

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

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE MAGIC, UBICADO EN
LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA".**

TESIS DE GRADO

JACKELINE CAROLINA MENDOZA QUEZADA

CARNET 20506-09

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

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE MAGIC, UBICADO EN
LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA".**

TESIS DE GRADO

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

POR

JACKELINE CAROLINA MENDOZA QUEZADA

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. 01160-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JACKELINE CAROLINA MENDOZA QUEZADA, Carnet 20506-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 0145-2015 de fecha 4 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE MAGIC, UBICADO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL 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.



**MGTR. 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: **"ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL RESTAURANTE MAGIC, UBICADO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA"** elaborada por la estudiante **JACKELINE CAROLINA MENDOZA QUEZADA**, carné No. 20506-09.

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:

Gracias Padre por tu amor y tus bendiciones que siempre me regalas.

A MI MADRE:

Blanca Delia Quezada: Gracias por tu amor y tu esfuerzo he podido llegar hasta aquí.

A MI ABUELA:

María Vicenta Mendoza: Mi viejita, Gracias por tu amor y tu apoyo.

A MI ESPOSO:

Gerardo José Orellana Oliva: Gracias amor por tu apoyo en todo momento, por darme palabras de ánimo y por confiar en mí.

A MI HIJA:

Jackeline Analy Orellana: Mi vida, Gracias por ser mi fortaleza, mi motivación para llegar a culminar esta meta.

A MIS SUEGROS:

Idalia Analy Oliva de Orellana y Byron Orellana Cordón: Gracias por el apoyo brindado a lo largo de la meta lograda.

A MIS TIAS:

Gracias por sus sabios consejos, especialmente a Carmen Denicia y María Magdalena Vásquez.

A MI ASESOR:

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

A MIS AMIGAS:

Alejandra Bardales y Dayana Cordón gracias por todos los momentos que hemos compartido.

AL RESTAURANTE MAGIC:

Licda. Elisa Salguero: Gracias por brindarme la oportunidad de realizar mi investigación en tan prestigiosa empresa.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	01
MARCO REFERENCIAL	02
1.1 Marco contextual	02
1.1.1 Antecedentes	02
1.1.2 Situación Actual	05
1.2 Marco Teórico	12
1.2.1 Cultura organizacional	12
1.2.2 Características de la cultura organizacional	13
1.2.3 Funciones de la cultura organizacional	14
1.3 Tipos de cultura y perfiles organizacionales	14
1.3.1 Tipos de cultura organizacional	20
1.3.2 Culturas conservadores y culturas adaptables	21
1.3.3 Culturas tradicionales y culturas participativas	21
1.4 Subculturas en las organizaciones	21
1.5 Componentes de la cultura organizacional	21
a) Identidad	21
b) Valores	22
c) Creencias	23
d) Costumbres	24
e) Normas	24
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
2.1 Objetivos	29
2.1.1 Objetivo general	29
2.1.2 Objetivos específicos	29
2.2 Elemento de estudio	30
2.3 Definición del elemento de estudio	30
2.3.1 Definición conceptual	30
2.3.2 Definición operacional	30
2.3.3 Indicadores	30

2.4 Alcances y limitaciones	31
2.4.1 Alcances	31
2.4.2 Limitaciones	31
2.4.3 Aporte	31
III. MÉTODO	32
3.1 Sujeto	32
3.2 Población	33
3.3 Instrumentos	33
3.4 Procedimiento	37
3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	37
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	39
4.1 Resultados del cuestionario dirigido al personal de Restaurante Magic	39
V. DISCUSIÓN	45
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES	49
VIII. BIBLIOGRAFÍA	50
IX. ANEXOS	53
Anexo 1. Carta de autorización del propietario de la empresa	54
Anexo 2. Cuestionario dirigido al personal de Restaurante Magic	55
Anexo 3. Cartas de validación de instrumentos	56

RESUMEN

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que tienen en común los integrantes de una organización, por lo cual determinan algunos indicadores de estudio que brindan la información necesaria para cumplir con el puesto y las metas de la empresa.

La presente investigación se realizó en restaurante MAGIC ubicado en la cabecera departamental de Zacapa, planteándose como objetivo general, analizar la cultura organizacional de dicho restaurante, con la finalidad de definir o identificar su cultura y así, el desarrollo de metas tanto individuales como colectivas, así como las relaciones armónicas dentro de la organización.

Para la investigación de campo se aplicó un cuestionario a los treinta empleados del restaurante, mismo que contenía veintitrés ITEM en escala de Likert, con el cual se conoció el tipo de cultura que impera en la empresa.

Se determinó que la percepción de la cultura organizacional del personal del restaurante objeto de estudio, es una cultura organizacional flexible e innovadora, con valores compartidos, pues ellos están identificados y comprometidos debido a la activa participación.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas están conformadas por diferentes áreas, con el objetivo principal de alcanzar el éxito y ser altamente competitivas para lograr el mejor posicionamiento en el mercado y con ello estar a la vanguardia. Asimismo, la globalización obliga a fortalecer cada uno de los procesos de la administración del recurso humano como de la estructura organizacional. Se puede mencionar la cultura organizacional, como pilar en la satisfacción del personal que debiera ser fundamental y obligatoria para las empresas por el beneficio que conlleva hacia los clientes.

La cultura organizacional es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los años 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaban un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa se le considera precursora en este tema, por ello la importancia de hacer que los colaboradores se sientan identificados y puedan trabajar de una forma adecuada y a la vez satisfactoria para ellos.

Los restaurantes no deben pasar por alto el tema de la cultura organizacional puesto que engloba procesos que van enfocados a fortalecer las empresas y sobre todo al logro de los objetivos empresariales. Por ello, es de suma importancia que la cultura organizacional esté bien establecida debido que a través de ella se define, se construye y se identifica al trabajador de la empresa, motivándolo a sentirse parte de ella haciéndole ver, que es un eslabón decisivo dentro del engranaje del restaurante.

Este estudio descriptivo, realizado en el Restaurante Magic ubicado en la cabecera departamental de Zacapa, pretende analizar la cultura organizacional, que la define tomando como sujetos de estudio a los administradores y colaboradores que la integran, para este análisis se le aplicará un cuestionario con 23 ítems.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

En la presente investigación se consultaron distintos trabajos previos con el tema de estudio; a continuación se incluye algunos:

1.1.1 Antecedentes

Amézquita (2007), en su tesis “Cultura organizacional como medio para incrementar la productividad en las empresas de comida rápida de la ciudad de Quetzaltenango”, estableció como objetivo general en la investigación determinar si los indicadores de la cultura organizacional incrementan la productividad de las empresas de comida rápida.

Concluyó que los indicadores de la cultura organizacional como el comportamiento, los valores, creencias, conocimientos e ideas, capacitación, las normas y la personalidad incrementan la productividad en las empresas.

Recomendó el establecer indicadores como identidad de la empresa, perfil del puesto, incentivos, desarrollo de competencias, desarrollo de habilidades y conocimientos sistemas de funciones, normas, disciplinas y valores que permitan identidad hacia la empresa.

Cahuex (2008), en su tesis “cultura organizacional para incrementar la calidad en el servicio de los restaurantes de comida oriental de la ciudad de Quetzaltenango”, estableció como objetivo general en la investigación determinar la influencia que tiene la cultura organizacional en el incremento de la calidad en el servicio de los restaurantes de comida oriental de la ciudad de Quetzaltenango.

Concluyó la investigación que los restaurantes de comida oriental de la ciudad de Quetzaltenango no cuentan con una cultura organizacional definida que ayude a su personal a crear equipos de trabajo que enfoquen sus esfuerzos por alcanzar un mismo objetivo, a mejorar en cuanto a su desempeño y en sus relaciones interpersonales.

Recomendó aprovechar la cultura organizacional como herramienta para aumentar la eficiencia de su recurso humano a través del compromiso y la lealtad en la creación de sus propias habilidades y técnicas que les permitan ser más eficientes en el desempeño de sus labores con el objetivo de mejorar la calidad del servicio en el restaurante y para que ellos logren comprender que es lo que se pretende, que se espera de su trabajo, integrando junto a esto sus propios intereses.

García (2008), en su tesis “Diagnóstico del tipo de cultura organizacional predominante en un canal de ventas de tarjetas de créditos en un banco de Guatemala”, estableció como objetivo general la necesidad de diagnosticar el tipo de cultura organizacional predominante en un canal de ventas de tarjeta de crédito de un banco Guatemalteco.

