



UNIVERSIDAD JOSE CARLOS MARIÁTEGUI

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS,
EMPRESARIALES Y PEDAGÓGICAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA
COMERCIAL**

TESIS

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS PROCESOS DE
CAMBIO EN EL RESTAURANTE DE GRILLY'S BURGER BAR**

PRESENTADO POR:

SAMANTA PATRICIA HUANCA CÁCERES

PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE

Ingeniero Comercial

PERÚ – 2018

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPITULO I:.....	9
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	9
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.5 VARIABLES.....	13
1.6 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
CAPITULO II.....	15
MARCO TEORICO.....	15
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.2. BASES TEÓRICAS.....	18
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	25
CAPITULO III.....	27
DISEÑO METODOLOGICO.....	27
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.2 DISEÑO DE INVESTIGACION.....	27
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	28
3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS.....	28
CAPITULO IV.....	29
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.....	29
4.1 Presentación de Resultados.....	29
4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	40
CAPITULO V.....	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
5.1. CONCLUSIONES.....	43
5.2. RECOMENDACIONES.....	44
REFERENCIAS.....	45
ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Operacionalización de las Variable.....	13
3	
Tabla N° 2 Perfil de cultura.....	299
Tabla N° 3 Alineamiento de la cultura	31
Tabla N° 4 Comunicación con los colaboradores	322
Tabla N° 5 Determinantes de la cultura organizacional	333
Tabla N° 6 Cultura de desempeño.....	344
Tabla N° 7 Modelo de cambio en Grilly's Burguer Bar	355
Tabla N° 8 Fases del proceso de cambio.....	36
6	
Tabla N° 9 Posición de los colaboradores.....	377
Tabla N° 10 Desafíos del cambio	388
Tabla N° 11 Desarrollo del cambio	399

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 ¿Qué tipo de cultura organizacional tiene Grilly's Burger Bar?	30
Figura N° 2 ¿Comprende claramente las estrategias y los objetivos orientados a la cultura de Grilly`S Burger Bar?.....	31
Figura N° 3 ¿Comprende claramente las estrategias y los objetivos orientados a la cultura de Grilly`S Burger Bar?.....	32
Figura N° 4 ¿Qué factores determinan o establecen la cultura organizacional de Grilly`S Burger Bar?.....	33
Figura N° 5 ¿Cree usted que si se establece una buena cultura organizacional mejorara el desempeño y resolverá los problemas de cambios en Grilly's Burger Bar?.....	34
Figura N° 6 ¿Qué tipos de cambios dentro de Grilly's Burger Bar se enfrenta Frecuentemente?	35
Figura N° 7 ¿En qué etapa del proceso de cambio tiene mayores dificultades?.....	36
Figura N° 8 ¿Con que postura frecuentemente enfrenta un cambio dentro de Grilly`S Burger Bar?	37
Figura N° 9 ¿Cuál es el desafío que afrontamos más durante el cambio dentro de Grilly's Burger Bar?	38
Figura N° 10 ¿Qué herramienta cree que combatirá la resistencia al cambio dentro de Grilly's Burger Bar?	39

RESUMEN

La presente investigación se realizó en restaurante Grilly's Burger bar ubicado en la Urb. Tupac Amaru A-24 en la ciudad de Ilo del departamento de Moquegua, estableciéndose como objetivo general, analizar la cultura organizacional de dicho restaurante, en pos de identificar y/o definir su cultura, de tal manera que el desarrollo de metas tanto colectivas e individuales, tales como las relaciones integrales que se dan dentro de la organización para superar los cambios organizacionales de manera positiva. La cultura organizacional se constituye por el conjunto común de valores, creencias y entendimientos de importancia que comparten los integrantes de cualquier organización, es por ello que establecen determinados indicadores de estudio que pueden brindar la información requerida para el debido cumplimiento con el puesto y respectivas metas trazadas por la empresa. El problema planteado para esta investigación consiste en conocer cuáles son los elementos que integran la cultura organizacional, así como también identificar las debilidades y fortalezas culturales de esta unidad de negocio. Por lo tanto, el objetivo principal se centró en determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Grilly's Burger bar. Para ello se empleó investigación de tipo descriptivo. La población a ser investigada corresponde a 15 personas. Para el estudio se tomó la totalidad de la población, de las cuales la mayoría es personal operativo, entre 22 y 42 años de edad, donde el 53% es masculino y el 47% es femenino. Para el levantamiento de la información se aplicaron como técnicas, la encuesta. Mediante la encuesta, se aplicó el cuestionario (mide el nivel de satisfacción laboral el cual incluye varias dimensiones que permiten medir la cultura de la organización). Los resultados revelaron que la cultura organizacional es de tipo Orientada a cumplir objetivos con eficacia con un 60% . Y se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como la comunicación con sus colaboradores, mayor reconocimiento y motivación (incentivos materiales o inmateriales).

Palabras Clave: empresa, cultura organizacional, organización, negocio, ambiente laboral, productividad, productividad.

ABSTRACT

The present investigation was carried out in Grilly's Burger bar located in Urb. Tupac Amaru A-24 in the city of Ilo of Moquegua department, establishing as general objective, analyzing the organizational culture of said restaurant, in order to identify and / or define their culture, in such a way that the development of goals both collective and individual, such as the integral relationships that occur within the organization to overcome organizational changes in a positive way. Organizational culture is constituted by the common set of values, beliefs and understandings of importance shared by the members of any organization, that is why they establish certain study indicators that can provide the information required for proper compliance with the position and respective goals traced by the company. The problem posed for this research consists in knowing which are the elements that integrate the organizational culture, as well as identifying the weaknesses and cultural strengths of this business unit. Therefore, the main objective was to determine the characteristics of the dominant organizational culture in the Grilly's Burger Bar Business Unit. For this purpose, descriptive research was used. The population to be investigated corresponds to 15 people. For the study, the whole population was taken, of which the majority is operative personnel, between 22 and 42 years of age, where 53% are male and 47% are female. For the survey of information, the survey was applied as techniques. The questionnaire was applied (it measures the level of job satisfaction which includes several dimensions that allow measuring the culture of the organization). The results revealed that the organizational culture is of type Oriented to meet objectives effectively with 60%. And some dimensions of the organizational culture that need strengthening, such as communication with its collaborators, greater recognition and motivation (material or immaterial incentives) were observed.

Keywords: company, organizational culture, organization, business, work environment, productivity, productivity.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende dejar constancia de la existencia de mucho que puede influir la cultura organizacional a lo largo del transcurso de los procesos de cambio que se dan dentro de dicha unidad de negocio de la ciudad de Ilo. Describiremos la cultura organizacional que se manifiesta durante los procesos de cambio ocurridos dentro del Restaurante Grily's Burger Bar. Con tal fin se ha tomado en consideración su historia, los valores, la experiencia y expectativa a mediano y corto plazo, ello con la finalidad de que la cultura organizacional dentro de Grily's Burger Bar tenga un alcance que logre predominar en su equipo de colaboradores.

El presente trabajo consta de cinco capítulos, en el primer capítulo se describe la realidad de las organizaciones respecto a la carencia de una cultura organizacional, en el capítulo II se efectúa un despliegue de teorías y conceptos de importancia, lo cual permite enfocarse en lo referido a cultura de organización y cambio organizacional; el capítulo III aborda proceso de implementación, teniendo en cuenta datos de importancia como la cantidad de encuestados y el material de procesamiento y análisis de datos; el capítulo IV muestra los resultados del estudio con su respectiva discusión, ello con la finalidad de someterlos a evaluación, finalmente en el capítulo V, se revelan las conclusiones y recomendaciones pertinentes a fin de servir de guía y ayuda, para la obtención de los objetivos que se han planteado previamente en el presente estudio, asimismo brindar recomendaciones sirvan para la mejora de aspectos deficientes identificados.

Se adjunta como anexo al final del trabajo algunas fuentes de indagación de manera más exhaustiva que las presentadas en el cuerpo principal del trabajo.

