

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE "PIZZA BURGER  
DINER" DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA".**

TESIS DE GRADO

**SINDY PAOLA CORTEZ VÁSQUEZ**  
CARNET 20508-09

ZACAPA, MAYO DE 2015  
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE "PIZZA BURGER  
DINER" DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA".**

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR  
SINDY PAOLA CORTEZ VÁSQUEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE**

**EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA**

**ZACAPA, MAYO DE 2015  
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ  
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA  
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL  
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. OMAR ALEXANDER ALDANA PORTILLO

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. ANA MARCELA APARICIO CHACON  
LIC. CARLOS ROLANDO GUIROLA DE LA ROSA  
LIC. ELDA LUCRECIA LANDAVERDE LEON



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01163-2015

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante SINDY PAOLA CORTEZ VÁSQUEZ, Carnet 20508-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 0146-2015 de fecha 25 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE "PIZZA BURGER DINER" DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA".**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de mayo del año 2015.



**MGR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
Universidad Rafael Landívar

Zacapa, 19 de noviembre de 2014

**Señores:**  
**Miembros del Consejo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Universidad Rafael Landívar**

Respetables miembros del Consejo:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos en sus labores diarias.

En cumplimiento del nombramiento para asesorar la tesis: **“EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RESTAURANTE “PIZZA BURGER DINER” DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA**” elaborada por la estudiante **SINDY PAOLA CORTEZ VÁSQUEZ**, carné No. 20508-09.

Tengo el agrado de comunicarle que de acuerdo a la metodología, reglamentos y disposiciones de la Universidad, a mi criterio cumple con los requisitos fijados por la Facultad para ser sometidos a la defensa privada de tesis.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme como su atento servidor.



**Lic. Omar Alexander Aldana Portillo**  
**Código catedrático 11406**  
**Asesor de Tesis**

## **AGRADECIMIENTOS:**

### **A DIOS:**

Mi padre Celestial por ser guía de mi vida, por la oportunidad que a diario me da, y ser fuente de sabiduría en el recorrer de este logro académico.

### **A MIS PADRES:**

Sr. Mario Rene Cortez

Sra. Carme Denicia De Cortez

Por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, sé que creyeron en mí y fueron motores para que este documento ahora se vuelva realidad. Ustedes son mi fortaleza. Lo quiero.

### **A MI ESPOSO:**

Cristian U. Molina: Gracias mi amor por tus palabras de ánimo y por estar siempre apoyándome en cada decisión, por compartir cada emoción y tristeza conmigo. Te amo.

### **A MIS HERMANOS:**

Patty, Carlos, Mario, Dalia, Zury y Manuel que esta meta sea de ejemplo para lograr todo lo que se propongan.

### **A MIS TIAS:**

Gracias por sus sabios consejos, especialmente a Blanca Delia Quezada.

**A MI ABUELA:**

María Vicenta Mendoza: Gracias por compartir conmigo un triunfo más y sentirse tan orgullosa con el logro alcanzado.

**A MI ASESOR:**

MGTR. Omar Alexander Aldana Portillo: Por acompañarme en este proceso y por darme todo su apoyo.

**ALA FAM. ORELLANA MENDOZA:**

Gracias por su apoyo y porque de alguna u otra forma aportaron a este logro.

**ALA FAM. MOLINA LÓPEZ:**

Gracias por su apoyo y consejos.

# ÍNDICE

	Pág. No.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	01
<b>I.MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>03</b>
<b>I.1 Marco Contextual</b>	<b>03</b>
a) Antecedentes	03
b) Situación Actual	06
• Departamento de Zacapa	06
• Restaurante y su clasificación	06
• Objeto de estudio	08
• Descripción de los puestos	09
1.2 Marco Teórico	12
1.2.1 Cultura organizacional	13
➤ Cultura fuerte	15
➤ Cultura débiles	15
➤ Cultura dominante	16
➤ Cultura burocrática	16
➤ Cultura de clan	16
➤ Cultura emprendedora	17
➤ Cultura de mercado	17



➤ Subculturas	17
1.2.2 Elementos de la cultura organizacional	19
a) Ritos	19
b) Símbolos materiales	19
c) Lenguaje	20
d) Socialización	20
1.2.3 Indicadores de los tipos de cultura organizacional	21
a) Historia e identificación	21
b) Valores	22
➤ Tipo de valores	23
c) Normas	23
d) Comunicación	24
➤ Tipos de comunicación	26
e) Trabajo en equipo	26
1.2.4 Características de la cultura organizacional	29
➤ Colectiva	30
➤ Basada en la historia	30
➤ Inherentemente simbólica	30
➤ Dinámica	30
➤ Cargada de emoción	30
➤ Ambigua	30
1.2.5 Funciones de la cultura organizacional	30
1.2.6 Barreras que afectan la cultura organizacional	31
a) Barrera de cambio	31

b) Barrera de diversidad	32
c) Barrera a adquisiciones y funciones	32
1.2.7 Como crear una nueva cultura	32
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>33</b>
2.1 Objetivos	34
2.1.1 Objetivo general	34
2.1.2 Objetivos específicos	34
2.3 Elemento de estudio	35
2.3.1 Definición conceptual	35
2.3.2 Definición Operacional	35
2.3.3 Indicadores	35
2.4 Alcances y límites	36
2.4.1 Alcances	36
2.4.2 Limitaciones	36
2.5 Aporte	36
<b>III. MÉTODO</b>	<b>37</b>
3.1 Sujetos	37
3.2 Población y muestra	38
3.3 Instrumentos	39
3.4 Procedimiento	44
3.5 Tipos de investigación y metodología estadística	45

<b>IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	46
4.1 Resultados del cuestionario dirigido a los trabajadores de Restaurante <i>Pizza Burger Diner</i>	46
<b>V. DISCUSIÓN</b>	56
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	59
<b>VII. RECOMENDACIONES</b>	61
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	63
<b>IX. ANEXOS</b>	67
Anexo 1 : Cuestionario dirigido al personal del Restaurante <i>Pizza Burger Diner</i>	68
Anexo 2: Cartas de validación de instrumentos firmadas por profesionales.	72
Anexo 3: Carta de autorización del objeto de estudio Restaurante <i>Pizza Burger Diner</i> de la cabecera departamental de Zacapa.	74

## RESUMEN

La cultura organizacional se caracteriza otorgando a sus miembros la lógica de sentir para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

La presente investigación se realizó en el restaurante *Pizza Burger Diner* ubicado en la cabecera departamental de Zacapa, planteándose como objetivo general, evaluar la cultura organizacional que perciben los trabajadores, así mismo conocer las ideas y el tipo de cultura organizacional predominantes en la organización.

Para el desarrollo del trabajo de campo se aplicó un cuestionario a los dieciocho trabajadores del restaurante, el cual contenía veintisiete preguntas de escala de Likert, midiendo cada indicador para evaluar y conocer que tan débil o establecida es la cultura en la organización.

Se determinó que la percepción de los empleados del restaurante objeto de estudio, respecto a la cultura organizacional está bien establecida, debido a que la mayoría de los empleados aportaron su opinión en cada uno de los indicadores por lo que se establece favorable.

## INTRODUCCIÓN

Los rápidos índices de globalización y la necesidad de responder a las expectativas del medio externo, presionan a las organizaciones para que examinen su dinámica interna. La necesidad de responder a los cambios continuos exige que las empresas se apoyen en diversas alternativas que les permiten mantenerse en un medio competitivo.

A finales de los años setenta y comienzo de los ochenta, el estudio de la cultura organizacional comenzó a adquirir transcendencia. En esta época se inicia una nueva visión acerca de la organización, al reconocerla como cultura. Actualmente se observa un interés por parte de administradores, académicos e investigadores en el estudio y análisis de este tema, debido a que proporciona una perspectiva para comprender el comportamiento humano dentro del sistema corporativo. La cultura organizacional es un componente clave del éxito de toda organización puesto que tiene un gran impacto en el desempeño y en la calidad de vida laboral de sus miembros.

El recurso humano es una pieza fundamental para una organización y quizá las más importante en un restaurante dado que son las personas quienes hacen funcionar y dar marcha a las actividades diarias de una manera eficiente y eficaz, son ellos quienes directamente dan forma constante, están en contacto con los cliente, por lo que es necesario que este recurso disponga de un medio idóneo en donde pueda desarrollar sus labores, que tengan las condiciones necesarias, que conozca lo que deben hacer y que se espera de él, es decir definir una cultura organizacional en donde la identificación, sistemas de valores, normas, comunicación y el trabajo en equipo mejoren su desempeño comprendiendo de mejor manera los objetivos, incrementando la calidad de éste, con el fin de alcanzar un grado de diferenciación del restaurante en comparación con sus competidores.

Finalmente, es de importancia indicar que la presente investigación va orientada al restaurante *Pizza Burger Diner* del departamento de Zacapa, y que por medio de este trabajo de investigación se conozca el tipo de cultura organizacional que predominan en los trabajadores, lo que permita comprender aspectos que constituyan y den cohesión para el logro de objetivos propuesto.

## **I.MARCO DE REFERENCIA**

### **1.1 Marco Contextual**

#### **a) Antecedentes**

La competitividad es vista como un desafío de los tiempos que hoy caracterizan al mundo. La competitividad abarca un conjunto muy vasto de fenómenos socioeconómicos, entre ellos tienden a conceder marcada importancia de factores humanos. Luego, se la considera apta para conocer y explicar las tendencias en los mercados de empleo internacionalmente y la revolución gerencia deriva de los conjuntos de sistemas desarrollados e implantados dentro de una organización para la transformación de activos de elementos competitivos.

Los rápidos índices de la globalización de la sociedad, la apertura económica y la necesidad de contar con modelos de empresas que sean eficaces, son algunas de las variables que presionan a empresarios, directivos y administradores a examinar la cultura que poseen, ya que determina las diferencias fundamentales en el modo de ser de la empresa.

A continuación se presentan siete (7) síntesis de estudios relacionados con el tema de investigación.

Según Juárez (2003), en su investigación "La cultura organizacional de las PYMES como fortaleza para enfrentar a la competencia" indica que en Guatemala y en cualquier lugar del mundo las empresas se identifican por características propias de cada una. Incluso toda organización de todo tipo tienen sus propia personalidad eso es lo que se llama cultura prestando atención a una característica haciendo referencia a las demás mismo que podría conjugar esas mismas características de la empresa con los empleados, logrando que se complementen, fortaleciendo el desarrollo de la necesidad actual concluyendo así mismo como el sello de la empresa, mismo que le da

personalidad directa al comportamiento de los empleados con la empresa indicando sus características y creencias.

Según Amézquita (2007), su investigación “Cultura organizacional como medio para incrementar la productividad en las empresa de comida rápida de la ciudad de Quetzaltenango” menciona que la cultura organizacional muestra el grado de organización con que cuenta la empresa para realizar sus actividades de fabricación de productos y servicios. Y tiene como objetivo determinar si los indicadores de la cultura organizacional incrementa la productividad de las empresas de comida rápida, además, se concluye que la cultura organizacional es una herramienta muy importante para el desarrollo de la productividad empresarial basada en los valores.

García (2008), en su tesis titulada “Diagnóstico del tipo de cultura organizacional predominante en un canal de ventas de tarjetas de crédito de un banco de Guatemala” afirma que aunque la cultura diagnostica se la más atractiva, no siempre significa que sea necesariamente la mejor, se debe tener presente que no existe una cultura correcta o considerada como la mejor para una organización, tan sólo una cultura apropiada necesaria para un entorno empresarial. Además describe la cultura organizacional altamente susceptible a los cambios empresariales por lo cual se recomienda de algún cambio drástico como lo puede ser de líder, políticas, procedimiento etc. se tomen las medidas necesarias, se establezcan parámetros y se apoyen al líder del equipo para fomentar una cultura sana en el grupo que sea afectado. Además concluye que se identificó que la cultura comunal del canal de ventas es positivo las relaciones y el compromiso con la empresa son sanos.

Tzul (2008), en su tesis titulada “Cultura organizacional para lograr competitividad en las pequeñas empresas productoras de pan en la cabecera de Totonicapán” expresa que la cultura organizacional representa una ventaja competitiva, una adaptación de las constantes exigencias del mercado con mayor facilidad en la organización, tiene como objetivo determinar niveles altos de adaptación a la cultura organizacional de las pequeñas empresas como la flexibilidad para lograr ser competitivos en el mercado y



logrando el éxito de la empresa, concluyendo que la cultura organizacional es base fundamental para proporcionar un cambio y úrgete necesidades de lograr un cambio en la cultura que prevalece actualmente en las pequeñas empresas productoras de pan, adaptando en las mismas una nueva estrategias que funcione y sea aceptable, y de esa forma también se da a conocer a las empresas una herramienta interna que les brinde beneficio reales si se utiliza de forma correcta.

