



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA  
DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

**Autores:**  
González, Maria  
Henríquez, Maria  
Sudano, Oriana

Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA  
DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

**Tutora:**

Emma, Argüello D.

**Autores:**

González, María  
Henríquez, María  
Sudano, Oriana

**Línea de Investigación:**

Estudio de la Conducta y su Implicación en el Trabajo.

Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA  
DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

**Autores:**  
González, María  
Henríquez, María  
Sudano, Oriana

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de  
Licenciados en Relaciones Industriales**

Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **Carta de Aceptación**

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA  
DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Tutora:**  
Emma, Argüello D.

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por Emma, Argüello D.

-----  
Bárbula, Abril de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### VEREDICTO

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**, presentado por González, María C.I:20.468.890, Henríquez, María C.I: 21.241.831 y Sudano, Oriana C.I: 19.585.911, para optar el Título de Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

**Nombre y Apellido**

**C.I**

**Firma**

-----

-----

-----



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CONSEJO DE ESCUELA



CE-120/15

Valencia, 06 de octubre de 2015

Ciudadano(a):

**Prof. Emma Argüello**

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión extraordinaria No. 603, de fecha 05/10/2015, acordó ratificarlo(a) como Tutor del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**, correspondiente a el (los) Br. (es): González María, Henríquez María y Sudano Oriana, con el cual aspira(n) obtener el título de Licenciado(s) en Relaciones Industriales (Bárbula).

Anexamos un ejemplar para los fines correspondientes.

Atentamente,

  
**Prof. Yamile Delgado de Smith**  
Directora - Presidente del Consejo de Escuela  
de Relaciones Industriales



YDS/ab.

## **DEDICATORIA**

A Dios todo poderoso por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón y haberme dado el entendimiento de tener el espacio para desarrollarme intelectualmente.

A mi madre amada Zonia Padilla por darme la vida, quererme mucho, creer en mí, por su apoyo en todo momento, consejos, comprensión, amistad y amor. Me has dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para conseguir mis objetivos. Gracias Mamá eres lo más importante en mi vida y este triunfo es para ti.

A mi prima Luisana Monsalve que desde el cielo me cuida y sé que estará orgullosa de mí, te extraño y te recuerdo en cada momento de mi vida.

*María González*

## **DEDICATORIA**

A Dios y al Divino niño Jesús, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por su gran amor, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por los ejemplos de perseverancia por su incondicional apoyo mantenido a través del tiempo y por darme todas las herramientas para estudiar lo cual ha sido la más grande herencia para mi vida.

A mi hermano por ser el ejemplo a seguir, por su apoyo en cada momento, tus detalles, por formar parte de lo más hermoso que tengo, mi familia y por todos esos recuerdos de la infancia que nos hacen sonreír y recordar el amor tan grande que nos une.

A mi abuelo Pedro Bolívar por tantos años de amor , por el gran ejemplo que me dejaste, la superación en circunstancias difíciles , el cual te hace ser en mi vida luz y fortaleza en medio de la oscuridad se que desde el cielo estás conmigo.

*María Gabriela Henríquez.*

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios y a la Virgen del Valle por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, por haber guiado todos mis pasos y acompañarme en todo momento, han hecho que la culminación de este trabajo sea un sueño hecho realidad.

A mi mamá por haberme formado como la persona que soy hoy en día; muchos de los logros se los debo a ella, en los que incluyo este. Me formó con reglas y ciertas libertades, pero siempre ha estado a mi lado motivándome con constancia para alcanzar mis metas.

A mi abuela Melusina García, por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por ser un ejemplo a seguir, y por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento, por su paciencia y por llevarme en sus oraciones porque estoy segura que siempre lo hace.

*Oriana Sudano*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Divina Pastora quien supo guiarme por el buen camino, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo y por ser mi razón de vida, así como también a mis hermanos por ser mi adoración y estar conmigo en todo momento.

A toda mi familia quienes siempre creyeron en mi pero en especial a mis tías Yesenia Araujo y Heira Padilla por brindarme su apoyo durante mis estudios.

A mis amigos en especial a mi mejor e incondicional amiga de la vida Shahrazad y a mi amigo Julio Gainza quienes me han ayudado y apoyado en toda mi carrera universitaria.

A la Prof. Emma Arguello por su tiempo dedicado en la realización y culminación del Trabajo de Grado y por ser una excelente tutora y persona.

Y por último y no menos importante a mis compañeras de tesis María Gabriela Henríquez y Oriana Sudano quienes se convirtieron en personas importantes en mi vida, les agradezco enormemente su amistad sincera, sus ayudas en todo momento sin ustedes y sin nuestras tantas diferencias no hubiese sido posible la culminación de este Trabajo de Grado. Siempre juntas celebrando triunfos las quiero.

*María González*

## **AGRADECIMIENTO**

A mis familiares por su apoyo en todo momento y a mis dos abuelas por el gran cariño, es una bendición de Dios tenerlos a mi lado durante toda esta trayectoria.

A mis dos amigas María González y Oriana Sudano por brindarme su amistad y cariño de forma incondicional, por haber caminado junto a mí durante años para lograr esta meta, por hacer nuestras cargas más livianas y duplicar las alegrías, agradezco eternamente a Dios por haberlas puesto en mi corazón para toda la vida .

A nuestra tutora Emma Argüello por su excelencia como persona, por su aporte a nuestra formación profesional a través de sus conocimientos enriquecedores, por su cariño, guía y apoyo durante este tiempo. Este presente simboliza mi gratitud por toda la responsabilidad e invaluable ayuda que siempre nos proporcionó.

A Dios por bendecirme durante todo este camino.

*María Gabriela Henríquez*

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios y a la Virgen del Valle por haberme acompañado y guiado a lo largo de la carrera y por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación.

A María Gabriela y María Milagros por haber sido excelentes compañeras de tesis y amigas, por haberme tenido la paciencia necesaria, por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación y sobre todo por hacer de esta amistad, mi familia. Las quiero.

En especial, quiero agradecer a nuestra hermosa tutora Emma Argüello la confianza que depositó en nosotras, por su constante apoyo, sus indicaciones y orientaciones fueron indispensables en el desarrollo de este trabajo.

En fin a todas aquellas personas que de una u otra forma han aportado su granito de arena para que este sueño de ser profesional se esté cumpliendo en este momento.

*Oriana Sudano*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**Línea de Investigación:** Estudio de la Conducta y su Implicación en el trabajo

**Autoras:** González María, Henríquez María, Sudano Oriana

**Tutora:** Emma, Argüello D.

**Fecha:** Abril 2016

### **RESUMEN**

La investigación se desarrolla en una empresa embotelladora de agua, ubicada en Valencia estado Carabobo, cuyo objetivo general es analizar la cultura organizacional para identificar las fortalezas y aspectos que requieran mejora. El estudio se sustenta principalmente en la Teoría de los procesos de comparación Social de León Festinger (1954), siendo sus bases teóricas una descripción de la cultura organizacional en Venezuela según las consideraciones de Salcedo y Romero (2006) así como una explicación de la cultura organizacional y la comunicación de Hellriegel y Slocum, (2004). El trabajo es de tipo descriptivo, de modalidad de campo. La población es de 100 trabajadores y la muestra de 35 empleados. El instrumento de recolección de datos utilizado para el objetivo uno y dos, es de tipo escalar, (Siempre (5), Casi Siempre (4), A veces (3) Casi Nunca (2) y Nunca (1)) por lo que es pertinente la aplicación de cuadros de frecuencias. Para el tercero (entrevista estructurada) se presenta un resumen de las respuestas obtenidas de la gerente de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio. Del análisis y diagnóstico, se determinó, que la empresa presenta posibilidades de mejoras o debilidades en aspectos importantes del sistema de normas y valores, los cuales podrían afectar negativamente su cultura organizacional. En esta investigación se llegó a la conclusión, que es importante que la empresa reconozca, que el crecimiento en el mercado o ambiente influye directamente en el crecimiento interno de la embotelladora afectando su estructura interna, por lo tanto, la misión, la visión, los valores, las metas, las reglas y normas tienen que ser revisadas y modificadas en función de satisfacer la demanda interna. Además se considera conveniente implementar mecanismos que conduzcan a una mejor difusión de estos elementos culturales.

**Descriptor:** Teoría de los procesos de comparación Social, Cultura Organizacional, motivación laboral.



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL  
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS  
CAMPUS BÁRBULA



## ORGANIZATIONAL CULTURE IN A WATER BOTTLING COMPANY LOCATED IN VALENCIA CARABOBO

**Online Research:** Behavioral and their involvement in work

**Authors:** González María, Henríquez María, Sudano Oriana

**Tutor:** Emma, Argüello D.

**Date:** April 2016

### ABSTRACT

The research is conducted in a water bottling company, located in Valencia, Carabobo state, whose general objective is to analyze the organizational culture to identify strengths and areas requiring improvement. The study is mainly based on the theory of social comparison processes Leon Festinger (1954), and its theoretical basis a description of the organizational culture in Venezuela as considerations Salcedo and Romero (2006) and an explanation of culture organizational and communication Hellriegel and Slocum (2004). The work is descriptive, field mode. The population is 100 workers and the sample of 35 employees. The instrument of data collection used to target one and two, is of scalar type (Always (5) Almost Always (4), sometimes (3) Almost Never (2) Never (1)) so it is pertinent to the application of frequency tables. For the third (structured interview) a summary of the responses obtained from the Human Resources manager of the company under study is presented. Analysis and diagnosis, it was determined that the company has potential for improvement or weaknesses in important aspects of the system of norms and values, which could adversely affect its organizational culture. In this research I came to the conclusion that it is important that the company recognizes that growth in the market or environment directly influences the ingrowth of the bottler affecting their internal structure, therefore, mission, vision, values, goals, rules and regulations have to be reviewed and modified in order to satisfy domestic demand. In addition it considered appropriate implementing mechanisms that lead to better dissemination of these cultural elements.

**Descriptors:** Theory Social comparison processes, organizational culture, work motivation

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatorias.....	vii
Agradecimientos.....	x
Resumen.....	xiii
Índice de cuadros.....	xvii
Índice de Anexos.....	xx
Introducción .....	21
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema.....	23
Objetivos de la investigación .....	26
Justificación de la investigación .....	27
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes .....	29
Referente Teórico.....	35
Bases Teóricas.....	39
La cultura organizacional en Venezuela .....	39
La cultura organizacional y la comunicación .....	44
Definición de Terminos .....	48
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	49
Técnicas e Instrumentos.....	50
Validez y Confiabilidad del Cuestionario Aplicado .....	52
Muestra.....	55
Estrategia Metodológica.....	56

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
Análisis e interpretación de los datos .....	59
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	89
Recomendaciones	92
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
1. Cuadro Técnico Metodológico.....	60
2. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al indicador: Suposiciones .....	63
3. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al indicador: Suposiciones .....	63
4. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al indicador: Suposiciones .....	64
5. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al indicador: Suposiciones .....	64
6. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias .....	66
7. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias .....	66
8. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias .....	67
9. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias .....	69
10. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias .....	69
11. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias .....	70
12. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	72
13. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	72

14. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	73
15. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	73
16. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	75
17. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	76
18. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	76
19. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	78
20. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	78
21. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	79
22. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	79
23. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	80
24. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	82
25. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	82
26. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	83
27. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	83

28. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	84
29. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	84
30. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	85
31. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento .....	85

## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Cuestionario.....	103
Entrevista .....	106
Formulario de Validación .....	110
Confiabilidad del Instrumento .....	113
Debilidades y Fortalezas de los Valores .....	114

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones funcionan mediante procesos operativos, económicos y estructurales únicos y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, comunicación, relaciones interpersonales, motivación laboral, toma de decisiones y filosofía diferentes una de las otras; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

Por cuanto, la cultura organizacional tiene que ver con la historia, contada o no, que estructura sus valores, filosofía e identidad organizacional y que es transmitida de una u otra forma hacia sus miembros lo cual va moldeando las creencias, expectativas, ideas, actitudes, rituales, lenguaje y normativas dentro de la empresa, elementos que forman parte de la cultura organizacional, la cual se considera única y exclusiva, la cultura determina lo correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

En tal caso, los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la empresa para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Es a través de la cultura de una empresa que se puede determinar el nivel de compromiso del individuo con respecto a la organización ya que se configura como una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización; es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de la misma.

La cultura organizacional inicia con las primeras actividades productivas de cualquier empresa, se desarrolla y cambia según los cambios internos y externos, influyendo en el comportamiento del personal y en la eficiencia de su desempeño

laboral en las tareas asignadas por lo que la gerencia tiene la tarea de fomentar y apoyar una cultura organizacional definida y positiva en donde se incluya al personal en las metas y objetivos de la organización, además de acrecentar el sentido de compromiso e identificación del mismo con su área de trabajo mediante una oportuna motivación laboral.

Sin embargo existen empresas que no establecen una cultura organizacional definida, y se pierde la esencia de los valores, la misión, la visión y el código ético que se espera para el comportamiento grupal en el trabajo, tal como sucede en la empresa embotelladora de agua ubicada en Valencia estado Carabobo por lo cual se realiza esta investigación con el objetivo de analizar su cultura organizacional actual para identificar las fortalezas y aspectos que requieran mejora, investigación que se desarrolla en cuatro capítulos a saber:

- En el capítulo I, se plantea y formula el problema, se describen los objetivos tanto generales como específicos y la justificación.
- En el capítulo II, se presentan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.
- En el capítulo III, se menciona el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad, la muestra y la estrategia metodológica.
- En el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de datos aplicados utilizando técnicas estadísticas y analíticas.
- En el Capítulo V, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del problema

El conocimiento de la cultura en una organización es importante, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño empresarial. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

En este sentido, Guizar (2004: 320), plantea que: “La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros en una organización”. La empresa crea una cultura con el fin que los individuos se sientan identificados con ella, otorgándoles seguridad y respaldo. La organización debe transmitirles la cultura a los empleados, en especial a los de nuevo ingreso, para que se base en las metas organizacionales. Robbins y Judge (2009), plantea que:

Cuando una empresa posee una cultura tiene que realizar actividades para conservarla, como dar premios, incentivos económicos y materiales, capacitación y seminarios para afianzar los valores de la cultura original y la filosofía que heredaron los fundadores a todos los individuos de la organización. (p.447)

Igualmente Robbins y Judge (2009)

La primera fuente para la formación de una cultura, son sus fundadores, transmiten su sistema de creencias, actitudes y valores a sus primeros empleados, los que a su vez la adoptan y la van transmitiendo con el tiempo a los miembros que van formando parte de la empresa. (p.446)

Al respecto, la herencia que dejan los fundadores son los factores determinantes en el momento de la formación como es la estructura dominante que expresan los valores principales que comparten los miembros de la organización como: la identidad empresarial, las normas que establece la empresa, la comunicación, la alianza entre sus miembros, la ayuda que brinda el gerente a sus empleados, entre otros.