CAPITULO I: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Actualmente la realidad refleja un mundo en el que prima la globalización, es por ello que las organizaciones requieren acoger un modelo empresarial que vaya de acuerdo con estrategias que propicien mantenerse en el mercado. Se puede aseverar el hecho de que la mayoría de las organizaciones de Ilo, actualmente no cuentan con dicho modelo empresarial el cual incluye la cultura organizacional, esta situación los hace propensos a sufrir cambios constantes y acelerados, las cuales inducen aplicar estrategias e instrumentos de cambio frecuentemente en pos de perdurar en el mercado y el tiempo. Parte de esta realidad que se pregona es que no se haya considerado que una de las principales fallas, no precisamente están basadas en estrategias, servicio o producto ofrecido, sino que suele estar en el simple hecho de plantear como un asunto de primer orden la respectiva revisión y análisis del estado situacional de la “Cultura Organizacional”, puesto que este último constituye un factor de suma importancia, que finalmente podría estar determinando el éxito o fracaso de la organización. A causa de no contar con una buena cultura organizacional debidamente organizada, cualquier organización se podría encontrar en altas posibilidades de enfrentar espontáneos y sorpresivos procesos de cambio, pese a que se haya hecho el respectivo planeamiento de estrategia o un plan nuevo propicio el cual se pretende implementar, puesto

que los cambios que se susciten dependerán de cada uno de los que ejercen participación dentro de la organización. El hecho de tener varias interrogantes acerca de la cultura organizacional, existe la posibilidad de que dentro de la organización se encuentren turbulentos escenarios, caracterizados por la inestabilidad e incertidumbre, todo ello a causa de tener un entendimiento de los procesos adecuados para asumir y enfrentar un inadvertido proceso de cambio dentro de la organización. Para poder lograr la comprensión necesaria, además de elegir acertadamente y aplicar adecuadamente la cultura organizacional es de suma importancia abandonar el paradigma de visión mecanicista.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la Cultura Organizacional influenciara en los procesos de cambio organizacional en el restaurante Grilly's Burger Bar”?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la cultura organizacional influenciara en la revisión de los conceptos de la cultura organizacional en los procesos de cambio organizacional en el restaurante Grilly's Burger Bar?
- b. ¿De qué manera la cultura organizacional influenciara en los empleados que deberán afrontar y mitigar su impacto en los procesos de cambio organizacional en el restaurante Grilly's Burger Bar?
- c. ¿De qué manera la cultura organizacional influenciara en resolver los problemas de la organización y mejorar el desempeño, en los procesos de cambio organizacional en el restaurante Grilly's Burger Bar?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación centra sus objetivos procesos de cambio y la cultura de las organizaciones, el objetivo general y los respectivos objetivos específicos de la investigación que se desprenden se detallan a continuación.

1.3.1. Objetivo general

“Caracterizar la Cultura Organizacional que influencia en los procesos de cambio organizacional en el restaurante Grilly's Burger Bar”

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la influencia de la cultura organizacional al Realizar una revisión del arte de los conceptos "Cultura Organizacional" en los procesos de cambio organizacional del restaurante Grilly's Burger Bar.
- b. Determinar la influencia de la cultura organizacional al identificar los desafíos que las personas deberán afrontar con el cambio y mitigar su impacto en los procesos de cambio organizacional del restaurante Grilly's Burger Bar.
- c. Determinar la influencia de la cultura organizacional al afirmar que una buena Cultura Organizacional puede resolver los problemas que atraviesa la organización y mejorar el desempeño en los procesos de cambio organizacional del restaurante Grilly's Burger Bar.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación plantea como principal objetivo alcanzar una óptima y sólida cultura organizacional en Grilly's Burger Bar, a través de una adecuada aplicación de normas, hábitos diarios y valores, propiciando que los colaboradores estén debidamente orientados a optimizar su productividad a diario, asimismo motivar al equipo al compromiso con el trabajo que todos estén comprometidos con su trabajo a un nivel de asumir el cumplimiento tanto de objetivos como de los respectivos valores. Dentro de una organización, el proceso de cambio constituye un hecho de suma importancia puesto que ello propiciara que Grilly's Burger Bar alcance acoger con éxito una nueva actitud además de implementarse de nuevas maneras de atraer a la clientela, de tal modo se permite la mejora del planteamiento de estrategias con la finalidad de reorientar a Grilly's Burger Bar a alcanzar sus objetivos, además de acrecentar sus niveles de calidad de su trabajo asegurando la continua mejora en un ambiente de negocios siempre cambiante. Para tales fines se requiere estar provistos de un personal con la debida capacitación, asimismo la motivación y confianza debe ser plena y

constante, puesto que el proceso de cambio implica duros efectos a nivel organizacional y personal, por lo general la necesidad del liderazgo adecuado, empieza a incrementar sus niveles de importancia, para tal caso el líder de Grilly's Burger Bar tendrá que conseguir que sus compañeros de trabajo optimicen a diario su trabajo, pero siempre respetando al personal, propiciando un ambiente agradable, en el que la productividad y calidad mejore con mayor satisfacción y menor esfuerzo.

1.5 VARIABLES

Tabla N° 1

Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
VI: CULTURA ORGANIZACIONAL Conjunto de normas, valores, políticas y entre otros aspectos importantes que viven en los miembros de una organización dando así como resultado una cultura marcada.	Perfil de Cultura	Tipo de Cultura organizacional.	1. ¿Qué tipo de cultura organizacional tiene Grilly's burger bar? a) Orientada al poder de lograr una competitividad empresarial b) Orientada al cumplimiento de las normas c) Orientada a cumplir objetivos con eficacia d) Orientada a lograr la satisfacción y desarrollo de sus colaboradores 2. ¿Comprende claramente las estrategias y los objetivos orientados a la cultura de Grilly's burger bar? a) Nunca b) Muy pocas veces c) Algunas veces d) casi siempre e) Siempre 3. ¿se les realiza entrevistas a los colaboradores sobre lo que opinan de Grilly's burger bar? a) Nunca b) Muy pocas veces c) Algunas veces d) casi siempre e) Siempre 4. ¿Qué factores determinan o establecen la cultura organizacional de Grilly's burger bar? a) Sus estrategias u objetivos d) Estructura de visión y valores b) Su Trabajo en Equipo e) Liderazgo (Dueño) 5. ¿Cree usted que si se establece una buena cultura organizacional mejorará el desempeño y resolverá los problemas de cambios en Grilly's burger bar? a) Nunca b) Muy pocas veces c) Algunas veces d) casi siempre e) Siempre
	Alineamiento de Cultura	Aceptación y cumplimiento con la estrategia de la compañía.	
	Comunicación con los colaboradores	Entrevistas culturales a los colaboradores.	
	Determinantes de la Cultura	Factores determinantes de la cultura organizacional.	
	Cultura de desempeño	-Mejora el desempeño y la solución de problemas	
VD: LOS PROCESOS DE CAMBIO Implica todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios.	Modelo de cambio en la Organización	Tipo de cambio frecuente	6. ¿qué tipos de cambios dentro de Grilly's burger bar se enfrenta frecuentemente? a) Cambios no planeados d) Cambios parciales o en proceso b) Cambios de adaptación e) Cambios evolutivos o en crecimiento c) Cambios anticipados f) No cambios 7. ¿en qué etapa del proceso de cambio tiene mayores dificultades? a) Periodo de cuestionamiento (fijación de metas) b) Periodo de cambio (fomentación de nuevas actitudes y nuevas formas de trabajar) c) Periodo de consolidación (Cambio permanente) 8. ¿Con que postura frecuentemente enfrenta un cambio dentro de Grilly's burger bar? a) Impulsa el cambio b) Se opone al cambio c) No apoya ni se opone 9. ¿cuál es el desafío que afronta más durante el cambio? a) Resolver los conflictos c) Motivar el cambio b) Lograr asegurar el control d) Sostener el esfuerzo 10. ¿qué herramienta cree que combatirá la resistencia al cambio dentro de Grilly's burger bar? a) La comunicación b) Motivación (Incentivo material o inmaterial) c) Reconocimiento laboral d) Coaching (Entrenamiento ejecutivo)
	Fases del proceso de cambio	Etapas de proceso de cambio	
	Posición de los colaboradores	La postura de los colaboradores ante la incorporación del cambio	
	Desafíos del cambio	Los desafíos frecuentes de los colaboradores	
	Desarrollo del cambio	Herramientas para combatir la resistencia al cambio	

Fuente: Elaboración propia

1.6 HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Hipótesis general

Existe influencia de la Cultura Organizacional en los procesos de cambio organizacional en el restaurante Grilly's Burger Bar.

1.6.2. Hipótesis específicas

- a. Existe influencia de la cultura organizacional al realizar una revisión del arte de los conceptos "Cultura Organizacional" en los procesos de cambio organizacional del restaurante Grilly's Burger Bar.
- b. Existe influencia de la cultura organizacional al identificar los desafíos que los empleados deberán afrontar con el cambio y mitigar su impacto en los procesos de cambio organizacional del restaurante Grilly's Burger Bar.
- c. Existe influencia de la cultura organizacional al afirmar que una buena Cultura Organizacional puede resolver los problemas que atraviesa la organización y demostrar que puede mejorar el desempeño en los procesos de cambio organizacional del restaurante Grilly's Burger Bar.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Basados en la revisión de trabajos de investigación similares, se destacan los siguientes:

- a) Mamani Mamani, Claudia¹ (2018) en su tesis *“Cultura organizacional y compromiso organizacional en trabajadores de la municipalidad del centro poblado de San Antonio, Moquegua – 2018”*, este estudio fue de tipo correlacional – descriptivo, con un diseño transversal no experimental. Basados en su objetivo principal se pretendió determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y la cultura organizacional de los trabajadores de dicha institución gubernamental del estado, para efectuar ello se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario; consiguiendo los siguientes resultados:
- La relación entre el compromiso organizacional y la cultura organizacional es directa y de gran significancia entre los trabajadores.
 - La medición del compromiso normativo y el compromiso afectivo de los trabajadores con la cultura organizacional mostraron resultados de una relación significativa. No obstante, el compromiso continuo con la cultura organizacional en los trabajadores no mostro una relación significativa.