Concluyó que se diagnosticó una cultura omnipresente en todo el canal de ventas, debido a que todos los equipos que lo conforman obtuvieron como resultado: Cultura Comunal. Los resultados fueron variables, las diferencias mínimas, pero todos los equipos formaron parte del mismo cuadrante.

Recomendó a las jefaturas y gerencia del canal de ventas, dar seguimiento a la evolución de las culturas de sus equipos de ventas. Mediante reuniones quincenales donde cada supervisor exponga su situación y se establezcan medidas para contrarrestar las tendencias negativas cuando sea necesario.

Alvarado (2008), en su tesis “Ética como herramienta para mejorar la cultura organizacional en instituciones de servicios hospitalarios de la ciudad de Quetzaltenango”, estableció como objetivo general la necesidad de determinar si la ética mejora la cultura organizacional en las instituciones de servicios hospitalarios.

Concluyó que se logró determinar que la ética sí mejora la cultura organizacional en las instituciones de servicios hospitalarios, debido a que son las normas morales que las personas aplican en la toma de decisiones por lo que es de suma importancia su implementación.

Recomendó implementar un programa de inducción que permita familiarizar a los nuevos empleados y a los que ya pertenecen a la organización, con aspectos de la empresa, como: valores éticos fundamentales, visión, misión, normas, políticas, reglas, cultura organizacional entre otros.

Gil (2012), en su tesis “Rasgos relevantes en la cultura organizacional de un grupo de vendedores ruterros que tienen más de diez años de trabajar para una empresa productora de alimentos”, estableció como objetivo general de la investigación identificar cuáles son los rasgos más relevantes de la cultura de organización en un grupo de vendedores ruterros con más de diez años de laborar para una empresa productora alimentos en Guatemala.

Concluyó que la cultura de la organización ofrece a los empleados una identidad y una visión de la organización. Si la empresa cultiva esta cultura en los empleados que trabajan sobre ella, lograrán continuidad por parte de los empleados, ya que los mismos se identifican con la organización y la cultura.

Recomendó comunicar correctamente los valores y principios establecidos por la organización para que sean de conocimiento y uso de todos, creando un comité

de comunicación que vele porque la información interna se traslade de forma clara y efectiva a todos los niveles de la organización.

Calderón (2013), en su tesis “La cultura organizacional en la estabilidad laboral” estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A”, estableció como objetivo general de la investigación determinar la influencia de la cultura organizacional en la estabilidad laboral de la empresa Lubricantes La Calzada S.A.

Concluyó que realizada la investigación se percibe que la cultura organizacional que maneja la empresa, no es estable ya que determina el comportamiento de los trabajadores, provocando inestabilidad en el rendimiento individual siendo deficiente el rendimiento de las labores del puesto.

Recomendó realizar mediciones de la cultura organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano, innovado con nuevas ideas, esto ayudara fortalecer el ambiente laboral, alcanzando las metas necesarias para el crecimiento de la organización.

1.1.2 Situación actual

a) Ubicación geográfica

El departamento de Zacapa, según el Instituto Nacional de Estadística, [INE] (2012), indica que el departamento de Zacapa se encuentra situado en la región nor-oriental de la República de Guatemala, limita al norte con los departamentos de Alta Verapaz e Izabal; al Sur con los departamentos de Chiquimula y Jalapa; al este con el departamento de Izabal y la República de Honduras; y al oeste con el departamento de El Progreso.

Su cabecera departamental es Zacapa. Por su configuración geográfica que es bastante variada, sus alturas oscilan entre los 130 msnm en Gualán y los 880 en el municipio de la Unión, su clima es cálido. Zacapa está habitado en su mayoría

por descendientes europeos en su mayoría de origen español. Instituto Nacional de Estadística [INE]

División administrativa

Cuenta con 11 municipios, siendo estos.

Cabañas, Estanzuela, Gualán, Huité, La Unión, Río Hondo, San Diego, Teculután, Usumatlán, Zacapa, San Jorge.

• Idioma

Como efecto de la presencia de los españoles en la región oriental de Guatemala, durante los siglos XVII al XVIII, es el español el idioma general, sin embargo, existe un porcentaje de la población, especialmente el municipio de La Unión que tiene presencia del grupo maya chort'i, quienes hablan el idioma del mismo nombre.

• Economía

Debido a su clima cálido y a la constitución de sus terrenos no es posible dedicarlos a toda clase de cultivos, pudiendo hacerse éstos en las partes regables conocidas como "vegas", ya que los cultivos de tierra fría se hacen en escala reducida. Por estas condiciones los habitantes se dedican en gran parte al comercio, así como a la cría de ganado.

• Producción agrícola

En lo que se refiere a la agricultura aunque no en la misma forma de otros departamentos vecinos, también cultiva maíz, frijol, yuca, tomate, banano, piña, melón, pimiento, sandía, uvas, algunas plantas textiles como el algodón, y principalmente tabaco entre otros.

• Producción pecuaria

Se dedican a la crianza de ganado vacuno y a la producción de queso y mantequilla de magnífica calidad que se elabora en Estanzuela.

• **Producción industrial**

La industria minera no se ha explotado a plenitud en este departamento. Existen minerales de plata, cobre, hierro, un poco de oro, pero especialmente están los famosos mármoles y piedras calcáreas. El cromo se encuentra en cantidades apreciables, el cual era exportado antiguamente. El mármol que se extrae, tanto blanco como jaspeado, es de superior calidad. También existen fincas que se dedican a la industria maderera que en su mayor parte se encuentra en vías de explotación.

Según la Delegación de la Superintendencia de Administración Tributaria en Zacapa, en los últimos cinco años se han autorizado 34 restaurantes de comida en la cabecera departamental de Zacapa, lo que ha generado competencia y mayores opciones que permiten a las familias requerir un mejor servicio, lo que exige entre otros aspectos, personal con significado de institución.

b) Antecedentes del Restaurante Magic

Los restaurantes de comida china en Guatemala tenían poca demanda ya que los habitantes no estaban acostumbrados a consumir diferentes comidas y la variedad de platillos eran muy restringidos es por ese motivo que no existían mucha competencia entre ellos.

Oliva I entrevista personal (2014) historia de los restaurantes, menciona que en los años setenta en el municipio de Zacapa existían pocos restaurantes entre ellos estaba Chaomin el cual estaba ubicado donde ahora se encuentra la Despensa Familiar, así también comedor Portal el cual se encontraba donde ahora está ubicado el Restaurante Magic, los cuales eran muy famosos ya que eran los únicos en esos años pero conforme paso el tiempo fueron apareciendo otros restaurantes y con ellos diferentes platillos para degustar fue así como el Restaurante Magic abrió sus puertas al pueblo de Zacapa.

Magic es el nombre comercial, mismo que es una empresa individual que nace como tal el 21 de enero del año 2000, y la cual se ubica en 4ta. Calle 12-69 de la zona 1 del municipio de Zacapa, la misma fue registrada e inicia operaciones el 28 de enero del año antes mencionado y en la que se tiene como registro que el objeto de la misma es la venta de alimentos preparados, bebidas y más.

Dentro de las actividades realizadas está que inicialmente se vendían alimentos preparados, artículos para toda ocasión, venta de boletos aéreos y otras actividades, con el paso de los meses se fueron descartando muchas de estas actividades y concentrándose el negocio en la preparación de alimentos, específicamente en la comida china, comida tradicional y rápidas, enfocado en consumidores de clase media, proporcionando calidad, precio y nivel de servicio.

Cabe mencionar que el capital inicial fue aportado totalmente por la propietaria y que a su vez se menciona como representante legal de la empresa Magic, Licenciada Elisa Ester Duarte Salguero y quien es la responsable de dar cuenta de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo en dicha empresa.

Al cabo de cinco meses de iniciadas las operaciones, la Licenciada Duarte Salguero, decide tener dentro de sus actividades el servicio de distribución a domicilio, lo que trajo consigo la continuación de la inversión inicial y el aumento de personal para cumplir las actividades del restaurante, esto trae consigo el crecimiento de números de clientes ya que no solo se presta servicio a los que lo visitan sino también a los que tienen conocimiento de esta nueva estrategia por lo que el segmento del mercado hoy en día es amplio.