Por lo tanto, parte de la cultura organizacional, se basa en que el desempeño que realizan los trabajadores, deben ser motivados con premios, incentivos, regalos, entre otros, así como también la tolerancia al conflicto y la tolerancia al riesgo en cuanto a la innovación y nuevos retos.

La alta gerencia también influye, en la conservación de la cultura, ya que los ejecutivos son los que la dirigen porque están al tanto de las aspiraciones que predominan en la mente colectiva de sus miembros, por lo tanto fijan normas que los subordinados deben cumplir a través de sus palabras y acciones para mantener una convivencia de respeto y armonía donde surgen lazos de amistad. La socialización es el proceso de mayor importancia, porque los empleados se encuentran en un ambiente laboral nuevo y se adaptan a las leyes que se rigen en la empresa.

Es aquí en donde los empleados de nuevo ingreso adquieren los conocimientos necesarios para realizar bien sus actividades laborales. Al respecto Chiavenato (2002:123) afirma que la cultura organizacional “representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”.

Las culturas corporativas moldean la manera en cómo las personas actúan y se relacionan e influyen fuertemente las formas en que se hace el trabajo. Una fuerte cultura positiva se trata de definir claramente lo que la organización valora y de cómo se comunican esos valores, para ello se debe tener un sistema para reportar

fallas éticas, para exigir responsabilidad personal por las acciones y también puede incentivar al trabajador a alcanzar el éxito.

Sin embargo existen empresas que no establecen una cultura organizacional definida, y se pierde la esencia de los valores, la misión, la visión y el código ético que se espera para el comportamiento grupal en el trabajo, tal como sucede en una empresa embotelladora de agua ubicada en Valencia estado Carabobo.

En una visita realizada, a la empresa objeto de estudio, se entabló una conversación con la Licenciada en Relaciones Industriales, quién señaló que esta compañía u organización presenta un problema importante que ha causado un bajo nivel en el desempeño, que se refleja en la impuntualidad; el ausentismo; la falta de colaboración para realizar tareas; apatía; falta de comunicación entre gerencia y trabajadores y la desmotivación por parte de los trabajadores.

También se pudo observar que la gerencia no atiende a las opiniones y sugerencias de sus trabajadores, produciendo malentendidos, tensión, opiniones contrapuestas y rechazo de los valores sobre todo en el personal de nuevo ingreso. La ausencia de una misión y visión institucional conocida por los trabajadores, valores y normas definidas, debilita el sentido de la responsabilidad para procurar la calidad total por parte del personal y hace inminente el bajo desempeño, ya que estos conceptos bien definidos crean esa sinergia que mantiene unidos a los equipos de trabajo y alinea las expectativas de todos en función de los objetivos de la organización

En tal sentido se tiene que para la gerencia los conceptos de cultura organizacional, revierten gran importancia, ya que sobre ella recae el peso de la trascendencia en el tiempo de la empresa, por este motivo la investigación se hace necesaria para comprender el comportamiento en función de la cultura de la empresa objeto de estudio y poder sugerir mejoras en la misma y por ende un mejor desempeño.

Por esta razón la presente investigación tiene como objeto de estudio la cultura organizacional en una empresa embotelladora de agua ubicada en Valencia estado Carabobo.

Con lo antes expuesto se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual con respecto a las suposiciones y creencias que comparten y aceptan los miembros de una empresa embotelladora? ¿Cuáles son los valores que comparten y aceptan los miembros de una empresa embotelladora? ¿Cuáles son las normas que comparten y aceptan los miembros de una empresa embotelladora? ¿Cuáles son las sugerencias de mejoras para la empresa embotelladora de agua en estudio con respecto a la cultura organizacional actual?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la cultura organizacional de una empresa embotelladora de agua ubicada en Valencia estado Carabobo para identificar las fortalezas y aspectos que requieran mejora.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual en cuanto a las suposiciones y creencias que comparten y aceptan los miembros en la organización objeto de estudio.

Identificar los valores que comparten y aceptan los miembros en la organización objeto de estudio.

Describir las normas que comparten y aceptan los miembros en la empresa objeto de estudio.

Establecer sugerencias de mejoras para la empresa embotelladora de agua en estudio con respecto a la cultura organizacional actual.

### **Justificación de la Investigación**

Este estudio sirve como antecedente investigativo y como una fuente de datos reales para conocer más acerca del tema, siendo útil para futuras investigaciones que se interesen en profundizar en el mismo.

Con este estudio se aclaran situaciones reales para la comprensión de la cultura organizacional en las empresas en Venezuela, y específicamente en una empresa embotelladora de agua en Valencia, como una manera de conocer dentro de un contexto real, lo que actualmente genera los problemas empresariales referidos al desempeño influido por la cultura organizacional, y hasta qué punto tiene que ver los factores internos y externos en dicho problema.

A todo ello se agrega también, la urgencia de contar con profesionales que puedan tomar decisiones para subsanar los conflictos que día a día emergen en el entorno empresarial, y que estos profesionales tengan conocimiento académico, científico y actualizado, de lo que ocurre en las organizaciones que no poseen una cultura definida, por lo que hace que este estudio tenga relevancia para la actualización del profesional de Recursos Humanos, y para el desarrollo de un análisis que lleve al diseño de estrategias que definan una cultura organizacional positiva.

Por otro lado es importante desde el punto de vista metodológico y científico, ya que aporta un análisis descriptivo que diagnostica una problemática laboral con

respecto a la cultura organizacional de una manera estructurada, lo que le ayuda al investigador y a sus lectores, a obtener información de la realidad de contextos laborales en Venezuela con relación a los valores y normas dentro de un código ético propio y su importancia en el funcionamiento empresarial.

En tal sentido, este estudio se considera importante debido a que muestra una realidad y toma en cuenta la opinión y las necesidades de los trabajadores, en busca de comprender desde ambas perspectivas, patrono y empleado la responsabilidad de cada uno dentro del problema, lo que significa el beneficio de ambos, para entender las necesidades de cada lado y de allí partir a la consolidación de una cultura organizacional para el fortalecimiento de la empresa.

Este estudio profundiza el conocimiento práctico para los profesionales de Recursos Humanos y académicos de las Ciencias Sociales y Económicas sobre el aprovechamiento del diagnóstico para la resolución de problemas organizacionales, consecuencias económicas y sociales, la observación de necesidades de los trabajadores y empleadores, así como ampliar el campo del conocimiento frente a problemas que están en el tapete actualmente en Venezuela frente a tantos cambios en los últimos años con respecto a la importancia de la cultura organizacional.

Por último, desde el punto de vista de la línea de investigación estudio de la conducta y su implicación en el trabajo, este estudio generó una reflexión sobre el conocimiento existente dentro del ámbito de la cultura organizacional, lo cual necesariamente conllevó hacer epistemología del conocimiento existente en contraste con la realidad de un contexto real, lo que amplía el conocimiento científico y académico de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas en sus perfiles investigativos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes**

Para realizar la investigación se hace necesario indagar acerca de los estudios que se han presentado respecto a la cultura organizacional y que representan un aporte valioso.

Antonio Castillo y Jhoan Contreras (2015). Cultura Organizacional de una Empresa dedicada a la Fabricación de Etiquetas Autoadhesivas ubicada en San Blas Municipio Valencia del Estado Carabobo. Trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. Publicado.

En este trabajo se planteó como objetivo general analizar la cultura organizacional de una empresa dedicada a la fabricación de etiquetas autoadhesivas ubicada en el municipio Valencia estado Carabobo, con el fin de que los trabajadores se sientan identificados, comprometidos y el ambiente laboral sea el idóneo.

Para el logro del objetivo general, se formularon tres objetivos específicos, el primero de ellos fue diagnosticar los factores internos y externos de la cultura organizacional de la empresa en estudio, seguidamente determinar la opinión de los trabajadores en relación a los factores de la cultura organizacional y por último formular recomendaciones de mejora sobre la cultura organizacional para el fortalecimiento de la misma en la empresa en estudio. Estos objetivos fueron planteados como un aporte al desarrollo de la organización, buscando la identificación y compromiso de los trabajadores, con una filosofía organizacional sólida, a través de la modificación de algunos valores, mejorando factores

relacionados con los procesos interpersonales y las tareas de los gerentes.

La fundamentación teórica del estudio de Castillo y Contreras (2015) se basó en la investigación de conceptos como: la satisfacción de los trabajadores, compromiso, actitudes de los trabajadores, motivación, visión, misión, reglamento de la organización, comunicación, valores, objetivos, trabajo en equipo y ambiente laboral para generar recomendaciones que ayuden al fortalecimiento de la empresa.

En cuanto al método utilizado en el estudio, fue enmarcado en una investigación de campo de tipo descriptivo, apoyándose en la técnica de la entrevista semi estructurada dirigida a la gerencia y la aplicación de un instrumento para la técnica de la encuesta a través de un cuestionario tipo escala de Likert para los trabajadores. Los instrumentos fueron elaborados y aplicados con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos.

Posterior a la aplicación del instrumento se procedió a tabular los resultados obtenidos a través de cuadro de estadística descriptiva, como una manera de evidenciar los resultados logrados. Posteriormente se procedió a analizar e interpretar la información obtenida, representada en tablas estadísticas en donde el total de cada ítem se colocó porcentajes para visualizar las diferentes tendencias en cuanto a respuestas.

A través de los resultados obtenidos, se logró concluir que existen brechas en cuanto difusión de conceptos básicos que se debe dar en la organización para que exista una cultura organizacional sólida en donde también a través de los instrumentos y técnicas de recolección de datos se evidenció que se hallaron brechas en la comunicación interna, trabajo en equipo, satisfacción laboral, un buen ambiente de trabajo, entre otras, las cuales se toman como oportunidades de mejora para el fortalecimiento de la cultura organizacional existente en la empresa.

Por consiguiente Castillo y Contreras (2015) hicieron entre sus recomendaciones sugerencias tales como: Promover actividades didácticas donde el trabajador se motive a conocer e identificarse con la filosofía de la organización, esto es, la visión, la misión, los objetivos y la cultura. Así como también, reforzar el sentido de pertenencia y compromiso en los supervisores y gerentes en relación a la filosofía de la empresa, de modo que pueda transmitirse a los empleados, y así lograr en conjunto las metas organizacionales. Por último, elaborar y ejecutar un programa que promueva la difusión de los Valores Organizacionales mediante el uso de campañas comunicacionales (trípticos, folletos, pancartas, talleres, charlas, entre otros), esto con el propósito de dar a conocer la importancia que tiene para el logro de los objetivos organizacionales, de manera que cada trabajador se identifique e involucre con el mismo.

Dicha investigación aporta información que sirvió de apoyo teórico al estudio, ya que indaga sobre la cultura organizacional y determina los indicadores en cuanto a las debilidades en este aspecto; además proporcionó información de gran importancia sobre la interacción social y la cultura organizacional, lo cual permitió redimensionar los procesos internos de los empleados en términos de crear un ambiente organizacional armónico, mediante las buenas relaciones interpersonales y una comunicación clara y precisa, para lograr un óptimo nivel de funcionamiento. En efecto, la investigación representa un aporte para la recopilación de información importante para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Larisma Coba y Karismar Larez (2014). Propuesta para Mejorar la Cultura Organizacional existente en la empresa La Orquídea Import ubicada en Puerto La Cruz Estado Anzoátegui. Trabajo de grado para optar al título de Licenciados en Administración Industrial. Universidad de Oriente. Puerto La Cruz. Venezuela. No Publicado.

Esta investigación tuvo como objetivo proponer mejoras en la Cultura Organizacional existente en la empresa La Orquídea Import, de Puerto La Cruz Estado Anzoátegui. Para el logro de su principal objetivo se plantearon los objetivos específicos siguientes: Describir la cultura organizacional que actualmente presenta la Orquídea Import de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui, seguidamente se procedió a establecer los elementos de la cultura que inciden en el desempeño del personal que labora la Orquídea Import de Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui, e identificar los medios utilizados por la Orquídea Import para divulgar su Cultura Organizacional. Por último, presentar la propuesta para mejorar la cultura organizacional que actualmente presenta la empresa.

La investigación se fundamentó en el estudio en las teorías de Cultura Organizacional; y se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño de campo, ya que se describió cada uno de los elementos que son característicos de la cultura organizacional presente en la institución. Se utilizó la técnica de la observación y de la encuesta a través de un cuestionario de 15 preguntas cerradas, que se le aplicó a la muestra seleccionada de manera intencional, conformada por los 15 empleados de la empresa.

El análisis de los resultados de los datos obtenidos se les calculó la estadística descriptiva de frecuencia y porcentaje, los resultados se ubicaron en tablas de frecuencia según la dimensión de la variable, éstos se graficaron en tortas para luego interpretarse en forma cualitativa. A partir del análisis de los resultados las autoras concluyeron que existía, la falta de la comunicación como primer factor para que todo el equipo pudiese entender y comprender la información referente a lo que se pretende, el cómo se trabaja, la misión y la visión empresarial; así como también para la solución de conflictos que se puedan generar en el proceso.

La cultura organizacional se podía generar sí solo, se adopta una actitud grupal; la

gerencia debe trabajar en consonancia con el resto del equipo; y debe involucrarse desde adentro para observar el desempeño, corrigiendo, orientando, guiando y exigiendo. Igualmente, se pudo reconocer que la gerencia maneja un liderazgo inapropiado; ya que no facilitan normas concretas que describan las funciones, deberes y obligaciones en el proceso del trabajo, así como la falta de incentivos a los empleados y la carencia de interés hacia la profesionalización académica de los mismos.

Esto indica que la cultura organizacional que incentiva la participación a través de la motivación en el equipo de trabajo no se manifiesta en esta empresa, causando desmotivación y un ambiente de trabajo en condiciones precarias.