1

- los resultados de la medición de toma de riesgos, orientación a los equipos, innovación, y estabilidad con el compromiso organizacional mostro una relación significativa en los trabajadores. No obstante, también se encontró que en los trabajadores no hay relación significativa entre la orientación a resultados, atención a detalles, orientación a la gente y dinamismo con el compromiso organizacional.

b) Montaña Rey, Angie y Torres Reyes, German² (2015) en su trabajo de investigación denominado *“Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero.”* El presente estudio es de tipo inductivo deductivo porque permite “que a partir determinadas situaciones de carácter particular se identifiquen definiciones de carácter general explícitamente contenidas en la situación general con la ayuda de la información cuantitativa adquirida dentro de la organización al aplicar y tabular encuestas En base a su objetivo principal el de Caracterizar la Cultura Organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia mediante la aplicación de la metodología para describir cultura organizacional en Colombia (MEDECO), con el objetivo de efectuar la evaluación de correspondencia e implicancia al proceso de cambio que ha sido planeado para dicha organización.

Al haber concretado la obtención de los resultados de la investigación se pretende exponer con el trabajo la búsqueda de que las directivas tomen en especial consideración a los diferentes comportamientos de los trabajadores, con influencia fundamental por parte del jefe su respectiva área; se concluyó que:

- La cultura organizacional, tiene varias definiciones las cuales poseen conceptos en común, en su mayor parte acentúan la importancia que tienen tanto los valores como las creencias básicas que se comparten de manera inconsciente y el efecto que ejerce al comportamiento humano.

² <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf>

- Con fines del estudio de la cultura organizacional se hace una necesidad detallar los aspectos fundamentales, pero no visibles, constituidos por, percepciones básicas, creencias, valores, algunos se caracterizan por ser fáciles de medir de igual manera el instrumento a utilizar suele ser más fácil y/o práctico, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal que se concretan en las organizaciones mediante procedimientos; organigramas; tecnología; los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control información; conductas, ritos, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal, motivación, así como: logotipo; formas de vestir, organización, entre otros.
- Es un factor necesario, el incremento del número de personas de la organización en el estudio de la cultura organizacional, puesto que ello está orientado al entendimiento de procesos complejos que se suscitan en las organizaciones a fin de efectuar la mejora de sus resultados.
- Un cambio organizacional planificado, es duradero y permanente solamente cuando se auto gestiona trabajando con la cultura de la organización y se incurre en ella para impactar y dinamizar los cambios.

c) Gálvez Albarracín, Edgar y García Pérez de Lema, Domingo³ (2011) en su trabajo ***“Cultura organizacional y rendimiento de las MIPYMES de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia”***

Basados en el objetivo del artículo, el cual era efectuar la verificación empírica de la relación que existe entre el rendimiento de la empresa y su respectiva cultura organizacional. Con ese fin se efectúa un estudio con 60 Mipyme de Cali-Colombia las cuales cuentan con tecnología ya sea mediana o alta. Las culturas de tipo innovación y clan, mostraron que su impacto positivo es mayor a favor del incremento del rendimiento de las empresas, no obstante, dentro de los resultados también se pudo observar las que tuvieron impacto negativo como la cultura de tipo jerárquico.

³<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>

Con los resultados obtenidos en este trabajo se corroboran los obtenidos en otros trabajos similares, puesto que exponen que los valores y prácticas organizacionales que se asocian a la cultura de innovación, las cuales se caracterizan por estimular la cohesión, el compromiso, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la aceptación del riesgo y la incertidumbre, propician destacadas mejoras al respecto de la calidad de productos y servicios, no obstante en concordancia a la eficiencia de los procesos internos, relaciones humanas internas, y con su entorno inmediato de la empresa. Del mismo modo, esta investigación comprueba que la satisfacción y el desempeño del factor humano dentro de las organizaciones se muestran bastante estimulado por un entorno laboral de amistad, por contar con líderes que actúan como instructores frente a los objetivos de la empresa de carácter de consenso.

No obstante, cabe resaltar el formalismo excesivo, además de algunos procedimientos, que influyen de forma negativa al desempeño de los trabajadores, en especial determinados aspectos como la bajísima adaptación a requerimientos del mercado, lo que en suma conlleva a la insatisfacción de la clientela.

Finalmente, es importante señalar que la experiencia ganada por la empresa en el transcurso del tiempo puede influenciar de manera positiva al trabajo de procesos internos, los cuales se miden basados en la calidad de sus servicios y productos, sin dejar de lado la organización y la eficiencia tanto en tareas del personal y procesos operativos.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. La cultura organizacional

2.2.1.1 Cultura

La civilización o cultura, desde un punto de vista étnico y amplio, es el complejo indiviso cúmulo de conocimientos, capacidades, costumbres, moral, arte, creencias y demás hábitos obtenidos por el hombre en su posición de miembro de una sociedad.

En el ámbito de la evolución humana y las leyes del pensamiento; la cultura, en medio de las diversas sociedades de la humanidad asume una condición investigable basada en principios básicos, lo que la hace apta como tema de estudio. (Tylor, 1871)

2.2.1.1.1. Tipos de cultura

Para fines analíticos es de vital importancia reconocer en las organizaciones la característica heterogénea de la cultura, no obstante, en ello existe dependencia del tipo de interacciones que se pueden presentar entre miembros de la organización, los analistas del tema, tomando base en este supuesto logran describir diferentes tipos de cultura que a continuación se someten a análisis. **Robbins Stephen y Coulter (2010)**, describiendo la cultura en dos de sus manifestaciones.

a) Cultura Fuerte

- La cultura logra comunicar mensajes con coherencia acerca de lo importante.
- El trabajador en su mayoría puede contar el apoyo mutuo de los demás integrantes.
- La totalidad de trabajadores se sienten identificados por completo con la cultura de la organización.
- Fortísima conexión existente entre el comportamiento y los valores compartidos.
- Los valores son compartidos en forma amplia.
- Se tiene pleno conocimiento de las normas que persisten en la organización

b) Cultura débil

- Los valores se limitan a un reducido número de personas, generalmente son los que componen la alta administración.
- La cultura remite contradictorios mensajes acerca de lo que es de importancia.
- Los trabajadores conocen muy poco acerca del significado e importancia del trabajo en equipo.

- Existe muy poca identificación por parte de los trabajadores con la cultura organizacional.
- La conexión entre el comportamiento y los valores compartidos es muy poca.

c) Clasificación de Stephen (2004)

- **Cultura dominante:** manifiesta los valores centrales compartidos dentro de la organización por los miembros en su mayoría.
Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2008), a continuación, se mencionan cuatro clases adicionales de cultura existentes.
- **Cultura burocrática:** Reglas formales y procedimientos estandarizados de operaciones reguladoras de la conducta de los trabajadores además de la coordinación que se consigue a través de las relaciones de dependencia jerárquica.
- **Cultura de clan:** caracterizada por un enfoque interno, en el que las conductas de los trabajadores se forman basados en las tradiciones, el compromiso personal, la lealtad, la amplia socialización y la autoadministración. enfatizando la idea de que los miembros de la organización tienen conocimiento acerca de su deber, el cual va más allá de un simple intercambio de horas de trabajo por un sueldo. La cultura clan implica lograr la unidad a través de un proceso de socialización profunda y extensa, ejerciendo un efecto que motive y fortifique el sentimiento de identificación, también se reconoce la importancia y la necesidad de trabajar en conjunto.
- **Cultura emprendedora:** se caracteriza por la flexibilidad y su enfoque externo, los cuales conjuntamente propician un entorno motivador, fomentando la toma de riesgos en las personas, además de generar e impulsar la creatividad, no obstante incrementar el dinamismo. Por otro lado, el compromiso vanguardista se manifiesta, propiciándose la innovación y experimentación.
- **Cultura de mercado:** Las normas y valores expresan la importancia del cumplimiento de metas, en especial aquellas con base financiera y mercado, evitando ejercer sobre los miembros de la organización un exceso de presión social de carácter informal.

2.2.1.2. Cultura Organizacional

“La cultura organizacional es un conjunto de significados comunes sistematizados, que los miembros de una organización comparten, no obstante, esta cultura se distingue de otras culturas”. Robbins (2004)

“Cultura organizacional se designa como el conjunto de creencias, valores, y mentalidades de importancia que comparten los integrantes dentro de una organización” ello implica el modo tradicional o acostumbrado de los miembros de una organización tanto de pensar como de efectuar alguna cosa, las cuales sean compartidas, ya sea a mayor o menor escala, significando que los nuevos miembros deben aprender y respetar dichas costumbres de proceder para conseguir la aceptación requerida, para su integración como servidores de la organización. Tejada (2007)

“La cultura organizacional representa las maneras en que cada organización cursa a contender con su medio y entorno, ello se expresa en una interacción de supuestos, comportamiento, creencias, mitos, historias, metáforas y diferentes ideas que conjuntamente, expresan el particular modo de funcionamiento de una organización. De acuerdo a Chiavenato (2009), las características de la cultura organizacional son las siguientes:

- **Regularidad de los comportamientos observados:** La interacción entre miembros dentro de una organización se ven caracterizados por un lenguaje común que comprende terminología propia, por otro lado, también están los protocolos Y/o rituales relacionados a las diferencias y conductas.
- **Filosofía:** son aquellas estrategias que expresan las creencias acerca del trato que deben recibir tanto los clientes como los trabajadores.
- **Normas:** son protocolos de comportamiento, políticas de trabajo, lineamientos y/o reglamentos acerca del modo de efectuar las cosas (determinado trabajo).