• **Misión**

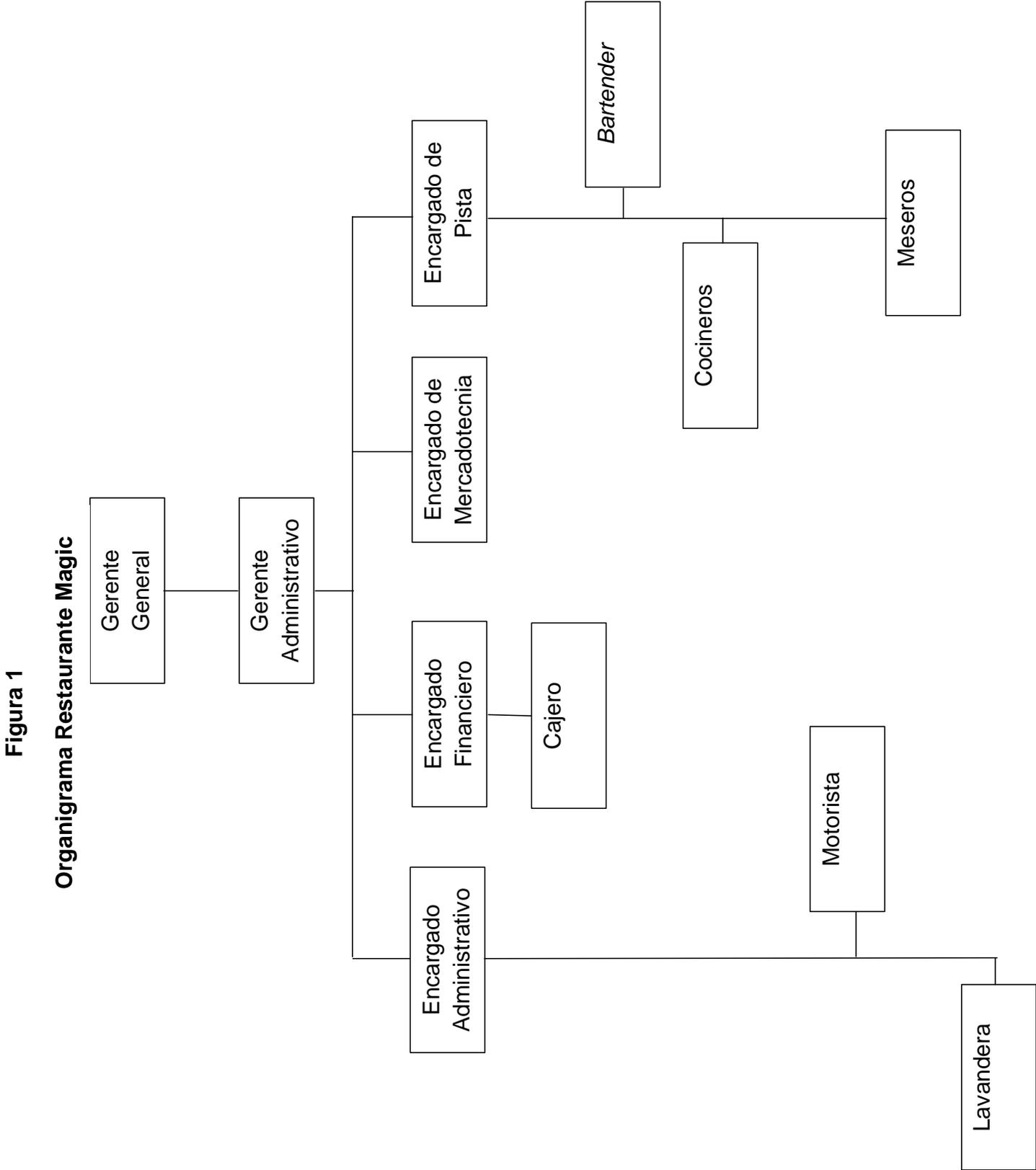
Somos una empresa de comida, bebidas y servicio rápido por excelencia, ofreciendo un menú apetitoso, con altos principios de calidad, servicio, limpieza, valor y rapidez, constantes en el otorgamiento de nuestros clientes y exceder sus expectativas, sabedores de que el empleado es nuestro activo más valioso.

- **Visión**

Posicionarnos como la mejor opción en restaurantes dentro del segmento de mercado de consumidores de clase media y como líderes en cuanto a la calidad, precio y nivel de servicio en restaurantes.

Dominar la industria de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente y público en general en la cabecera departamental de Zacapa.

A continuación se plasma el organigrama de Restaurante Magic:



Gerente General: es la propietaria del restaurante y se encarga de dirigir a todo el personal que labora para la organización.

Gerente Administrativo: es quien controla todo lo relacionado a los insumos el cual organiza las cuentas por cobrar y por pagar.

Encargado Administrativo: tiene a su cargo el administrar el funcionamiento del restaurante y verificar que se cumplan las normas.

Encargado Financiero: es el encargado de administrar el dinero del restaurante y que rinda cada vez más.

Encargado de Mercadotecnia: es quien se encarga de la implementación de planes y control y así de la publicidad y todo lo relacionado a la imagen del restaurante.

Encargado de Pista: está a cargo de todas las actividades del restaurante para que todo se cumpla y se lleve a cabo de la mejor manera.

Cajero: es el encargado de realizar los cobros por cada venta y de recibir las llamadas, hacer el cuadro todos los días.

Bartender: es el encargado de preparar y servir las bebidas alcohólicas y de mantener surtida su área con todas las bebidas necesarias.

Cocineros: se encarga de preparar los ingredientes para consumir o cocinar, lavar, pelar, cortar verdura y carne o fruta y entrega los platos preparados a los meseros.

Meseros: toma las órdenes de los clientes, sugiere algún aperitivo, limpia las mesas y sirve los platillos.

Motorista: es el que reparte los pedidos que piden a domicilio.

Lavandera: mantiene todos los manteles, platos y cubiertos en condiciones higiénicamente aceptables.

Es de suma importancia analizar la cultura organizacional en el restaurante Magic, con el fin de que sobreviva en un mercado altamente competitivo y con ello el desarrollo de metas tanto individuales como colectiva dando como resultado relaciones armónicas dentro de la organización.

1.2. Marco teórico

1.2.1. La cultura organizacional

Así también para Robbins (2004), “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.

Para Chiavenato (2009), “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra”.

Así mismo, Tejada (2007), define “cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que tienen en común los integrantes de una organización”. En otras palabras, es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida, en mayor o menor medida, por los miembros de una organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y acatar para ser aceptados, a su vez, como servidores de la misma.

En virtud de lo anterior la cultura organizacional implica la comprensión del comportamiento y patrones de conducta que puedan reconocerse, transmitirse y apropiarse, para facilitar la integración y el crecimiento de sus miembros.

1.2.2 Características de la cultura organizacional

Chiavenato (2009), menciona que la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamiento, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

De acuerdo a Chiavenato la cultura organizacional tiene seis características principales.

- **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- **Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o lo clientes.
- **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático.

1.2.3 Funciones de la cultura organizacional

Las funciones de la cultura varían dependiendo de la organización. Es decir que existen diferencias entre una organización y otra. Asimismo, la identidad de los trabajadores promueve el compromiso más allá de los intereses personales. Amplía la estabilidad del sistema social y por último se utiliza como un mecanismo que permite el control, forma, orienta y modifica actitudes y comportamientos óptimos.

“La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proveerle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados” (Robbins, 2004)

1.3 Tipos de culturas y perfiles organizacionales

Para Chiavenato, (2009) “la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales”. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Como resultado de sus investigaciones, Likert define cuatro perfiles organizacionales, citado por Chiavenato basados en las variables del proceso de decisiones, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones.

Luna y Pezo (2005), la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas para sus miembros, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. Tales conductas se identifican

básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y de supervisión; de ahí que sea tan importante conocer el tipo de cultura de una organización.

1.3.1 Los tipos de Cultura Organizacional

• Cultura rutinaria

Para Luna, y Pezo, (2005), las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y control directo.

Luna y Pezo, indican que la dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativas y alguna veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas.

Asimismo, los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados y sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes. Luna y Pezo, (2005).

• Cultura burocrática

Luna y Pezo (2005), indican que, este tipo de cultura se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para aumentar el control, incrementan las normas, procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.

• Cultura soñadora

Luna y Pezo (2005), se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada.

Además, Luna y Pezo (2005), consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto.

Asimismo, tratan de romper con lo rutinario o burocrático pero a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas.

Igualmente confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.

• **Cultura flexible, innovadora, con valores compartidos**

Todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa, asume riesgo y está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución. Luna y Pezo, (2005).

De la misma manera Luna y Pezo, (2005), indican que todos tienen la percepción de buscar y aprovechar las oportunidades; para ello se crean mercados de trabajo en tiempo real y se buscan las personas y la tecnología que lo permita.