Las recomendaciones de Coba y Larez (2014) fueron principalmente que las funciones gerenciales administrativas sean desempeñadas, así como también asumir la responsabilidad en el mantenimiento de una cultura organizacional apropiada para poder cumplir con las expectativas del equipo de trabajo. Para ello sugirieron, asumir funciones tales como: la organización, la comunicación, el incentivo al logro, y el desarrollo profesional y personal. La cultura organizacional debe estar enfocada en que los superiores respalden a su equipo en el momento que cualquiera de sus miembros lo requiera, apoyándolos en las actividades en las que necesite de la experiencia u orientación, de esta manera lograr los objetivos de la organización mediante la ayuda recíproca de sus miembros.

En base a esto se diseñó una propuesta cuyo objetivo fue desarrollar la cultura organizacional para mejorar la integración de las relaciones humanas en la organización Orquídea Import. Los objetivos de la propuesta fueron: determinar el sistema de valores y normas de trabajo de manera integral, mejorar la comunicación entre el personal de la empresa y desarrollar actividades de integración y motivación para el personal de la organización. Por lo tanto, se propusieron estrategias que

fueron: Determinar las normas de la empresa a través de valores organizacionales.

En cuanto a la metodología, se desarrolla un estudio de tipo campo, descriptivo, bajo la modalidad de un proyecto factible de acuerdo a estrategias metodológicas relacionadas a los objetivos específicos, se diseñó una entrevista y una encuesta como técnicas de recolección de datos y se aplicó un cuestionario como instrumento a una población y muestra de once (11) personal de administración-contable, agentes de seguros y vendedores, además del Gerente General, los resultados se presentaron utilizando técnicas estadísticas, de tabulación y analíticas.

Las estrategias propuestas consistieron en lineamientos para mejorar la cultura organizacional de la empresa y pasos para implementar esta filosofía. Se concluye con la importancia del empowerment para optimizar las actividades internas, así como para satisfacer el recurso humano y clientes. Se recomienda, entre otros aspectos, aplicar la motivación, recompensas e incentivos a fin de obtener los resultados esperados en el comportamiento, actitud y desempeño laboral del personal.

De este antecedente se obtuvo como aportes la relación de incentivos para motivar al personal en el desempeño eficiente diario lo cual se tomó en cuenta para diagnosticar la situación actual en cuanto a las suposiciones y creencias que comparten y aceptan los miembros en la organización objeto de estudio.

Jesús Velazco (2010). Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Hotel Coconut C.A. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. No publicado.

Como contexto de estudio, esta investigación pretendió demostrar la importancia de fortalecer la cultura organizacional en las empresas a fin de hacerle frente a las

exigencias del entorno regido por la globalización por medio de la innovación y mejora constante de la cultura organizacional permitiendo permanecer en el mercado competitivo, por lo que se plantea como objetivos general diseñar las estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Hotel Coconut C.A.

Este trabajo se fundamenta en teorías sobre la cultura y comportamiento organizacional así como estrategias y análisis DOFA. Metodológicamente, la investigación se enmarcó como de tipo descriptivo, con apoyo en la revisión bibliográfica y documental, bajo un estudio de campo y utilizando como instrumento una Escala de Likert para la recolección de información, los datos que se obtuvieron se sometieron a la matriz DOFA para la formulación de las estrategias.

En la conclusión se describen los resultados a los que llegó el investigador con el desarrollo de los objetivos específicos planteados y se recomienda a la empresa turística aplicar la motivación laboral principalmente a fin de incentivar y promover la eficiencia en el desempeño diario del personal encargado precisamente en la atención de los clientes.

Entre los valiosos aportes que se obtuvo de este antecedente, precisamente fueron las estrategias diseñadas las que proporcionaron información de gran relevancia para establecer las sugerencias de mejoras para la empresa embotelladora de agua en estudio con respecto a la cultura organizacional actual.

## **Referente Teórico**

### **Teoría de los procesos de comparación social. León Festinger (1954)**

Esta es una teoría sobre los procesos de influencia de opinión en grupos sociales. Ésta ha sido una teoría que se ha extendido en otras áreas, además de formación de opinión, en el que la comparación social es importante. En concreto, la proposición

de Festinger, se aplica a la valoración y evaluación de habilidades así como las opiniones, es una hipótesis en el área de la psicología social vista con frecuencia en términos de "plausible" socialmente. "Plausibilidad" significa generalmente sí o no la teoría o hipótesis se ajusta a la intuición o el sentido común. En este sentido gran parte de la teoría que se presenta no es "plausible", sin embargo, explicar una cantidad considerable de datos conlleva a derivaciones comprobables.

Tres experimentos, específicamente diseñados para probar las predicciones de esta extensión de la teoría; como primera hipótesis de Festinger (1942:47) es que: "existe en el organismo humano, una tendencia para evaluar sus opiniones y sus habilidades. Mientras que las opiniones y habilidades, a primera vista, parecen ser cosas muy diferentes, hay un empate funcional estrecho entre ellos". Es decir, actúan juntos en la manera en que ellos afectan el comportamiento; por lo tanto, la cognición de la persona (sus opiniones y creencias) sobre la situación en la que él existe y sus valoraciones de lo que es capaz de hacer (su evaluación de sus capacidades), influyen en su comportamiento.

Es necesario, antes de proceder a aclarar la distinción entre opiniones y evaluaciones de habilidades, puesto que a primera vista puede parecer que la evaluación de la capacidad de cada uno es una opinión sobre él. En casos donde el criterio es inequívoco y puede medirse claramente, proporciona una realidad objetiva para la evaluación de la capacidad, y que depende menos de las opiniones de otras personas y depende más de real comparación del rendimiento con el rendimiento de los demás. Así, si una persona evalúa su capacidad de ejecución, lo hará mediante la comparación, por ejemplo, de su tiempo para correr cierta distancia con los tiempos que han tenido otras personas.

Cuando se habla de evaluar una capacidad, significa específicamente la evaluación de la habilidad en situaciones donde el rendimiento es inequívoco y es conocido. La

mayoría de las situaciones en la vida real, por supuesto, presentan situaciones que son una mezcla de opinión y capacidad de evaluación. Festinger (1942) el autor postula:

La existencia de una unidad para determinar si o no las opiniones eran "correctas". La implicación conductual de la existencia de tal unidad (opinión y habilidades) es que se esperaría observar comportamientos de las personas que les permitan conocer si sus opiniones son correctas y su comportamiento les permite evaluar con precisión sus habilidades. (p. 57)

Sin embargo, a pesar de ser una unidad intrínseca, muchas veces la opinión no se relaciona con el comportamiento, como en el caso de actuar bajo amenaza o castigo.

Otro postulado de esta teoría es que hay una unidad unidireccional hacia arriba en el caso de habilidades es en gran medida ausente en los comentarios de las opiniones de las personas. Al parecer, respecto a las habilidades, las distintas actuaciones tienen valores intrínsecamente diferentes. En la cultura occidental, en cualquier caso, es un valor "hacerlo mejor" y mejor significa que cuanto mayor sea la puntuación en rendimiento, es el más deseable. Si hay o no esto, está culturalmente determinada, y por lo tanto, culturalmente variable.

Con respecto a la mayoría de las opiniones, por otro lado, es importante aclarar, que no existe la comparación como fundamento inherente, intrínseco, para preferir una opinión sobre otra. Si se piensa en opiniones sobre algún tema específico, no hay opinión de por sí que tenga un valor mayor que cualquier otra opinión. El valor proviene de la sensación subjetiva de que la opinión es correcta y válida.

Desde esta perspectiva, si una persona cambia su opinión sobre algo, a favor de otra opinión, no hay ninguna dificultad, más que en la manera de consumir el cambio. Es cierto que a veces existen considerables dificultades, en hacer cambiar la manera de pensar acerca de una opinión o creencia, tal resistencia puede surgir,

debido a la consistencia con otras opiniones y creencias, personalidad, características culturales, hacen que una persona vaya en una dirección u otra.

En este sentido, hay generalmente fuertes restricciones sociales y no-sociales, contra cambiar la capacidad, o cambiar de una actuación que refleja esta capacidad, incluso si una persona está convencida que él debe ser capaz de correr más rápido o debe ser más inteligente, y aunque él está motivado para mejorar su capacidad en este sentido, hay grandes dificultades en el camino de consumir el cambio.

Ahora es cuando entra la tercera hipótesis de Festinger (1942) que:

Es evidente, que la acción para reducir la discrepancia que existe, en el caso de opiniones, se debe a la presión hacia la uniformidad. Esta uniformidad de opinión es un estado de inmovilidad social. En el caso de las capacidades, sin embargo, la acción para reducir las discrepancias interactúa con el empuje unidireccional para hacer mejor y mejor. (p. 200)

Sin embargo, el efecto que produzca un grupo en el individuo, dependerá si este grupo se siente identificado y atraído por él, de manera física y psicológica, si se siente bien en el grupo y desea pertenecer a él, se ajustara el comportamiento a ese grupo, pero de lo contrario si su atracción hacia el grupo es cero o incluso negativo, el grupo no tiene el poder para influir sobre la persona efectivamente. La uniformidad, sin embargo, puede ser forzada, en un sentido, si el grupo ejerce amenazas o castigos por incumplimiento.

En base a todo lo anterior expuesto, sobre la teoría de Festinger, la vinculación con este estudio, es casi implícita, ya que los postulados que la fundamentan se relacionan con la cultura organizacional que se plantea como variable en esta investigación. Según la teoría de Festinger, existe una tendencia hacia medir las capacidades en base a la comparación con los demás, y al mismo tiempo la tendencia de cambiar para

mejorar y mejorar. Por otro lado, se postula que la influencia de un grupo sobre una persona, dependerá si éste se siente identificado y atraído para permanecer en él. Es precisamente de lo que se trata la cultura organizacional en las empresas.

La cultura organizacional, representa una unidad o como lo llama Festinger una “uniformidad” de comportamientos influidos por un sistema de valores y costumbres de una organización, que ha sido implantado de manera progresiva desde sus comienzos. Cuando los empleados pertenecen a una organización, estos tendrán la tendencia a la uniformidad o a la adaptación ante la nueva cultura en que se desenvuelve, y si esos valores y costumbres son positivos para el trabajador o no, este se sentirá identificado y su influencia será inevitable.

Por otro lado, la necesidad de mejorar sus capacidades, por lo que llamo Festinger la tendencia de ser mejor y mejor al comparar las propias capacidades con la de los demás, también forma parte de la cultura organizacional, que se manifiesta a través del grado de competitividad que haya en la organización entre trabajadores, así como también el sistema de incentivos que sea parte de la cultura de la empresa, como elemento cultural de la empresa.

En definitiva, la cultura organizacional, influye en el comportamiento y actitudes del individuo y su propensión a esa influencia, tiene que ver con su sentido de bienestar e identidad que hace al grupo atractivo para el empleado y desear ser miembro del mismo.

## **Bases Teóricas**

### **La cultura organizacional en Venezuela**

En primer lugar se define el concepto de cultura organizacional que ha sido teorizado por varios autores dentro de las cuales se tienen:

Hellriegel y Slocum (2004:378), define este concepto como: “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el tiempo”. Estos autores manifiestan sobre el tema de la cultura que es un modelo a seguir que trasciende con el tiempo y es compartida por cada uno de los miembros de la organización.

Así mismo Diez (2007), refiere que:

La cultura organizacional, es la plataforma donde se produce el ambiente, los principios, valores, convicciones, procedimientos y forma de cómo se realizan las cosas, influenciada a su vez por factores psicológicos, sociales por la acción de cada uno de sus integrantes a través del tiempo, y definida por hechos culturales fuera y dentro de ella”.(p. 233).

Al respecto Perlasca y Poriet (2013) consideran que:

La cultura condiciona la gestión del capital humano pues ella evidencia la forma de tratar al personal, a los clientes y relacionados; la manera de negociar, el nivel de autonomía que establece en sus oficinas, el estilo de liderazgo, la puntualidad, la productividad, la importancia asignada a la calidad, el sistema de compensaciones, el diseño de políticas. En función a la mentalidad de la organización será el comportamiento que sigue a cada uno de sus procesos. (p. 311).

Se entiende con ello que la cultura organizacional es la base fundamental en todos los procesos de las organizaciones, una buena comprensión de la misma, se ve reflejada en el comportamiento de sus miembros para el mejor funcionamiento de la empresa.

Un estudio realizado por Salcedo y Romero (2006) manifiestan como un signo altamente positivo en la cultura organizacional de las empresas en Venezuela es que

ha comenzado a surgir la cultura de la calidad, identificándose como una ventaja comparativa, asociada al cambio tecnológico y al fortalecimiento de los recursos humanos.

La gestión empresarial se ha formulado como un reto para la aplicación de un modelo creativo, que conlleva a enfrentar las exigencias de un medio ambiente muy cambiante, ante el cual las empresas se ha venido desempeñando con éxito, tanto en la elevación de la efectividad, en la investigación y aplicación de este nuevo enfoque de planificación, como también el ejercicio de las nuevas teorías gerenciales. Este proceso de transformación gerencial, ha jugado un papel muy importante el entrenamiento, actualización y desarrollo desplegados hacia el personal ubicado en todos los niveles de la organización, convirtiéndose en el motor del proceso.

En este sentido, las empresas se están fortaleciendo para afrontar la complejidad del entorno de competencia, con clientes exigentes, y con fuertes exigencias ambientales, de higiene y seguridad laboral. Todo ello acompañado de una visión nacionalista, que refirma a las organizaciones como empresa pública del Estado venezolano. Entre los factores que se verán fortalecidos con la aplicación del sistema de gestión de la calidad, están: El trabajo en equipo, el fortalecimiento de los principios aprender haciendo y aprender a aprender, la integración y aplanamiento de la estructura, a través de la reducción de los niveles jerárquicos y el mejoramiento de la comunicación interna.

Por otra parte Riquelme (2010) acerca de la cultura organizacional en Venezuela, le dio un esbozo de lo que puede influir el entorno cultural venezolano y de Latinoamérica, entre las características que se evidenciaron en la cultura organizacional del estudio fueron: la Distancia al poder; Individualismo; Masculinidad; Evitación de incertidumbre; Orientación largo plazo.

En cuanto al entorno cultural, se determinaron, dimensiones claves que influyen en el entorno sociocultural en Venezuela y se caracterizan por:

Colectivismo (integración a grupos de gran tamaño, fuertes y cohesivos, que van desde la familia extendida hasta la organización social y empresarial, que ofrecen protección a cambio de lealtad incondicional)

Roles tradicionales de género (machismo)

Percepción de distancia respecto al poder

Esfuerzo por evitar la incertidumbre

Visión a corto plazo (Lo urgente sobre lo importante)

Por consiguiente las características del entorno cultural específico, tienen efectos recíprocos sobre la estructuración de las organizaciones y la dinámica de la población así como a su vez la organización en la cultura. Por lo que se refleja en características propias del trabajador venezolano y su desenvolvimiento en las organizaciones, estos muestran indicadores como:

Bajo involucramiento

Masculinidad

Aislamiento

Temor a innovación

Desapego

Machismo

Resentimiento

Desconfianza

Inmediatez

Colectivismo

Visión corto plazo.

