

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS

(UAPA)

DIRECCIÓN ACADÉMICA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Informe final de investigación presentado como Requisito Para Optar Por el Título de
Magíster en Gestión de Recursos Humanos.

**ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN FUNCIÓN DE LOS
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA PEDIDOS YA,
REPÚBLICA DOMINICANA, PERÍODO ABRIL - JULIO 2022.**

SUSTENTADO POR:

Leomaris Rodríguez Peralta.

Francisco Javier Batista Cruz.

ASESORA:

Martha Edith Rosario Pérez, MBA.

Santiago de los Caballeros

República Dominicana

Julio, 2022.

TABLA DE CONTENIDO.

ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
DEDICATORIAS	IX
AGRADECIMIENTO	XII
RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
INTRODUCCIÓN	XVI
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Formulación del problema	4
1.3 Objetivo general	5
<u>1.3.1</u> Objetivos específicos	5
1.4 Justificación	6
1.5 Descripción del contexto	7
<u>1.5.1</u> Historia de Pedidos Ya	7
<u>1.5.2</u> Visión, misión y valores de Pedidos Ya, Santiago, Rep. Dom.	8
<u>1.5.3</u> Organigrama de la empresa	9
1.5.4 Delimitación	9
1.5.5 Operacionalización de las Variables	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes de la investigación	16
2.2.1. Antecedentes internacionales	17
2.1.2 Antecedentes nacionales	20
2.2 Bases teóricas que sustentan la investigación	22
2.2.1 Planeación estratégica y lineamientos estratégicos	22

2.2.2	Los lineamientos estratégicos	23
2.2.3	Rol estratégico de la Gestión Humana de apoyo a la competitividad empresarial	24
2.3	Cultura organizacional e importancia para el éxito empresarial	26
2.3.1	Características de cultura organizacional	27
2.3.2	Funciones e importancia de la cultura organizacional	29
2.3.3	La importancia de la cultura organizacional	29
2.3.4	Componentes de cultura organizacional	30
2.4	Clima de la cultura organizacional	31
2.5	Tipos de culturas y perfiles organizacionales	32
2.5.1	Culturas organizacionales	36
2.6	Medición y gestión de la cultura organizacional	37
2.6.1	Mecanismos de medición y diagnóstico de la cultura organizacional	38
2.7	Modelo de cultura organizacional por Daniel Denison	40
2.7.1	Encuesta de cultura organizacional por Daniel Denison	41
2.8	Casos de empresas que manejan exitosamente su cultura Organizacional	42
2.8.1	Caso A: Cultura organizacional de Coca-Cola	42
2.8.2	Caso B: Cultura organizacional de DHL	42
2.8.3	Caso C: Cultura organizacional de Google	43
2.8.4	Caso D: Grupo Rica, República Dominicana	43
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	45
3.1	Enfoque, diseño, tipo de investigación y método	46
3.1.1	Enfoque	46
3.1.2	Diseño de la investigación	46
3.1.3	Tipo de investigación	47
3.1.4	Método	47
3.2	Técnicas e Instrumentos	48
3.3	La Población	49
3.3.1	La Muestra	49

3.4 Validez y Confiabilidad	50
3.5 Procedimientos de recolección de datos	50
3.6 Procedimientos para análisis de resultados	51
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	52
4.1 Presentación e interpretación de los resultados	53
4.1.1 Resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Pedidos Ya, Santiago, Rep. Dom.	53
4.2 Análisis de los Resultados	123
CONCLUSIONES	141
Recomendaciones al equipo directivo y gestión humana	147
Recomendaciones al personal	148
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
ANEXOS	154

RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como finalidad determinar “La Cultura Organizacional en función a los Lineamientos estratégicos de la empresa Pedidos Ya, Santiago, República Dominicana, abril-julio 2022”.

La cultura organizacional es la dinámica que conforma la estructura empresarial, se desglosa en las percepciones, sentimientos, creencias, tradiciones, y valores, por esta razón se convierte en un factor determinante para enfrentar los retos de cada empresa, por lo que es esencial analizar la relación de cultura y lineamientos estratégicos como estrategia para detectar oportunidades de mejoras.

Este estudio fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, y el método empleado fue el deductivo. La población estudiada estuvo conformada por 280 sujetos, a través de una muestra representativa de unas 58 personas, integradas por personal directivo y colaboradores. La técnica utilizada fue el cuestionario basado en escala de Likert.