Asimismo, los directivos buscan crear un clima de confianza, de tolerancia al error, pues lo entienden como una fuente de conocimiento, de mejora y de éxito. Luna y Pezo, (2005).

Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

Sistema 1. Autoritario coercitivo: para Chiavenato, (2009) un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y

tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:

- Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que esta decida.
- Sistema de comunicaciones: Precario y vertical solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

Sistema 2. Autoritario benevolente. Sistema administrativo autoritario que solo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aun que permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene al aspecto centralizador.
- Sistema de comunicaciones: relativamente precario. prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que proviene de la base.

- Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

Sistema 3. Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.
- Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
- Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
- Sistema de recompensa y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

Sistema 4. Participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

- Proceso de decisión: totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Continúa indicando Chiavenato que Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos utilizan sólo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior y el subordinado. Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo.

Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema.

Además de la composición de los grupos de trabajo y de los eslabones de vinculación superpuesta, el sistema 4 también aplica principios de las relaciones de apoyo. La administración fija metas de alto desempeño para sí misma y para todos los asociados, y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales de los asociados.

Además de elaborar cuestionarios para identificar las características y el perfil de la organización, Likert también evaluó el comportamiento humano. Existen variables causales, como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional y la tecnología utilizada, que producen estímulos que influyen en las personas.

Los elementos del comportamiento, como las competencias individuales, las actitudes, la lealtad, las comunicaciones, la interacción y la toma de decisiones, son las variables implicadas. Así, las variables causales provocan estímulos que actúan en las personas (variables implicadas) y provocan respuestas que son las variables de los resultados.

Las variables implicadas dependen en gran medida de las causales y tienen una marcada influencia en las variables de resultado final. El error común de calcular la eficiencia de la organización solo en términos de productividad o de producción física no toma en cuenta las variables implicadas.

Así mismo Chiavenato (2009), define los tipos de cultura organizacional:

1.3.2 Culturas conservadoras y culturas adaptables

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo.

En cambio, otras son sumamente flexibles y tiene una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales, se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su, maleabilidad y flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad.

El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio. Una organización poco estable y muy cambiante tiene tanto riesgo de desaparecer como una poco adaptable, rígida e inmutable. Toda organización debe tener una dosis de estabilidad alguna, casi siempre genera caos y tensión entre los miembros de la organización.

1.3.3 Culturas tradicionales y culturas participativas

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares burocráticos, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo, el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo.

1.4 Subculturas en las organizaciones

Para Robbins (2009) representan mini culturas de una organización que generalmente se caracterizan por las designaciones de departamentos y su separación; estas son parte de las grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes, centrándose en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización. Es probable que estas subculturas por designación departamentales y por separación geográfica.

Casi todas las organizaciones poseen una cultura dominante y una variedad de sub-culturas, las cuales reflejan sus propias experiencias y situaciones, estas subculturas nacen cuando los valores, hábitos, prácticas y normas son compartidos por un grupo de personas de la organización pero no por todas ellas.

1.5 Componentes de la cultura organizacional

Para fines de esta investigación los componentes se refieren a los indicadores de estudio.

a) Identidad

De acuerdo con Fernández (2006), es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Según Robbins, (2009), cuando un individuo se involucra en determinado trabajo se siente identificado con tareas y funciones específicas, en tanto que el compromiso laboral es la “identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Tejada (2007), es la conciencia, es decir, el reconocer y saberse del sujeto, personal o colectivo, depositario de una memoria que hereda del pasado y responsable de las decisiones que afectan el presente y el futuro. La identidad que comunica la cultura organizacional es efecto de la sinergia de un grupo culturalmente bien integrado.

Echeverría, Isus, Martínez y Sarasola, (2008), describe “la identidad es un sentirse vivo y activo, ser uno mismo, la tensión activa y confiada y vigorizante de sostener lo que me es propio; es un afirmación que manifiesta una unidad de identidad personal y cultural.

La participación permite que el colaborador se involucre en algunas decisiones que deben ser tomadas en consenso dentro de la organización, así también permitiendo contribuir, comprender incrementar productividad, flexibilidad, satisfacción.

b) Valores

Para Jones y George (2006), los valores son ideas sobre lo que una sociedad cree que es bueno, correcto, deseable o bello. Proporcionan los soportes

fundamentales para las nociones de libertad individual, democrática, verdad, justicia, honestidad, lealtad, obligación social, responsabilidad colectiva.

Aludiendo una definición de los valores, se puede afirmar que son cualidades que permiten ponderar el valor ético o estético de las cosas, por lo que son una cualidad especial que hace que las cosas, actitudes, sociedades, etc. Sean estimadas en sentido positivo o negativo. (Calvo, 2010).

Indica Calvo, que los valores pueden dividirse en varios tipos, según hacia donde conducen. Por ejemplo:

- Valores biológicos. Que repercuten en la salud, y se cultivan mediante la educación física e higiénica.
- Valores sensibles. Se relacionan con el placer, la alegría, el esparcimiento.
- Valores económicos. Se encaminan a proveernos de todo lo que no es útil; son valores de uso y de cambio.
- Valores estéticos. Se relacionan con la belleza en todas sus formas.
- Valores intelectuales. Nos hacen apreciar la verdad y el conocimiento.
- Valores religiosos. Son los que nos permiten alcanzar la dimensión de lo sagrado.

Gross (2008), describe “los valores como las convicciones de la organización que se sustenta en una base moral, constituye los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa.

Según Sanz y Gonzales (2005), definen “los valores como conformadores de actitudes, pero también como prescriptores del comportamiento humano, por cuanto conforman una estructura de tipo cognitivo que sirve al individuo para interpretar y orientarse en su entorno social

Robbins y Judge, (2009), describen “debido a que los valores difieren entre las culturas, la comprensión de las diferencias es de utilidad para explicar y pronosticar el comportamiento de los empleados de distintos países.

c) Creencias

Gross, las creencias constituyen un elemento ideológico que no puede ser contrastados con la realidad, careciendo de base empírica, aunque tengan valor de realidad para el cliente, por ejemplo: planteamientos básicos e indiscutibles que componen la gran mayoría de sus miembros.

Para Dilts (2004), una creencia no es una estrategia, no es “como hacer”, no es un tipo de comportamiento. Una creencia es una generalización sobre cierta relación existente entre experiencias.

Según Vicente (2007), las creencias implican modos de conocimientos, se consideran especialmente influyentes en los procesos de percepción de la realidad, e incluso más profundamente en los de interpretación o categorización de los objetos del mundo.

Ruiz A, Ruiz N, Ruiz I y Ruiz A (2010), las creencias son respetables, cada quien puede creer lo que quiera, del mismo modo que puede opinar, pero que algunos hombres dominen, usen y exploten a otros a través de su esperanza, su ignorancia o sus miedos, eso sí está mal.

d) Costumbres

Según Jones y George, las costumbres son normas que se consideran esenciales para el funcionamiento de la vida en sociedad. Tienen mucha mayor significación que los usos.

Para Rojas (2001), se deben de horadar las costumbres de la empresa, eliminar los mitos sobre los cuales ella descansa y reconfigurar orgánicamente su estructura burocrática de cara a las exigencias actuales y futuras.

e) Normas

Jones y George, definen “las normas son reglas y códigos tácitos de conducta que prescriben como se actúa en situaciones particulares.

Según Chiavenato (2009), son pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

Así mismo Fernández, indica que las normas son la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y criterios de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representa las metas personales y de grupo.

Asencio y Vázquez (2009), las normas son reglamentos, normativas, guías de comportamientos y códigos de conducta que informan de los aspectos formales del comportamiento. También se incluyen aquí aquellas reglas no escritas pero que de forma espontánea se convierten en hábitos o costumbres.

Para Hellriegel y Slocum (2004), las normas son reglas y patrones de comportamiento aceptados y esperados por integrantes de un equipo. Ellas ayudan a definir la conducta que los integrantes creen necesaria para alcanzar las metas.

• **Las normas en contraste con las reglas organizacionales.** Las normas difieren de las reglas organizacionales. Los gerentes redactan y distribuyen reglas organizacionales formales a los empleados en forma manuales y memorandos. En ocasiones, los empleados se niegan a aceptar esas reglas y las pasan por alto. Por lo contrario, las normas son informales, muchas veces expectativas no escritas que cumplen los integrantes del equipo.

• **Cumplimiento de las normas.** Los equipos no establecen normas para cada situación concebible. Por lo general, crean y hacen cumplir normas relacionadas con las conductas que consideran particularmente importantes. Lo más probable es que los integrantes hagan cumplirlas normas en una o más de las siguientes condiciones.