Por otra parte el trabajo de Gutiérrez (2010), cuestiona aún más el comportamiento

de las organizaciones y la existencia de una cultura, el autor señala que tiene una preocupación por investigar si en Venezuela existe cultura organizacional y formula una hipótesis que niega la posibilidad de la existencia de tal cultura.

En su estudio hace una reseña sobre las organizaciones de mantenimiento en Venezuela y de servicios públicos, tales como el Aseo Urbano, las aguas negras, Hospitales y Escuelas Públicas, Transporte público, entre otros; dando como resultado la afirmación de dicha hipótesis a través de la recolección de información confiable y datos específicos relacionados con las variables cultura organizacional y mantenimiento de equipos, provenientes de una revisión bibliográfica de la literatura pertinente y un conjunto de datos periodísticos.

Al comparar los hechos seleccionados, de las actividades de varias empresas públicas, con las particularidades de ser las instituciones que se ubican en una sólida cultura organizacional de mantenimiento, Gutiérrez (2010) observó mucho contraste, siendo lo más trascendental los aspectos siguientes:

- Permanencia e incremento de fallas en equipos, instalaciones, sistemas y edificios, durante largos períodos.
- Reiteración, en lapsos breves, de actividades correctivas a los elementos de un mismo sistema.
- Las acciones de mantenimiento se llevan a cabo cuando ocurren emergencias.
- Se ejecutan reparaciones con recursos humanos inexpertos y materiales de baja calidad.
- No se asignan recursos económicos suficientes a las organizaciones responsables de suministrar servicios de mantenimiento.
- Muchas empresas del Estado realizan actividades correctivas después de insistentes denuncias a través de los medios de comunicación social o de protestas callejeras por parte de las comunidades afectadas.
- Se desconoce la importancia del personal de mantenimiento, no tiene estabilidad laboral, no se remunera adecuadamente y no se le da facilidades de crecimiento profesional. (p. 3).

La ineficiencia de las empresas de servicio público que se reflejan a través de tantos problemas en las comunidades venezolanas, dan como resultado para Gutiérrez (2010: 3) la afirmación de que “en Venezuela no existe cultura organizacional de mantenimiento”.

Es importante este tema para el presente estudio, ya que el contexto en que se realiza la investigación es el venezolano, por consiguiente, es conveniente tener un panorama de investigaciones previas acerca de la cultura organizacional en Venezuela y las características que se representan a través del comportamiento de las empresas en el país. La tendencia de la cultura en las organizaciones, generalmente se ven influidas por la cultura en donde están, ya que los empleados tienen una serie de valores y costumbres intrínsecas, que se traspasaran a la cultura organizacional como parte propia de la misma.

### **La cultura organizacional y la comunicación**

Una organización que desee crear y dirigir de manera consistente su cultura debe tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de ingreso reciente, ya que los individuos están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo que es el momento en el cual quieren a agradar a otros y ser aceptados familiarizándose con su nuevo ambiente de trabajo.

Diversos autores coinciden en destacar la importancia de la comunicación en las organizaciones, así tenemos que, para Hellriegel y Slocum, (2004: 45) “en toda organización se presenta una comunicación directa e indirecta que tiene que ver con la jerarquía desde un nivel alto, pasa por un nivel medio hasta el nivel bajo” ya que cuando los gerentes de las organizaciones dirigen o lideran, están en comunicación

con otros o a través de otros, y las decisiones de gestión y las políticas de la organización no tienen eficacia alguna si los que han de ponerlas en práctica no la entienden, es por ello que la comunicación es muy importante en cualquier organización ya que si ésta es eficaz constituye una de las piedras angulares de la conducta ética en la organización.

La comunicación es importante para compartir directrices respecto a las normas éticas y a las actividades de integración a las distintas áreas funcionales de la empresa, debido a esto, la comunicación ha comenzado a considerarse como una forma de procesamiento social en la que los receptores interpretan los mensajes procesando la información cognitivamente.

Por consiguiente Gasparini, Hamidian y Llobregat (2013:533) establecen que la comunicación es “la manera de transmitir el mensaje entre las personas, donde involucra el enviar y recibir a fin de expresar pensamientos, sentimientos y deseos”, por lo tanto el proceso de comunicación se inicia cuando una persona quiere comunicar un mensaje, esta persona es el emisor, quien debe codificar el mensaje para que el receptor pueda entenderlo , el mensaje es enviado a través de un canal que viene a ser vínculo entre las partes, el canal puede ser un memorándum, el correo electrónico o simplemente una conversación frente a frente. Luego de captar el mensaje el receptor trata de entenderlo descodificando la información que ha recibido, esto implica que debe leer o escuchar con atención para dar una retroalimentación al emisor que demuestre que el mensaje ha sido captado.

Por otra parte, existen muchas definiciones acerca de la comunicación, sin embargo, a pesar de que en definiciones contienen diferencias, la mayoría coinciden en que la comunicación en las organizaciones tienen determinadas cualidades o propiedades básicas similares, y en resumen la comunicación organizacional se

considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de un grupo que conviven dentro de una organización social.

En este sentido, la comunicación que existe dentro de las organizaciones radica en una actividad dinámica, y en constante flujo, pero que conserva un código que la identifica como estructura. Esta misma estructura es flexible y también cambia, ya que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Para Siliceo, Casares y González (2000:183) “Las comunicaciones en las organizaciones deben proveer información concreta con las entonaciones emocionales adecuadas para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones”.

Por lo anteriormente expresado, la comunicación organizacional entonces, se considera nueva disciplina que tiene sus bases en las áreas del conocimiento como la Antropología, Sociología y Psicología Industrial, y tiene sus aplicaciones en la conducta de la comunicación oral y escrita dentro de la organización, de los individuos que trabajan en ella.

La comunicación organizacional es la salida de mensajes entre los miembros de una organización en una red de relaciones interdependientes, y se caracteriza por tres cualidades: La comunicación organizacional se da en un a través de un proceso complejo y abierto, está influenciado por el contexto, y sus elementos son el mensaje, la vía y el propósito, así como el medio por donde viaja la información. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus emociones, sus relaciones y destrezas.

Desde esta perspectiva, el primer responsable de que exista una comunicación efectiva son los directivos, según Gómez (2007):

El rol primario del ejecutivo es ser un comunicador, un vínculo comunicativo entre los miembros de la organización. Además, el jefe o director debe procurar la cooperación entre todas las personas de la organización, potenciando los incentivos positivos (oportunidades de prestigio, ambiente social participativo, condiciones de trabajo adecuado, incentivos económicos, entre otros.) y eliminando las presiones negativas. (p. 64)

Al respecto, también es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe ocurrir internamente, sino que la organización debe manifestar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad, ya que no sólo es la comunicación un componente fundamental en la actividad interna de una organización, sino que también es imprescindible en el reciprocidad de información de la organización con su medio.

Así mismo, Pascual (2013:1) “La comunicación en las empresas es uno de los puntos más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos. Si esta no es efectiva se corre el riesgo de llegar a puntos críticos”. Desde esta perspectiva se encuentra la comunicación interna, la cual se constituye en el interior de la empresa con accionistas, asociados, trabajadores, participantes, contribuyentes, entre otros, que pretende crear un clima de entendimiento entre las personas de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo motivador.

Tomando en cuenta todo lo anteriormente expuesto, la comunicación forma parte esencial en la cultura organizacional, ya que sin ella, no se podrá transmitir los valores y sus usos de la comunicación organizacional sin informar, escuchar, vincular personas, proporcionar el intercambio de costumbres, experiencias, crear opinión, compartir conocimientos e identificar mejoras. Por lo tanto la vinculación de la comunicación y la cultura organizacional es evidente e indestructible, ya que las dos son parte del sistema que acompaña el funcionamiento de una empresa o institución.

Esto reafirma la necesidad de una comunicación efectiva que permita que el carácter organizacional se instale en la cultura de la empresa, por lo cual es importante tener en cuenta la actividad y estructura de la empresa, para sustentar el rasgo cultural que se identifica en el momento de la comunicación.

El tema de la comunicación y la cultura organizacional, se vincula con este estudio, ya que a partir de este conocimiento acerca de cómo interactúan de manera recíproca ambos elementos dentro de la organización, se tomó como indicador, la comunicación como uno de los elementos más significativos para detectar si en efecto, existe o no una cultura organizacional fuerte. La comunicación fue uno de los elementos a medir en el diagnóstico de este estudio.

### **Definición de Términos**

**Presunciones internas acerca de la organización**, estas se basan en el contexto de lo que es real y verdadero partiendo de las creencias de los fundadores y de la organización basadas en los objetivos y metas que esta se plantea y que son transmitidas a los empleados de la misma, Pérez (2009) lo define como “el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas que afectan al desenvolvimiento de la organización y a la conducta de sus miembros.”

**Presunciones internas a cerca del entorno** Shein (1998) la define como:

Esta dimensión afecta la visión que la organización tiene sobre sus relaciones con el entorno en el que se enmarca la cultura receptora. Estas relaciones pertenecen a los niveles más profundos de la orientación estratégica de la organización, siendo fundamental que las presunciones subyacentes al respecto concuerden con las realidades del entorno para validarlas y decidir las metas y los medios. Por otro lado los aspectos del entorno en función de los cuales se formen las presunciones y creencias de la organización, constituirán elementos fundamentales de su cultura. (p. 24)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

El presente trabajo fue de carácter descriptivo. Este tipo de investigación según Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:42) “están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio”.

Por ende, el mismo se abocó a describir y analizar la realidad en estudio que para los efectos la presente investigación analiza la cultura organizacional de una empresa embotelladora de agua ubicada en Valencia estado Carabobo.

Además, la investigación presentó una modalidad de campo ya que, tal como lo señala Balestrini (2001):

Los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural, con aplicación de determinados instrumentos de recolección de información, considerando de esta forma que los datos son primarios; por cuanto se recogen en su realidad cotidiana, natural, observando, entrevistando o interrogando a las personas vinculadas con el problema investigado” (p. 8).

Es decir, se recolectó la información que requirió la investigación para diagnosticar la situación actual directamente de las personas involucradas y de su realidad en un momento determinado, utilizando para ello técnicas e instrumentos.

## **Técnicas e Instrumentos**

Para dar respuesta al primer y segundo objetivo que se plantea en la investigación, los cuales fueron diagnosticar la situación actual en cuanto a las suposiciones y creencias que comparten y aceptan los miembros en la organización objeto de estudio e Identificar los valores que comparten y aceptan los miembros en la organización objeto de estudio, se utilizó la técnica de la encuesta por medio de un cuestionario, como instrumento, lo que permitió obtener información de cómo es la organización; como debería ser; metas reales de los empleados; fundadores y dirección general.

Según Trespalacios, Vázquez y Bello (2005)

Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo. (p. 96)

En cuanto al cuestionario, Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:61) lo definen como “la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple”.

Para la elaboración de este instrumento se procedió a utilizar una Escala Likert, la cual se basa en la escala de Thurstone, aunque a diferencia de esta, se trata de una escala ordinal.

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas

afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, posición no definida, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según Briones (1990), son los siguientes:

- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir.
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable.
- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems.
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales.
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados.
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- G. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala. (p.55)

Para la medición de la cultura organizacional se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de treinta (30) ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con cinco categorías.

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca, esto permitió revelar la intensidad del sentimiento sin rebasar la capacidad de la persona para diferenciar de una y otra categoría. (Ver anexo n° 1 cuestionario).

Para la ejecución del tercer objetivo específico que señala la descripción de las normas que comparten y aceptan los miembros en la empresa objeto de estudio, se aplicó la técnica de la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos mediante una

guía de entrevista estructurada o formal como instrumento para conocer la aceptación de normativas internas por parte de los trabajadores, el cumplimiento de normativas internas y la motivación. (Ver anexo n° 2 entrevista).

En cuanto a la técnica de la entrevista Arias (2006: 73) indica que consiste en “un diálogo o conversación cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” mientras que la guía de entrevista estructurada o formal, para la misma autora, “se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado”.

Finalmente, en el caso del cuarto objetivo específico, el cual consiste en establecer sugerencias de mejoras para la empresa embotelladora de agua en estudio con respecto a la cultura organizacional actual, no pudo ser operacionalizado ya que según las normas metodológicas que plantea Ramírez (1999: 62), establece “que una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios; pero sin embargo no pueden ser manipuladas ni controladas por el investigador en los estudios de campo”.

Es decir, que sólo después de aplicar los instrumentos y observar los resultados y las conclusiones a las cuales se lleguen se pudo entonces realizar las recomendaciones pertinentes para mejorar la cultura organizacional en la empresa.

## **Validez y Confiabilidad del Cuestionario Aplicado**

### **Validez**

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la o las variables que el

investigador desea evaluar. Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006: 40), definen la validez como “el grado en que un instrumento realmente pretende medir la validez; lo que permite concluir que la validez de un instrumento se encuentra relacionada directamente con cada objetivo del mismo”.

Es significativo resaltar que la validez puede efectuarse a juicio de expertos, es decir, con las personas de mayor experiencia en investigaciones o largo tiempo de servicio y conocedores del tema estudiado. En base a esto, para conseguir la validez del instrumento, se consulto la opinión de tres (3) profesionales en metodología, estadística y especialistas en el área en estudio adecuado a la línea de investigación, estudio de la conducta y su implicación en el trabajo. (Ver anexo n° 3 formulario de validación.)

### **Confiabilidad**

En relación a la confiabilidad Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:68) señalan que “la confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar un instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible”.

En esta ocasión se contó con la colaboración de un experto en el área de estadística que sugirió utilizar un método de cálculo llamado Alfa de Cronbach. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (1998), expresan:

Este coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición: simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. (p. 354)

Se realizó el cálculo de la confiabilidad aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach con una muestra piloto de 15 pruebas adaptadas a una escala tipo Likert con la siguiente expresión matemática:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

K = Número de preguntas

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de las varianzas de los ítems

$S_T^2$  = Varianza total

De este modo, el resultado que se obtiene de este estudio es de 0,72 (Ver anexo n° 4 confiabilidad del instrumento), demostrándose la confiabilidad del instrumento aplicando el siguiente análisis.