Se concluyó que la cultura organizacional de la empresa presenta características muy favorables y vanguardistas, las cuales contribuyen al logro de sus lineamientos estratégicos, y ofrece dirección, guía y motivación a sus integrantes para el logro de las metas, siendo la valoración general promedio de un 93% positiva con algunas oportunidades de mejoras.

Las dimensiones relacionadas a las prácticas culturales de mayores fortalezas son: involucramiento de las personas (100%), la ejecución de los cambios en la empresa (96%), Aprendizaje empresarial (96%) y Establecimiento de metas y objetivos (95%). Y las que presentan mayores oportunidades de mejoras son: Valores básicos (89%), Enfoque al cliente en la empresa (86%) y Coordinación e integración (88%).

La principal oportunidad de mejora o reto es: Mayor integración entre los equipos.

Palabras claves: Cultura organizacional y Lineamientos estratégicos.

CONCLUSIONES

Una vez analizadas las variables de estudio sobre la cultura organizacional basada en los lineamientos estratégicos en la empresa Pedidos Ya R.D. se procede a dar respuesta a los objetivos trazados.

Conclusiones del objetivo específico No 1. Distinguir las particularidades de los lineamientos estratégicos que orientan la identidad corporativa de la empresa Pedidos Ya, Santiago, R.D.

- La empresa Pedidos Ya cuenta con lineamientos estratégicos claros, esto es Misión, visión, valores y estrategia, los cuales son percibidos y comprendidos por sus integrantes y direccionan sus comportamientos dentro de la organización, con algunas oportunidades de mejoras. En tal sentido, el principal reto identificado para el logro de la visión y misión de la empresa es fortalecer la integración de los equipos de trabajo.
- Derivado de este alineamiento la visión impulsa y motiva al personal a dar lo mejor sí y existen metas y objetivos claros al logro de resultados a nivel de toda la organización, logrando que lo planteado a corto plazo no interfiera con sus planificaciones a largo plazo, sino más bien que una fortalezca a la otra.
- Los elementos distintivos característicos de la empresa y que han sido mayormente internalizados a todos los niveles son: “Jugamos en equipo” “Generamos impacto y “Somos ya”. Sin embargo, existe una visión más común con respecto a los elementos distintivos a nivel de los directivos que a nivel de los colaboradores, mostrándose oportunidad de mejora en este sentido.
- Las oportunidades de mejoras detectadas con respecto a los lineamientos estratégicos son:
 - a) La comunicación de los objetivos al nivel de los colaboradores.
 - b) El seguimiento a las metas al nivel de los colaboradores.
 - c) Comprensión de las funciones por parte de los colaboradores.
 - d) Claridad a nivel de los colaboradores sobre los elementos distintivos de competición.

Conclusiones en relación al objetivo No. 2: Identificar las manifestaciones de adaptabilidad de la cultura organizacional de la empresa Pedidos Ya, Santiago, R.D.

- Las prácticas culturales, relacionadas a la creación de cambios muestran comportamientos muy positivos en: cooperación entre las partes, flexibilidad para hacer las cosas, capacidad de realizar cambios en base al entorno y a la competencia, en la adopción de nuevas y mejoras en el trabajo. Específicamente, en la práctica de no resistencias a las nuevas iniciativas se mostraron algunas oportunidades de mejoras.
- En relación con las prácticas culturales que tienen que ver con el enfoque al cliente la empresa se destacan de manera positiva los siguientes: apertura a sugerencia de los clientes, comprensión de las necesidades del cliente, capacidad de cambiar ante las necesidades del cliente. Con algunas oportunidades de mejoras destacándose la orientación al contacto directo con el cliente.
- Las prácticas orientadas al aprendizaje empresarial mostraron comportamientos positivos en la empresa, destacándose las siguientes: La cooperación entre las partes, la apertura a sugerencias, la flexibilidad, aprender de los errores, conocimiento de las distintas áreas de la empresa.

Objetivo No. 3: Verificar las prácticas organizacionales que potencian los procesos creativos y de aprendizaje en la empresa Pedidos Ya, Santiago, R.D.