- ✓ Las normas ayudan a la supervivencia del grupo y brindan beneficios. Por ejemplo, un equipo podría establecer la norma de no mencionar los sueldos individuales con otros integrantes de la organización, para no llamar la atención respecto a las desigualdades de la remuneración.
- ✓ Las normas simplifican o facilitan predecir las conductas que se esperan de los participantes. Cuando unos colegas salen a comer juntos, tal vez surja la incómoda cuestión de cómo dividir la cuenta al terminar la comida. Un grupo puede desarrollar una norma que de cómo resultado alguna forma de comportamiento muy predecible por ejemplo, dividir la cuenta por igual, turnarse para pagar o que cada uno pague lo que ordenó.
- ✓ Las normas evitan situaciones embarazosas. Podrían establecerse normas para no mencionar las relaciones amorosas que pudieran existir dentro o fuera de la oficina (para que no sean demasiado obvias las diferencias en valores morales) o para impedir las reuniones sociales en los hogares de los miembros (con el fin de no hacer demasiado evidentes las diferencias en gustos o ingresos).

Las normas expresan los valores y metas fundamentales del equipo y aclaran lo que caracterizan su identidad.

• **Ajustarse a las normas.** Las presiones para ajustarse a las normas propiciarán la conformidad, en sus dos tipos básicos: el cumplimiento y la aceptación personal. La conformidad de cumplimiento ocurre cuando el comportamiento de un

individuo refleja la conducta deseada por el equipo a causa de una presión real o imaginaria. De hecho, algunas personas estarán de acuerdo por diversas razones, aunque en lo personal no aprueben las normas. Pensarán que la apariencia de un frente unido es necesaria para el éxito en el logro de las metas del equipo. A un nivel más personal, algunos tal vez cumplan con el fin de resultar agradables y ser aceptados por los demás. La satisfacción de esta necesidad quizá sea aplicable sobre todo a los integrantes de posición inferior en relación con los de posición más alta, como en el caso del subordinado y el superior. Por último, algunos cumplirán porque los costos de la conformidad son mucho menores que los de no hacerlo, lo que podría amenazar las relaciones personales en el equipo.

El segundo tipo de conformidad se basa en el respaldo personal positivo de las normas. En la aceptación personal de la conformidad, la conducta y actitudes de la persona están acordes con las normas y metas del equipo. Este tipo de conformidad es mucho más fuerte que la de cumplimiento, porque el individuo de verdad cree en las metas y normas.

Todo lo anterior ayuda a explicar la razón por la que algunos integrantes de equipo y grupos con alta conformidad son capaces de cambiar con facilidad el comportamiento (tipo de conformidad de cumplimiento), mientras que otros se opondrían a los cambios y los hallarían muy estresantes (tipo de aceptación personal de la conformidad). Sin normas y sin conformidad.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura organizacional no es algo palpable, solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias.

El interés por la cultura organizacional surge dentro de las teorías de dirección donde el esfuerzo se dirige al desarrollo de procesos y actividades de innovación en empresas de la industria del servicio de alimentación.

Según la Delegación de la Superintendencia de Administración Tributaria en Zacapa, en los últimos cinco años se han autorizado 34 restaurantes de comida en la cabecera departamental de Zacapa, lo que ha generado competencia y mayores opciones que permiten a las familias requerir un mejor servicio, lo que exige entre otros aspectos, personal con significado de institución.

En el Restaurante “Magic”, con la investigación preliminar se tuvo la percepción que el significado de institución se mantiene de una forma empírica, pues cada quien pone en práctica distintos valores al observar que ellos mismos rigen sus normas, y su forma de trabajar sobre todo los de recién ingreso.

Además, identificar los principios de calidad y eficiencia, sensación que se transmite, por la forma en que interactúan los colaboradores con los clientes y proveedores; lo que repercute en las decisiones de los gerentes, más sobre aquellos que no piensan y sienten del mismo modo que ellos, debilitando la organización desde adentro, desde sus propios colaboradores que no llegan a sentir la empresa como suya. Estas creencias y costumbres implementadas a lo largo de los años también afectan.

Lo anterior es provocado por la falta de un estudio de cultura organizacional que permita a Magic conocer la forma como funciona, por lo que al carecer de dicha

información desconoce el grado de identidad de los colaboradores, los valores organizacionales que se practican, las creencias y costumbres, las normas de trabajo y de comportamiento de grupo que contribuyan para el cumplimiento de su razón de ser.

De continuar con las situaciones mencionadas, el pensamiento estratégico de Restaurante Magic no será priorizado y su gestión organizacional carecerá del conocimiento de su cultura, afectando la dinámica de los procesos que a nivel interno dan vida y la proyectan hacia el futuro.

Por lo anterior, se hace necesario analizar la cultura organizacional en restaurante Magic, con la finalidad que se desarrolle y sobreviva en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras organizacionales rígidas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo, el desarrollo de metas individuales y colectivas, así como, las relaciones armónicas dentro de la organización.

Por lo antes expuesto se hace necesario dar respuesta a la siguiente pregunta:

Formulación del problema

¿Cuál es la cultura organizacional que define o identifica al Restaurante Magic ubicado en la cabecera departamental de Zacapa?

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo general

Analizar la cultura organizacional en el restaurante Magic ubicado en la cabecera departamental de Zacapa.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer la identidad de los colaboradores con el Restaurante objeto de estudio y que permita la lealtad hacia el mismo.

- Determinar los valores en que se fundamenta el Restaurante Magic.
- Identificar como los colaboradores perciben las declaraciones filosóficas a fin de afianzar las creencias en el desarrollo de su trabajo.
- Definir los hábitos de trabajo con el fin de mejorar las actividades realizadas.
- Estudiar el comportamiento de los empleados que permita conocer el respaldo a las normas y conductas que deben existir.

2.2 ELEMENTO DE ESTUDIO

Cultura organizacional

2.3 DEFINICIÓN DEL ELEMENTO DE ESTUDIO

2.3.1 Definición conceptual

Para Chiavenato (2009), la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.

2.3.2 Definición operacional

La cultura organizacional es un proceso en el cual los colaboradores de las organizaciones comparten lo que hacen y piensan, siendo así sus valores lo cual les permiten formarse una idea acerca de lo que es correcto, así mismo la identificación que ellos sienten al estar comprometidos ante la misma para poder realizar las funciones a su cargo.

2.3.3 Indicadores

- Identidad.
- Valores.
- Creencias
- Costumbres.
- Normas.

2.4 Alcances y limitaciones

2.4.1 Alcances

La presente investigación se delimitó geográficamente a Restaurante Magic ubicado en la 4ta. calle 12-69 de la zona 1 de la cabecera departamental de Zacapa y abarcará a la totalidad de empleados, con la intención de establecer la situación actual sobre la cultura organizacional. Estableciendo como tiempo de recolección de información de junio a noviembre de 2014.

2.4.2 Limitaciones

Los resultados del presente estudio no podrán ser generalizados al resto de restaurantes establecidos en la cabecera departamental de Zacapa.

2.5 Aporte

La investigación permitirá a la empresa analizar la cultura organizacional que define al restaurante Magic para mantener la armonía de sus colaboradores.

A la Universidad Rafael Landívar la información proporcionada servirá de guía para futuras investigaciones sobre el tema y la industria de restaurantes.

III MÉTODO

La investigación se llevó a cabo en el Restaurante Magic, ubicado en la cabecera departamental de Zacapa, se realizó un cuestionario para analizar la cultura organizacional a los 30 empleados.

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio que se consideraron para la presente investigación son los siguientes:

a. Sujeto 1: administrativo.

Personas encargadas de dirigir y evaluar las actividades a su cargo.

- Gerente General: es la propietaria del restaurante y se encarga de dirigir a todo el personal que labora para la organización.
- Gerente Administrativo: es quien controla todo lo relacionado a los insumos el cual organiza las cuentas por cobrar y por pagar.
- Encargado Administrativo: tiene a su cargo el administrar el funcionamiento del restaurante y verificar que se cumplan las normas.
- Encargado Financiero: es el encargado de administrar el dinero del restaurante y que rinda cada vez más.
- Encargado de Mercadotecnia: es quien se encarga de la implementación de planes y control y así de la publicidad y todo lo relacionado a la imagen del restaurante.
- Encargado de Pista: está a cargo de todas las actividades del restaurante para que todo se cumpla y se lleve a cabo de la mejor manera.

a) Sujeto 2: Operativo.