Cahuex (2008), en su realización de estudio “Cultura organizacional para incrementar la calidad en el servicio de los restaurantes de comida oriental de la ciudad de Quetzaltenango” es darle un valor agregado a la terminación permitiendo que este se identifique y le permita ser competitivo en todo los sentidos, definir una cultura organizacional que establezca parámetros, objetivos, normas, pensamientos y valores bajo los cuales cada miembro de la empresa adopta para su mejor función en su trabajo, logrando el cumplimiento de los objetivos, convirtiéndolos en una fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia y hacia el éxito, todo esto crea un pilar fundamental como apoyo a las empresas que oriente y quieran mejorar su competitividad a través de la calidad del servicio. También tiene como objetivo la determinación de la influencia que tiene la cultura organizacional en el incremento de la calidad en el servicio de los restaurantes o empresas, concluye que es una herramienta que permite enfrentar la competencia por medio de una identidad definida de la empresa generando en todo los empleados una actitud de servicio que encamine todos los esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Hernández (2010), expone “Cultura laboral en un grupo de ocupantes de puestos operativos de una empresa dedicada a la construcción” establece que todo organización debería de permanecer en el mundo de los negocios, prever los posibles cambios y transformación a través de un equilibrio dinámico organización, ya que posible aceptación podría ser negativa o positiva dependiendo de la calidad de respuestas de la organización en cuanto a las exigencias de ese medio. El estudio de la cultura organizacional tiene como objetivo primordial determinar las características de grupos de trabajo de un puesto operativo.

Muñoz (2013), indica en su investigación “Cultura organizacional como base para el logro de los objetivos en los centros educativos de la ciudad de Quetzaltenango” se crea la necesidad de la implementación de la cultura organizacional para incluir valores a los líderes y a los empleados para mejorar el ambiente de trabajo, afirmando que los valores, creencias y patrones de conducta que manifiesta son muy propios de la cultura organizacional haciendo énfasis en el comportamiento, muchas de las empresas que han puesto en marcha la cultura organización han logrado gran éxito y crecimiento en sus empresas. Es de mayor relevancia establecer objetivos que se vena incluidos por la cultura organizacional. Finalizando que la cultura organizacional incide positivamente en el logro de los objetivos considerado como base fundamental en sus actividades.

## **b) Situación actual**

- **Departamento de Zacapa**

El departamento de Zacapa, según el Instituto Nacional de Estadística, [INE] (2012), está ubicado en la región III nororiente del país. Ocupa una superficie aproximadamente de 2,690 km y la cabecera departamental se encuentra a una distancia 148 kilómetros aproximadamente de la ciudad capital, así mismo sigue agregando que está conformada por once municipios, que se presentan a continuación: Zacapa, Cabañas, Estanzuela, Gualán, Huite, La Unión, San Diego, Teculután, Usumatlán, Río Hondo y San Jorge.

- **Restaurante y su clasificación**

Para Cancino (2010), el término “Restaurante” es de origen francés, y fue utilizado por primera vez en París, al designar con ese nombre un establecimiento fundador de 1,765, por un francés de apellido Baulanger, vendedor de caldos y sopas, las bautizó con el nombre de –restaurants- porque reconfortaban, y así anunciaba en el exterior de su negocio.

El origen de los restaurantes tal como se les conoce actualmente no es muy antiguo. En el siglo 18, en los sitios donde se servían comida, solo se podía comer a una hora fija y se tenían que someter a lo que sirviera el establecimiento. Así define Cancino (2010), en su publicación en red “operación de restaurantes y bares”.

Así mismo Cancino (2010), describe que en el negocio comercial de los restaurantes prospero después de la segunda guerra mundial ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de sus casas.

Mora (2006), en su publicación en línea indica que los restaurantes pueden clasificarse según el tipo de servicios que prestan, la atmosfera, la especialidad culinaria que ofrecen y el tipo de propiedad detallándose cada uno a continuación:

Según el servicio: pueden ser con el servicio en la mesa, servicio en la barra, la cafetería o lonchería, tipo bufe, servicio en el coche y autoservicio.

Por su atmósfera puede ser: un restaurante en general es decir aquel que ofrece todo tipo de comidas, también llamado internacional, un salón de té y pastas, una cafetería, un merendero, un comedor, un centro nocturno con restaurante y con espectáculos.

Por su especialización en la cocina: restaurante de comida internacional, restaurante típico de una región o país, grill especializado en parrillas o barbacoas, comida de mar, puesto de comida rápida, vegetariano, restaurante de hamburguesas, pizzería, fuente de soda, lonchería (donde vendan desde jugos, café, té y sándwiches o bocadillos hasta comida completa).

Por el tipo de propiedad: perteneciente a una cadena de restaurantes, una franquicia, multiunitario, independiente.

Mundo Económico, Prensa Libre (2013), hace su publicación “acerca del crecimiento industrial de restaurantes”. La industria de alimentos y bebidas se elevó a un 10% más que en el año 2012, debido al empuje que le dará la comida rápida y aceptación que las personas realizan por la gran demanda de comida y peculiar sabor. El presidente de la cámara de industria de Guatemala agrego que la industria de alimentos es uno de los principales sectores que generan empleos en el país e impulsan la economía.

Según la Cámara de Comercio (2014), los restaurantes se auto dominan industrias de alimentación y bebidas precisamente por que prestan un servicio de alimentos elaborados y procesados adecuadamente por lo que el objeto de estudio se denomina Restaurante-Pizzería clasificando entre sus funciones y lo pronunciado antes.

- **Objeto de estudio**

*Burger Diner* es una cadena de restaurantes de comida rápida especializada en pizza. Fue creada en Esquipulas en 2005 por los hermanos Telmo, José y Rubén Arriaga Ruballos, debido a que este tipo de mercado carecía de competencia tuvo gran éxito, en 2005 abrieron una nueva franquicia siendo el primero en el departamento de Chiquimula, así mismo en el año 2006 abrieron sus puertas en la cabecera del departamento de Zacapa, posicionándose como la cadena de restaurante más rentable y de mayor demanda en el oriente del país.

En el año 2009 hacen una nueva aparición en el municipio de Gualán Zacapa ubicando sus instalaciones frente al parque central. (Entrevista personal con el gerente general del restaurante *Pizza Burger Diner*).

- **Descripción de puestos:**

El puesto de trabajo también puede hacer referencia al lugar o espacio específico en el que la persona deberá desarrollar su actividad. A continuación se detalla el resultado de la entrevista realiza al gerente general.

### **Mando Directivo y Medio**

- ✓ **Directivo:** Es la persona encargada de administrar la empresa, en todas las funciones que respecta a la producción, servicio y calidad, teniéndose en este nivel únicamente el puesto de gerente general.
- ✓ **Medio:** La persona dedicada a la supervisión y manejo de las diferentes áreas de trabajo, verificando que las acciones sean ejecutadas correctamente conllevando al logro de estándares de calidad y velando por prestar la mejor atención al servicio que la población consumidora se merece por parte de los colaboradores. Perteneciendo a este mando el encargado del restaurante.

### **Personal Operativo**

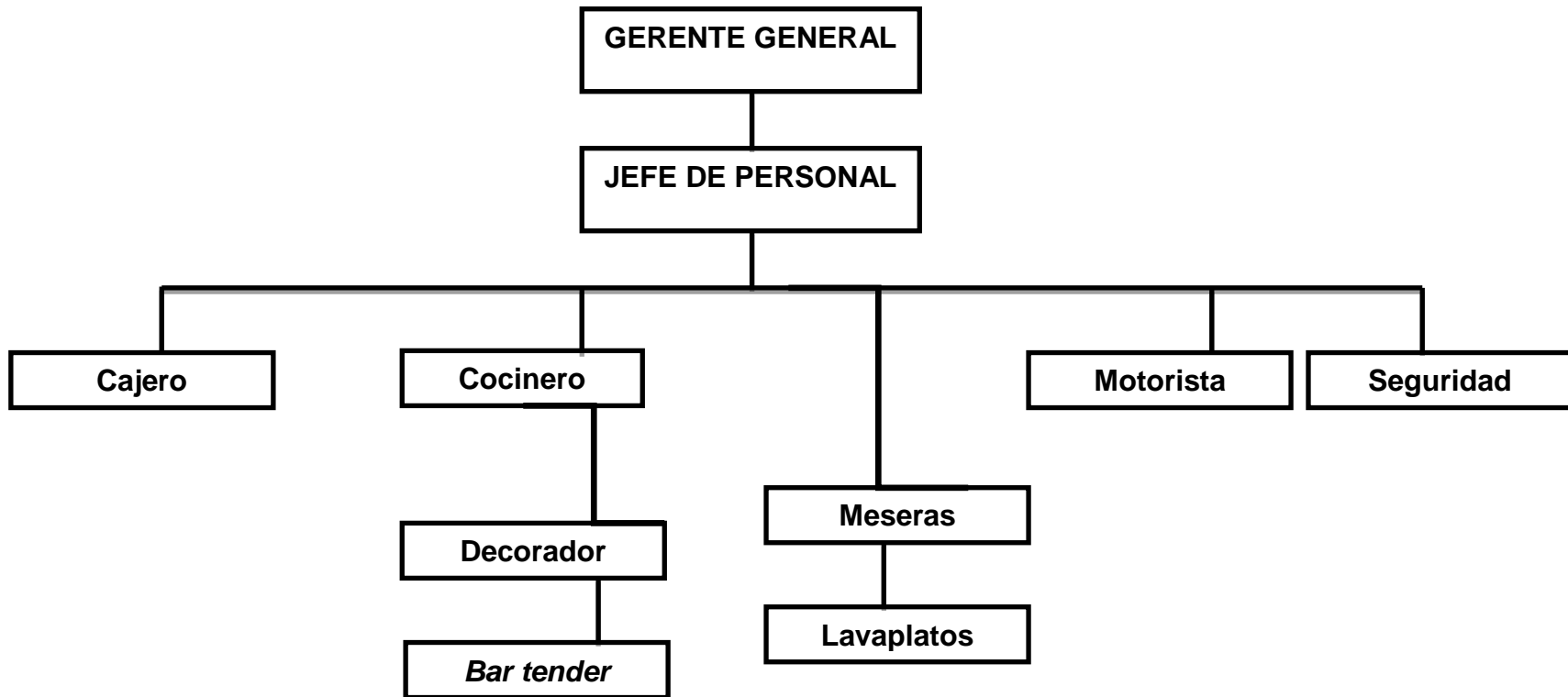
- ✓ **Cajero:** Se encarga de cobrar y verificar que todo pedido, para llevar este completo. Atender e informas al cliente lo que necesitan saber de los productos.
- ✓ **Cocinero:** Persona dedicada exclusivamente a la preparación de alimentos o platillos al gusto de los consumidores su objetivo principal es mantener limpia y trabajar en orden en los productos a utilizar.
- ✓ **Mesera:** Encargado del servicio al cliente, ofreciéndole la carta de menú, o todo servicio necesario.
- ✓ **Decorador:** Persona encargada de la decoración de cada platillo antes de salir de área de mesas o cuando es para llevar. Tiene completa responsabilidad para verificación de la calidad del producto utilizado.

- ✓ Bar tender: Se encarga de realizar cada bebida que las personas que visitan el restaurante, y verificar el área de trabajo ordenado y limpio.
- ✓ Lava platos: Encargado de lavar, asear, y colocar las vajillas en su respectivo lugar. Su responsabilidad es mantener en orden su lugar de trabajo, y controlar cada entrada y salida de utensilios.
- ✓ Repartidor: Encargado de repartir cada pedido a domicilio, y entregarlo en el menor tiempo posible su mayor responsabilidad es recibir y verificar cada pedido.
- ✓ Seguridad: Persona asignada para vigilar y asegurar los bienes muebles e inmuebles, así como al personal del mismo, en horario nocturno.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa objeto de estudio; mismo que es producto del diagnóstico y entrevista realizada al gerente general.

Figura 1

Organigrama Restaurante *Pizza Burger Diner* de la cabecera departamental de Zacapa



Fuente: Elaboración propia.

## **Misión**

Servir alimentos de calidad con rapidez en un ambiente limpio y agradable que garantice la satisfacción de nuestros clientes y la rentabilidad para nuestros socios y accionistas.

## **Visión**

Ser la cadena Guatemalteca de restaurantes de comida “rápida casual” líder en el país.