- La empresa Pedidos Ya, tiene una gran fortaleza en relación con generar capacidades a través del involucramiento. Se destaca la excelente valoración, tanto de los directivos, como del personal en los siguientes aspectos: involucramiento del personal activamente, se le da participación al personal oportuno en la toma de decisiones, se comparte las informaciones, existe confianza en la capacidad de producir impacto positivo en toda la organización, se practica la planificación como proceso continuo e involucra a todos.
- A nivel de las prácticas que permiten el desarrollo de destrezas en los miembros de la organización, el comportamiento refleja muy buen desempeño pues se practica por parte de los directivos la delegación de autoridad, se colocan las capacidades para mejorar continuamente; la empresa mayormente considera la capacidad de la gente como ventaja

competitiva, y los problemas se solucionan basándose en las capacidades de su gente y derivado de los procesos de aprendizaje existentes. No obstante, estas fortalezas, existen algunas pequeñas brechas que reflejan oportunidades de mejora.

- La orientación de equipo constituye una fortaleza organizacional dentro de la cultura organizacional. Se destacan muy buen desempeño de las prácticas orientadas a alentar a la cooperación a todos los niveles de la organización, la práctica del trabajo en equipo más que en jerarquía. Así también, la empresa valora los equipos como componente primario, sin embargo, en este aspecto se presentan oportunidades de mejora.

Conclusiones con relación al objetivo No. 4: Describir las manifestaciones de consistencia dentro de la cultura organizacional de la empresa Pedidos Ya, Santiago, R.D.

- Existe un buen nivel de consistencias dentro de la cultura organizacional de la empresa Pedidos Ya, esto es, la coherencia o concordancia que demuestra entre las prácticas de la empresa y sus valores. A nivel de los líderes, en términos generales, existe congruencia entre lo que dicen y lo que hacen, con algunas oportunidades de mejora.

- Por otro lado, existe un conjunto de valores y estilos gerenciales característicos en los directivos de la empresa y reconocimiento de la importancia de actuar acorde los valores de la empresa, para el buen funcionamiento de la misma. Esto favorece al buen desempeño de la empresa.

- Existe un gran avance en términos de lograr que el personal refleje en sus comportamientos los valores de la empresa, (audaces y creativos, enérgicos y aventureros, responsables y comprometidos, soñadores y apasionados, positivos y proactivos), no obstante, existen algunas oportunidades de mejora. (el 50% de todos los integrantes percibe que existe una pequeña brecha).

- Existe un buen nivel de coordinación e integración, pero con oportunidades de mejoras. Las prácticas con mejor valoración al respecto en la empresa fueron: compartir una perspectiva común y la facilidad de coordinar proyectos entre los distintas partes de la empresa. Y las prácticas con menor puntaje fueron: La consistencia en la forma de hacer negocios y la alineación de las metas a través de toda la organización.

- La empresa implementa algunas prácticas de la cultura organizacional; las principales son: diseño de iniciativas para fortalecer oportunidades de mejoras y en limitada proporción: la integración de los valores corporativos como competencia a desarrollar, reconocer a los colaboradores que modelan los valores de la empresa y la capacitación en los valores. En ausencia se muestran las siguientes prácticas de importancia: reclutar al nuevo personal considerando los valores corporativos, resolver conflictos en base a valores, mantener canales de comunicación abiertos.

Conclusiones al objetivo general: Analizar la situación de la cultura organizacional en función de los lineamientos estratégicos en la empresa ‘‘Pedidos Ya’’, Santiago, República Dominicana, Período abril-junio 2022. En virtud de las conclusiones relacionadas a los objetivos específicos, se concluye que:

La cultura organizacional de la empresa ‘‘Pedidos Ya’’, Santiago, República Dominicana, presenta características muy favorables y vanguardistas, las cuales contribuyen al logro de sus lineamientos estratégicos, y ofrecen dirección, guía y motivación a sus integrantes para el logro de las metas, de la organización siendo la valoración general promedio de un 93%, positiva con algunas oportunidades de mejoras.

- Las dimensiones relacionadas a las prácticas culturales de mayores fortalezas son: involucramiento de las personas (100%), Creación de los cambios en la empresa (96%), Aprendizaje empresarial (96%) y Establecimiento de metas y objetivos (95%). Y las que presentan mayores oportunidades de mejoras son: Valores básicos (89%), Enfoque al cliente en la empresa (86%) y Coordinación e integración (88%).
- Existe una percepción más positiva con respecto a las prácticas culturales de la organización al nivel de los directivos, que al nivel de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander E. (1978). Técnicas de Investigación Social, Editorial Humanista.
- Arias, F.G. (1999). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme.
- Arnal, J.; Del Rincón, D.; Latorre, A. (1996). Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona. Editorial Grup92.
- Asencio, A. D. (2018). Trabajo en equipo. Editorial Elearning, SL.
- Bunge, M. (1985). ‘‘La Investigación Científica’’, Editorial Ariel S.A.
- Calderón G, Nanjo J, Álvarez C. (2006) Gestión humana en la organización, un fenómeno complejo; Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, Vol. 19, núm. 32, pp. 225-254, Bogotá, Colombia.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2006). Gestión humana en las organizaciones, un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Investigación, 19, 225-254.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). Gestión humana en Colombia: Características de la práctica y de la investigación. Estudios Gerenciales, 33, 39-
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones. Una aproximación al estado del arte.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). Gestión humana en Colombia: Características de la práctica y de la investigación. Estudios Gerenciales, 33, 39-64.
- Carvajal, L. (1999) Metodología de la Investigación. Editorial Fald.
- Chiavenato I. (2017). Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones. Editorial S.A.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano en las Organizaciones (Octava ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional (Segunda Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill.