Empleados del Restaurante Magic, quienes desempeñan los siguientes cargos:

- Cajero: es el encargado de realizar los cobros por cada venta y de recibir las llamadas, hacer el cuadro todos los días.
- *Bartender*: es el encargado de preparar y servir las bebidas alcohólicas y de mantener surtida su área con todas las bebidas necesarias.
- Cocineros: se encarga de preparar los ingredientes para consumir o cocinar, lavar, pelar, cortar verdura y carne o fruta y entrega los platos preparados a los meseros.
- Meseros: toma las órdenes de los clientes, sugiere algún aperitivo, limpia las mesas y sirve los platillos.
- Motorista: es el que reparte los pedidos que piden a domicilio.
- Lavandera: mantiene todos los manteles, platos y cubiertos en condiciones higiénicamente aceptables.

Tabla No. 1
Perfil de los sujetos

Puesto de trabajo	Número de empleados	Genero		Nivel de escolaridad	Mando
		F	M		
Gerente General	1	1		Universitario	Directivo
Encargados Administrativos	5	1	4	Universitario / Diversificado	Nivel medio
<i>Bartender</i>	1		1	Ballicher	Operativo
Cocineros	12	8	4	Primaria	Operativo
Meseros	9	4	6	Primaria	Operativo
Motorista	1		1	primaria	Operativo
Lavandera	1	1		primaria	Operativo
Total	30				

Fuente: Elaboración propia

3.2 Población y muestra

Para el desarrollo de la presente investigación se consideró un censo, ya que se tomaron en cuenta a todos los colaboradores del Restaurante Magic.

3.3 Instrumentos

El instrumento que se utilizó para la presente investigación es:

Escala De Likert

Según Naresh (2004), es llamada así por su inventor, Rensis Likert, la escala Likert es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo. En general, cada reactivo de la escala tiene cinco categorías de respuesta, que van de “muy en desacuerdo” a “muy de acuerdo”.

• Cuestionario dirigido al personal del Restaurante Magic.

Este instrumento consta de 23 ítems, con opción de respuesta de tipo Likert, con el fin de analizar que cultura organizacional impera en el Restaurante Magic, este de cuestionario de selección múltiple con escala de Likert, se realizó para analizar la cultura organizacional en la empresa objeto de estudio, a través de 5 escalas a la cual se le asignó un valor numérico para cada criterio.

Calificando de la siguiente forma:

Siempre	5 puntos
Casi siempre	4 puntos
A veces	3 puntos
Muy pocas veces	2 puntos
Nunca	1 punto

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 150 y 30 como mínimo. (Si un colaborador de Restaurante Magic marca la opción siempre que tiene una calificación de 5 puntos en todas las preguntas se obtendrá: $30 * 5 = 150$; o bien el escenario pesimista que se elija la opción nunca y su valor es de 1 punto, obteniéndose: $30 * 1 = 3$

Tabla No.2
Punteo máximo y mínimo

Calificación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
	5	4	3	2	1
# de preguntas	30	30	30	30	30
Punteos	150	120	90	60	30

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

Tabla No.3
Peso asignado por indicador

Indicador	Peso asignado
Identidad	20%
Valores	20%
Creencias	20%
Costumbres	20%
Valores	20%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia y Baca (2006)

La tabla anterior es propuesta de la investigadora, misma que consistió en dividir 100% entre los 5 indicadores.

Tabla No. 4

Valoración cuantitativa y cualitativa

Indicadores	Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa	Explicación
Identidad Valores Creencias Costumbres Normas	0 - 5%	Rutinaria	La dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativa, pero casi nunca a planear y tomar decisiones.
	6 - 10%	Burocrática	Esta se presenta en las empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Lo cual se incrementan las normas, procedimientos, rutinas.
	11 - 15%	Soñadora	Confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar,

			sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.
	16 - 20%	Flexible-Innovadora	Todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa, asume riesgos y está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución.

Fuente: con base en Hernández, Fernández y Baptista (2010), Luna y Pezo (2005) y Creswell (2005)

La tabla anterior es propuesta de la investigadora con base en Hernández, Fernández y Baptista, Luna y Pezo, y Creswell.

3.4 Procedimiento

Las actividades que se realizaron son:

- Solicitud de autorización a la empresa en donde se elaboró el trabajo de tesis.
- Asimismo se estableció el tema de investigación a través del diagnóstico
- Se realizó el planteamiento del problema.

- Igualmente se definieron los objetivos de la investigación tanto general como específicos.
- De igual manera se establecieron los alcances y límites de la investigación.
- Se recolectaron previas investigaciones que tuvieran relación con el tema para poder tener una base histórica.
- Luego se recolectó información necesaria para la elaboración del marco teórico.
- Se elaboró el método a utilizar en la presente investigación.
- Para dicho estudio se elaboró el instrumento de medición.
- La validación de los instrumentos con expertas en el tema.
- Aplicación de los instrumentos a los 30 sujetos de estudio.
- Se tabularon los resultados obtenidos.
- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.
- Se establecieron las fuentes bibliográficas.
- Se presentó el documento final.

3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es descriptiva, ya que se analiza una situación real a través de la obtención de datos validos confiables y precisos por medio del instrumento utilizado.

Sampieri, Fernández y Baptista: (2010), "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es su objetivo no es indicar como se relaciona estas".

La tabulación de los resultados se realizó por pregunta, utilizando para ello porcentajes para luego realizar tablas y gráficas de barras mediante programa de Excel.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados obtenidos del trabajo de campo

4.1 Resultados del cuestionario dirigido al personal de Restaurante Magic:

Enseguida se presentan las tablas y gráficas resultado del cuestionario aplicado:

Tabla No. 1
Identidad

Indicador	Ítem	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca	Σ	n	\bar{x}
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Identidad	1	16 80	8 32	6 18	0 0	0 0	130	30	4.33
	2	22 110	3 12	5 15	0 0	0 0	137	30	4.57
	3	15 75	10 40	4 12	1 2	0 0	129	30	4.30
	4	20 100	9 36	1 3	0 0	0 0	139	30	4.63
	5	29 145	1 4	0 0	0 0	0 0	149	30	4.97
	6	30 150	0 0	0 0	0 0	0 0	150	30	5.00
	7	22 110	6 24	0 0	2 4	0 0	138	30	4.60
	8	20 100	6 24	3 9	1 2	0 0	135	30	4.50
	9	30 150	0 0	0 0	0 0	0 0	150	30	5.00
Sumatoria indicador Identidad									41.9
Punteo máximo									45
Peso asignado al indicador									20
% de evaluación del indicador									18.62

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se ve reflejado el resultado del indicador Identidad el cual demuestra un elevado punteo debido a que los colaboradores del restaurante Magic se encuentran comprometidos, satisfechos e identificados dando como resultado 41.9 de 45 que era el punteo máximo según la escala de Likert, con ponderaciones desde 4.30 la cual demuestra que al momento de realizar sus funciones no se sienten satisfacción, y 5 que es la mayor ponderación y es porque ellos recomendarían a sus familiares comprar productos en el restaurante.

Tabla No. 2
Valores

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	Algunas Veces 3	Muy pocas Veces 2	Nunca 1	Σ (a)	N (b)	\bar{x} ©
Valores	10	25 125	5 20	0 0	0 0	0 0	145	30	4.83
	11	28 140	1 4	1 3	0 0	0 0	147	30	4.90
	12	4 20	0 0	26 78	0 0	0 0	98	30	3.27
Sumatoria indicador									
Valores							13		
Punteo máximo							15		
Peso asignado al indicador							20		
% de evaluación del indicador							17.33		

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla anterior muestra que los resultados del indicador valores refleja que los colaboradores del restaurante Magic respetan y reconocen los valores que fomentan y rigen sus funciones diarias debido a los resultados proyectan 13 de 15 que era el punteo máximo según la escala de Likert, con ponderaciones desde

3.27 la cual demuestra un poco de debilidad y es porque no todos toman en cuenta las sugerencias de los demás compañeros y 4.90 que es la mayor ponderación, por lo tanto demuestran que son responsables al momento de hacer sus funciones dentro de la empresa.