En los últimos años el crecimiento poblacional, la gran necesidad de desarrollo hace que se tengan mayores oportunidades de crecimiento en la industria de alimentos y se abra campo a las necesidades y gusto por la gastronomía en la cabecera departamental de Zacapa, Gualán por su parte es el departamento con mayor influencia en cuanto a la comida y el gusto por saber es necesario mantener y posicionarse en una categoría de aceptación en lo que va con los alimentos, consigo se trae una lucha para tener la clave del éxitos y expertos a gran medida.

## **1.2 Marco teórico**

### **• Organización**

Para Koontz y Weihrich (2007), “el término organización se refiere a una estructura intencional formalizada de fusiones o puestos”. La estructura de una organización debe diseñarse para poner en claro quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, eliminar los obstáculos del desempeño causados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y tender redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y den apoyo a los objetivos de la empresa.



Dentro de la organización existe dos tipos formal e informal ambos se detallaran a continuación:

- **Organización formal**

Koontz y Weihrich, definen que “se refiere a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de una manera formal”. Además la organización formal debe de haber espacio para la discreción, el uso ventajoso de los talentos creativos y el reconcomiendo de los gustos y capacidades de cada individuo.

- **Organización informal**

Para Koontz y Weihrich “la organización informal como cualquier actividad personal deliberada sin un propósito consciente de colaboración, aun cuando contribuya a resultados colectivos”.

### **1.2.1 Cultura organizacional**

Antes de dar continuidad con la descripción de la cultura organizacional es importante definir que es cultura, para Antillón (2004), la cultura se define como “conductas aprendidas por los individuos como miembros de un grupo social, hasta las ideas originales por la mente humana”.

Entre otras descripciones, señala: “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artísticos, científicos, industriales en una época” en forma general se puede decir que los progresos logrados por los seres humanos en diferentes campos, desde la remota antigüedad hasta el presente, se les ha asignado el nombre de cultura.

Además Martínez, Rutos y De Haro (2007), agregan que la palabra cultura comenzó designando una propiedad subjetiva, semejante a educación, o formación, pero acabo por transformarse como conjunto de cosas valiosas, ello con el fin de unir a los grupos sociales en torno a realidades objetivas. “El termino

cultural integra en su significado una faceta individual y otro colectiva, una descriptiva y otra normativa, una carácter universalista.”

Robbins y Coulter (2007), manifiestan que la cultura “es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comparten entre ellos y con la gente de afuera, representa una percepción común de los miembros que influye en su conducta”.

En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Esto valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan a su mundo.

Además Robbins y Coulter definen que la cultura organizacional define tres cosas:

1. *Percepción:* los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en la organización.
2. *Compartido:* Aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes.
3. *Descriptiva:* Se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les gusta. Describen, no evalúa.

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), “la cultura organizacional se refiere al patrón único de los supuestos, valores y normas compartidos que dan forma a la socialización de un grupo de personas, así mismo agregan que siendo tan importante influyendo en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización.”

La cultura consiste en tres niveles distintos, pero muy relacionados, enuncia Hitt, (2006), algunos de los elementos son visibles. A éstos se les “denomina artefactos, o manifestaciones visibles de una cultura como su arte, vestimenta, comida, arquitectura y costumbres”. “Los valores son, en esencia, creencias perdurables acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras”. Las creencias de la cultura, es decir, los supuestos acerca de los aspectos fundamentales de la vida”.

Según Robbins, Stephen y Coulter (2010), describen dos clases de cultura

➤ **Cultura fuerte**

- ✓ Valores ampliamente compartidos.
- ✓ La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.
- ✓ La mayoría de los empleados puede contar el apoyo mutuo de los demás integrantes.
- ✓ Los empleados se identifican totalmente con la cultura.
- ✓ Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.
- ✓ Conocimiento de las normas persistentes en la organización

➤ **Cultura débiles**

- ✓ Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
- ✓ La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
- ✓ Los empleados saben poco sobre el significado del trabajo en equipo.
- ✓ Los empleados se identifican poco con la cultura.
- ✓ Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

Para Robbins, Stephen y Coulter (2010), definen la cultura de una organización en general su fuente original refleja la visión de los fundadores y cuando la cultura está establecida, ciertas prácticas organizacionales ayudan a mantenerla. En este caso se da por ejemplo cuando se da el proceso de selección de empleados, los

gerentes normalmente juzgan a los candidatos no solo por los requerimientos del empleo, sino también por qué tan bien se adaptarán a la organización,

A esta clasificación Stephen (2004), agregan la siguiente:

➤ **Cultura dominante**

Expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

Y según Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), existen cuatro clases más de cultura que continuación se mencionan y sus relaciones crean un patrón único, como ocurre con la clasificación de personas que tienen características en común, en el caso de la cultura organizacional es posible describir varios tipos general de la misma.

➤ **Cultura burocrática**

Son las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia, hay que recordar que los intereses de la burocracia a largo plazo son la previsión, la eficiencia y la estabilidad.

➤ **Cultura de clan**

Determina que también se caracteriza por su enfoque interno, en una cultura de clan; las tradiciones, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a la conducta de los empleados.

Hace énfasis que los miembros de la organización conocen que tiene una obligación que va más allá del simple intercambio del trabajo por un sueldo. Es lograr la unidad por medio de un proceso de socialización largo y profundo.

Traen fuerte sentimiento de identificación y reconocen que es necesario que trabajen juntos.

➤ **Cultura emprendedora**

Es una cultura emprendedora, el enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Asimismo, hay un compromiso con la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia.

➤ **Cultura de mercado**

Los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y el mercado, no ejerciendo mucha presión social informal en los miembros de la organización.

Es por eso que indica Hellriegel, et al. (2008), “la cultura organizacional tiene potencial para mejorar el desempeño de la organización, la satisfacción de los individuos, el sentido de certidumbre respecto a la forma de manejar los problemas y otros aspectos de vida laboral.”

➤ **Subculturas**

Esta aparece en las organizaciones grandes, reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros.

✓ **Subculturas derivadas de funciones y adquisiciones**

Cuando una empresa adquiere a otra, o cuando dos empresas se fusionan, es probable que las dos tengan culturas diferentes. De hecho la incompatibilidad de culturas es el motivo citado con más frecuencia para explicar por qué fracasan las fusiones y las adquisiciones.

✓ **Subcultura de departamentos y de divisiones**

Con frecuencia encontramos diferentes subculturas en los distintos departamentos de una organización, las cuales reflejan las especialidades ocupacionales o tal vez han sido creadas por los gerentes que están a cargo de los departamentos.

✓ **Subculturas ocupacionales:**

Por funciones, por producto y por plaza o lugar. En las empresas organizadas en forma de departamentos funcionales, los empleados que tienen una misma especialidad ocupacional están en un mismo grupo. Los departamentos de la organización tienen nombre como producción, investigación y desarrollo, contabilidad, marketing y recursos humanos.

✓ **Subculturas creadas por los administradores:**

Reconocen las fechas personales importantes, como cumpleaños y aniversarios de empleo, celebran en público los logros personales, organizan días de campo y fiestas. Y escuchan a sus empleados y reconocen el esfuerzo que interviene en su trabajo.

✓ **Subculturas basadas en la geografía**

Si las unidades están en lugares que tiene culturas propias, entonces es probable que la organización tenga subculturas dependiendo de la plaza. Llamada también regionales. Las subculturas regionales son comunes en las organizaciones globales. La cultura de la sociedad se combina con la cultura de la organización para crear una subcultura distinta.

✓ **Subculturas debidas a la demografía de la fuerza de trabajo**

La demografía de la fuerza de trabajo describe las características de los empleados, como su etnia, edad y género. Sin embargo, el hecho de que las personas que tienen distintos orígenes demográficos vivan lado con lado no significa que compartan la misma cultura.

### **1.2.2 Elementos de la cultura organizacional**

Robbins (2004), agrega que los elementos la cultura organizacional prevea en los cuales si se pueden controlar y observar mismos que se debería de transmitir a los empleados de varias maneras las cuales son las principales y poderosas para que funcione adecuadamente la organización.

#### **a) Ritos**

También sigue agregando Robbins (2004), que los ritos “son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están demás.”

Además Hellriegel, Jackson y Slocum, describen “la práctica o rito compartida como un elemento cultural más complejo y visible e incluyen los tabús y las ceremonias.”

Los cuales el tabú son conductas que la cultura prohíbe y mientras que las ceremonias son actividades formales que tienen por objeto generar sentimiento muy fuertes conmemorando el nacimiento, el matrimonio y la muerte de los miembros de una sociedad.

#### **b) Símbolos materiales**

Robbins, describe “símbolos materiales, lo que comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y el comportamientos apropiados” (como correr riesgos, ser conservador, autoritario, participativo, individualista, sociable).

“Los símbolos es cualquier objeto visible que se utiliza para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial.” Los símbolos también son formas de expresión cultural observable más sencilla y básica. Esta

puede tener forma de logotipos, arquitectura, siendo este un símbolo importante. Así es como lo manifiestan Hellriegel, Jackson y Slocum.

### **c) Lenguaje**

De acuerdo Robbins, muchas organizaciones y unidades internas identifican por el lenguaje a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los integrantes dan prueba de que aceptan la cultura y, por tanto, la conservan.

Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, ciertos empleados, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio. Muchas veces, los empleados nuevos se sienten abrumados con siglas y jergas que, después de seis meses en el puesto, se convierten en parte de su lenguaje.

Así mismo Hellriegel, Jackson y Slocum, indican el lenguaje como un sistema de sonidos reales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de la cultura utilizan para transmitir significados especiales. Así mismo agregan otro elemento importante integrado a la cultura organizacional y realza su utilización en la organización definiéndolo así:

### **d) Socialización**

“Es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura.” El camino más seguro para hacerlo es que otros miembros de la cultura modelen roles, enseñen y observen las normas de forma consistente. En el ámbito social, la socialización ocurre al interior de la familia, en las escuelas y las organizaciones religiosas y a través de los medios.

La socialización suele empezar de forma sutil durante el proceso de contratación.

La cultura organización es la combinación que reconocen varios tipos de cultura que se representa por categorías como lo es: Identidad, valores, creencias,



costumbres, normas y clima laboral para dar respuesta a una necesidad existen en la empresa objeto de estudio para poder mejorar la calidad humana y dar soporte a sus estrategias de organizacional.

### **1.2.3 Indicadores de los tipos de cultura organizacional**

#### **a) Identificación**

Abal y Hernández (2012), enuncian que la cultura “define los límites de la organización, promueve el sentido de la identidad de sus miembros, aumenta la firmeza del sistema social, define un compromiso individual-empresa, diferencia a la compañía de las demás.”

Es el grado en el que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

Según Fernández (2008), agrega que la identidad de empresa expresa a través de toda manifestación exterior de la misma. Especialmente en su trato con el público. La identidad cultural de la empresa o institución es la suma global de lo que ésta y exterioriza; el modo en el que la empresa quiere ser reconocida.

Así mismo agrega Fernández que la identidad es un componente más de la visión empresarial que otorga cohesión a la organización, el concepto principal es que las organizaciones, al igual que las personas, poseen una identidad propia que es el conjunto de atributos que la distinguen y las hacen únicas y distintas. Entre estos atributos pueden estar el nombre de la empresa, sus símbolos, logotipos, siglas, marcas, prestigios, fama o relevancia social que la empresa ha adquirido con el tiempo.

## **b) Valores**

Hitt (2006), lo define como “las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras”.

A la vez Robbins (2004), lo define como la “convicción básica, conteniendo un elemento juicioso por incorpora las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable”; así mismo sigue indicando que cuando se clasifican los valores en una persona por su intensidad, se obtiene un sistemas de valores.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque tienden los cimientos para comprender las actitudes y la motivación por que influyen en nuestras percepciones así también, sigue indicando el mismo autor que existen dos tipos de valores donde a continuación describe cada uno.

Fernández (2008), agrega que los valores son las creencias que la organización asume sobre la determinadas conductuales específicas (valores de uso) y sobre sus propios fines y objetivos (valores de base).

### ➤ **Tipos de valores**

Para Robbins, (2004) describe dos tipos de valores por lo que a continuación se mencionan:

#### ✓ **Valores terminales**

Se refieren los estados finales de la existencia. Se trata de las metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida.

#### ✓ **Valores instrumentales**

Añade a los modos preferibles de comportarse a los medios para conseguir los valores terminales.

Así mismo para Hitt, (2008), describe los valores como la conducta regida por las personas teóricas, valoran descubrir la verdad son empíricas, críticas, racionales y procuran ordenar y sistematizar sus conocimientos.