- **Valores dominantes:** se les denomina así a los principios asumidos y defendidos por la organización, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia. de los que se espera sean asumidos y compartidos por los miembros.
- **Reglas:** son pautas que se establecen para encaminar el comportamiento dentro de la organización. Los miembros entrantes deben instruirse en base a ellas para lograr la aceptación dentro del grupo.

2.2.1.2.1 Integración del equipo de trabajo

La organización demanda miembros compenetrados con la tarea, por lo cual es conveniente efectuar una selección del equipo que se asume tal efecto. A fin de intimar detalles y lograr una óptima coordinación de trabajo se puede efectuar la capacitación del personal de apoyo en áreas específicas. **Robbins, Stephen y Coulter (2007)**. Existen algunos pasos inviolables para el trabajo en equipos:

- Forma de efectuar solicitudes de la información y presentación personal.
- Revisión y depuración de propuestas
- Mecanismo de coordinación y supervisión
- Para casos de trabajos muy concretos de menor complejidad no es necesario integrar un equipo; es suficiente designar un responsable que se encargue de efectuarlo.

2.2.1.2.2 Determinación del programa de trabajo

la planeación de actividades es muy necesaria para efectuar la elaboración de organigramas, los cuales se plasman en un documento rector que sirve como marco de actuación conteniendo el propósito, sus alcances, acciones, exposición de motivos, su naturaleza, y el responsable designado, etc. (**Robbins, Stephen y Coulter,2007**)

a) **Captación de información**

Para completar esta etapa se procede a través de entrevistas dirigidas, tal trabajo se efectúa conjuntamente con revisiones a cargo de los líderes técnicos de cada unidad. Asimismo, con el personal operativo y usuarios de áreas y servicios que se encuentran en constante interacción con las unidades en estudio. **(Robbins, Stephen y Coulter, 2007)**

b) **Delegación del trabajo**

Propicia un estimulante efecto en las personas para asumir riesgos y fomenta la capacidad de gestionar su propio trabajo, y ello es vital para conseguir el cumplimiento de objetivos.

- Debe implementarse a nivel de departamentos, equipos y empresa, la delegación trabajos.
- La confianza en el trabajador y extensión para la toma de decisiones se les debe permitir.
- cada trabajador debe asumir la máxima autoridad posible en su puesto de trabajo.

Comentario: Para Grilly's Burger Bar la cultura organizacional es de suma importancia puesto que en base a ello se le puede brindar la motivación necesaria a los trabajadores podrán estar motivados, lo cual conllevará a una mayor satisfacción laboral, y un incremento en la productividad lo cual finalmente beneficia a todos.

2.2.2 Proceso de cambio

Una organización asume dicho proceso el cual implica una modificación a nivel global, llegando al punto en que la organización es diferente en comparación a un momento previo. El cambio se manifiesta en todas las organizaciones sin excepción, pero el principal reto es tener un control sobre dicho cambio, orientarlo

redirigirlo, por ende, se trata de enfocar y efectuar el cambio en la dirección que sea de interés para el cumplimiento de los objetivos de la empresa u organización. A fin de efectuar un proceso de cambio con éxito es esencial el auto convencimiento a nivel organizacional y de la directiva, también es importante concientizar al personal con respecto a la necesidad de un cambio. (Anónimo, 2003)

2.2.2.1. Etapas

1. Período de Cuestionamiento, en este periodo se reta el Status, se fijan Metas, se efectúan los diseños requeridos. Se hace la toma de decisiones de cómo realizar una u otra cosa.
2. Período de Cambio, este periodo sirve para efectuar las aclaraciones necesarias, propiciar el reforzamiento y desarrollo de nuevos sistemas, reformar el trabajo, generas actitudes positivas, crear estructuras de trabajo. Se puede afirmar que en esta etapa se realiza el verdadero trabajo del Cambio.
3. Período de Consolidación, en este periodo se procede a evaluar e institucionalizar la organización. En esta etapa se consolida el cambio, estableciéndose permanentemente, la importancia de esta etapa radica en que se debe estar seguro de que nuestra gente tenga la certeza de que es un cambio que perdurara en beneficio de toda la organización y que nos simplemente otro “Programa más del Mes”. (Patricia Cisneros, 2003)

2.2.2.2. Cambio Organizacional

Para que un proceso de cambio sea dirigido adecuadamente involucra conseguir una evolución a nivel personal, esto propicia que el hombre tenga una actitud más avizora, además de mayor flexibilidad y rapidez en su respuesta, por ser de tal importancia es que se requiere dar inicio a un proceso de revisión y análisis a nivel interno para llegar al autoconocimiento. Para consolidarse como un proceso de aprendizaje de carácter permanente, deberán verse

involucrados y comprometidos nuestra capacidad de respuesta y la alta gerencia.

Por otro lado, las personas en general tienen una reacción natural que incita que se resistan a cualquier cambio, lo cual hace que sea un aspecto de importancia que debe ser considerado. Para poder reforzar este detalle se hace necesaria la creación y desarrollo de una mentalidad abierta a los cambios y una cultura, que propicie acogerse fácilmente a las nuevas y buenas iniciativas, desechando las malas iniciativas.

Las planificaciones adecuadas de los cambios organizacionales son necesarias para evitar dejar dichos cambios al azar, improvisación, o a la simple inercia de la costumbre. (Patricia Cisneros, 2003).

2.2.3. GRILLY'S BURGER BAR

Se encuentra establecido en la Urbanización Túpac Amaru manzana "A" lote N° 24 – ILO, este negocio pertenece al sr. Darío Marroquín Pinto, contando con un año y medio de experiencia ofreciendo la preparación de comidas como servicio principal, destacando con sus parrilladas, hamburguesas a la parrilla, anticuchos, además de su amplia variedad de platos a la carta, no obstante, un servicio adicional que se ofrece en Grily's Burger Bar cerveza artesanal en las variedades de roja, dorada y de malta.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Con fines de lograr un óptimo entendimiento acerca del presente trabajo de investigación, se describen algunas de las definiciones de mayor relevancia referidos al tema:

- a) **Etnográfico:** estudio sistemático de culturas y personas.
- b) **Correlacional:** correspondencia recíproca entre dos o más ideas, cosas, personas, etc.

- c) **Deductivo:** metodología científica que toma en consideración que toda conclusión se encuentra contenida dentro de las premisas.
- d) **Código de Conducta:** en el ámbito empresarial se refiere a un documento de redacción voluntaria en el que se despliegan una serie de principios que la empresa asume el compromiso unilateral de seguirlo.
- e) **Empíricamente:** adjetivo que indica que determinados conocimientos están basados en la experiencia práctica, y observación de hechos.
- f) **Cohesión Grupal:** referida a la relación directa con la fuerza impositiva de ciertas normas, unión.
- g) **Inductivo:** Es aquel método científico que adquiere conclusiones de carácter general partiendo de premisas particulares.
- h) **Ritos:** Conjunto de prácticas reguladoras dentro de la religión el culto y las ceremonias religiosas, estas suelen estar previamente establecidas.
- i) **Compromiso Organizacional:** es el nivel de identificación que asume un empleado con una organización en particular y con sus respectivas metas y el deseo de mantener su relación con ella.
- j) **Socio Psicológico:** es una rama de la psicología que se encarga del estudio del funcionamiento mental y la conducta del individuo como resultado de su ambiente social.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo Descriptiva, puesto que busca especificar las características y rasgos importantes de las variables. A través de la descripción de la realidad que se desarrolla en el restaurante de Grily`s Burger Bar.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACION

Su diseño de investigación es no experimental de tipo transversal, ya que no se hizo ninguna manipulación de la realidad, con respecto a la recolección de datos se efectuó a lo largo de un periodo previamente determinado para poder realizar la medición de las percepciones de la cultura organizacional. El enfoque cuantitativo fue característico del presente estudio a causa de que se hace uso de una técnica de recolección de datos numéricos, los cuales fueron sometidos a un tratamiento descriptivo y con fines inferenciales e ilustrativos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se consideraron a cada uno de los colaboradores que trabajan dentro del restaurante de Grily`s Burger Bar en un censo de 15 colaboradores, que sirvió para el adecuado desarrollo de la presente investigación.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Con la finalidad de ejecutar el trabajo de campo, se aplicó la encuesta como la técnica base. Dicha técnica se transcribe en cuestionarios previamente elaborados, los cuales concluyentemente llegan al público objetivo. Las elaboraciones de dichas encuestas estuvieron a cargo del personal asignado al estudio y luego de ello estos cuestionarios pasaron por una evaluación y respectiva validación por parte de un experto, la cultura organizacional se determinó en base al cuestionario aplicado, determinando también los niveles favorables del ambiente laboral frente a un proceso de cambio, prosiguiendo con su análisis respectivo.

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

Con la aplicación de sistemas informáticos se efectuó el respectivo procesamiento de datos, para ello se aplicó un método automatizado utilizando el programa estadístico SPSS25.0 asimismo el Microsoft Excel, para completar el análisis de las variables a nivel descriptivo y para el cálculo de medidas inferenciales; gráficos y funcionalidad para un óptimo ordenamiento de datos.