<b>Intervalo</b>	<b>Criterio</b>
-1 a 0	Rehacer instrumento
0.01 a 0.59	Revisión de los ítems
0.60 a 0.89	Aceptable-confiable
0.90 a 1	Altamente -confiable

## Muestra

En este estudio la población estuvo representada por 100 trabajadores pertenecientes al departamento de producción y almacén. El autor Tamayo y Tamayo (2003:67) expresa: “cuando seleccionados algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados, nos referimos a la muestra”. La muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tal refleja las características que definen la población.

Para calcular el tamaño de la muestra Argüello (2009:9) señala el siguiente procedimiento de muestreo aleatorio cualitativo:

$$n = \frac{Z^2}{\frac{E^2}{p \times q} + \frac{Z^2}{N}}$$

Dónde:

Z = valor tipificado según curva normal

E = error máximo admisible

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

N = población

Para esta investigación se estima un nivel de confianza de 90% con un error aceptable de 10% con una probabilidad de éxito de 50% y una probabilidad de fracaso de 50% y una población total de cien (100) con la finalidad de facilitar la

aplicación del instrumento.

$$n = \frac{1,64^2}{\frac{0,10^2}{0,5 \times 0,5} + \frac{1,64^2}{100}} = 35 \text{ Trabajadores}$$

Finalmente después de haber utilizado el procedimiento expuesto, la muestra representativa fue de treinta y cinco (35) trabajadores. Al respecto Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:54) indican que “las necesidades prácticas de ahorro, coste y esfuerzo aconsejan que el tamaño de la muestra no exceda este límite mínimo marcado por la estadística”.

### **Estrategia Metodológica**

La estrategia es el procedimiento que se emplea en el camino a seguir durante la investigación. Para la realización se utilizó como apoyo un cuadro técnico metodológico que según Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:52) “la elaboración de este cuadro permite ir descomponiendo, a partir de los aspectos generales los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio”.

Esta estrategia se fundamenta con el marco teórico referencial de la investigación, el cual contiene los antecedentes que han tratado desde diversos puntos de vista con sus respectivas estrategias metodológicas, las bases teóricas que han dado sustento a diferentes realidades.

El cuadro técnico metodológico que se presenta a continuación en el cuadro 1,

contiene los objetivos relacionados con cada uno de la Dimensión o variable a desarrollar; su definición así como los indicadores; ítems; técnicas e instrumentos y fuente que sirvieron de referencia para estructurar el instrumento de recolección de datos a utilizar para la recolección de la información necesaria que contribuyó a la solución de la problemática existente en la empresa objeto de estudio. (Ver cuadro 1 cuadro técnico metodológico).

**Cuadro N° 1**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo General:</b> Analizar la cultura organizacional de una empresa embotelladora de agua ubicada en Valencia estado Carabobo para identificar las fortalezas y aspectos que requieran mejora						
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensión o variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Fuente</b>
Diagnosticar la situación actual en cuanto a las suposiciones y creencias que comparten y aceptan los miembros en la organización objeto de estudio.	Suposiciones y creencias	Se expresan en forma de leyendas e historias que se convierte en parte de las tradiciones y que son transmitidos desde los empleados más antiguos a los nuevos. Amorós, E. (2005: 79)	Suposiciones	- Naturaleza de la actividad y relaciones humanas (1,2,3,4)	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario	Trabajadores pertenecientes al departamento de producción y almacén.
Creencias			- Presunciones internas acerca de la organización (5,6,7,8) - Presunciones acerca del entorno (9,10,11)			
Identificar los valores que comparten y aceptan los miembros a través de una matriz DOFA en la organización objeto de estudio	Valores	Conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso, importante o no importante que se apoyan y conservan consistentemente. Chiavenato (1995:72)	Comportamiento	- Expresados: Declaración de visión, misión, filosofía asumida (12,13,14,15) - Aparentes: logros (16,17) - Operativos: Sistema de control, reglamento interno, definición de metas (18,19,20,21) - Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia. (22,23,24,25,26,27,28,29,30)		
Describir las normas que comparten y aceptan los miembros en la empresa objeto de estudio	Normas	Parámetros establecidos y aceptados para regular conductas y acciones". Delgado de Smith (2013:264)	Aceptación de parámetros	- Cumplimiento de normativas internas (1,2,3,4,5,6) - Aceptación de normativas internas (7,8,9,10) - Motivación (11, 12,13,14,15)	<b>Técnica:</b> Entrevista <b>Instrumento:</b> Guía de entrevista estructurada	Gerente de recursos humanos.

**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### **Análisis e interpretación de los datos**

Una de las fases más importantes dentro del desarrollo de un estudio es la del análisis de los resultados obtenidos, ya que aquí se resumieron las observaciones resultantes de las respuestas a las interrogantes de dicha investigación.

De acuerdo con Balestrini (1998) el análisis de los datos se refiere a:

Al culminar la fase de la recolección de la información los datos han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica que permita recontarlos y resumirlos, antes de inducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos, posibilitar la interpretación y el logro de las conclusiones a través de los resultados obtenidos.(p. 149)

Los resultados de esta investigación, luego de haber aplicado los instrumentos a la muestra seleccionada, facilitan el análisis estadístico de los datos, que se derivan de la “estadística descriptiva”, haciendo uso de cuadros que representan tablas de frecuencias (f) y porcentajes (%), con el objeto de resumir y comparar las observaciones que se han evidenciado con relación a los indicadores estudiados y al mismo tiempo explicar la asociación que puedan existir entre ellas, desde la perspectiva de las interrogantes planteadas.

Es importante destacar que en cuanto a este aspecto Hurtado (1998:32) señala: “es necesario presentar ordenadamente los cuadros y gráficos e irlos aplicando y comentando de manera que queden claros los resultados obtenidos en la investigación”.

Una vez aplicados los instrumentos a la muestra objeto de estudio, el cuestionario para diagnosticar las suposiciones e identificar los valores, y la entrevista estructurada para describir las normas, se procedió a tabular la información recogida, utilizándose cuadros de frecuencias, los cuales según Mason y Lind (1995:24) “es un método estadístico muy útil para organizar un conjunto de observaciones en forma significativa”.

Es de hacer notar que el modo de respuesta del instrumento de recolección de datos utilizado para el objetivo uno y dos, es de tipo escalar, (Siempre (5), Casi Siempre (4), A veces (3) Casi Nunca (2) y Nunca (1) por lo que es pertinente la aplicación y tablas de frecuencias. Para el tercer objetivo (entrevista estructurada) se presenta un resumen de las respuestas obtenidas de la gerente de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio.

### **Instrumento N°1**

***Indicador: Suposiciones*** (Ítems Naturaleza de la actividad y Relaciones humanas  
**1, 2, 3 y 4**

**Ítem N° 1.** En la empresa el valor de la amistad es primordial

**CUADRO 2.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al indicador: Suposiciones (Ítems 1 Naturaleza de la actividad y relaciones humanas).*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	12	34,29%
Casi Siempre	18	51,43%
A veces	5	14,29%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 2**

La

empresa acostumbra a realizar actividades para mejorar las relaciones con mis compañeros de trabajo.

**CUADRO 3.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al indicador: Suposiciones (Ítems 2 Naturaleza de la actividad y relaciones humanas).*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
A veces	8	22,86%
Casi Nunca	18	51,43%
Nunca	9	25,71%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 3**

Me

relaciono con compañeros de otras áreas de trabajo.

**CUADRO 4. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al indicador: Suposiciones (Ítems 3 Naturaleza de la actividad y relaciones humanas).**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	3	8,57%
Casi Siempre	17	48,57%
A veces	12	34,29%
Casi Nunca	3	8,57%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 4**

En

la empresa se acostumbra a trabajar en equipo.

**CUADRO 5. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al indicador: Suposiciones (Ítems 4 Naturaleza de la actividad y relaciones humanas).**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	15	42,86%
A veces	12	34,29%
Casi Nunca	8	22,86%
Nunca	0	0,00%

<b>Totales</b>	35	100,00%
----------------	----	---------

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

### **Análisis e Interpretación:**

En relación al indicador suposiciones, se puede observar que en el ítem 1, el 85,72% considera de casi siempre a siempre que el valor de la amistad es primordial, mientras que el 14,28 % manifiesta que a veces lo es, lo que significa que el valor de la amistad es una fortaleza para esta organización. Por otro lado, el ítem 2 el cual indaga si la empresa acostumbra a realizar actividades para mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, las respuestas obtenidas fueron que el 77,14% señaló de casi nunca a nunca, en tanto que el 22,86% de la muestra considera que a veces lo es, de esta manera, en relación a este ítem, se observa que la empresa no realiza actividades que permitan que los empleados puedan relacionarse de forma positiva y lograr así un ambiente de colaboración y cooperación entre iguales.

Asimismo, en relación al ítem 3, la muestra encuestada respondió obtenida es en un 57,14% que de casi siempre a siempre se relacionan con compañeros de otras áreas de trabajo, sin embargo el 42,86% mencionó de a veces a casi nunca hacerlo, en este caso las opiniones están divididas. Las respuestas obtenidas en el ítem 4, el 42,86% afirma que casi siempre en la empresa se acostumbra a trabajar en equipo, y 57,15% de a veces a casi nunca acostumbra a hacerlo. En relación a ítem las respuestas obtenidas evidencian que la empresa no fomenta el trabajo en equipo, más bien tiende a la individualización.

Se debe decir entonces, que “las relaciones humanas”, para Estrella (2005)

Incorporan aquellos factores referidos al interés de las organizaciones por establecer una relación de trabajo positiva con los empleados, requiriéndose un equilibrio entre las

necesidades de la organización (enfoque interno) y la generación de una elevada moral y satisfacción que conduzca a la lealtad (flexibilidad), para la consecución del ajuste con un entorno externo cambiante (enfoque externo). (p. 44)

**Indicador: Creencias (Ítems Presunciones internas acerca de la organización 5, 6, y 7).**

**Ítem N° 5.** Tengo información sobre los objetivos de la empresa

**CUADRO 6. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias (Ítems 5 Presunciones internas acerca de la organización)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	8	22,86%
A veces	6	17,14%
Casi Nunca	12	34,29%
Nunca	9	25,71%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 6.** La empresa se encarga de compartir los objetivos con todo el personal.

**CUADRO 7. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias (Ítems 6 Presunciones internas acerca de la organización)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%

A veces	8	22,86%
Casi Nunca	18	51,43%
Nunca	9	25,71%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 7.** La empresa me permite aportar ideas para la toma de decisiones en mi área

**CUADRO 8.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias (Ítems 7 Presunciones internas acerca de la organización)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
A veces	12	34,29%
Casi Nunca	17	48,57%
Nunca	6	17,14%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

### **Análisis e Interpretación:**

Analizando las respuestas dadas al indicador creencia, se consiguió lo siguiente: al indagar sobre la información que tiene los empleados sobre los objetivos de la empresa, ítem 5, la respuesta dada por los encuestados es que el 60% plantea de casi nunca a nunca casi tener información sobre los objetivos de la empresa, mientras el 40% restante dijo que de a veces a casi siempre, poseen la

información.

Demostrándose entonces que la información acerca de los objetivos de la empresa no es transmitida a los empleados de la organización, restringiendo de esta manera la participación en la formación y el mantenimiento de la cultura organizacional, según Stoner (1996: 231) “es en los objetivos que se encuentran los valores que guían a la organización. Por lo cual, una mejor atención al establecimiento de los objetivos conduce a una actuación más eficiente”.

Para el ítem 6, las tendencias observadas en relación a si la empresa comparte los objetivos con todo el personal, fue que el 77,14% respondió de casi nunca a nunca los compartía y el 22,86% indicó que a veces lo hacía. Estas respuestas refuerzan entonces los hallazgos obtenidos con el ítem 5 debido a que el desconocimiento de los objetivos de la empresa proviene de la falla comunicacional que existe entre la directiva de la organización y los empleados, por no hacer del conocimiento de los trabajadores los objetivos que se plantea la empresa.

Los resultados obtenidos en relación al ítem 7, el cual inquiriere sobre si la empresa permite que los empleados aporten ideas para la toma de decisiones en su área de trabajo, el 65,71% indicó de casi nunca a nunca se le permitía aportar ideas, en tanto que 34,29% restante señaló que a veces se les permitía, por lo tanto, existe dentro de esta empresa una baja participación de los aportes que puedan dar los empleados para hacer las actividades de la empresa más eficiente, al no ser consideradas sus ideas y opiniones. Estos resultados evidencian una debilidad en cuanto a las presunciones internas acerca de la organización, pues éstas se basan en el contexto de lo que es real y verdadero partiendo de las creencias de los fundadores y de la organización, basadas en los objetivos

y metas que esta se plantea y que deben ser transmitidas y reforzadas a los trabajadores.

**Indicador: Creencias (Ítems Presunciones acerca del entorno 8, 9, y 10).**

**Ítem N° 8.** La empresa está decidida a enfrentar adversarios comerciales claramente definidos.

**CUADRO 9. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias (Ítems 8 Presunciones acerca del entorno)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	22	62,86%
Casi Siempre	10	28,57%
A veces	0	0,00%
Casi Nunca	3	8,57%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 9.** Siento que la empresa posee una buena trayectoria y es reconocida.

**CUADRO 10. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias (Ítems 9 Presunciones acerca del entorno)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	25	71,43%
Casi Siempre	10	28,57%

A veces	0	0,00%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 10.** Me siento identificado cuando veo en los locales comerciales los productos fabricados en la empresa.

**CUADRO 11.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Creencias (Ítems 10 Presunciones acerca del entorno)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	18	51,43%
Casi Siempre	11	31,43%
A veces	6	17,14%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Análisis e Interpretación:**

En relación a las presunciones internas acerca del entorno, el análisis de las respuestas dadas en relación a los ítems que agrupan este indicador es el siguiente: en el ítem No. 8, el cual señala si la empresa está decidida a enfrentar adversarios claramente definidos, el 91,43% indicó de casi siempre a siempre la empresa demuestra su capacidad para desafiar a la competencia, mientras que el 8,57% manifestó que casi nunca lo hace. Por lo tanto la competitividad de la empresa con los oponentes de su entorno está claramente definida y es conocida por cada uno de sus empleados.