Además Hitt, agrega que existen personas estéticas, valoran la belleza y la armonía dando importancia la delicadeza y la simetría y encuentran satisfacción. No dejando mencionar las personas sociales quienes valoran el amor altruista y filantrópico son bondadosas, compasivas. Y por último se encuentran las personas religiosas, valoran la unidad buscando la conexión con el cosmos y relacionarse con el mundo de forma mística.

### **c) Normas**

Robbins, Stephen y Coulter (2013), manifiestan que las normas son el qué comportamiento son los esperados y aceptados para lograr ciertos resultados.

Así también Hellriegel et al. (2008), define la principal función las normas como las reglas que regulan la conducta de los miembros de un grupo, es por eso que la principal función de las normas en la organización es regular y estandarizar la conducta.

Fernández (2008), define las normas como un modo obligatorio de hacer, de ser o pensar orgánicamente definidas.

### **d) Comunicación:**

Según lo establece Abal y Hernández (2012), es un elemento esencial en el ámbito de la organización, hasta tal punto que la mayoría de autores defienden que si la comunicación disminuye en la empresa, disminuyen también, y de forma paralela, la motivación y el rendimiento.

Se puede decir que la comunicación es la manera de establecer contactos con los demás a través de ideas, pensamientos, hechos o conductas, buscando al mismo tiempo una reacción del comunicado emitido.

En la actualidad, las empresas están asistiendo a un fuerte aumento de sus necesidades de comunicar, tradicionalmente las organizaciones han sido entes generadores de riqueza a través del diálogo productivo.

Para Koontz y Wehrich (2004), “la comunicación es la transferencia de información entre un emisor y un receptor el cual debe en condiciones de comprenderla.

Según García (2011), la comunicación es el motivo de gran parte de los problemas que se genera en el interior de las organizaciones tradicionales y contemporáneas, una comunicación adecuada los procesos administrativos en una organización se tornan deficientes.

Además, García (2011), determina que existen cuatro puntos clave que son fundamentales en la comunicación que se describen de la siguiente manera:

- 1) El primer concepto clave es comunicarse con una persona.
- 2) El segundo principio es que exista una diferencia entre comunicación e información. La comunicación es un acto; la información es el contenido.
- 3) El tercer punto clave es la comunicación nunca se lleva a cabo dos veces de la misma forma.
- 4) El cuarto punto clave es que se debe pensar el mensaje completo siempre que se hable.

El ser humano no puede dejar de comunicarse, pues a un silencio tiene significado, dicho en otras palabras es inevitable. Y una vez que se transmite el mensaje no se puede borrar, lo que le confiere un carácter irreversible a la comunicación.

La comunicación comprende la transferencia de significados, si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. Todo el mundo se comunica siempre, independientemente de donde este o como vida, pues la comunicación es omnipresente indica García (2011).

Todo proceso de comunicación incluye los siguientes elementos: fuente, transmisor, señal, receptor y un objetivo.

Antes de que se produzca la comunicación debe existir un propósito, expresado como un mensaje a transmitir, este pasa entre fuente y receptor. El mensaje se convierte a forma simbólica (codificación) y pasa a través de un medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir el mensaje del emisor (decodificación).

Dentro de la comunicación existen barreras que puede afectar el proceso, y que esta no se afectiva, no influye libremente, en muchas ocasiones se presenten distintas índole que entorpece el proceso por lo cual describe García (2011).

- ✓ Filtración: es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable ante el receptor. El grado de filtración tiene a estar en función de la posición en la estructura de la organización y de la cultura de ésta. Cuando más niveles existan en la jerarquía de una organización, mayoría serán las oportunidades para filtrar.
- ✓ Emociones: la manera de cómo se sienta el receptor al recibir un mensaje influye en la forma como lo interpreta. Con frecuencia se puede interpretar el mismo mensaje de diferentes maneras, dependiendo, por ejemplo, de si estamos contentos o preocupados.
- ✓ Lenguaje: las palabras tienen significados diferentes para personas distintas. La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más

evidentes que influyen el lenguaje que emplea una persona y las distintas que les da las palabras.

- ✓ Cultura nacional: la comunicación interpersonal no se conducen a la misma manera en todo el mundo. Hay países donde se le da más importancia a cierto protocolo, otros donde el individualismo o, por el contrario, el colectivismo exige un uso de diferentes formas de comunicación.

➤ **Tipos de comunicación:**

Para Millán (2008), la comunicación se puede clasificar de la siguiente manera:

✓ **Comunicación verbal**

Es aquella en la se usa algún idioma que tiene estructura sintáctica y gramatical completa.

✓ **Comunicación escrita**

Cuando el lenguaje se expresa de manera escrita.

**f) Trabajo en equipo:**

La formación de un equipo debe conducir, necesariamente, al desarrollo de un espíritu de cooperación, coordinación y a la existencia de procedimientos, comprometidos y compartidos, que permitan el incremento de la productividad como resultado de apoyo practico y moral que se dan a los miembros entre sí, enumera Robbins y Coulter (2007).

Es por eso que se debería dejar establecido como funciona, quienes y el propósito de un equipo de trabajo para el cumplimiento de tareas con el mismo interés mutuo.

- Un equipo está formado por personas que comparten un mismo propósito, misión o meta.
- Los miembros de un equipo son interdependiente; es decir se necesitan los unos a los otros para lograr el objetivo común.

- Los miembros de un equipo están de acuerdo en que, para alcanzar sus objetivos, debe alcanzar altos niveles de eficacia trabajando juntos.

Establece que en el sector empresarial, el uso de los equipos aporta a una serie de ventajas y beneficios de indudable importancia. Cuando se compara la acciones de los quipos con el trabajo.

Existe una práctica sobre los niveles de productividad, eficacia y eficiencia del personal misma que ha sido debidamente comprobado y confirmados en estudios.

Está demostrado que el trabajo en equipo permite utilizar mejor los talentos, conocimientos y experiencias del personal, lo que mejora los niveles de productividad.

Robbins y Coulter (2007), según establece existe cuatro etapas del desarrollo de grupos por lo que se dice que los grupos están en un estado continuo de cambio.

**Grupo de mando.** Grupos determinados por el organigrama e integrados por individuos que informan directamente ha determinado gerente.

**Grupo de tarea.** Grupos compuestos por individuos que se reúnen para completar una tarea específica; su existencia es a menudo temporal porque el grupo se desintegra una vez que termina la tarea.

**Equipo inter-funcionales.** Grupos que reúnen el conocimiento y las destrezas de individuos de diversas áreas o grupos de trabajo, cuyos miembros han sido capacitados para realizar el trabajo de los demás.

**Equipos Auto-dirigidos.** Grupos que son básicamente independientes y que, además de sus propias tareas, adquieren responsabilidades gerenciales como la contratación, la planeación, la programación y las evaluaciones del desempeño.

Robbins, Stephen y Coulter (2007), afirma las nuevas tendencias laborales y la necesidad de reducir costos, llevaron a las empresas a pensar en los equipos como forma de trabajo habitual. Alcanzar y mantener el éxito en las

organizaciones modernas requieren talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

Los equipos de trabajo son diferentes de los grupos de trabajo y poseen características peculiares propias. Los grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Robbins, Stephen y Coulter

✓ **Integración del equipo de trabajo**

La organización requiere personas compenetrado con la materia, por lo que conviene seleccionar el equipo que se asigna este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas. Robbins, Stephen y Coulter (2007).

- ✓ Presentación personal y forma de solicitar la información
- ✓ Mecanismo de supervisión y coordinación
- ✓ Revisión y depuración de propuestas

En el caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad no se necesita integrar un equipo; basta con designar un responsable de llevarlo a cabo.

✓ **Determinación del programa de trabajo**

Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsable, acciones, alcances, etc. (Robbins, Stephen y Coulter, 2007)

✓ **Captación de información**

Esta etapa se cumple por medio de entrevista dirigida con los encargados de las funciones que revisan, con los líderes técnicos de las unidades. Con el personal



operativo y con los usuarios de los servicios y áreas que interactúan con las unidades estudiadas. (Robbins, Stephen y Coulter, 2007)

#### ✓ **Delegación del trabajo**

Alcalá (2005), describe el organigrama horizontal facilitara la delegación de responsabilidades. Esto fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos y es capaz de gestionar su propio trabajo, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de objetivos.

- ✓ Debe existir delegación del trabajo a nivel de equipos de trabajo, departamentos y empresa.
- ✓ Al trabajador se le debe amplitud y permitir la toma de decisiones.
- ✓ Es ilógico que los responsables revisen sistemáticamente el trabajo de sus subordinados al estilo de las organizaciones verticales.
- ✓ Un trabajador debe tener en su puesto de trabajo la máxima autoridad posible.

### **1.2.4 Características de la cultura organizacional**

Robbins, Stephen y Coulter (2013), identifican las principales características de la cultura organizacional con las cuales están de acuerdo la mayoría de los investigadores detallando a continuación cada una.

#### ➤ **Colectiva**

Es cuando de la cultura no surgen de individuos aislados; son repositorios de aquello en que los miembros coinciden.

#### ➤ **Basada en la historia.**

Cultura de una empresa basada en la historia única y particular del grupo, al enfrentar un conjunto de circunstancias físicas, sociales, políticas y económicas.

#### ➤ **Inherentemente simbólica**

El simbolismo juega un papel muy importante en la comunicación y expresión de la cultura.

➤ **Dinámica**

Cultura que crea continuidad y persistente a una generación a otra. A pesar de ello, no son estáticos, pues cambian con el paso del tiempo.

➤ **Cargada de emoción**

Cultura que ayuda a manejar la ansiedad, la sustancia de la cultura y su formas transmiten emoción y significado.

➤ **Ambigua**

Cultura que no son una serie de ideas únicas y monolíticas; están llenas de contradicción, paradojas, ambigüedad y confusión.

### **1.2.5 Funciones de la cultura organizacional**

Robbins (2004), describe la cultura organización ideal para que cumpla varias funciones en la organización detallando cada una de ellas a continuación.

- ✓ En primer lugar Robbins define los límites; es decir establece distinciones entre una organización y otra.
- ✓ Segundo lugar, transmite una sensación de identidad a los integrantes.
- ✓ Tercer lugar, para Robbins, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- ✓ Cuarto lugar Robbins, lo define como el aumento de estabilidad al sistema, así mismo indica que la cultura es el aglutinante social que mantiene única a la organización al darle los criterios apropiados.

Robbins, agrega que la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. Para Robbins (2004), sigue describiendo “la cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho”

### **1.2.6 Barreras que afectan la cultura organizacional**

La cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda son beneficios para una compañía. Desde un punto de vista en los empleados, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad, así mismo indica cómo se realizan las cosas, y que es importante. Pero no debemos ignorar los aspectos potenciales disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte, en la eficacia de la organización. (Robbins, 2004)

#### **a) Barrera del cambio**

La cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de una organización. Ocurre sobre todo cuando el entorno es dinámico. Cuando el medio pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada. Sin embargo, puede lastrar a la organización y hacerla difícil responder a los cambios del entorno. (Robbins, 2004).

#### **b) Barrera a la diversidad**

Contratar empleados que por su raza, género, incapacidad u otras diferencias no es como la mayoría de los miembros de una organización produce una paradoja. Esto requiere que la administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la organización, pues otro modo es poco probable que se adapten o que sean aceptados. Pero al mismo tiempo, quiere reconocer públicamente y apoyar las diferencias que estos empleados aportan al centro de trabajo. (Robbins, 2004)

### **c) Barreras a adquisiciones y funciones**

Históricamente, los factores principales que buscan la dirección al tomar decisiones de comprar o funciones se relacionaban con ventajas económicas o sinergia de productos. En los últimos años, la compatibilidad cultural se ha vuelto la principal preocupación. Un estado de resultados favorables o una buena línea de productos sea lo que primero atraiga a un posible comprador, que la adquisición prospere finalmente. (Robbins, 2004)

#### **1.2.7 Como crear una nueva cultura**

Según Robbins, las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y gran éxito que tiene ese empeño. Es conduce a la fuente original de la cultura de una organización: Sus fundadores.

Los fundadores de una organización tienen un impacto mayúsculo en la primera etapa de su cultura. Tienen una visión de lo que debe ser la organización, no están constreñidas por usos ni ideologías y el tamaño pequeño que caracteriza a las organizaciones nuevas facilita a los fundadores imponer su visión a todas los integrantes.

La cultura surge de tres maneras según lo indica Robbins (2004).

- **Los Fundadores**

Contratan y retienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos.

- **Los adocrínales**

Socializan en su forma de sentir y pensar.