Para el cálculo estadístico se aplicarán tablas de frecuencia simple, gráficos circulares, con fines de representar las categorías correspondientes a los dos grupos de población se aplicaron gráficos circulares.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

Al haber pasado la etapa de aplicación del cuestionario a cada uno de los colaboradores de Grilily`s Burger Bar, en el que un 47% es personal femenino y un 53 % es personal masculino, ambos grupos con una edad que oscila entre los 22 y 42 años, se halló un nivel favorable hacia la organización; para ver el análisis de las variables respectivas. Ver anexo N°-1

4.1.1. Perfil de Cultura

Tabla N° 2
Perfil de cultura

Tipo de cultura organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Orientada al poder de lograr una competitividad empresarial	0	0%
Orientada al cumplimiento de las normas	5	33%
Orientada a cumplir objetivos con eficacia	9	60%
Orientada a lograr la satisfacción y desarrollo de sus colaboradores	1	7%
Total	15	100%

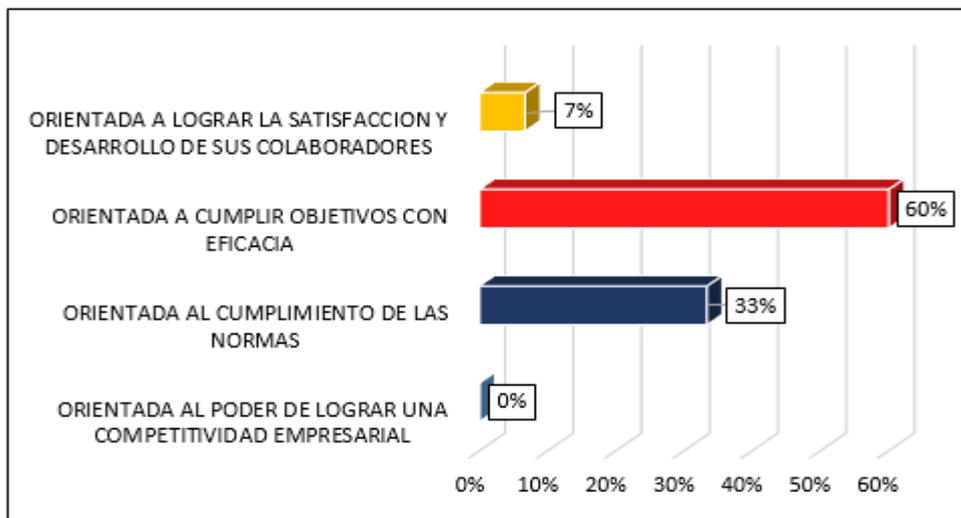


Figura N° 1
¿Qué tipo de cultura organizacional tiene Grilly's Burger Bar?

Interpretación

Con respecto a la dimensión del perfil de cultura de los colaboradores de Grilly's Burger Bar se concluyó que el tipo de cultura orientada a los resultados es el predominante con una afirmación manifestada por el 60% de colaboradores, que la cultura tiene una orientación hacia el cumplimiento de normas alcanzando la afirmación por parte del 33% de colaboradores, no obstante una minoría compuesta por el 7% de colaboradores afirma o cree que la cultura está orientada a la motivación, desarrollo y satisfacción de los mismos. En términos generales se obtuvo que en el restaurante pretende orientarse a los resultados, puesto que incrementa su competitividad en un ámbito empresarial cada vez más complejo.

4.1.2. Alineamiento de Cultura

Tabla N° 3

Alineamiento de la cultura

Aceptación y cumplimiento con la estrategia de la compañía	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	3	20%
Casi siempre	7	47%
Siempre	5	33%
Total	15	100%

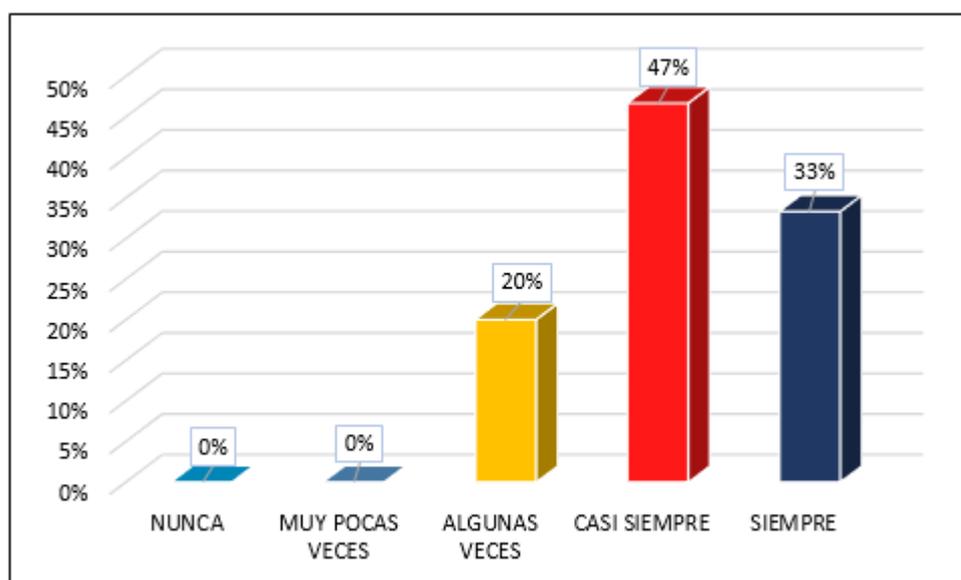


Figura N° 2 ¿Comprende claramente las estrategias y los objetivos orientados a la cultura de Grilly`S Burger Bar?

Interpretación

Con respecto a la extensión del alineamiento de la cultura organizacional orientado a los objetivos, estrategias y metas por parte de los colaboradores con la compañía, se obtuvo que la comprensión y aceptación varía, pero el 33% afirma que siempre lo comprende, un 47% de los trabajadores afirma que casi siempre lo comprende y el restante conformado por el 20% lo comprende algunas veces.

Todos conocen oportunamente las prioridades asignadas (metas) de la empresa, así como el aporte y participación que implica cada colaborador. Comprobando los colaboradores perciben al alineamiento como positivo.

4.1.3. La comunicación con los colaboradores

Tabla N° 4
Comunicación con los colaboradores

Entrevistas culturales a los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Algunas veces	7	47%
Casi siempre	8	53%
Siempre	0	0%
Total	15	100%

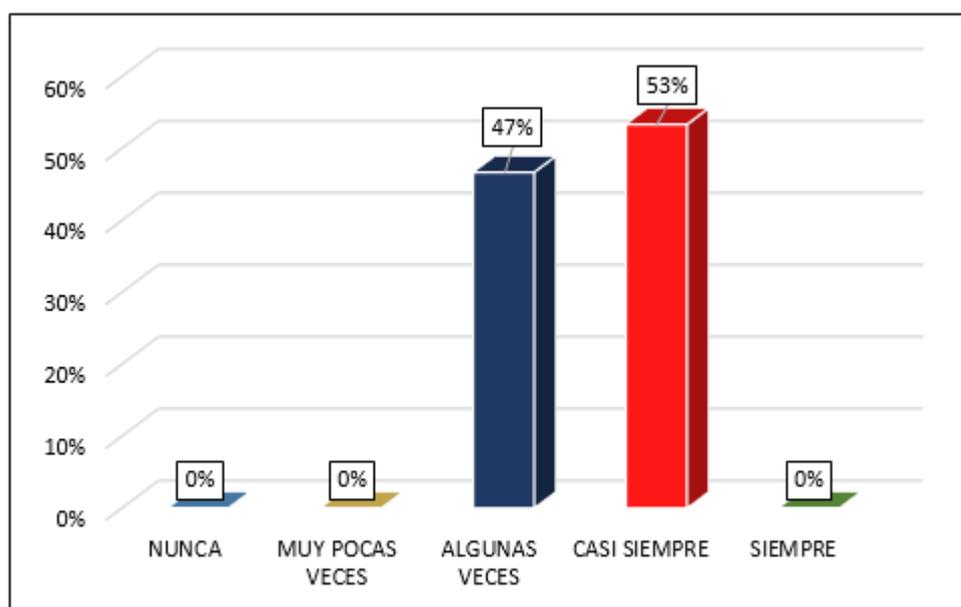


Figura N° 3
¿Comprende claramente las estrategias y los objetivos orientados a la cultura de Grilly'S Burger Bar?

Interpretación

Con respecto a la extensión de comunicación e información recibida por los colaboradores, los resultados muestran cifras muy cercanas, y relativamente opuestas, el personal entrevistado expuso que su entendimiento de las estrategias y objetivos que dirigen a la empresa a una cultura organizacional, concluyentemente se obtuvo que el 53% casi siempre logra entenderlo con claridad mientras que el restante 47% afirma que logra un entendimiento claro solo algunas veces.