Tabla No. 3
Creencias

Indicador	Ítem	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca	Σ	N	□
		5	4	3	2	1	(a)	(b)	©
Creencias	13	23	3	4	0	0	139	30	4.63
		115	12	12	0	0			
	14	2	3	25	0	0	97	30	3.23
		10	12	75	0	0			
	15	26	2	2	0	0	144	30	4.80
		130	8	6	0	0			

Fuente: Elaboración propia

Sumatoria indicador	
Creencias	12.67
Punteo máximo	15.00
Peso asignado al indicador	20.00
% de evaluación del indicador	16.89

Después de analizados los resultados define que el indicador creencias refleja que los colaboradores del restaurante Magic realizan sus labores diarias con respeto, educación y armonía entre los compañeros, validado con los resultados que proyectan 12.67 de 15 que era el punteo máximo según la escala de Likert, con ponderaciones desde 3.23 que es la más débil, nos indica que algunos no prestan atención al momento de comunicarle algo a otro compañero, y la ponderación de

4.80 siendo la mayor y refleja que al momento de realizar algunas funciones existe buena comunicación.

Tabla No. 4
Costumbres

Indicador	Ítem	Siempre 5	Casi siempre 4	Algunas Veces 3	Muy pocas Veces 2	Nunca 1	Σ (a)	n (b)	\bar{x} ©
Costumbres	16	30	0	0	0	0	150	30	5.00
		150	0	0	0	0			
	17	1	1	28	0	0	93	30	3.10
		5	4	84	0	0			
18	30	0	0	0	0	150	30	5.00	
	150	0	0	0	0				
Sumatoria indicador									
Costumbres							13.10		
Punteo máximo							15		
Peso asignado al indicador							20		
% de evaluación del indicador							17.47		

Fuente: Elaboración propia

La tabla no.4 expresa que el indicador costumbres refleja que los colaboradores del restaurante Magic tienen hábitos y formas para la ejecución de sus tareas cotidianas, validado con los resultados que proyectan 13.10 de 15 que era el punteo máximo según la escala de Likert, con ponderaciones desde 3.10 la cual nos demuestra que no todo se le explica al nuevo integrante, y asimismo un 5.00 que es la mayor ponderación el cual no refleja las buenas funciones que ejecutan y las características que exigen para integrarse con la cultura de dicha empresa.

Tabla No. 5
Normas

Indicador	Ítem	Siempre	Casi	Algunas	Muy pocas	Nunca	Σ	n	□
		5	Siempre 4	Veces 3	Veces 2	1			
Normas	19	30 150	0 0	0 0	0 0	0 0	150	30	5.00
	20	0 0	8 32	8 24	8 16	6 6	78	30	2.60
	21	30 150	0 0	0 0	0 0	0 0	150	30	5.00
	22	15 75	6 24	9 27	0 0	0 0	126	30	4.20
	23	10 50	9 36	3 9	8 16	0 0	111	30	3.70
Sumatoria indicador									
Motivación						20.50			
Punteo máximo						25			
Peso asignado al indicador						20			
% de evaluación del indicador						16.40			

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se ve reflejado el resultado del indicador Normas el cual demuestra un punteo positivo debido a que se considera importante la presentación del personal así como la buena atención al cliente dando como resultado 20.5 de 25 que era el punteo máximo según la escala de Likert, con ponderaciones desde 2.60 siendo una de las más débiles por lo que demuestra que no se actualizan constantemente las normas y procedimiento, así también un

3.70, la cual nos indica que no siempre se atiende rápidamente a un cliente apresurado.

Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica anterior se puede observar, que el indicador que prevalece es el de identidad por lo tanto se puede decir que los colaboradores del Restaurante Magic se sienten parte de la empresa, se esfuerzan para realizar sus funciones y así también se manifiestan las costumbres, las cuales nos demuestran que existen hábitos o formas para ejecutar las labores, además existen los valores, creencias y normas.

V. DISCUSIÓN

A continuación se presenta la relación existente entre el marco teórico y los resultados obtenidos de la información de las encuestas realizadas al personal del Restaurante Magic del departamento de Zacapa.

De acuerdo con Fernández (2006), identidad es el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

A través de los resultados obtenidos por el personal administrativo y operativo se pudo comprobar que, lo dicho por el autor anterior, se cumple, debido a que los colaboradores se sienten identificados y comprometidos con la empresa, por lo que se esfuerzan en realizar su trabajo, se sienten satisfechos con lo que hacen y recomendarían el restaurante a amigos y familiares.

Para Jones y George (2006), los valores son ideas sobre lo que una sociedad cree que es bueno, correcto, deseable o bello. Proporcionan los soportes fundamentales para las nociones de libertad individual, democrática, verdad, justicia, honestidad, lealtad, obligación social, responsabilidad colectiva.

Al confrontar lo dicho por el autor anterior, con los resultados del cuestionario, se pudo constatar que los colaboradores del restaurante Magic tienen lealtad entre los compañeros, se toman en cuenta las aportaciones verbales de los demás, hay responsabilidad en el desempeño de sus actividades.

Para Gross, las creencias constituyen un elemento ideológico que no puede ser contrastados con la realidad, careciendo de base empírica, aunque tengan valor de realidad para el cliente, por ejemplo: planteamientos básicos e indiscutibles que componen la gran mayoría de sus miembros.

En relación a lo detallado por el autor anterior esto se aplica en el restaurante Magic debido a que los colaboradores tienen muy buena comunicación y compañerismo entre sí, cuando desean adiestrar o entrenar al personal nuevo no hay ningún inconveniente en trasladar los conocimientos de un colaborador a otro, fortaleciendo de esta manera el compañerismo y trabajo en equipo.

Según Jones y George, las costumbres son normas que se consideran esenciales para el funcionamiento de la vida en sociedad. Tienen mucha mayor significación que los usos.

En relación a lo antes descrito por el autor, los colaboradores del restaurante Magic del departamento de Zacapa tiene hábitos y normas que se transmiten de colaborador a colaborador de modo que son ellos mismos los que entrenan al nuevo personal.

Jones y George, definen “las normas son reglas y códigos tácitos de conducta que prescriben como se actúa en situaciones particulares.

De acuerdo con los resultados se puede indicar que en el Restaurante Magic del departamento de Zacapa los colaboradores tienen muy en cuenta y consideran importante el cumplimiento de las normas de la empresa así como la presentación personal de cada uno de ellos, de lo contrario se aplican sanciones o correctivos.

VI. CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente.

- La percepción de la cultura organizacional del personal del restaurante objeto de estudio, es una cultura organizacional con cultura flexible, innovadora, con valores compartidos, puesto que la opinión que tienen los empleados demuestra que se encuentran comprometidos, satisfechos e identificados con el restaurante debido a la activa participación que emplean para la ejecución de sus tareas.
- Los sujetos de estudio del restaurante ubicado en el departamento y municipio de Zacapa están identificados, satisfechos y orgullosos de pertenecer al mismo, por lo tanto los mismos colaborados recomendarían a los familiares y amigos el servicio, aunque al momento de realizar sus funciones no se sienten satisfechos.
- El indicador valores que practican los empleados en el restaurante objeto de estudio son expresados positivamente, debido a que los colaboradores del restaurante manifiestan que desarrollan sus actividades con responsabilidad, ellos mismos ven la lealtad de sus compañeros para el restaurante, puesto que al momento de realizar sus funciones las realizan con amabilidad, cordialidad, respeto y atención hacia los clientes y compañeros de trabajo.
- Las creencias del personal del restaurante están basadas y sustentadas en el deseo de los colaboradores de superación y trabajo en equipo por lo que cualquiera de ellos puede contar con sus compañeros para el desempeño de sus actividades diarias, debido a que las relaciones entre los colaboradores las consideran cordiales, y con respeto, comprensión y apoyo mutuo de los compañeros.

- El trabajo en equipo se ve reflejado al momento de apoyarse entre los compañeros para realizar el trabajo, e incluso al ingresar a laborar, los mismos colaboradores son los delegados de realizar las inducciones del nuevo personal, trasladando así los conocimientos básicos para brindar todos unos mismos servicios y atención al cliente.
- Se comprobó que las normas existen y se aplican en el restaurante objeto de estudio, lo cual los colaboradores ven de buena manera porque debido a ellas se mantiene el orden y la disciplina en el área de trabajo para evitar sanciones, debido a que el restaurante utiliza sanciones ante cualquier falta.