- **Comportamiento de los fundadores**

Es un modelo de papeles que alientan a los empleados para que se identifiquen con ellos por ende internalicen sus convicciones, valores premisas.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una cultura organizacional fija un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas de práctica sobre toda las fuerzas que actúan en el hombre, aunque no se puede ver ni tocar siempre está presente.

En la actualidad existe una gran necesidad para realizar cambios para muchas empresas, tal es el caso que la cultura organizacional es fundamental para los empleados, tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una empresa.

Según la Superintendencia de Administración Tributaria en Zacapa, debido a lo largo del tiempo y el crecimiento poblacional que ha surgido y la gran demanda en la industria culinaria en los últimos cinco años se han autorizado 34 restaurantes de comida, lo que ha generado alta competitividad y mejores alternativas que permiten a las familias demandar una mejor atención y servicio, lo que exige entre otros aspectos, en tal sentido, la poblacional zacapaneca elige un restaurante para pasar un momento agradable y disfrutar de la comodidad por el ambiente cálido y agradable que se le brinda agregándole una variedad de platillos para todo los gustos.

No obstante por medio de la investigación exploratoria y una visita como cliente se pudo observar que restaurante *Pizza Burger Diner* de la cabecera departamental de Zacapa muestran deficiencias en la ejecución de funciones de los trabajadores pues no se ven comprometidos para dar su mayor aporte para lograr los objetivos del restaurante; por otro lado existe un trato poco usual hacia los clientes, ya que la secuencia de actividades que demanda realizar en la atención se brinda con desinterés.

Todo lo anterior obedece a que *Pizza Burger Diner* desconoce el grado de identificación de los empleados, los valores organizacionales en lo que operan, las normas de trabajo que conlleven a una mejora continua de la empresa, la forma de transmitir la información en el restaurante para un mejor desempeño de la empresa y que coadyuven a trabajar en equipo para el crecimiento de la misma.

De continuar con lo antes mencionado, restaurante *Pizza Burger Diner* de la cabecera departamental de Zacapa, continuará con relaciones y procesos de intercambio con disímiles mensajes, se asignarán funciones y compromisos sin la debida planeación y orientación del personal, impactando de manera relevante en el adecuado manejo y conocimiento de los valores culturales de la organización.

Por lo anterior, es necesario evaluar el tipo de cultura organizacional que propicie componentes más significativos en la fórmula para conducir al capital humano en el conocimiento de su cultura y que sirva de soporte en su estrategia organizacional.

### **Por lo anterior es necesario preguntarse**

¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en los colaboradores del restaurante “*Pizza Burger Diner*” de la cabecera departamental de Zacapa?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Evaluar la cultura organizacional que perciben los colaboradores del restaurante “*Pizza Burger Diner*”, del departamento de Zacapa.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Definir si los trabajadores se identifican con el Restaurante *Pizza Burger Diner*.
- Identificar los valores que aplican los trabajadores del restaurante.

- Establecer si el restaurante *Pizza Burger Diner*, cuenta con normas y procedimientos para el cumplimiento de objetivos establecidos.
- Analizar los flujos de comunicación que se utilizan para transmitir la información en el restaurante *Pizza Burger Diner*.
- Enunciar si dentro del restaurante *Pizza Burger Diner* fomentan el trabajo en equipo.

## **2.3 Elemento de estudio**

Cultura organizacional

### **2.3.1 Definición conceptual**

Cultura organizacional: es el patrón único de supuestos, valores y normas compartidos que dan forma a las actividades de la organización dándole valor a la identificación que los colaboradores tienen hacia la misma, donde unen a los miembros de un grupo manteniendo la comunicación para un fin común en el incremento hacia la productividad y que mantiene sus diferencias en comparación con las personas que no pertenecen a él, así es como lo definen Hellriegel y Slocum, (2008).

### **2.3.2 Definición operacional**

La cultura organizacional está determinada en la forma de cómo funciona una empresa reflejando en la relación de cada miembro, identificándose básicamente a través de un conjunto de hábitos sustentados en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización.

### **2.3.3 Indicadores**

Identificación.

Valores.

Normas.

Comunicación.

Trabajo en equipo.

## **2.4 Alcances y límites**

### **2.4.1 Alcances:**

La investigación comprende estudiar el tipo de cultura que se percibe en restaurante *Pizza Burger Diner* de la cabecera departamental de Zacapa, determinando la evaluación de aspectos importantes de la cultura organizacional como la identificación, un sistema de valores, normas, comunicación y trabajo en equipo, tomándose a 18 empleados como sujetos de estudio ejecutándose durante los meses comprendidos de junio a noviembre de 2,014

### **2.4.2 Limitaciones**

Se realizó la investigación sólo en el restaurante ubicado en la cabecera departamental de Zacapa, debido al interés que sirva como proyecto piloto para la cadena de restaurante *Pizza Burger Diner*.

## **2.5 Aporte**

Que este proceso de investigación sea de beneficio fundamental para los restaurantes de la cabecera departamental de Zacapa al disponer de un diagnóstico sobre cultura organizacional sirviendo como herramienta para la creación y promoción de un servicio de calidad a los clientes.

A la Universidad Rafael Landívar, instrumento para profundizar la investigación sobre la cultura organizacional.



### III. Método

El presente estudio se realizó con el personal del restaurante “*Pizza Burger Diner*”, de la cabecera departamental de Zacapa.

#### 3.1 Sujetos

Se tomaron los siguientes sujetos de estudio

- **Sujeto 1: Mando directivo y medio**

- ✓ Directivo: Es la persona encargada de administrar la empresa, en todas las funciones que respecta a la producción, servicio y calidad, teniéndose en este nivel únicamente el puesto de gerente general.
- ✓ Medio: La persona dedicada a la supervisión y manejo de las diferentes áreas de trabajo, verificando que las acciones sean ejecutadas correctamente conllevando al logro de estándares de calidad y velando por prestar la mejor atención al servicio que la población consumidora se merece por parte de los colaboradores. Perteneciendo a este mando el encargado del restaurante.

- **Sujeto 2: Personal operativo**

Trabajadores del restaurante *Pizza Burger Diner*, quienes se desempeñan en los siguientes cargos:

- ✓ Cajero: Se encarga de cobrar y verificar que todo pedido, para llevar este completo. Atender e informar al cliente lo que necesitan saber de los productos.
- ✓ Cocinero: Persona dedicada exclusivamente a la preparación de alimentos o platillos al gusto de los consumidores su objetivo principal es mantener limpia y trabajar en orden en los productos a utilizar.
- ✓ Mesera: Encargado del servicio al cliente, ofreciéndole la carta de menú, o todo servicio necesario.

- ✓ Decorador: Persona encargada de la decoración de cada platillo antes de salir de área de mesas o cuando es para llevar. Tiene completa responsabilidad para verificación de la calidad del producto utilizado.
- ✓ *Bar tender*: Se encarga de realizar cada bebida que las personas que visitan el restaurante, y verificar el área de trabajo ordenado y limpio.
- ✓ Lava platos: Encargado de lavar, asear, y colocar las vajillas en su respectivo lugar. Su responsabilidad es mantener en orden su lugar de trabajo, y controlar cada entrada y salida de utensilios.
- ✓ Repartidor: Encargado de repartir cada pedido a domicilio, y entregarlo en el menor tiempo posible su mayor responsabilidad es recibir y verificar cada pedido.
- ✓ Seguridad: Persona asignada para vigilar y asegurar los bienes muebles e inmuebles, así como al personal del mismo, en horario nocturno.

### **3.2 Población y muestra**

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró un censo debido que se tomó en cuenta el 100% de los sujetos de estudio del Restaurante *Pizza Burger Diner* de la cabecera departamental de Zacapa. Detallándose a continuación en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Perfil de los sujetos de estudio**

Puesto de trabajo	Número empleados	Sexo		Nivel de escolaridad	Mando
		M	F		
Gerente general	1	1	0	Universitario	Directivo
Encargado de restaurante	1	1	0	Universitario	Medio
Caja	2	1	1	Diversificado	Operativo
Cocina	6	4	2	Diversificado	Operativo
Atención de mesa	5	0	5	Diversificado y Secundaria	Operativo
Atención a domicilio	2	2	0	Diversificado y Secundaria	Operativo
Seguridad	1	1	0	Primaria	Operativo
<b>Total</b>	<b>18</b>				

Fuente: Investigación propia

### 3.3 Instrumentos

Para realizar la siguiente investigación, se elaboró y ejecutó el siguiente instrumento de investigación.

- **Escala de Likert**

Según Ortiz (2004), El método desarrollado por su autor: Rensis Likert. Se utiliza para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo

uno de los cinco puntos de la escala. Así, el sujeto obtiene una puntuación con respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

- **Cuestionario dirigido a los 18 trabajadores del restaurante *Pizza Burger Diner***

El siguiente cuestionario va dirigido a los trabajadores operativos, mando directivo y medios que laboran en el restaurante *Pizza Burger Diner*, el cual consta de **veinte y siete (27)** preguntas de escala de Likert; con el fin de conocer las ideas que tiene cada trabajador y conocer el tipo de cultura organizacional perciben en la organización.

El mismo cuestionario mide los indicadores para evaluar el tipo de cultura organizacional como: Identificación, valores, normas, comunicación y trabajo en equipo con el cual se le asignó la siguiente ponderación. Con el objetivo de evaluar la cultura organizacional que perciben los trabajadores del restaurante.

Completamente	5
Aceptablemente	4
Regular	3
Poco	2
Nada	1

El siguiente cuadro refleja el punteo máximo y mínimo que se puede obtener de los sujetos de estudio en los indicadores planteados; teniéndose el máximo en 90 y 18 como mínimo. (Si un trabajador de Restaurante Pizza *Burger Diner* marca la opción completamente que tiene una calificación de 5 en todas las preguntas se obtendrá:  $18 * 5 = 90$ ; o bien el escenario pesimista que se elija la opción nunca y su valor es de 1 punto; obteniéndose  $18 * 1 = 18$ ).

**Cuadro 2**  
**Punteo máximo y mínimo**

Calificación	Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada
	5	4	3	2	1
Sujetos	18	18	18	18	18
Punteo	90	72	54	36	18

Fuente: Elaboración propia con base en Fernández, Hernández y Baptista (2010)

**Tabla 3**  
**Valor signado a cada indicador**

<b>Indicador</b>	<b>Valor asignado</b>
Identificación	20%
Valores	20%
Normas	20%
Comunicación	20%
Trabajo en equipo	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia adaptado de Baca (2010)

La anterior tabla es propuesta a la integración de la investigación, misma que consistió en dividir 100% en los 5 indicadores, en base a los dos autores citados.

**Tabla 4**  
**Valoración cuantitativa y cualitativa**

<b>Indicadores</b>	<b>Valoración cuantitativa</b>	<b>Valoración Cualitativa</b>	<b>Explicación</b>
	<b>0-10%</b>	Débil	Generalmente limita los valores en cuentas personales generando problemática en la alta administración, considerando que existan una mala comunicación y los mensajes sean contradictorios. Consigo llega una mala interpretación de las normas que no ayudan a regir la conducta en la organización, por lo cual el trabajo en equipo es muy escaso considerando falta de cooperación e integración. Es importante que cada colaborador se sienta identificado con la organización.
<b>Identificación.</b>  <b>Valores.</b>  <b>Normas.</b>  <b>Comunicación.</b>  <b>Trabajo en equipo.</b>	<b>11-20%</b>	Bien establecida	Es donde los valores son ampliamente compartidos entre cada colaborador, las normas dentro de organización dándolas a conocer ayudan al comportamiento de los empleados específicamente a reglamentar los sucesos, él trabaja en equipo es un tema muy importe debido a que es primordial en el crecimiento de la productividad, la comunicación dentro de una institución es coherente sobre lo importante y relevante que es la situación, que cada trabajador se sienten identificados totalmente con la cultura existiendo una fuerte conexión y midiendo su comportamiento dentro de la misma.

Fuentes: Robbins, Stephen y Coulter (2010) y Creswell (2005)

### **3.4 Procedimiento**

Para realizar esta investigación, se realizaron los siguientes pasos:

- Selección del tema
- Realización de una investigación preliminar, para identificar algunos posibles problemas que existían en la empresa.
- Análisis y descripción de antecedentes de tesis relacionados con el tema, situación actual, necesidad de fundamentación teórica.
- Elaboración del planteamiento del problema y se formuló la pregunta de investigación.
- Definición del objetivo general así como los objetivos específicos.
- Identificación del objeto de estudio, desarrollando la definición conceptual, operacional e indicadores.
- Realización del método de estudio, definiendo los sujetos a estudiar.
- Elaboración de instrumentos.
- Validación de instrumentos con expertos en el tema.
- Práctica de los instrumentos a los 18 sujetos de estudio.
- Tabulación de los resultados obtenidos.
- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.
- Disposición de las fuentes bibliográficas.
- Presentación del documento final.