4.1.4. Factores determinantes de la Cultura

Tabla N° 5
Determinantes de la cultura organizacional

Factores determinantes de la cultura organizacional.	Frecuencia	Porcentaje
Sus estrategias u objetivos	2	13%
Estructura de visión y valores	0	0%
Trabajo en equipo	5	33%
Liderazgo (dueño)	8	53%
Total	15	100%

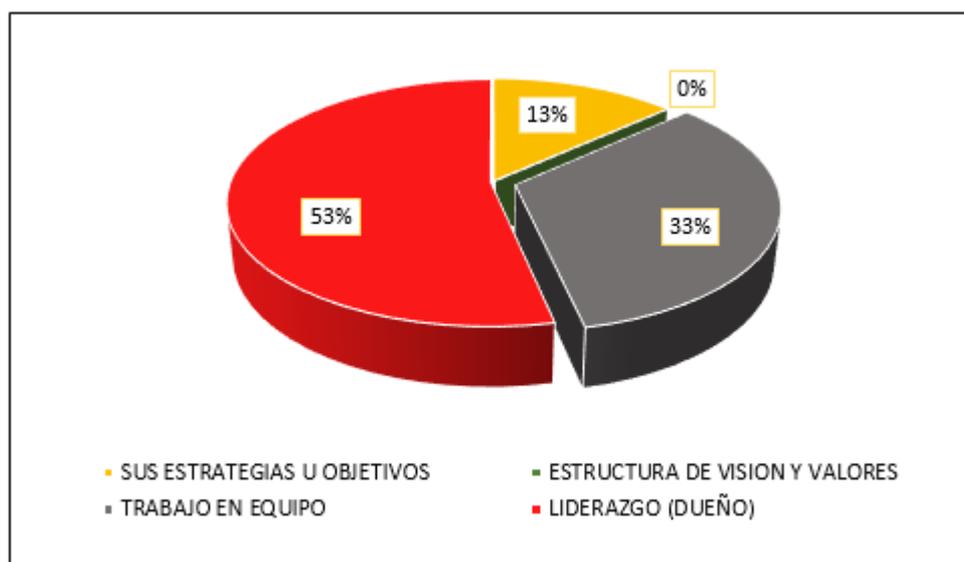


Figura N° 4
¿Qué factores determinan o establecen la cultura organizacional de Grilly`S Burger Bar?

Interpretación

Con respecto a la extensión de factores que determinan la cultura organizacional, los resultados demostraron que muy pocos de ellos consideran que sean determinantes las deficiencias estratégicas, no obstante consignan mayor responsabilidad al dueño del negocio, puesto que el sería el factor determinante, bajo esta perspectiva se obtuvo que el 53% del personal considera que el factor de mayor influencia es el liderazgo mostrado por parte del dueño, mientras que un 33% considera que el trabajo en equipo es el factor determinante, finalmente el restante 13% considera determinante a los objetivos y estrategias de la empresa.

4.1.5. Cultura de Desempeño

Tabla N° 6
Cultura de desempeño

La C.O mejora el desempeño y la solución de problemas	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Muy pocas veces	1	7%
Algunas veces	8	53%
Casi siempre	4	27%
Siempre	2	13%
Total	15	100%

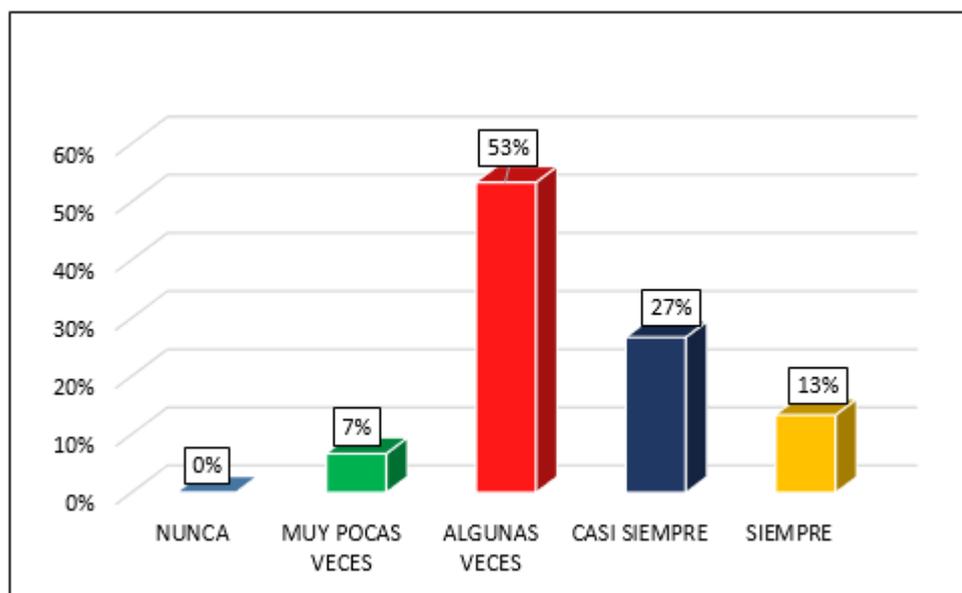


Figura N° 5
¿Cree usted que si se establece una buena cultura organizacional mejorara el desempeño y resolverá los problemas de cambios en Grilly's Burger Bar?

Interpretación

Con respecto a la cultura de ejercicio laboral de los colaboradores de Grilly's Burger Bar, se obtuvo que de los colaboradores consideran el hecho de establecer una adecuada cultura organizacional optimizará el desempeño además de resolver los problemas dentro de la organización, ante tal afirmación el 53% opina que funcionaria solo algunas veces, por otro lado, un 27% opina ocurrirá así casi siempre, luego un 13% opina que siempre ocurrirá así, finalmente el restante 7% opina que muy pocas veces ocurriría así.

4.1.6. Modelo de cambio en la Organización

Tabla N° 7

Modelo de cambio en Grilly's Burger Bar

Tipo de cambio frecuente	Frecuencia	Porcentaje
Cambios no planeados	3	20%
Cambios de adaptación	6	40%
Cambios anticipados	2	13%
Cambios parciales o en proceso	1	7%
Cambios evolutivos o en crecimiento	3	20%
No cambios	0	0%
Total	15	100%

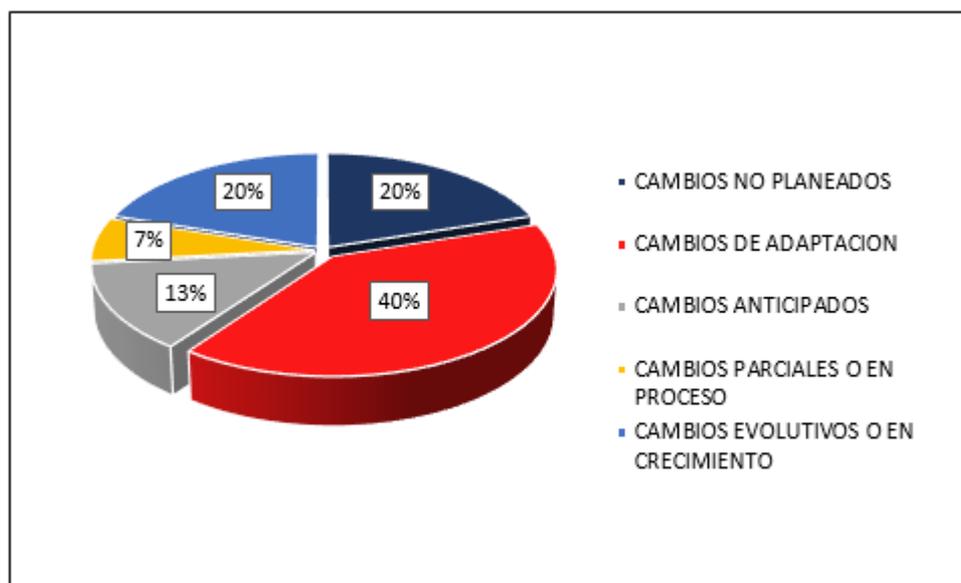


Figura N° 6

¿Qué tipos de cambios dentro de Grilly's Burger Bar se enfrenta Frecuentemente?

Interpretación

Con respecto a un modelo de cambio en Grilly's Burger Bar, se obtuvo que la mayoría resalta los cambios de adaptación, en términos concluyentes resultó que el 40% de los colaboradores piensan que con frecuencia se enfrentan a cambios de adaptación, por otro lado el 20% afirma que predominan los cambios no planeados (inadvertidos), otro 20% afirma que con mayor frecuencia se enfrentan a cambios anticipados, un 13% afirma que la organización se encuentra en constante cambio evolutivo, finalmente un 7% le asigna mayor frecuencia a los cambios parciales dentro de la organización.