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica (pp. 001-344). México: McGraw-Hill Interamericana de C.V.

Correia, P., Mendes, I., y Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de enseñanza superior. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (73), 227-258.

Cueva, A. B. C., & Gómez, A. G. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación SIGMA*, 5(01), 59-86.

Cújar Vertel A., Ramos C., Hernández H., & López P. (2013) Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, Vol. 29, núm. 128, 2013, pp.350-355, Cali Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>

Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Cengage learninglatín américa.

D.F, México: Prentice Hall. Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.

Denison D. (2022) *La Cultura Impacta en los Resultados, Alto Impacto*, Santiago de Chile. <https://www.altoimpacto.com/denison-consulting>

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

Deza, J. (2010), *Metodología de la Investigación Científica*, 3era Ed. Lima.

Díaz, Carlos 2006, *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones*. Ediciones Balcón, la Habana, Cuba.

Douglas da Silva (2021) "Los tipos de cultura organizacional, y cual elegirías para su empresa". Web Content & SEO Associate, Latam. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>

Hernández, R., Fernández, C., Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Ibáñez H. (07 oct. 2019). La cultura Organizacional, un factor de éxito empresarial. IZA Business Centers. <https://blog.izabc.com.mx/cultura-organizacional-factor-exito-empresarial>

Ibáñez, J. (1979) Más allá de la sociología, Madrid. Editorial Siglo XXI.

Méndez, A. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC, un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Méndez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura Organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>

Pfeffer & Snell (1998). La ecuación humana. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

Pietro B. (1997). Proceso Metodológico de la Investigación. Editorial de la Universidad del Zulia.

Ragusso, S. (1978). Manual de Metodología para Universitarios. Talleres Gráficos ULA.

Riaza A. (2022) "Cultura organizacional: "Que es y Como definirla correctamente". Bizneo HR. <https://www.bizneo.com/blog/cultura-organizacional/>

Rivas Vélez, J. (1996). Motivos y Motivación en la Empresa. Ed. Díaz de Santos.

Robbins S. y Coulter M. (2000) Administración. México: Prentice Hall, VI Edición

Robbins S. y Coulter M. (2005) Administración. Prentice Hall inc. México: VIII edición

Rodríguez Porras, J. (2005). El Factor Humano en la Empresa. Edición Deusto.

Sánchez, F. (2005). El capital humano, factor crítico en el desarrollo de las organizaciones. *Revista Gestipolis*. <http://www.gestipolis.com/canales5>

Sánchez, R. (2014). Gestión y Psicología en Empresas y Organizaciones. Esic Editorial.

Schein, E. H. (1988). Cultura Organizacional y Liderazgo (Tercera edición ed.).

Schoenherr, T., Power, D., Narasimhan, R. & Samson, D. (2012). Competitive Capabilities among Manufacturing Plants in Developing, Emerging, and Industrialized Countries: A Comparative Analysis. *Decisión Science*. 37-71

Stephen P. Robbins, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera edición ed.). México

Stephen R. y Coulter, M. (2005). Administración. Editorial Pearson educación.

Suárez de Paredes, N. (1999) La Investigación Documental Paso a Paso. Facultad de Humanidades y Educación.

Tamayo Tamayo M. (1981). El Proceso de Investigación Científica. Editorial Li.

Villarroel M. A. (2009). Lineamientos Estratégicos de Liderazgo Transformacional Basado en las Competencias Gerenciales. España, Eumed.Net.

INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

Dirección

Biblioteca de la Sede – Santiago

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana.

Tel.: 809-483-0100, ext. 245. biblioteca@uapa.edu.do

Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. biblioteca@uapa.edu.do