### **3.5 Tipo de investigación y metodología estadística**

La presente investigación fue de tipo descriptiva con la finalidad de analizar la situación actual del sujeto de estudio y su fundamentación teórica.

Según Ruiz (2012), investigación descriptiva es: “un método de recogida habitual de información primaria de tipo cuantitativa, teniendo como objetivo primordial la descripción de la realidad, la encuesta e incluso la observación”.



Para la tabulación se codificarán las preguntas, se agruparán en categorías que permiten resumir trasladar y presentar los resultados. Se utilizará el programa Excel y los resultados serán presentados en gráficas de barra con mayor facilidad de interpretación y análisis.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El resultado del trabajo de campo se detalla a continuación:

##### 4.1 Resultados del cuestionario dirigido a los trabajadores de Restaurante

*Pizza Burger Diner:*

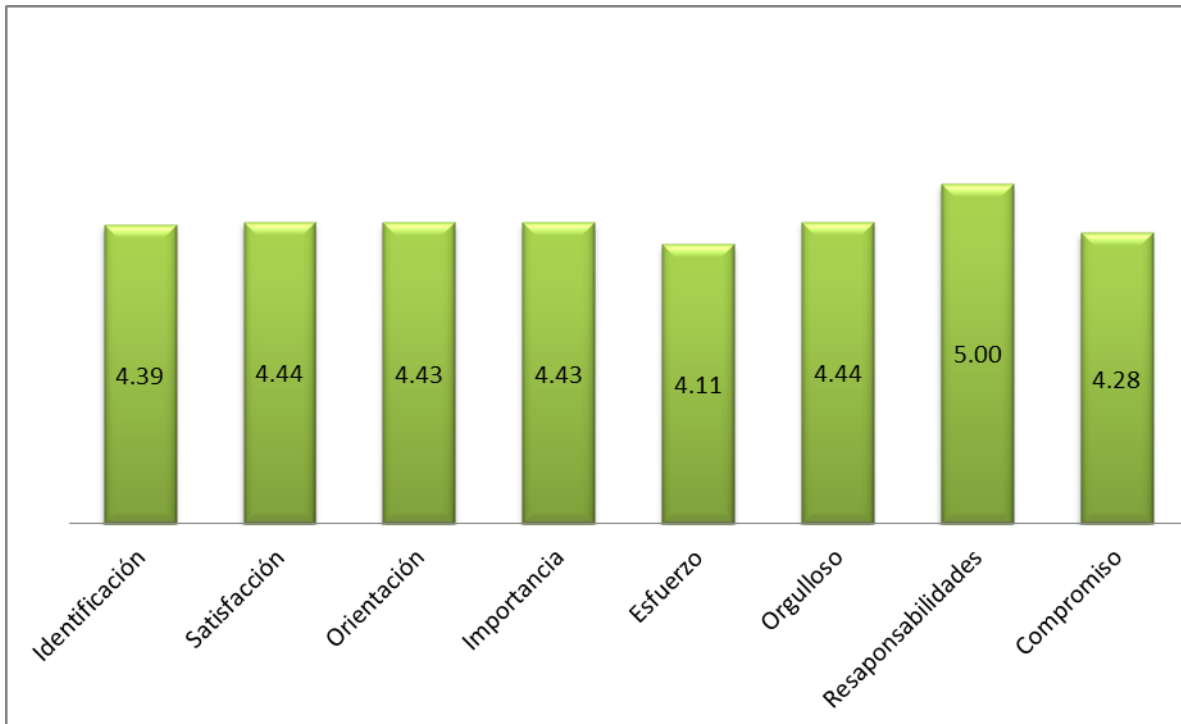
**Tabla 1**  
**Identificación.**

Indicador	Ítem	Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Identificación</b>	<b>1</b>	10 50	5 20	3 9	0 0	0 0	79	18	4.39
	<b>2</b>	11 55	4 16	3 9	0 0	0 0	80	18	4.44
	<b>3</b>	9 45	6 24	3 9	0 0	0 0	78	18	4.33
	<b>4</b>	8 40	8 32	2 6	0 0	0 0	78	18	4.33
	<b>5</b>	10 50	3 12	2 6	3 6	0 0	74	18	4.11
	<b>6</b>	11 55	5 20	1 3	1 2	0 0	80	18	4.44
	<b>7</b>	18 90	0 0	0 0	0 0	0 0	90	18	5.00
	<b>8</b>	9 45	5 20	4 12	0 0	0 0	77	18	4.28
							<b>Sumatoria indicador Identificación</b>		<b>35.33</b>
							Punteo máximo		40
							Peso asignado al indicador		20
							% de evaluación del indicador		17.67

Fuente: Preguntas 1 a la 8 Anexo 1

Base de datos: 18 Colaboradores

**Gráfica 1**  
**Identificación**



Fuente: Tabla 1

Según la tabla y gráfica anterior se puede observar que los empleados se sienten identificados con el restaurante demostrando un resultado positivo debido a que el promedio fue “completamente” resaltando esta ponderación en los resultados obtenidos, los sujetos se consideran cumplir con cada una de las responsabilidades, sentirse orgullosos de lo que realizan dentro del restaurante dado que dan su mayor esfuerzo y sentirse comprometidos con el restaurante considerándose estar orientado a medida para estar satisfecho con ellos mismo y con el restaurante.

**Tabla 2**  
**Valores**

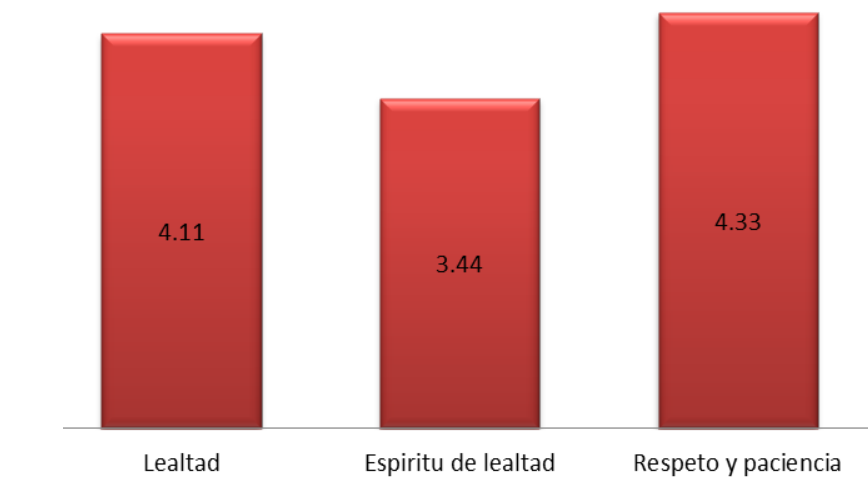
Indicador	Ítem	Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Valores	9	9 45	4 16	3 9	2 4	0 0	74	18	4.11
	10	5 25	5 20	3 9	3 6	2 2	62	18	3.44
	11	10 50	5 20	2 6	1 2	0 0	78	18	4.33

Fuente: Preguntas 9 a la 11 Anexo 1

Base de datos: 18 Colaboradores

<b>Sumatoria indicador</b>	<b>11.88</b>
<b>Valores</b>	<b>89</b>
Punteo máximo	15
Peso asignado al indicador	20
% de evaluación del indicador	15.85

**Gráfica 2**  
**Valores**



Fuente: Tabla 2

Los resultados de la tabla y gráfica anterior sobre el indicador “valores” demuestran resultados favorables puesto que los colaboradores muestran el “completamente” la existencia de valores que se practican dentro del restaurante, de igual forma los sujetos de estudio indican tener respeto y paciencia con los clientes que los visitan a diario, dado que los trabajadores se consideran tener lealtad así la empresa y compromiso por realizar de buena manera las actividades diarias, considerándolo importante el espíritu de lealtad que realiza entre compañeros.

**Tabla 3**  
**Normas**

Indicador	Ítem	Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Normas</b>	<b>12</b>	18	0	0	0	0			
		90	0	0	0	0	90	18	5.00
	<b>13</b>	9	4	1	1	2			
		45	16	3	2	2	68	18	3.78
<b>14</b>	18	0	0	0	0				
	90	0	0	0	0	90	18	5.00	
<b>Sumatoria indicador Normas</b>									13.78
Fuente: Preguntas 12 a la 14 anexo 1							<b>Punteo máximo</b>		15
Base de datos: 18 Colaboradores							<b>Peso asignado al indicador</b>		20
							<b>% de evaluación del indicador</b>		18.37

**Gráfica 3**  
**Normas**



Fuente: Tabla 3

Con los resultados obtenidos en relación con el indicador “normas” se evidencia resultados en una escala muy favorables teniendo en cuenta la ponderación por cada respuesta que los sujetos de estudio seleccionaron, puesto que dentro de restaurante y en cada uno de las funciones existen normas incluso procedimiento a seguir obtando por el incumplimiento de esta con sanciones, considerando por parte de los colaboradores sugerencias de nuevas normas y aportaciones para que esta mejore aun mas.

**Tabla 4**  
**Comunicación**

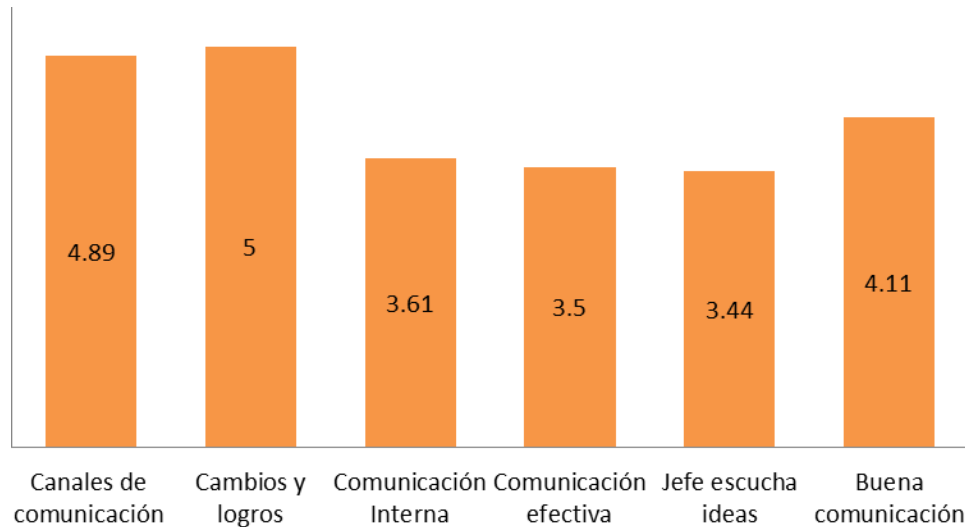
Indicador	Ítem	Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Comunicación</b>	<b>15</b>	16 80	2 8	0 0	0 0	0 0	88	18	4.89
	<b>16</b>	18 90	0 0	0 0	0 0	0 0	90	18	5.00
	<b>17</b>	5 25	6 24	4 12	1 2	2 2	65	18	3.61
	<b>18</b>	6 30	3 12	5 15	2 4	2 2	63	18	3.50
	<b>19</b>	6 30	2 8	6 18	2 4	2 2	62	18	3.44
	<b>20</b>	8 40	6 24	2 6	2 4	0 0	74	18	4.11

Fuente: Preguntas 15 a la 20 Anexo 1

Base de datos: 18 Colaboradores

<b>Sumatoria indicador Comunicación</b>	24.56
Punteo máximo	30
Peso asignado al indicador	20
% de evaluación del indicador	16.37

### Gráfica 4 Comunicación



Fuente: Tabla 4

La tabla y gráfica número 4 muestran variación de resultados por lo que los colaboradores en el indicador “comunicación” revelan resultados favorables a causa de tener claro los objetivos, cambios, logros de las actividades del restaurante por lo que existen canales de comunicación a consecuencia de que hay buena comunicación tanto jefe y los mismo compañeros donde la comunicación interna fluye, visto que el jefe escucha las ideas, comentarios para mejoras a causa de fomentar y la práctica de una comunicación efectiva.