4.1.7. Fases del proceso de cambio

Tabla N° 8

Fases del proceso de cambio

Etapas del proceso de cambio	Frecuencia	Porcentaje
Periodo de Cuestionamiento	0	0%
Periodo de Cambio	10	67%
Periodo de Consolidación	5	33%
Total	15	100%

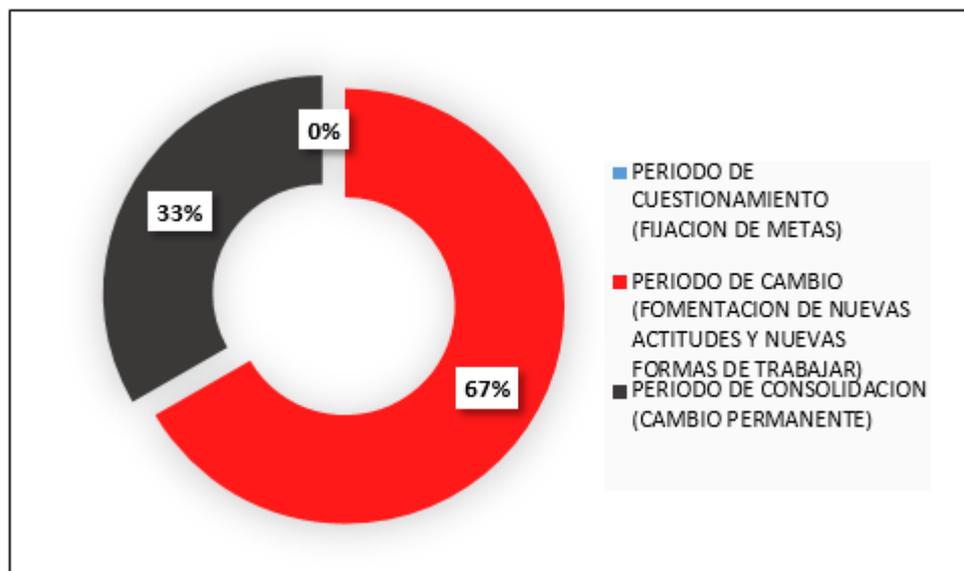


Figura N° 7

¿En qué etapa del proceso de cambio tiene mayores dificultades?

Interpretación

Con respecto a las fases que se presentan durante el proceso de cambio, los resultados indican que lo nuevo a nivel de actitud y forma de trabajo son los de mayor dificultad, bajo esta perspectiva se encontró que un 67% de los encuestados afirman que el “periodo de cambio” es la etapa que implica para ellos un mayor nivel de dificultad, lo que significa fomentar nuevas maneras de trabajar, además también de fomentar nuevas actitudes, por otro lado el porcentaje restante considera que la verdadera dificultad se encuentra en el periodo de consolidación (cambio permanente), sin embargo esta opinión logró una minoría del 33%.

4.1.8. Posición de los colaboradores ante el cambio

Tabla N° 9

Posición de los colaboradores

La postura de los colaboradores ante el cambio	Frecuencia	Porcentaje
Impulsa el cambio	8	53%
Se opone al Cambio	0	0%
No apoya ni se opone	7	47%
Total	15	100%

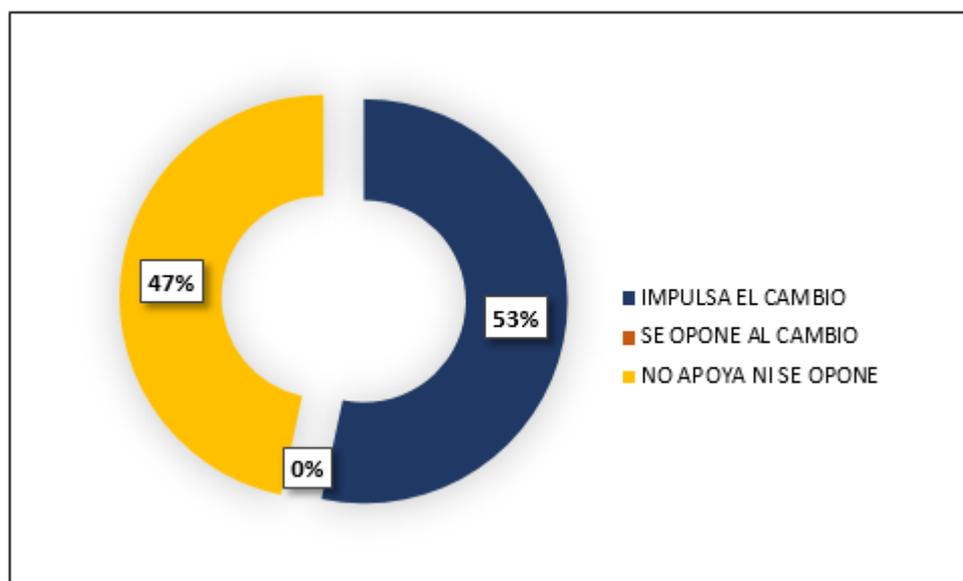


Figura N° 8

¿Con que postura frecuentemente enfrenta un cambio dentro de Grilly`S Burger Bar?

Interpretación

Según la encuesta efectuada a los colaboradores de la organización se pudo determinar que más de la mitad del personal asume el cambio, en términos concluyentes se obtuvo que, un 53% de los colaboradores asume la postura de impulsor del cambio, por otro lado, un considerable porcentaje de colaboradores reflejados en el 47% es indiferente, no apoya ni se opone al cambio, no obstante, cabe resaltar que aparentemente ningún colaborador se opone al cambio dentro de Grilly's Burger Bar.

4.1.9. Desafíos del cambio

Tabla N° 10
Desafíos del cambio

Los desafíos frecuentes de los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
Resolver los conflictos	0	53%
Lograr asegurar el control	0	0%
Motivar el cambio	11	73%
Sostener el esfuerzo	4	27%
Total	15	100%

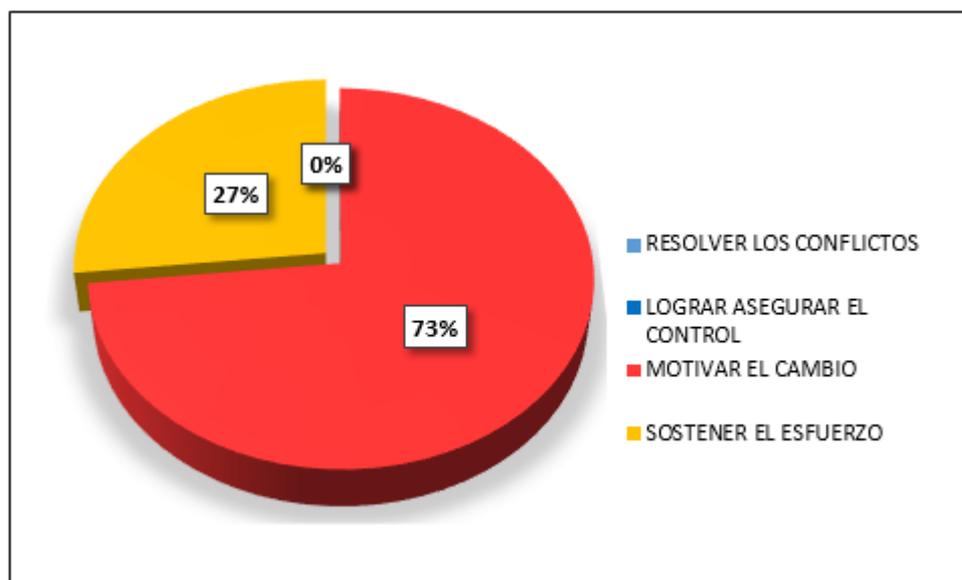


Figura N° 9
¿Cuál es el desafío que afrontamos más durante el cambio dentro de Grilly's Burger Bar?

Interpretación

Según la encuesta efectuada a los colaboradores se pudo determinar el desafío que mayormente se afronta es motivar el cambio respaldando el resultado con un 73%, por otro lado el 27% siente mayor desafío en sostener el esfuerzo, todo ello dentro de Grillys Burger Bar mientras se desarrolla el cambio respectivo.

4.1.10.Desarrollo del cambio

Tabla N° 11

Desarrollo del cambio

Herramientas para combatir la resistencia al cambio	Frecuencia	Porcentaje
La comunicación	4	27%
Motivación (Incentivo material o inmaterial)	9	60%
Reconocimiento laboral	2	13%
Coaching (entrenamiento ejecutivo)	0	0%
Total	15	100%

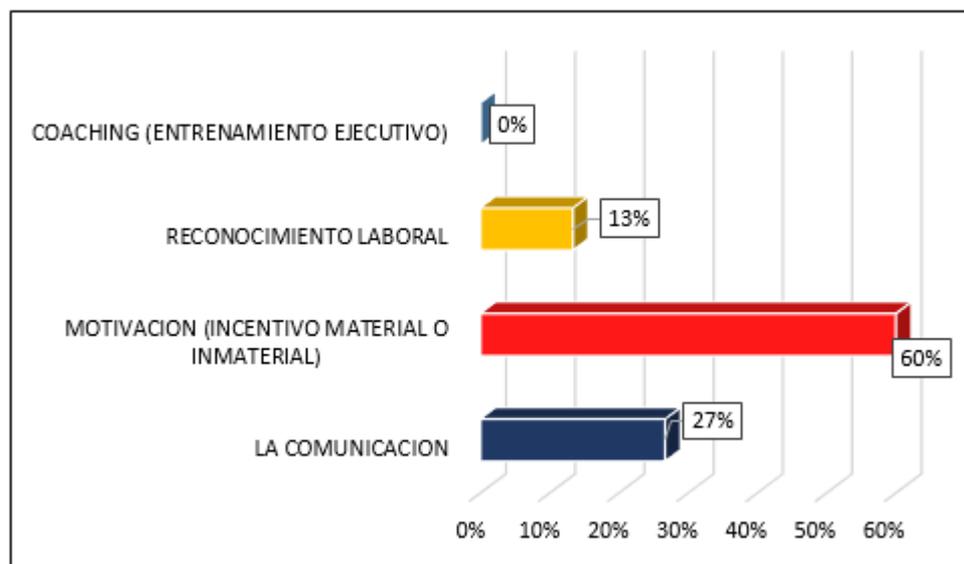


Figura N° 10

¿Qué herramienta cree que combatirá la resistencia al cambio dentro de Grilly's Burger Bar?