VII. RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

- Mantener una cultura organizacional de cultura flexible, innovador y con valores compartidos, puesto que una cultura organizacional cambiante y flexible y participativa es bien recibida por los colaboradores, pues se toman en cuenta los comentarios de todos para realizar las modificaciones necesarias, manteniendo una buena comunicación dentro del restaurante, fomentado compañerismo al momento de realizar sus labores cotidianas.
- Evaluar periódicamente el comportamiento de los colaboradores para medir la identificación, satisfacción y orgullo de pertenecer al restaurante, nombrando al colaborador del mes por el buen desempeño, amabilidad y respeto, realizado por el gerente administrativo cada día 15 del mes siguiente.
- Establecer medios de evaluación interna para velar por la lealtad y los valores que pertenecen a cada empleado por individual debido a que de ello depende una buena convivencia entre compañeros, a través de una encuesta sobre la satisfacción personal de cada colaborador.
- Programar un calendario de los empleados que realizaran las capacitaciones o inducciones del personal de nuevo ingreso, haciendo partícipes con ello a todos los colaboradores antiguos y dándoles la oportunidad de formar parte activa del restaurante, el cual se manejara a través del gerente administrativo
- Promover el trabajo en equipo y la buena comunicación de doble vía tanto ascendente como descendente, realizando reuniones cada quince días

para convivir con esto se logrará la unión de todos los colaboradores que labora en el restaurante.

- Implementar un sistema de premiación al empleado o equipo con menos faltas al reglamento o a las normas establecidas en el restaurante, los cuales podrían ser, un almuerzo para dos personas, un diploma de reconocimiento.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado, (2008) “*Ética como herramienta para mejorar la cultura organizacional en instituciones de servicios hospitalarios de la ciudad de Quetzaltenango*” tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Amézquita, (2007) “*Cultura organizacional como medio para incrementar la productividad en las empresas de comida rápida de la ciudad de Quetzaltenango*” tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Asencio E, Vázquez B. (2009). *Empresa e Iniciativa Emprendedores* (1ra. Ed.) Editorial Printed in Spain. España.
- Baca, G (2006). *Evaluación de proyectos* (5ª Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Cahuex, (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, Guatemala.
- Calderón, (2013) “*La cultura organizacional en la estabilidad laboral estudio realizado en Lubricantes La Calzada S.A de la ciudad de Quetzaltenango*” tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Calvo, M. (2010) *Valores y publicidad* (en red). Disponible en: <http://valoresypublicidad.blogspot.com/2010/09/que-son-los-valores.html>.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional* (2da. Ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Creswell, J. W. (2005). *La investigación educativa: la planificación cuantitativa y cualitativa* (2ª Ed.) Upper River, NJ, EE. UU. : Printice-Hall.
- Dilts R, (2004), *Como Cambiar Creencias con la PNL*, (3RA Ed.) Editorial Sirio, S.A.

- Echeverría B, Isus S, Martínez M y Sarasola L. (2008). *Orientación Profesional* (1ra Ed.) Editorial UOC, Barcelona.
- Fernández Aguado. J. (2006) *fundamentos de la organización de empresas*. Editorial Narceas, S.A.
- García, (2008) “*Diagnostico del tipo de cultura organizacional predominante en un canal de ventas de tarjetas de crédito de un banco Guatemalteco*” tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gil, (2012) “*Rasgos relevantes en la cultura organizacional de un grupo de vendedores ruterros que tienen más de diez años de trabajar para una empresa productora de alimentos en Guatemala*” tesis: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Gross, M. (2008) *Seis enfoque y una síntesis de una cultura organizacional*.
- Hellriegel, D. y Slocum Jr. (2004) *Comportamiento Organizacional* (10ª. Ed.) Thomson.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V
- Instituto Nacional De Estadística, [INE] (2012), *características de la población y la localización habitantes censado*. [En red] Disponible en: www.ine.gob.gt
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. 4ª. Edición. México Editorial McGraw Interamericana.
- Luna V, Pezo A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo*. Bogotá, convenio Andrés Bello.
- Oliva I, Entrevista personal. *Historia de los Restaurantes en Zacapa* (2014).

- Robbins, S y Judge T (2009) *Comportamiento Organizacional* (13a. Ed.). México. Pearson Educación.
- Robbins, S. (2009) *Comportamiento Organizacional* (7ª ed.) México. Editorial Pearson
- Robbins, Stephen P. (2004) *Comportamiento Organizacional* (10ª. Ed.), Pearson Educación, México.
- Rojas C. (2001). *Empresas Competitivas*. (1ra Ed.) .Editorial Géminis Ltda. Colombia.
- Ruiz A, Ruiz N, Ruiz I y Ruiz A. (2010). *Evolución del saber, desde las creencias hasta la ciencia*, Editorial IMEP, México.
- Sanz M, y Gonzales M. (2005). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial*. Esic Editorial.
- Tejada B, (2007), *Administración de servicios de alimentación*. (2da Ed.), Universidad de Antioquia.
- Vicente L. (2007). *Las Creencias, Estudio Filosófico del Conocimiento Credencial*. Editorial San Esteban, Salamanca (España).

IX. Anexos

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. ZACAPA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE RESTAURANTE MAGIC
UBICADO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE ZACAPA

Buen día, mi nombre es Jackeline Carolina Mendoza Quezada, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, Campus Regional San Luis Gonzaga, S.J. Zacapa y actualmente me encuentro realizando mi estudio de tesis titulada “Análisis de la cultura organizacional en el Restaurante Magic ubicado en la cabecera departamental de Zacapa”. Por tal razón le solicito su valioso tiempo para que puedan responder las siguientes preguntas.

I. Identificación personal

Usted ocupa el puesto de: _____ Antigüedad laboral:

Tipo de puesto: Admón. _____ Operativo. _____

II. Elemento de estudio: Cultura organizacional

A continuación se le muestra una serie de ítems, mismas que se solicita que responda de acuerdo a su criterio. Coloque una x donde usted considere.

Indicador	Ítem	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)
Identidad	1. Me siento identificado con la empresa					
	2. Mi trabajo es coherente con la misión - visión de la empresa					
	3. Siento satisfacción cuando realizo mis funciones.					
	4. Me esfuerzo para realizar mis funciones.					
	5. Conozco las actividades que debo realizar diariamente en mi trabajo.					
	6. Estoy orgulloso (a) de lo que hago dentro de la empresa					
	7. Además de cumplir con los compromisos y obligaciones de mi puesto, ofrezco un poco más. (tiempo extra)					
	8. Si fuera permitido, recomendaría trabajar en esta					

	empresa a alguien de mi familia.					
	9. Recomendaría a mi familia comprar productos en este restaurante.					
Valores	10. Mi actuar y mis funciones dentro de la institución las desarrollo con responsabilidad					
	11. Percibo un espíritu de lealtad entre mis compañeros y la institución.					
	12. Tomo en cuenta las sugerencias que me hacen los compañeros de trabajo					
Creencias	13. Me comunico con mis compañeros de trabajo a la hora de realizar ciertas funciones para el buen funcionamiento.					
	14. Cuando necesito comunicarle algo a otro compañero de trabajo, este está dispuesto					

	a escucharme con interés.					
	15. Cuando necesito alguna información de trabajo por parte de otro compañero, está siempre la recibo.					
Costumbres	16. Existen hábitos o formas de como ejecutar mis labores.					
	17. Cuando ingresé como nuevo trabajador a la empresa. Se me explicó cómo contribuiría al equipo de trabajo.					
	18. Se me explicó cuáles son las características profesionales que exige el puesto para que se correspondan con la cultura de la empresa					
Normas	19. Considero importante la presentación del personal para la empresa.					
	20. Están actualizadas las normas y procedimientos de mi puesto					

	de trabajo.					
	21. La empresa utiliza sanciones ante una falta.					
	22. Al atender al cliente se escucha con respeto y paciencia.					
	23. Un cliente apresurado se atiende rápidamente.					

¡Agradecida por sus aportes!

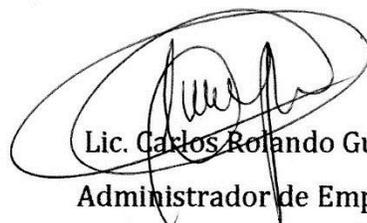
Zacapa, 19 de noviembre de 2014

A quien interese:

Por este medio indicó que a petición de la estudiante JACKELINE CAROLINA MENDOZA QUEZADA 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 “Análisis de la cultura organizacional en el Restaurante MAGIC, ubicado en la cabecera departamental 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. Carlos Rolando Guirola
Administrador de Empresas

c.c. archivo

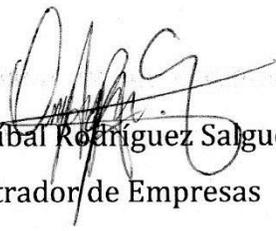
Zacapa, 19 de noviembre de 2014

A quien interese:

Por este medio indicó que a petición de la estudiante JACKELINE CAROLINA MENDOZA QUEZADA 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 "Análisis de la cultura organizacional en el Restaurante MAGIC, ubicado en la cabecera departamental 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. Oscar Anibal Rodríguez Salguero
Administrador de Empresas

c.c. archivo