En cuanto al ítems 9, el 71,43% de los encuestados considera que la empresa siempre tiene una buena trayectoria y es reconocida, mientras que 28,57% cree que casi siempre, por lo tanto la visión que tienen del entorno y el posicionamiento de la empresa en el mercado es positivo.

En el ítem 10 la muestra objeto de estudio señaló, en un 82,86% de casi siempre a siempre que los empleados se sienten identificados cuando ven en los locales comerciales los productos fabricados en la empresa, sin embargo el 17,14% indicó que solo era a veces, lo cual genera alto índice de identidad y pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Por lo tanto, como resultados de este indicador se observa, que los cambios producidos en el entorno empresarial provocan cambios estratégicos, que en ocasiones no se perciben con antelación por problemas culturales. Así, los modelos comprensivos de un sistema de creencias fuertemente arraigada, por haber conseguido el éxito o la supervivencia sirven de barreras invisibles para el cambio cultural, configurando representaciones estereotipadas de la realidad y la relación empresa – entorno.

**Indicador: Comportamiento (Ítems Expresados: Declaración de visión, misión, filosofía asumida. 11, 12, 13 y 14).**

**Ítem N° 11.** Tengo conocimiento de la descripción del cargo que desempeño.

**CUADRO 12. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 11 Expresados: Declaración de visión, misión, filosofía asumida.)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	18	51,43%
Casi Siempre	12	34,29%

A veces	5	14,28%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 12.** Tengo información sobre la misión y visión de la empresa.

**CUADRO 13.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 12 Expresados: Declaración de visión, misión, filosofía asumida.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	17	48,57%
A veces	4	11,43%
Casi Nunca	5	14,29%
Nunca	9	25,71%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 13.** La empresa me informó sobre la filosofía de la misma.

**CUADRO 14.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 13 Expresados: Declaración de visión, misión, filosofía asumida.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	3	8,57%
A veces	12	34,29%

Casi Nunca	3	8,57%
Nunca	17	48,57%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 14.** Me siento identificado con los valores de la empresa

**CUADRO 15.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 14 Expresados: Declaración de visión, misión, filosofía asumida.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	19	54,29%
A veces	13	37,14%
Casi Nunca	3	8,57%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

### **Análisis e Interpretación:**

Al analizar las respuestas dadas al indicador comportamiento por la muestra, se percibe que para el ítem 11, sobre si los empleados tienen conocimiento sobre la descripción del cargo que desempeñan, el resultado es que el 85,72% casi siempre está informado mientras que el 14,29% a veces tiene conocimiento. De estos resultado se observa que la mayoría de los empleados conoce la descripción del cargo que desempeña, solo una minoría no está completamente clara.

Asimismo, el ítem 12, referido al conocimiento que poseen los empleados de

la organización sobre la misión y la visión de la empresa, la respuesta obtenida fue que un 51,43 % de la muestra conoce de a veces a nunca la misión y visión, en tanto que el 48,57% casi siempre la conoce.

Para el ítem 13 las tendencias obtenidas en relación a si la empresa informó a los empleados sobre la filosofía de la misma, el 57,14% respondió casi nunca a nunca, el 34,29% a veces y el 8,57% casi siempre, por lo cual se evidencia que el mayor porcentaje respondió de manera negativa, es decir, la empresa no les dio a conocer la filosofía de la misma, así, manifiesta Aguirre (2004: 217) “que la filosofía pretende explicar desde la racionalidad, la realidad del hombre, la naturaleza y de Dios, es decir, toda la existencia humana”. Se puede entender aquí que todo líder tiene sus pensamientos propios sobre la naturaleza y el hombre, lo cual va a incidir en las decisiones de tipo cultural que considere.

En relación al ítem 14, los resultados obtenidos señalan que el 54,29% de los encuestados consideran que casi siempre se sienten identificados con los valores de la empresa, 37,14% solo a veces y 8,57% casi nunca, de manera tal que para Aguirre (2004:222) “los valores se fundamentan en las presunciones básicas (creencias) y surgen de la evaluación del entorno, tiene valor lo que es bueno para el hombre y la comunidad y valorar es seleccionar”.

Analizando el grupo de ítems que están relacionados con el indicador comportamiento (expresados: Declaración de visión, misión, filosofía asumida), se deduce que los valores van a constituir la interpretación de la realidad organizacional que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido, ya sea a lo largo del tiempo, por los líderes y puestos de manifiesto bien

sea en decálogos, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización.

**Indicador: Comportamiento (Ítems Aparentes: logros 15,16 y 17).**

**Ítem N° 15.** Estoy consciente de las responsabilidades que tengo en mi trabajo.

**CUADRO 16.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 15 Aparentes: logros.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	22	62,86%
Casi Siempre	13	37,14%
A veces	0	0,00%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 16** El logro de mis objetivos o metas de trabajo son recompensados.

**CUADRO 17.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 16 Aparentes: logros.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	12	34,29%
Casi Siempre	13	37,14%

A veces	10	28,57%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 17** Siento estabilidad dentro de la empresa

**CUADRO 18.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 17 Aparentes: logros.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	18	51,43%
Casi Siempre	11	31,43%
A veces	6	17,14%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	<b>35</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

### **Análisis e Interpretación:**

En relación a los logros, todo grupo ha de establecer un rango de conductas “heroicas” y “pecaminosas”, así como un sistema que recompense a las primeras y castigue a las segundas. En última instancia, toda organización instituye un sistema sancionador de la inobservancia de las reglas establecidas como mecanismo de segregación.

En este sentido, el ítem 15 indaga sobre si los trabajadores están conscientes de la responsabilidad que tienen en su trabajo y la respuesta obtenida es que 62,86% afirma que siempre y el 37,14% restante afirma que casi siempre, por lo cual de manera positiva todos los trabajadores están conscientes de sus responsabilidades.

El ítem 16 hace referencia a si el logro de los objetivos y metas de los empleados es recompensado y los resultados obtenidos demuestran que el 71,43 % afirma que de casi siempre a siempre es recompensado, mientras que el 28,57% solo a veces. De esta discrepancia en las respuestas se debe indagar sobre el sistema de recompensa que establece la empresa, por lo cual los reconocimientos según Aguirre (2004):

Pueden llegar a considerarse una propiedad social o la obtención de una jerarquía, por tanto hay que discernir de las conductas heroicas y pecaminosas, deduciendo las creencias y presunciones sobre las que se evalúan y la forma en que se premian o se castigan respectivamente. (p. 231)

En el ítem 17 la muestra encuestada indicó en un 82,86% de casi siempre a siempre que los empleados sienten estabilidad en la empresa, y el 17,14% a veces sienten estabilidad. Observándose de estas respuestas que la mayoría de los encuestados se sienten estables dentro de la organización mientras que un porcentaje muy bajo manifiesta que a veces se siente estable.

***Indicador: Comportamiento (Ítems Operativos: Sistema de control, reglamento interno, definición de metas 18, 19, 20, 21 y 22).***

**Ítem N° 18.** Las metas que establece la empresa son completamente claras.

**CUADRO 19. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 18 Aparentes: logros.)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	13	37,14%
A veces	15	42,86%

Casi Nunca	7	20,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 19.** Las políticas y normas de la empresa están bien definidas.

**CUADRO 20.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 19 Aparentes: logros.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	10	28,57%
A veces	16	45,71%
Casi Nunca	9	25,71%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 20.** Cumpló con las políticas y normas de la organización

**CUADRO 21.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 20 Aparentes: logros.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	11	31,43%
A veces	18	51,43%
Casi Nunca	6	17,14%

Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 21.** Logro mis objetivos de trabajo en el tiempo establecido.

**CUADRO 22.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 21 Aparentes: logros.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	17	48,57%
Casi Siempre	15	42,86%
A veces	3	8,57%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 22.** El negociar es la mejor forma para resolver los conflictos.

**CUADRO 23.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 22 Aparentes: logros.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	24	68,57%
Casi Siempre	11	31,43%
A veces	0	0,00%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%

<b>Totales</b>	35	100,00%
----------------	----	---------

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

### **Análisis e Interpretación**

En relación al ítem 18, las respuestas dadas por los encuestados es que el 37,14% manifiesta que casi siempre las metas que establece la empresa son completamente claras, 42,86% indica que a veces y un 20% casi nunca, por lo tanto, se pone de manifiesto la falla que presenta la organización en cuanto al establecimiento de metas claras, las cuales tienen la ventaja de facilitar y hacer comprensible la planificación pero lo más importante, posibilita el control y la evaluación. Es por esto, que cuando una meta está claramente establecida, medible y con fecha específica, se convierte fácilmente en estándar de desempeño.

Asimismo, en cuanto a las políticas y normas de la empresa, estas vienen a constituir la formalización de la empresa en donde se establecen las reglas, las cuales deben ser acatadas por todo el personal que labora en la organización. Por lo tanto, los resultados para el ítem 19 señalan que 28,57% considera que las normas y las políticas de la empresa están casi siempre definidas, 45,71%, manifiesta que a veces y 25,71% expresa que nunca, en contraste con el análisis anterior aquí también se demuestra que el mayor porcentaje tiende a que los empleados consideran que no están establecidas de manera clara las políticas y reglas de la empresa.

Siguiendo el sondeo en relación a las políticas y reglas de la empresa, en el ítem 20 se consulta sobre el cumplimiento de las mismas por los empleados y las respuestas dadas por los encuestados es que el 31,43% señala que casi siempre, un 51,43% a veces y 17,14% casi nunca, aquí se confirma la tendencia obtenida en el ítem anterior ya que al no tener reglas y políticas claras este mismo segmento de empleado no las puede cumplir.

En cuanto al ítem 21, las respuestas obtenidas el 91,43% de casi siempre a siempre de la muestra encuestada afirman que logran los objetivos de su trabajo en el tiempo establecido, mientras que el 8,57 % tan solo a veces. Lo que permite observar que el personal trata de cumplir con las tareas asignadas en el tiempo establecido por la empresa. El análisis del ítem 22 arroja como resultado que el 68,57% de los encuestado señalan que siempre el negociar es la mejor forma de resolver los conflictos, mientras que el 31,43% opinan que casi siempre.

Por lo tanto, Shein (1998:64) afirma que “el componente axiológico de la cultura organizacional permite pasar de las creencias y presunciones básicas a las conductas y normas de los miembros de la organización”. Proporcionando un sentido de direccionamiento común a todos estos mediante el establecimiento de directrices para su comportamiento diario, y por tanto de las normas de la organización para alcanzar el éxito.

***Indicador: Comportamiento (Ítems Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia. 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30).***

**Ítem N° 23.** Siento respeto por mis superiores

**CUADRO 24. Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 23 Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia.)**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	31	88,57%
Casi Siempre	4	11,43%
A veces	0	0,00%

Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 24.** Las opiniones positivas de mis supervisores sobre mi desempeño me motivan a ser cada día mejor.

**CUADRO 25.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 24 Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	22	62,86%
Casi Siempre	13	37,14%
A veces	0	0,00%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 25.** Al dirigirme hacia mis compañeros utilizo las normas de convivencia establecidas en la empresa.

**CUADRO 26.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 25 Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	18	51,43%
Casi Siempre	11	31,43%
A veces	6	17,14%
Casi Nunca	0	0,00%

Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem N° 26.** Acepto sugerencias de mis compañeros y/o supervisores para mejorar mi rendimiento laboral.

**CUADRO 27.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 26 Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	17	48,57%
Casi Siempre	15	42,86%
A veces	3	8,57%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem 27.** Los valores de la empresa los aplico en mi área de trabajo.

**CUADRO 28.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 27 Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	25	71,43%
Casi Siempre	10	28,57%
A veces	0	0,00%
Casi Nunca	0	0,00%

Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem 28.** Estoy orgulloso de trabajar en la empresa.

**CUADRO 29.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 28 Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	31	88,57%
Casi Siempre	4	11,43%
A veces	0	0,00%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem 29.** Las actividades que realizo las hago con buena actitud.

**CUADRO 30.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 29 Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	7	20,00%
Casi Siempre	22	62,86%
A veces	6	17,14%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%

<b>Totales</b>	35	100,00%
----------------	----	---------

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Ítem 30.** Me traslado a otros departamentos al requerir de su colaboración.

**CUADRO 31.** *Distribución de frecuencia y porcentaje de las respuestas dadas por la muestra con relación al Indicador: Comportamiento (Ítems 30 Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia.)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	26	74,29%
Casi Siempre	6	17,14%
A veces	3	8,57%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Totales</b>	35	100,00%

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

### **Análisis e Interpretación:**

Al analizar el indicador Comportamiento también hay que establecer los componentes de las actitudes como el respeto al entorno, sistema de gestión y competencia por lo tanto al abordar el ítem 23 la respuesta obtenida por la muestra es que el 88,57% siempre siente respeto por sus superiores y el 11,43% casi siempre, de esta manera el liderazgo que existe en la empresa se ve evidenciado en el respeto que sienten los empleados de la organización hacia sus superiores.

En consecuencia Robbins (2004:314) define liderazgo como “capacidad de influir en un grupo para que consigan sus metas y logren respeto y aceptación”. Se puede decir entonces, que los empleados están siempre observando a sus superiores,

la forma en que estos se desempeñan en la organización va a determinar los niveles de respeto, aceptación y la influencia que van a ejercer en sus sub alternos para lograr las metas deseadas.

En cuanto al ítem 24 el cual indaga sobre si las opiniones positivas de los supervisores motivan a los empleados, los resultados obtenidos es que el 62,86% de los encuestados opinan que siempre mientras que el 37,14% manifiesta que casi siempre, de esta manera se observa que cuando el supervisor reconoce cuando el trabajador realiza bien el trabajo esta observación se convierte en motivación lo cual se traducirá en una oportunidad de mejora dentro de la empresa.

Para el ítem 25, las respuestas obtenidas el 51,43% de los encuestados respondió que siempre utiliza las normas de convivencia establecidas en la empresa para dirigirse hacia sus compañeros de trabajo, el 31,43% casi siempre y el 17,14% a veces, lo que se traduce en relaciones de respeto y buena convivencia entre compañeros.

En relación al ítem 26, el 91,43% respondió de casi siempre a siempre los trabajadores aceptan sugerencias de sus compañeros y supervisores para mejorar su rendimiento laboral, en tanto que el 8,57% a veces, lo cual demuestra que los trabajadores en esta compañía están abiertos a aceptar sugerencias para mejorar su rendimiento laboral.

El ítem 27 donde se indaga sobre si los trabajadores aplican los valores de la empresa en su área de trabajo el 71,43% indica que siempre y 28,57% que casi siempre, por lo que la tendencia observada en este ítem es que los valores derivados de las presunciones básicas se pone de manifiesto y son traducidos en valores que son aplicados por los trabajadores.