Interpretación

Según la encuesta efectuada a cada uno de los colaboradores de Grily's se pudo determinar que la mayoría de ellos sostiene que para combatir la resistencia natural al cambio que las personas tienen, solo se lograra utilizando como herramienta principal la Motivación, ello mediante incentivos materiales o inmateriales, resultado que se vio reflejado el 60% de opiniones recogidas.

4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

“La Cultura Organizacional” de la muestra que laboran en el restaurante Grily’s Burger Bar, como variable asume un comportamiento, el cual que analizado a través de cada una de las dimensiones que la componen:

La dimensión del perfil de cultura de los colaboradores de Grily`s Burger Bar se concluyó que el tipo de cultura orientada a los resultados es el predominante con una afirmación manifestada por el 60% de colaboradores, que la cultura tiene una orientación hacia el cumplimiento de normas alcanzando la afirmación por parte del 33% de colaboradores, no obstante una minoría compuesta por el 7% de colaboradores afirma o cree que la cultura está orientada a la motivación, desarrollo y satisfacción de los mismos. En términos generales se obtuvo que en el restaurante pretende orientarse a los resultados, puesto que incrementa su competitividad en un ámbito empresarial cada vez más complejo.

El alineamiento de la cultura organizacional orientado a los objetivos, estrategias y metas por parte de los colaboradores con la compañía, se obtuvo que la comprensión y aceptación varía, pero el 33% afirma que siempre lo comprende, un 47% de los trabajadores afirma que casi siempre lo comprende y el restante conformado por el 20% lo comprende algunas veces. Todos conocen oportunamente las prioridades asignadas (metas) de la empresa, así como el aporte y participación que implica cada colaborador. Comprobando los colaboradores perciben al alineamiento como positivo.

La dimensión de comunicación e información recibida por los colaboradores, los resultados muestran cifras muy cercanas, y relativamente opuestas, el personal entrevistado expuso que su entendimiento de las estrategias y objetivos que dirigen a la empresa a una cultura organizacional, concluyentemente se obtuvo que el 53% casi siempre logra entenderlo con claridad mientras que el restante 47% afirma que logra un entendimiento claro solo algunas veces.

Con respecto a la extensión de factores que determinan la cultura organizacional, los resultados demostraron que muy pocos de ellos consideran que sean determinantes las deficiencias estratégicas, no obstante consignan mayor responsabilidad al dueño del negocio, puesto que el sería el factor determinante, bajo esta perspectiva se obtuvo que el 53% del personal considera que el factor de mayor influencia es el liderazgo mostrado por parte del dueño, mientras que un 33% considera que el trabajo en equipo es el factor determinante, finalmente el restante 13% considera determinante a los objetivos y estrategias de la empresa.

La cultura de ejercicio laboral de los colaboradores de Grilly's Burger Bar, se obtuvo que de los colaboradores consideran el hecho de establecer una adecuada cultura organizacional optimizará el desempeño además de resolver los problemas dentro de la organización, ante tal afirmación el 53% opina que funcionaria solo algunas veces, por otro lado, un 27% opina ocurrirá así casi siempre, luego un 13% opina que siempre ocurrirá así, finalmente el restante 7% opina que muy pocas veces ocurriría así.

Para asumir un modelo de cambio en Grilly's Burger Bar, la mayoría resalta los cambios de adaptación, en términos concluyentes resultó que el 40% de los colaboradores piensan que con frecuencia se enfrentan a cambios de adaptación, por otro lado el 20% afirma que predominan los cambios no planeados (inadvertidos), otro 20% afirma que con mayor frecuencia se enfrentan a cambios anticipados, un 13% afirma que la organización se encuentra en constante cambio evolutivo, finalmente un 7% le asigna mayor frecuencia a los cambios parciales dentro de la organización.

Las fases que se presentan durante el proceso de cambio, los resultados indican que lo nuevo a nivel de actitud y forma de trabajo son los de mayor dificultad, bajo esta perspectiva se encontró que un 67% de los encuestados afirman que el "periodo de cambio" es la etapa que implica para ellos un mayor nivel dificultad, lo que significa fomentar nuevas maneras de trabajar, además también de fomentar nuevas actitudes, por otro lado el porcentaje restante considera que la verdadera dificultad se encuentra en el periodo de consolidación (cambio permanente), sin embargo esta opinión logró una minoría del 33%.

La postura que asumen los colaboradores de la organización se pudo determinar que más de la mitad del personal asume el cambio, en términos concluyentes se obtuvo que, un 53% de los colaboradores asume la postura de impulsor del cambio, por otro lado, un considerable porcentaje de colaboradores reflejados en el 47% es indiferente, no apoya ni se opone al cambio, no obstante, cabe resaltar que aparentemente ningún colaborador se opone al cambio dentro de Grilly's Burger Bar.

El desafío que mayormente se afronta es motivar el cambio respaldando el resultado con un 73%, por otro lado, el 27% siente mayor desafío en sostener el esfuerzo, todo ello dentro de Grillys Burguer Bar mientras se desarrolla el cambio respectivo.

Las herramientas para combatir la resistencia al cambio en Grily's se pudo determinar en base a la opinión de la mayoría de ellos, los cuales sostienen que para combatir la resistencia natural al cambio que las personas tienen, solo se lograra utilizando como herramienta principal la Motivación, ello mediante incentivos materiales o inmateriales, resultado que se vio reflejado el 60% de opiniones recogidas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Grilly's Burger Bar posee un tipo de cultura con orientación al eficaz cumplimiento de objetivos.
- La estructura de la empresa se orienta a los resultados, en el que las actividades y funciones de los colaboradores son valoran según su contribución al logro del objetivo.
- Casi siempre la mayoría de los colaboradores comprenden claramente las estrategias y objetivos de Grilly's Burger Bar.
- La comunicación casi siempre involucra a los colaboradores completando entrevistas brindando su opinión acerca de Grilly's Burger Bar.
- El factor determinante de la cultura organizacional en Grilly's se centra en el liderazgo que transmite el dueño de la empresa.
- Establecer una buena cultura organizacional mejorará el desempeño de los colaboradores y resolverá los problemas en la organización.
- La mayor dificultad con respecto al modelo de cambio se halla en la etapa de "periodo de cambio" (fomentación de nuevas actitudes y nuevas formas de trabajar).
- La postura que frecuentemente dentro de Grilly`S Burger Bar es impulsar el cambio.
- El desafío que más afrontan los colaboradores de Grilly's es el de motivar al cambio.
- La herramienta que combatirá la resistencia al cambio dentro de Grilly`S Burger Bar es la Motivación (incentivo material o inmaterial).

5.2. RECOMENDACIONES

- Establecer los objetivos de la empresa para su evaluación los cuales deben ser alcanzables, y debidamente dados a conocer a los colaboradores para propiciar su plena identificación con ellos y la empresa.
- Implementar iniciativas de trabajo con el objeto de inspirar a cada uno de los colaboradores, la participación en la toma de decisiones, con lo que los clientes y consumidores podrán valorar el servicio.
- Se recomienda al gerente de Grilly's Burger Bar fomentar la ideología de que una cultura organizacional estable mejora el desempeño de los colaboradores es como también resolver los posibles problemas existentes a lo largo del tiempo.
- Establecer nuevos objetivos y estrategias llevándolo a cabo para poder lograr la adaptación de los colaboradores a la evolución del entorno empresarial.
- Se recomienda al gerente de Grillys Burger Bar fomentar capacitaciones y talleres dinámicos para direccionar a sus colaboradores tomar nuevas formas para el desarrollo de su trabajo.
- Motivar a los colaboradores su disposición de “impulsar el cambio” para conseguir una cultura organizacional participativa, amistosa, cambiante y flexible durante su trabajo diario.
- Para combatir con el desafío que los colaboradores enfrentan durante el cambio, se recomienda evaluar periódicamente el comportamiento de los colaboradores para medir la satisfacción de formar parte del restaurante.
- Para combatir la resistencia al cambio implementar un plan de incentivo material o inmaterial como reconocimiento que motivaría mucho más al equipo.

REFERENCIAS

- Procesos de cambio Organizacional y cultura organizacional por Isabel Jover Jiménez. 2010, Febrero 25.
<https://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional/>
- Mamani Mamani, Claudia (2018) en su tesis “Cultura organizacional y compromiso organizacional en trabajadores de la municipalidad del centro poblado de San Antonio, Moquegua – 2018”
<http://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/ujcm/387>
- Montaña Rey, Angie y Torres Reyes, German (2015) en su trabajo de investigación denominado “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero.”
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10104>
- Administración 8va Edición Stephen P. Robbins y Mary Coulter
https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter
- Tejada 2007, Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos
<http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/n26/n26a11.pdf>
- Patricia Cisneros 25 de octubre del 2003; Procesos de cambio organizacional, como gestionarlo.
<https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/>
- Administración Stephen Robbins y Mary Edición 10.
https://issuu.com/andreaacuna/docs/administracion_-_stephen_robbins_y