**Tabla 5**  
**Trabajo en equipo**

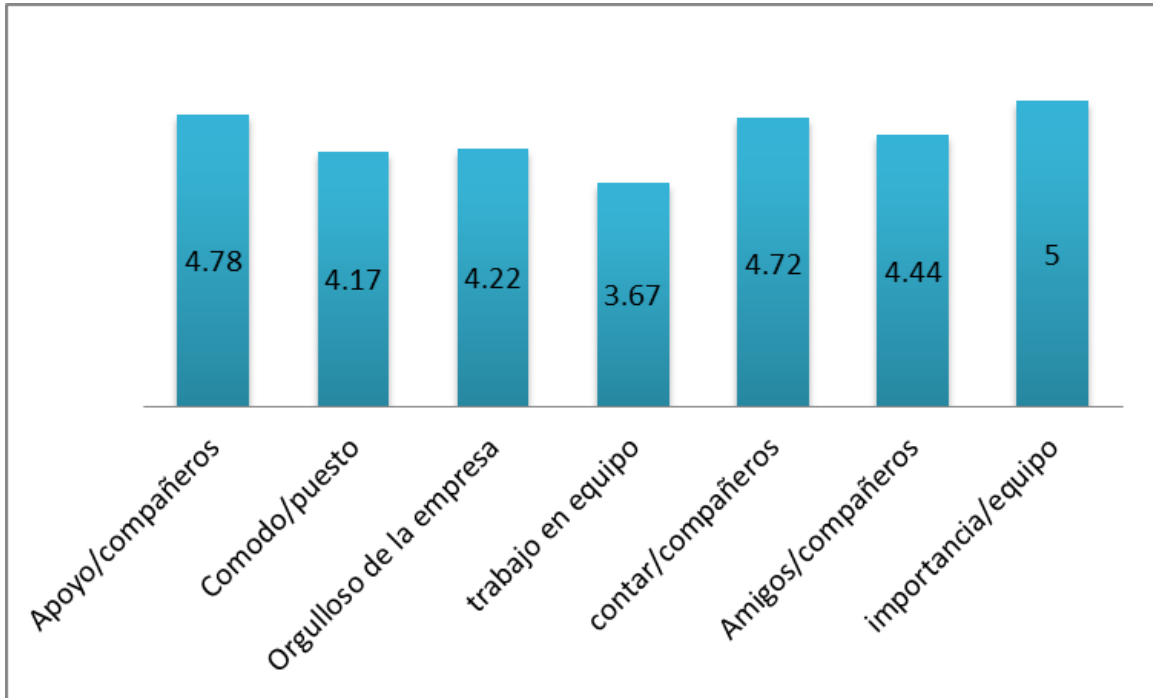
Indicador	Ítem	Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada	$\Sigma$	n	$\bar{X}$
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>21</b>	15	2	1	0	0	86	18	4.78
		75	8	3	0	0			
	<b>22</b>	10	4	2	1	1	75	18	4.17
		50	16	6	2	1			
	<b>23</b>	9	5	3	1	0	76	18	4.22
		45	20	9	2	0			
	<b>24</b>	8	4	2	2	0	66	18	3.67
40		16	6	4	0				
<b>25</b>	14	3	1	0	0	85	18	4.72	
	70	12	3	0	0				
<b>26</b>	12	3	2	1	0	80	18	4.44	
	60	12	6	2	0				
<b>27</b>	18	0	0	0	0	90	18	5.00	
	90	0	0	0	0				

Fuente: Preguntas 21 a la 27 anexos

Base de datos: 18 Colaboradores

<b>Sumatoria indicador Trabajo en equipo</b>	31.00
Punteo máximo	35
Peso asignado al indicador	20
% de evaluación del indicador	17.71

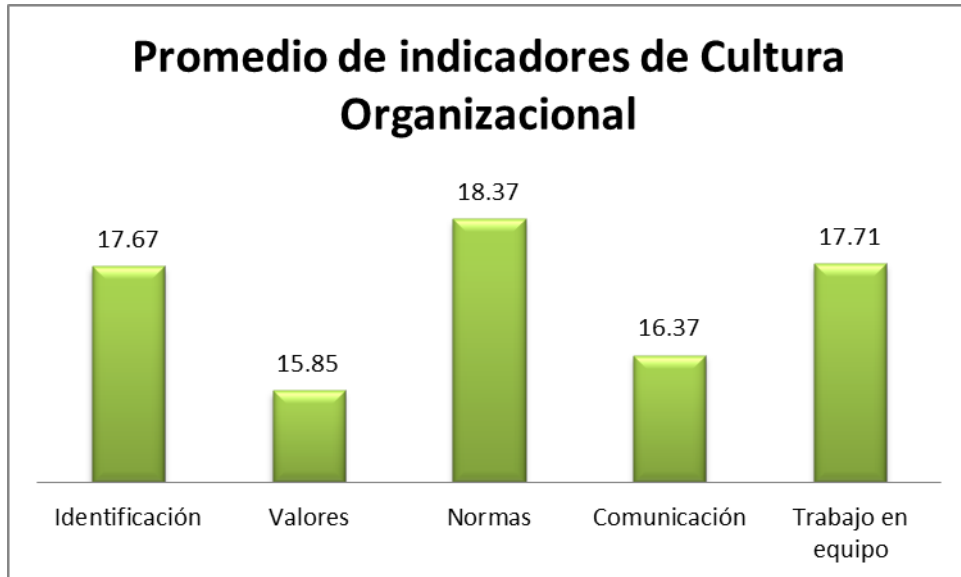
**Gráfica 5**  
**Trabajo en equipo**



Fuente: Tabla 5

El análisis de esta última tabla y gráfica del indicador “trabajo en equipo” muestra resultados positivos siendo importante el trabajo en equipo por parte de los colaboradores para tener mejoras en el restaurante, a consecuencia de que existe el apoyo mutuo entre los sujetos de estudio para cumplir con las actividades resaltando así mismo el fomentar y sentirse cómodo en cada área del restaurante puesto que entre compañeros se consideran amigos llevándolo a otro nivel de suma importancia.

**Gráfica 6**



Fuente: Tablas 1 a la 5

Base de datos: 18 Colaboradores

Esta gráfica de los datos generales muestra que cada uno de los indicadores de investigación surge con una estimación distinta. Considerando de mayor impacto en el análisis que el indicador normas se concentran en las actividades que a diarios desempeñan los colaboradores puesto que los mismo se siente identificados con cada área y satisfechos con lo que realizan jugando un papel muy importan para ellos así como para los clientes que a diario atienden por lo que son positivos para llevar consigo un buen trabajo en equipo.

El indicador valores y comunicación disminuye a la ponderación de los antes mencionados considerando que entre compañeros no se ve el espíritu de lealtad como personal mediante que si existe el respeto y paciencia hacia lo clientes, la comunicación interna no se realiza por medios formales debido que la comunicación con el jefe se ve afectada negándose a escuchar ideas por parte de los colaboradores a consecuencia de que los sujetos de estudio tienen claro los objetivos y cambios de las actividades del restaurante.

## V. DISCUSIÓN

A continuación se presenta la discusión de los resultados obtenidos con anterioridad; mismos que se comparan con autores que ya han escrito sobre el tema: Cultura organizacional.

Según Fernández (2008), agrega que la identidad de empresa expresa a través de toda manifestación exterior de la misma. Especialmente en su trato con el público. La identidad cultural de la empresa o institución es la suma global de lo que ésta y exterioriza; el modo en el que la empresa quiere ser reconocida.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el instrumento utilizado con los sujetos de estudio, estos manifestaron sentirse identificados, estar comprometidos con las responsabilidades, satisfechos, orgullosos a causa de considerarse estar orientados dentro del restaurante a medida de realizar las tareas asignadas poniendo su mayor esfuerzo y comprometidos con el trabajo que realizan en el restaurante para el cual laboran.

Hitt (2008), define valores como “las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean personal o socialmente preferibles que otras”.

Según la investigación realizada esto se cumple en los colaboradores sujetos de estudio, puesto que la medición del indicador demuestra la lealtad que tienen hacia el restaurante, el respeto y paciencia que los sujetos de estudio sostienen hacia los clientes que atienden a diario puesto que perciben un espíritu de lealtad entre compañeros en la realización de sus labores diarias y a la atención prestada.

Hellriegel et al. (2008), define la principal función las normas como las reglas que regulan la conducta de los miembros de un grupo, es por eso que la principal función de las normas en la organización es regular y estandarizar la conducta.

Tomando en cuenta la definición del autor anterior las normas son de mayor importancia para una organización, los resultados reflejan que en el restaurante existen normas que rigen la realización de sus labores diarias en consideración de respetar la hora de salida y entrada cuando se está de turno mantener limpio y ordenado el área correspondiente, estar identificado con el respectivo uniforme utilizando su gabacha y reddecilla para tener mayor impresión y confiabilidad.

Dado que se conserva un adecuado procedimiento para tomar una orden y servir cada platillo así mismo también existen sanciones por el incumplimiento de las mismas, como no ejecutar el adecuado procedimiento para tomar un pedido y no estar seguros de lo que el cliente desea y por ello se comete error tener atrasos, servir lo que no desean las personas que visitan el restaurante.

Según lo establece Abal y Hernández (2012), comunicación es un elemento esencial en el ámbito de la organización, hasta tal punto que la mayoría de autores defienden que si la comunicación disminuye en la empresa, disminuyen también, y de forma paralela, la motivación y el rendimiento.

Sobre el indicador "Comunicación" estudiado en el restaurante, los resultados obtenidos son favorables ya que a criterio de los sujetos de estudio la comunicación entre compañeros y jefe son muy buenas por lo que tienen claro los objetivos, cambios, logros y las actividades de que la empresa realizan por lo que en la definición de comunicación conllevar a sostener con lo que indica el autor anterior de igual manera el jefe debe escuchar ideas y sugerencias que los sujetos de estudio tiene para llevar un rendimiento alto.

Según Robbins y Coulter (2005), la formación de un equipo debe conducir, necesariamente, al desarrollo de un espíritu de cooperación, coordinación y a la existencia de procedimientos, comprometidos y compartidos, que permitan el

incremento de la productividad como resultado de apoyo práctico y moral que se dan a los miembros entre sí.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas a los sujetos de estudio, indican que el trabajo en equipo prevalece en el restaurante debido a que se sienten cómodos y encuentran apoyo entre sus compañeros para cumplir con las tareas donde los trabajadores consideran encontrar un amigo a todo esto se le da mayor importancia al trabajo que se ejecuta con ayuda entre ellos mismo sintiéndose orgullosos de permanecer al restaurante.

## VI. CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

- Se determinó que la percepción de la cultura organizacional de los empleados del restaurante objeto de estudio, es una cultura organizacional bien establecida, dado que el criterio que tienen los sujetos sobre cada uno de los indicadores investigados son positivos, debido a que el análisis de indicado por indicador se tienen resultados como “completamente” a “nada” como respuesta.
- Se definió que los empleados del restaurante objeto de estudio ubicado en la cabecera departamental de Zacapa se identifican con el restaurante considerante importante el área de su trabajo, estar orientados y estar orgullosos de lo que realizan dentro del mismo a causa de estar comprometidos con la organización.
- Se identificaron los valores que practican los empleados en el restaurante objeto de estudio de los cuales sobresalieron la lealtad de los empleados hacia el restaurante, el respeto, paciencia y un espíritu de lealtad tanto al restaurante como hacia los clientes que atienden diariamente, indicador que fue calificado como el de menor porcentaje.
- Se estableció que el restaurante cuenta con normas y procedimientos por lo que son ampliamente compartidos resaltando algunos: Horarios, uniforme adecuado, utilícelos necesarios, procedimiento para tomar un pedido adecuadamente, lugar limpio y ordenado, los cuales son aplicados a diario de la misma forma a todos los empleados que comenten faltan al reglamento de trabajo.

- Se determinó que en el restaurante existen canales de comunicación, mismo que los entrevistados le asignaron un porcentaje de 16.37%; indicando a su vez que son efectivos para que la comunicación fluya de buena manera considerando importante y precisos en la claridad de los objetivos, cambios y logros que se ejecutan en el restaurante a medida que se vuelve una comunicación fuerte hacia todos los integrantes del restaurante las sugerencias que estos mismos tengan mayor impacto y sean escuchadas para que este indicador se enriquezca con una comunicación interna agradable.
- En el restaurante objeto de estudio se fomenta el trabajo en equipo entre los empleados puesto que ellos mismos se consideran amigos y existe el apoyo uno del otro en la realización de las tareas diarias para cumplir con las metas del restaurante considerándose sentirse orgullosos y plenamente cómodos en el área correspondiente de trabajo, en el restaurante aun teniendo problemas o dificultades en el trabajo pueden contar con el compañero con el fin de mejorar y fomentar el trabajo en equipo.