En cuanto al ítem 28 el cual inquiriere sobre el orgullo que sienten los trabajadores por trabajar en la empresa, el 88,57% opina que siempre y el 11,43% casi siempre, con lo cual se establece el sentido de identidad y pertenencia de los trabajadores hacia la compañía de manera positiva.

El resultado obtenido en el ítem 29, el 20 % de los encuestados respondió que siempre hace su trabajo con buena actitud, un 62,86% casi siempre y 17,14% a veces realizan las actividades con buena actitud. Estos resultados son una fortaleza para la investigación.

En cuanto al ítem 30 las respuestas dadas a la interrogante sobre si los trabajadores se desplazan a otras áreas de trabajo para colaborar con sus compañeros un 91,43% señalo que siempre a casi siempre lo hacen, mientras que el 8,57% solo a veces.

En resumen el indicador de comportamiento, *Actitudes: Respeto al entorno, sistema de gestión, competencia*, existe buena disposición por parte de los trabajadores para aprender las normativas bajo las cuales se regirá sus actividades en el trabajo y que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa, asimismo, desde el punto de vista de la cultura organizacional, la socialización y el sistema de gestión y competencias va a imprimir en los empleados los rasgos distintivos de la organización en cada uno de ellos.

## **Instrumento N°2**

De la entrevista estructurada aplicada a la Gerente de Recursos humanos de la

empresa se derivan los siguientes resultados.

Al indagar sobre si en la empresa existen muchas normas, reglas y procedimientos que cumplir y si se insiste mucho en su cumplimiento, la respuesta dada es que efectivamente existen normas, reglas y procedimientos, no muchos pero son necesarios y suficientes además si se hace énfasis en que deben ser cumplidas.

De igual manera, las normas y reglas son comunicadas a los trabajadores por cada supervisor, y su fomento para que se aprendan y se cumplan se efectúa mediante comunicación verbal o escrita, mediante correos electrónicos y reuniones con el personal.

En cuanto al trabajo realizado por el personal a cargo de la gerente de recursos humanos, la respuesta obtenida es que cada trabajador conoce sus funciones y los acata, por lo tanto el trabajo es organizado y por ser una empresa donde el trabajo es en serie, cada empleado se ocupa de sus funciones específicas sin entorpecer el trabajo de otros pero están prestos a colaborar en otras áreas cuando sea requerido.

Al indagar sobre la forma de reaccionar del personal ante eventos críticos, la respuesta fue que la mayoría ve sus opciones de forma individual y resuelven, otros se quedan a la expectativa en espera de órdenes de los supervisores y otros se reúnen en equipo para hacerle frente a la crisis.

Así mismo, al sondear en cuanto a los lineamientos establecidos para divulgar a los subordinados los objetivos establecidos por la empresa, la respuesta obtenida es

que no existen lineamientos concretos, simplemente, los supervisores delegan en los empleados las tareas establecidas de manera verbal o escrita.

Sobre la delegación de responsabilidades el resultado obtenido es que la gerente comunica que si delega responsabilidades pero que pocas veces comparte opiniones sobre la toma de decisiones con sus subalternos. De igual forma, ésta manifiesta que al momento que un supervisor controla o supervisa una actividad este solo efectúa sus observaciones en la alta gerencia de la empresa.

En cuanto a la apreciación obtenida, si la gerente considera que al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad, la respuesta obtenida es que el equipo de trabajo bajo su cargo piensa que estos no son más que ordenes.

Al indagar sobre si existe una comunicación fluida entre los miembros de la empresa para evitar frustraciones y malos entendidos, la respuesta obtenida es que efectivamente hay buenos canales comunicacionales.

Para abordar la relación entre empleados, clientes y proveedores se consultó sobre si existen actos específicos que promuevan la integración entre los mismos, por lo tanto la respuesta obtenida es que solo existe el contacto diario o la práctica diaria en donde se atienden tanto a los clientes como a los proveedores, pero hay actos específicos que promuevan esta integración.

En cuanto a los comportamientos que son recompensados y los que no, se determinó que el desempeño es aquel comportamiento más recompensado, mientras que la apatía, la falta de responsabilidad y el bajo rendimiento

laboral no. Asimismo en la respuesta siguiente los empleados que han destacado en la empresa han sido por su desempeño laboral. Los aspectos laborales que más se valoran en la empresa son el desempeño laboral, la responsabilidad, puntualidad, respeto hacia los superiores, todos ellos ajustados a los valores de la empresa.

La respuesta obtenida en cuanto al establecimiento de programas de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los empleados se obtuvo como respuesta que actualmente no se están realizando este tipo de cursos o programas, pero que se tiene previsto para un corto plazo comenzar con algunos programas que puedan capacitar al personal. Asimismo, para las actividades destinadas a la integración y al crecimiento personal de los empleados.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

El tema de la cultura organizacional está tomando cada vez mas fuerzas, pues ha quedado demostrado que su aplicación permite obtener mayores éxitos organizacionales porque cuando una empresa se entiende a si misma se le hace más fácil adaptarse a los cambios del medio donde se desarrolla y toma ventaja para ser más competitiva.

En la empresa embotelladora del estado Carabobo, se evidencia una cultura orientada hacia el mercado, que es muy fuerte y ello representa una fortaleza para la empresa. Del trabajo realizado, los resultados obtenidos en cuanto a las suposiciones y creencias enfocadas en el objetivo número uno, se observa que a pesar de ser significativas para la cultura organizacional no están tan afianzadas. Sin embargo, los empleados tienen la convicción y creencias de que entre ellos la amistad es un valor primordial, aunque la organización no apoya las actividades para afianzar estos valores, los mismos trabajadores se relacionan entre sí pero existe una notable debilidad en cuanto a fomentar el trabajo en equipo, los empleados buscan por sí mismos este tipo de interacciones y de apoyo.

En el sistema de valores plasmado en el objetivo dos, se observó que en la embotelladora los valores ético – morales y competitivos como honestidad, compromiso, fidelidad, trabajo en equipo y creatividad, los

consideran importantes pero tienen poca presencia de ellos. Por otra parte en la embotelladora existen convicciones que los empleados las toman como ciertas o reales, es decir, son promovidas por la empresa. Analizando estos resultados y si se estima que en la empresa existe un nivel medio de identidad y pertenencia la empresa estaría ante una situación de alerta, ya que la poca presencia de valores podría afectar el comportamiento de los empleados y el sistema de experiencias y aprendizajes que se apoya en sus creencias. La formación de valores en la empresa es muy compleja, y se da de diversas formas, los fundadores empiezan con ciertos valores, creencias o normas, sin embargo estos son ampliados por la cultura y experiencias de todos los miembros de la empresa, es decir, estos pueden cambiar e influir de manera positiva o negativa afectando el actuar de la organización. (Ver anexo Nro. 5 debilidades y fortalezas de los valores).

De igual forma se evidenció una fuerte debilidad por parte de la empresa en cuanto al establecimiento de objetivos claros y metas definidas, que se relacionan con el objetivo tres de esta investigación, esto debido a que muy pocos empleados tienen conocimientos de los planes o metas que la empresa pone en marcha, sobre todo por no comunicarles a los empleados sobre las mismas. De estos hallazgos se observa la falla en canales de comunicación entre los empleados y directivos, lo cual se traduce en un “bajo nivel de compromiso” por parte de los encuestados básicamente por desconocimiento, lo que va a traer como consecuencia un bajo rendimiento en el desempeño laboral y la forma en que los empleados puedan ser evaluados en sus funciones se ve afectada por estos no conocer hacia donde van dirigidas sus acciones.

La toma de decisiones en la embotelladora arrojó una alta centralización, en donde la participación de los encuestados es muy baja. La alta centralización impide elevar el sentido de compromiso y responsabilidad que imprime el tomar decisiones y

el participar en ellas.

En relación al entorno, se pudo observar que la empresa está orientada al proceso de adaptación y cambio del mismo, proporcionándole una fortaleza porque dirige sus acciones hacia la competitividad y los empleados sienten pertenencia en cuanto el apoyo dado a la embotelladora para seguir siendo reconocida en su entorno.

En cuanto a la visión y misión de la empresa gran parte de los encuestados manifestó no tener claro los mismos, esto puede deberse a la alta rotación de personal dentro de la embotelladora, lo cual no estaría permitiendo la internalización de los valores de la empresa asociados a su misión y visión. Para García y Dolan (1997) los valores son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo y hace referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, por lo que el desconocimiento de la visión de la empresa podría reflejar en los empleados una baja identificación con los valores en los que se fundamenta la organización.

Por otra parte se tiene que los empleados conocen solo como misión de la empresa la de lograr “el liderazgo en el mercado” y destacan que la principal fortaleza es la “calidad y comercialización de los productos”. Estos resultados evidencian que la empresa fundamenta su misión en una sola fortaleza o bien los empleados reconocen o consideran importante solo una, lo cual, representa una debilidad para la empresa, porque posiblemente existen fallas en la divulgación de su misión o simplemente la empresa no cuenta con la formalización de la misma.

En general, se puede resumir que los resultados obtenidos muestran que la empresa presenta fallas o debilidades en aspectos importantes del sistema de normas

y valores, los cuales podrían afectar negativamente su cultura organizacional. Es importante que la empresa reconozca que el crecimiento en el mercado o ambiente influye directamente en el crecimiento interno de la embotelladora afectando su estructura interna, por lo tanto, la misión, la visión, los valores, las metas, las reglas y normas deberán ser revisadas y modificadas en función de satisfacer la demanda interna.

Además se considera conveniente implementar mecanismos que conduzcan a una mejor difusión de estos elementos culturales pues a juzgar por lo que se deduce en este cuerpo de conclusiones resulta inaplazable que en la empresa se conozca más acerca de estos elementos.

### **Recomendaciones**

Con los resultados que esta investigación arrojó y con el propósito de dar a conocer lo importante de identificar y entender la cultura que existe en las organizaciones se recomienda a la empresa lo siguiente:

- Preparar al personal empleado para emprender el cambio y la transformación en la organización, haciendo uso de charlas informativas y motivacionales, de modo de brindarles la oportunidad de crecimiento tanto a nivel profesional como personal dentro de la organización.
- Estimular el interés por aprender, asimilar y expresar nuevos y modernos conocimientos, mediante el desarrollo de competencias y crecimiento de las personas a través de un sistema de gestión basado en Coaching, considerando todos los requerimientos exigidos actualmente por la globalización empresarial.
- Capacitar al personal mediante talleres, cursos, seminarios y charlas sobre

el proceso productivo de la empresa para que así se sientan involucrados con la organización de manera de prestar colaboración a sus compañeros en la realización de cualquier otra actividad que no se relacione con su puesto de trabajo y de esta manera vean la importancia que tienen para el proceso.

- Desarrollar su potencial mejorando y actualizando su capacidad laboral, de manera de minimizar y facilitar sus actividades laborales.
- Establecer mecanismos eficaces de selección y desenganche de personal para evitar la alta rotación del personal y la pérdida de buen recurso humano. Así como contar con un excelente proceso de inducción para asegurar resultados en las nuevas experiencias laborales de los trabajadores.
- Enunciar un conjunto de principios y de valores culturales, que sean internalizados por todos los miembros de la organización. Dando a conocer la visión de la organización a todo el personal a través de cartelera informativas o cualquier otro medio de manera que tengan presente lo que va a ser la organización en el futuro en relación a la calidad y satisfacción de sus usuarios. Dirigiendo los esfuerzos de los empleados hacia el logro de las metas y objetivos propuestos por la organización.
- Inducir a todos los miembros de la empresa a cumplir con las reglas o normas impuestas por la organización, mediante acciones disciplinarias que produzcan las acciones deseadas. Buscando la excelencia directiva para desarrollar verdaderos equipos de trabajos, con un alto sentido de pertenencia que posibiliten un ambiente laboral agradable.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización donde se sientan satisfechos e identificados con su lugar de trabajo. Estudiando cuáles personas tienen mayores posibilidades de presentar problemas de

comportamiento asociados con la insatisfacción dentro del lugar de trabajo que están afectando su rendimiento y buscar manera de solventarlo.

- Fomentar en los trabajadores el sentido de pertenencia, promoviendo y creando sistemáticamente la lealtad, confianza, participación, comunicación, valores y congruencia en la conducta, haciendo que se interesen no solo por el logro de los objetivos organizacionales, sino también por los individuales.
- Desarrollar las competencias e incluir las responsabilidades para que se sientan parte activa de la empresa y vean reconocimiento.
- Inducir al personal empleado a la ayuda mutua y no a competir entre ellos mismos.
- Incentivar sin discriminación a todo el personal que labora en la empresa.

En general le recomendamos a la Empresa considerar a la Cultura Organizacional como una ventaja dentro de su plan de desarrollo para establecerse y desarrollarse como una empresa competitiva y estable en el mercado, es por ello que quedara de parte de la empresa de hacer uso o no de dichas recomendaciones.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amorós, Eduardo (2005). **Comportamiento Organizacional**. Publicaciones de la USAT. Escuela de Economía. Perú.
- Aguirre, Angel (2004). **La cultura de las organizaciones**. Barcelona España. Editorial Ariel.
- Argüello, Emma (2009). **IV Unidad Muestreo**. Disponible: <http://profemmaarguello.blogspot.com/>.
- Arias, Fidias (2006). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Balestrini, Miriam (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Quinta Edición. Caracas. Editorial Consultores Asociados.
- Balestrini, Miriam (1998). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Segunda Edición. Caracas. Editorial Consultores Asociados.
- Briones, Guillermo (1990). **Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales**. Editorial Trillas. México
- Castillo, Antonio y Contreras, Johan. (2015). **Cultura organizacional de una empresa dedicada a la fabricación de etiquetas autoadhesivas ubicada en San Blas Municipio Valencia del Estado Carabobo**. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Chiavenato, Idalberto (1995). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGrawHill. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2002). **Administración en los nuevos tiempos**. McGrawHill.México.
- Coba, Larisma y Larez, karismar. (2014). **Propuesta para mejorar la Cultura Organizacional existente en la empresa La Orquídea Import ubicada en Puerto la Cruz Estado Anzoátegui**. Universidad de Oriente. Puerto la Cruz.
- Delgado de Smith, Yamile (2013). **La Investigación Social En Procesos; Ejercicios**

y **Respuestas**. Tercera edición. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile; Colombo, Leida y Orfila, Rosmel (2003). **Conduciendo la Investigación**. Segunda Edición. Caracas, Venezuela.

