación Cultura Organizacional basado en la Escala de Likert  
para la Empresa Mackenthun's Fine Food in Waconia, Minnesota  
en Junio del 2016**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aceptable	6	14.3	14.3	14.3
Buena	27	64.3	64.3	78.6
Muy Buena	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

FUENTE: Encuesta aplicada a trabajadores de Mackenthun's Fine Foods – Waconia, MN en Junio del 2016. Fuente propia.

NOMBRE DEL TRABAJO

**LLerena\_Barbieri\_Tesis-Cultura-Org pasar turnitin.docx**

AUTOR

**Juan Llerena**

RECuento DE PALABRAS

**14371 Words**

RECuento DE CARACTERES

**80618 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**62 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**115.4KB**

FECHA DE ENTREGA

**Feb 27, 2024 1:28 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Feb 27, 2024 1:28 PM GMT-5****● 15% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 11% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado

### Acta de originalidad de informe de investigación

Yo, ROCERO SALAZAR CESAR RICARDO, docente de la Escuela Profesional de Negocios Internacionales y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0820-FACEM-USS-2016 del estudiante: Llerena Barbieri, Juan Felix Tesis: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MACKENTHUN'S FINE FOODS EN LA CIUDAD DE WACONIA, MINNESOTA EN EL 2016.

Puedo constar que la misma tiene un índice de similitud del 15 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante software de similitud.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la Directiva de Similitud aprobada mediante Resolución de Directorio N° 016-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 27 de Febrero de 2024



---

**MBA. Rocero Salazar Cesar Ricardo**

**DNI N° 44308266**