## VII. RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se originan las siguientes recomendaciones:

- Estimular a los empleados del restaurante objeto de estudio para que la cultura organizacional no se debilite de ninguna manera, como la cancelación de horas extras, cumpliendo el horario de entrada y salidas, manteniendo una comunicación expresamente favorable y enriquecedora, compartir el reglamento interno para no cometer errores a futuro, provocando en ellos el trabajo en equipo y que los sujetos de estudio se sienta parte del restaurante tomando en cuenta las sugerencias e ideas que compartes para mantener ambientes de trabajo favorables para cada uno de ellos.
- Realizar reuniones quincenales en el restaurante objeto de estudio con los colaboradores para promover la identificación que ellos tienen con el restaurante, reconocer sus esfuerzos y que ellos estén comprometidos con la realización de sus labores, así como establecer reconocimientos como un apartado motivacional por individual por el cumplimiento de metas.
- Enunciar los valores internos que deben practicar los empleados del restaurante como la lealtad, el respeto, paciencia y un espíritu de lealtad entre compañeros, motivándolos para continuar con las buenas prácticas como diplomas al buen trato de los clientes que los visitan y el cumplimiento de metas del objeto de estudio en prestar un buen servicio de calidad, para que todos los clientes internos y externos tengan conocimiento de los valores que se practican dentro del restaurante.

- Dar a conocer y compartir las normas y reglamentos internos de trabajo a todos los empleados del restaurante, para que cada uno tenga conocimiento y no cometan falta por la incertidumbre del desconocimiento, que los sujetos de estudio sepan y los de recién ingreso, resaltando el horario de salida y entrada, el uso adecuado de uniforme y no dejar por alto el procedimiento para tomar un pedido dejando satisfechos a los clientes y evitar las sanciones en que pueden incurrir al faltar a las normas del restaurante.
- Mantener la buena comunicación tanto entre empleados del mismo nivel como con los jefes y subordinados, mediante la efectividad y que esta fluya de buena manera considerándola importante dado que tengan la claridad de los objetivos, logros y cambios que el restaurante tenga ya que con ellos se mantendrá un ambiente de trabajo favorable con los empleados del restaurante a medida de dar a conocer las ideas y expresar sus inquietudes en que la comunicación interna sea agradable.
- Inculcar en los empleados antiguos y de reciente ingreso el trabajo en equipo puesto que en base a ello se lograrán los objetivos y metas tanto individuales como del restaurante, considerándose sentirse orgulloso y plenamente cómodos en las áreas que les es asignado ya que el apoyo mutuo debe prevalecer entre compañeros para la realización de tareas, dado que los trabajadores se deben considerarse amigos para resolver los problemas o inquietudes sobre tu trabajo.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abal, C. y Hernandez, A. (2012). *Economía de la empresa*. Editorial Donostiarra.

Alcala, A. (2005). *Alerta Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. Ediciones Díaz de Santos.

Amézquita, M. (2007). *Cultura organizacional como medio para incrementar la productividad en las empresas de comida rápida de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis Universidad Rafael Landívar, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Quetzaltenango.

Antillón, J. (2004). *Evaluación de la cultura de las cavernas a la globalización del conocimiento*. Editorial de la universidad de Costa Rica.

Baca, G. (2008). *Evaluación de proyectos*. (5ª. Ed.) México: McGraw Hill

Cahuex. A. (2008). *Cultura organizacional para incrementar la calidad en el servicio de los restaurantes de comida oriental de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis Universidad Rafael Landívar, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Quetzaltenango.

Cámara de Comercio Guatemala, [CCG] (2013), *Los restaurantes se auto dominan*. [En red] Disponible <http://ccg.com.gt/web-ccg/>

Cancino, A. (2010). *Operación de restaurante y bares*, [En red] Disponible en: [www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares/](http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares/)

Creswell, J. (2005). *La investigación educativa: la planificación, realización y evaluación de la investigación cuantitativa y cualitativa*. (2ª. Ed.) Upper Saddle River, NJ, EE. UU.: Prentice-Hall.

- Fernández, R. (2008). *El protocolo de empresa*. Gesbiblo, S.L., España.
- García, A. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la gobernación departamental de Jutiapa*. Tesis Universidad Rafael Landívar.
- García, J. (2008). *Diagnóstico del tipo de cultura organizacional predominante en un canal de ventas de tarjetas de crédito de un banco de Guatemala*. Tesis universidad Rafael Landívar, Facultad Humanidades, Guatemala.
- Hellriegel, Jackson & Slocum (2008). *Administración un enfoque basada en la competencia*. (11<sup>a</sup>. Ed.)
- Hernandez, R. Fernandez, C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5<sup>a</sup>. Ed.) México: Mc.Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. Pearson Educación, México
- Instituto Nacional De Estadística, [INE] (2012), *características de la población y la localización habitantes censado*. [En red] Disponible en: [www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)
- Juárez, G. (2003). *Cultura organizacional de las pymes como fortaleza para enfrentar a la competencia*. Tesis Universidad Rafael Landívar, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Guatemala.
- Koontz H. y Weihrich H. (2004) *Elementos de administración, Un enfoque internacional* (7<sup>a</sup>. Ed.) México, D. F. Mcgraw-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. De C. V.

Koontz H. y Wehrich H. (2007). *Administración. Una perspectiva global* (12ª. Ed.)  
Mcgraw-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A. De C. V. México, D. F.

Martínez, Rutos y Haro A. (2007). *La interculturalidad desafío para la educación*.  
Editorial Dykunson. S.L. Madrid.

Millan, M. (2008). *Tipos de comunicación*. Editorial Norma. Colombia.

Mora, G. (2006). *Clasificación de los restaurantes*. [En red] Disponible  
<http://www.mailxmail.com/curso-como-establecer-restaurantes/clasificacion-restaurantes>

Muñoz, S. (2010). *Cultura organizacional como base para el logro de los objetivos en los centros educativos de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis universidad Rafael Landívar, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Quetzaltenango.

Ocaña, J. (2006). *Pienso, luego mi empresa existe*. Editorial club universitario.

Ortiz, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Editorial Limusa S.A. México

Prensa libre (2013). *Crecimiento industrial de restaurantes*. [En red] Disponible en:  
[http://www.prensalibre.com/economia/Crece-industria-restaurantes\\_0\\_990500944.html](http://www.prensalibre.com/economia/Crece-industria-restaurantes_0_990500944.html)

Robbins, S. (2004), *Comportamiento Organizacional*. (7ª. Ed.) México: Prentice-Hall.

Robbins, Stephe P. y Coulter (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª. Ed.) Pearson Educación, México.

Robbins, Stephe P. y Coulter (2007). *Administración*. (8ª. Ed.) Pearson Educación, México.

Robbins, Stephe P. y Coulter (2010) *administración*. (10ª. Ed.) Pearson educación, México.

Robbins, Stephen P. y Coulter M. (2013). *Un empresario competitivo* (3ª. Ed.) Pearson Educación, México.

Ruiz F. (2012) *Temas de investigación comercial*. (6ª. Ed.) Editorial Club Universitario. S.A.

Tzul, G. (2008). *Cultura organizacional para lograr competitividad en las pequeñas empresas productoras de pan en la cabecera de Totonicapán*. Tesis Universidad Rafael Landívar, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Quetzaltenango.

# **IX Anexo**

## Anexo 1

**Universidad Rafael Landívar.  
Facultad De Ciencias Económicas Empresarial.  
Campus San Luis Gonzaga, S.J.  
Licenciatura de Administración de empresas.**



### **CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL RESTAURANTE PIZZA BURGER DINER UBICADO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA.**

Buen Día:

Mi nombre es Sindy P. Cortez Vásquez, y soy estudiante de la carrera de administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar, identificándome con el número de carnet 20508-09.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales le solicito se respondan marcando con una **X** en el espacio indicado, conforme a su criterio. La información recaba a través de esta encuesta será utilizada únicamente y exclusivamente para fines de estudio.

Fecha\_\_\_\_\_ Puesto que ocupa\_\_\_\_\_

Género: Masculino\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_ Tiempo de laborar para la empresa\_\_\_\_\_

#### **Ponderación:**

<b>Completamente</b>	<b>Aceptablemente</b>	<b>Regular</b>	<b>Poco</b>	<b>Nada</b>
5	4	3	2	1



Indicador	Ítems	Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada
<b>Identificación</b>	1. ¿Me siento identificado (a) con el restaurante?					
	2. ¿Me considero estar satisfecho (a) en la realización de mis tareas?					
	3. ¿Considero estar orientado dentro del restaurante a medida de realizar mis tareas?					
	4. ¿Considero importante trabajar en el restaurante?					
	5. ¿Considero esforzarme para realizar mis tareas?					
	6. ¿Estoy orgulloso (a) de lo hago dentro de la empresa?					
	7. ¿Considero cumplir con mis responsabilidades en el restaurante?					
	8. ¿Me considero estar comprometido (a) con la empresa?					
<b>Valores</b>	9. ¿Considero tener lealtad con la empresa donde trabajo?					
	10. ¿Percibo un espíritu de lealtad entre mis compañeros y la empresa?					
	11. ¿Al atender al cliente se escucha con respeto y paciencia?					

		Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada
<b>Normas</b>	12. ¿En cada una de las funciones que desempeño existen normas y procedimientos a seguir?					
	13. ¿Toman en cuenta mis sugerencias para mejorar las normas y procedimientos institucionales?					
	14. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?					
<b>Comunicación</b>	15. ¿En la empresa los canales de comunicación se encuentran bien establecidos?					
	16. ¿Tengo claro los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la empresa?					
	17. ¿En la empresa se fomenta la comunicación interna a través de medios formales?					
	18. ¿La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva?					
	19. ¿Considero que mis jefes escuchan mis ideas y comentarios?					
	20. ¿La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena?					
	21. ¿Considero que existe apoyo de mis compañeros para cumplir con las actividades del trabajo?					
	22. ¿Me considero estar cómodo (a) en mi puesto de trabajo?					
	23. ¿Me siento orgulloso (a) de pertenecer a la empresa?					

		Completamente	Aceptablemente	Regular	Poco	Nada
<b>Trabajo en equipo</b>	24. ¿Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo?					
	25. ¿Cuándo tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros?					
	26. ¿Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos?					
	27. ¿Considero importante el trabajo en equipo para tener mejoras en el restaurante?					

**¡Gracias por su colaboración!**

## Anexo 2

### Cartas de validación de instrumentos

Zacapa, 12 de noviembre de 2014

#### A quien interese:

Por este medio indicó que a petición del estudiante SINDY PAOLA CORTEZ VÁSQUEZ y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada "EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RESTAURANTE "PIZZA BURGER DINER" DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



**Lic. Hugo Tulio Hernández Serrano**  
**Trabajador Social con Énfasis en Gerencia del Desarrollo**  
**Colegiado: 11,867**

c.c. archivo

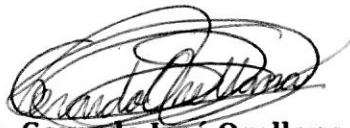
Zacapa, 12 de noviembre de 2014

**A quien interese:**

Por este medio indicó que a petición del estudiante SINDY PAOLA CORTEZ VÁSQUEZ y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada "EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN RESTAURANTE "PIZZA BURGER DINER" DEL DEPARTAMENTO DE ZACAPA", observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



**Lic. Gerardo José Orellana**  
**Administrador de empresas**

c.c. archivo

Anexo 3

Carta de autorización del objeto de estudio Restaurante *Pizza Burger Diner*

Zacapa 13 de febrero de 2014

Gerente General  
Juan Carlos Berliz  
Restaurante *Pizza Burger Diner* De Zacapa

Respetable señor:

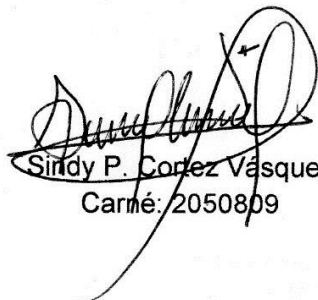
De manera atenta me dirijo a usted para saludarlo y a la vez desearles éxitos en sus labores diarias.

Hoy me dirijo a usted con el ánimo de darle a conocer que soy estudiante del noveno semestre de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Rafael Landívar, y dentro del Pensum se encuentra el realizar un estudio de TESIS, por ello SOLICITO se me permita realizar dicho estudio en tan prestigiosa EMPRESA que ustedes dirigen.

Para la determinación del tema a estudiar se realizará un diagnóstico, del cual resultaran los principales temas, mismos que se le darán a conocer a ustedes, con el ánimo de concretizar y definir las líneas de investigación.

Esperando contar con su valiosa colaboración.

Atentamente,

  
Sindy P. Cortez Vásquez  
Carné: 2050809

  
:  
**PIZZA BURGER DINER**  
3a Calle 14-20 Zona 1 Zacapa  
Tel 7941-4911

c.c. archivo