Diez, Elieth (2007). **La cultura organizacional y responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones**. Disponible: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25148/2/articulo5.pdf>

Diez, Elieth y Romero, María Lucila (2013). ¿Se pueden medir actitudes? Aproximaciones teóricas – prácticas. En Delgado de Smith, Yamile y Colombet, Christian. (Coordinadores). **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas** (pp 339-357). Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Estrella, Adolfo (2005). **Una cultura empresarial basada en la marca: Los desafíos del Branding y las franquicias de marca interna**. Revista en línea. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1066945>

Festinger, León (1942). **Deseos, expectativas y normas de grupo como factores que influye en nivel de aspiración**. Evaluación de anormal y la Psicología Social.

García, Salvador y Dolan, Shimon (1997). **La dirección por valores**. Mc Graw Hill.

Gasparini, Víctor., Benito, Hamidian y Llobregat, María José (2013). Computación: una herramienta indispensable. En Delgado de Smith, Yamile y Colombet, Christian. (Coordinadores). **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas** (pp 513-533). Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Gómez, Marisol. (2007). **La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas**. Universidad de Andalucía. Málaga.

Guizar, Rafael (2004). **Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones**. McGraw. Hill, México.

Gutiérrez, Enmilet (2010). **Diseño de estrategias bajo la filosofía empowerment para mejorar la cultura organizacional de la empresa Parasalud S.A.** Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. No publicado.

- Gutiérrez, Pedro (2010). **Cultura Organizacional en Venezuela**. Trabajo Publicado. Disponible: <http://www./trabajos10/exve/exve.shtml>.
- Hellriegel, Don; Slocum, Jhon. (2004). **Comportamiento organizacional**. núm. 7 Universidad de Lima. Lima.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1998). **Metodología de la Investigación**. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hurtado, Jacqueline (1998). **Metodología de la investigación Holística**. Caracas. Sypal.
- Mason, Robert y Lind, Douglas (1995). **Estadística para Administración y Economía**. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México.
- Pascual, Catherine (2013). **La comunicación efectiva en las empresas**. Escuela de Organización Industrial. Revista Electronica (PDF) Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/>
- Pérez, Jose (2009). **Políticas orientadas a la dirección de personas**. Ediciones de la Universidad de Deusto.
- Perlasca, Ana y Poriet, Yenitza (2013). Rol de la gestión de capital humano en contextos globalizados: La cultura organizacional se orienta enfatizando la responsabilidad social. En Delgado de Smith, Yamile y Colombet, Christian. (Coordinadores). **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas** (pp 309-324). Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Ramírez, Tulio (1999). **Cómo hacer un proyecto de investigación**. Editorial Panapo. Caracas.
- Riquelme, Juan (2010). **Cultura Organizacional En Venezuela V**. Venezuela-VALS(TM) Director at Emevenca. Disponible: <http://es.slideshare.net/jriquelme/cultura-organizacional-en-venezuela-v1>.
- Robbins, Stephen. y Judge, Timothy (2009). **Comportamiento Organizacional**. Decima tercera edición. México.

- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Decima edición. México.
- Salcedo, Irma y Romero, Juan (2006). **Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano**. Revista Venezolana de Gerencia v.11 n.33 Maracaibo. Venezuela. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003306>.
- Schein, Edgar. (1998) **Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas**. Prentice Hall. Caracas.
- Siliceo, Alfonso; Casares, David y González, José. (2000). **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Stoner, James (1996). **Administración**. Sexta Edición. Prentice Hall. México
- Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **“El Proceso de la Investigación Científica”**. Cuarta edición. Editorial Noriega Editores. México.
- Trespalcios Juan; Vázquez Rodolfo y Bello Laurentino (2005). **Investigación de Mercados**. International Thomson Editores. España.
- Velazco, Jesús (2010). **Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en el Hotel Coconut C.A.** Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. No publicado.

## **ANEXOS**

## **Anexo N° 1 Cuestionario**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA**



### **CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

#### **CUESTIONARIO**

##### **Trabajadores del Departamento de Producción y Almacén**

El presente es un cuestionario que consta de treinta (30) preguntas cerradas cuya función es la de recoger información sobre las suposiciones y creencias de los trabajadores, y sobre los valores presentes en la organización, estos datos permitirán analizar la cultura organizacional de una empresa embotelladora de agua ubicada en Valencia estado Carabobo para identificar las fortalezas y aspectos que requieran mejora.

Para ello se les pide a los trabajadores contestar a todas las interrogantes formuladas seleccionando una de las alternativas, las que más se aproxime a la realidad que se percibe, con una “x” o tilde para así poder manejar estadísticamente las respuestas.

Sin más a que hacer referencia, agradeciendo su colaboración.

González María

Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1.-En la empresa el valor de la amistad es primordial.					
2.- La empresa acostumbra a realizar actividades para mejorar las relaciones con mis compañeros de trabajo.					
3.- Me relaciono con compañeros de otras áreas de trabajo.					
4.- En la empresa se acostumbra a trabajar en equipo.					
5.- Tengo información sobre los objetivos de la empresa					
6.- La empresa se encarga de compartir los objetivos con todo el personal.					
7.- La empresa está decidida a enfrentar adversarios comerciales claramente definidos.					
8.- La empresa me permite aportar ideas para la toma de decisiones en mi área.					
9.- Siento que la empresa posee una buena trayectoria y es reconocida.					
10.- Me siento identificado cuando veo en los locales comerciales los productos fabricados en la empresa.					
11.- Tengo conocimiento de la descripción del cargo que desempeño.					
12. Tengo información sobre la misión y visión de la empresa.					
13. La empresa me informo sobre la filosofía de la misma.					
14. Me siento identificado con los valores de la empresa					
15. Estoy consciente de las responsabilidades que tengo en mi trabajo.					
16. El logro de mis objetivos o metas de trabajo son recompensados.					
17. Siento estabilidad dentro de la empresa					
18. Las metas que establece la empresa son completamente claras.					

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
19.- Las políticas y normas de la empresa están bien definidas					
20.- Cumplo con las políticas y normas de la organización.					
21.- Logro mis objetivos de trabajo en el tiempo establecido.					
22.- El negociar es la mejor forma para resolver los conflictos.					
23.- Siento respeto por mis superiores					
24.- Las opiniones positivas de mis supervisores sobre mi desempeño me motivan a ser cada día mejor.					
25.- Al dirigirme hacia mis compañeros utilizo las normas de convivencia establecidas en la empresa.					
26.- Acepto sugerencias de mis compañeros y/o supervisores para mejorar mi rendimiento laboral.					
27.- Los valores de la empresa los aplico en mi área de trabajo.					
28.- Estoy orgulloso de trabajar en la empresa					
29.- Las actividades que realizo las hago con buena actitud.					
30.-. Me traslado a otros departamentos al requerir de su colaboración.					

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)

**Anexo N° 2**  
**Entrevista**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA  
DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

**ENTREVISTA**

**Gerente del Departamento de Producción y Almacén**

El presente instrumento de recolección de datos es una guía de entrevista que consta quince (15) interrogantes abiertas donde se harán preguntas en cuanto al comportamiento de los trabajadores del Departamento de Producción y Almacén, las respuestas obtenidas serán interpretadas, de una manera más profunda para analizar la cultura organizacional de una empresa embotelladora de agua ubicada en Valencia estado Carabobo para identificar las fortalezas y aspectos que requieran mejora.

Para ello se le pide conteste a todas las interrogantes formuladas de forma concreta y específica para facilitar la interpretación.

Sin más a que hacer referencia, agradeciendo su colaboración.

González María  
Henríquez María

- 1) ¿En su empresa existen muchas normas, reglas y procedimientos que cumplir? ¿Se insiste mucho en su cumplimiento?

---

---

- 2) ¿Cómo se comunican las normas que existen? ¿Cómo se fomentan que se aprendan y se cumplan?

---

---

- 3) ¿Cómo se acostumbra a trabajar en los departamentos bajo su cargo?

---

---

- 4) Si pudiese describirlo en tres acciones concretas ¿Cómo reacciona el personal ante eventos críticos?

---

---

- 5) ¿Establece Ud. lineamientos concretos que divulga a sus subordinados para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa?

---

---

- 6) ¿Delega Ud. responsabilidades y comparte opiniones sobre la toma de decisiones con sus subalternos?

---

---

7) Al momento que un supervisor controla o supervisa una actividad este:

a) Solo efectúa sus observaciones en la alta gerencia de la empresa

b) Los procesos de control se efectúan en la alta gerencia pero la responsabilidad es de todos tanto del supervisor como de los supervisados

---

---

8) Ud. Considera que al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad, el equipo de trabajo bajo su cargo piensa que:

a) Estos no son más que ordenes.

b) Los reconoce como ordenes pero se siente libre de hacer alguna sugerencia.

c) Acepta abiertamente los objetivos porque estos siempre son discutidos antes de establecerlos.

---

---

9) ¿Cree Ud. Que existe una comunicación fluida entre los miembros de la empresa para evitar frustraciones y malos entendidos?

---

---

10) ¿Existen actos específicos que promuevan la integración entre sus empleados y los clientes y/o proveedores?

---

---

11) En su empresa ¿Qué comportamientos se recompensan y cuáles no?  
¿Podría darnos algún ejemplo?

---

---

12)¿Cómo han hecho los empleados que han destacado en su empresa?  
¿hay que ser de la familia en cuestión de tiempo o depende del desempeño?

---

---

13)¿Cuáles son los aspectos del trabajo que más se valoran en la empresa?

---

---

14)¿Establece Ud. Programas de capacitación a sus empleados para mejorar su desempeño laboral?

---

---

15)¿Existen actividades destinadas a la integración y crecimiento personal de sus empleados? De ser positiva la respuesta mencione algunas.

---

---

**Anexo N° 3**

**Formulario de Validación**

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y apellido: Lenny Vaztegui

Profesión: LCOA R.I Ocupación: Docente

Años de Experiencia: 25 mos. Lugar de trabajo: UC.

Cargo que desempeña: Docente de Sociología y Antropología.

Firma: \_\_\_\_\_

Observaciones:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

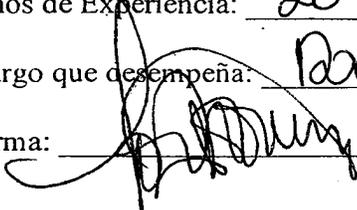
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Formulario de Validación**

**Datos de Identificación del Experto:**

Nombre y apellido: Victor Gasparini  
Profesión: Uedo RRT Ocupación: Docente  
Años de Experiencia: 20 Años Lugar de trabajo: UC  
Cargo que desempeña: Docente  
Firma: 

**Observaciones:**

El Instrumento esta acorde a  
los objetivos de Substanciar.

## Anexo N° 4 Confiabilidad del Instrumento

Instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado Titulado " CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE AGUA UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO"

Presentado por los Bachilleres: Gonzalez Maria Cl.20.468.890, Henriquez Maria Cl.21.241.831,Sudano Oriana Cl.19.585.911

### COEFICIENTE ALPHA DE CRONBACH

ITEMS/ CLIENTES	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	N	Varianza
1	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	1	3	0,8095
2	3	1	2	2	2	2	3	1	1	2	3	3	3	1	1	0,7143
3	3	3	3	2	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	0,5524
4	2	2	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	0,5238
5	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0,2667
6	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	0,2667
7	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0,3524
8	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0,2571
9	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	0,4000
10	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	0,4000
11	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	5	0,4095
12	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	0,2381
13	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	0,2381
14	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	0,4095
15	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	0,1238
16	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3	0,5524
17	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	0,2571
18	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	0,2381
19	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	0,2095
20	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	3	4	5	0,5524
21	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	2	4	4	0,8095
22	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	0,5429
23	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	3	4	5	0,5429
24	5	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	5	3	5	5	0,8286
25	5	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	4	3	3	3	1,0286
26	3	3	3	4	4	3	4	3	5	5	4	5	5	4	3	0,6952
27	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	0,2571
28	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	0,1714
29	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	0,2571
30	5	4	5	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	3	4	0,4952
Total Suma	111	110	113	107	114	103	110	89	104	100	108	104	97	100	106	13,4000
Varianza Total																44,36
Alpha de Cronbach																0,72

Fórmula: 
$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times 1 - \left( \frac{\sum S^2}{ST^2} \right)$$

RANGO DE REFERENCIA	
MUY ALTA	0,81-1,00
ALTA	0,61-0,80
MODERADA	0,41-0,60
BAJA	0,21-0,40
MUY BAJA	0,01-0,20

RESPUESTA	VALOR
SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
A VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

**Interpretación:** Existe una correspondencia alta entre las respuestas de los ítem, lo que significa que es un instrumento confiable, ya que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o

**Nota Importante:** Se trabajo con una muestra piloto de quince (15) pruebas los ítems, cuya escala de medición es tipo Likerty que en total fueron treinta.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD  
DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
Emma C. Argüello D.  
Profesora de Estadística.

## Anexo N° 5

### Debilidades y Fortalezas de Los Valores

<b>DEBILIDADES</b>
1. La Gerencia no incentiva las relaciones laborales
2. El personal no conoce los objetivos empresariales
3. No se transmite los objetivos empresariales al personal
4. No se le permite al personal tomar decisiones
5. No se tiene conocimiento sobre la filosofía empresarial
6. Las metas empresariales no son claras
7. Las políticas y normas están vagamente definidas y a veces se cumple
<b>FORTALEZAS</b>
1. Existe la amistad como valor empresarial
2. El personal se relaciona entre si y trabaja en equipo
3. El personal sabe que la empresa enfrenta sus adversarios comerciales
4. El personal percibe la buena trayectoria y reconocimiento de la empresa
5. El personal se siente identificado con la empresa
6. Se tiene conocimiento de la descripción del cargo
7. Se tiene conocimiento sobre la misión y visión
8. El personal se identifica con los valores y los aplica en el trabajo
9. Se tiene conocimiento sobre las responsabilidades laborales
10. Existe estabilidad laboral
11. Se logra los objetivos a tiempo y son recompensados
12. Se aplica la negociación para resolver conflictos
13. El personal siente respeto por los superiores
14. Se incentiva el buen desempeño por lo que se realiza con buena actitud
15. Se aplican normas de convivencia
16. El personal se apoya laboralmente entre si y entre departamentos
17. El personal está orgulloso de trabajar en la empresa

**Fuente:** González, Henríquez y Sudano. (2016)