



**FACULTAD DE INGENIERIA Y COMUNICACIONES**

**CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL, EFICIENCIA Y  
COMPETITIVIDAD EN LOS COLABORADORES DEL GRUPO  
FERCOM INDUSTRIAL SAC”**

**AUTOR: BACHILLER**

**De la Cruz Chuquimantari Gunter Lenit**

**Para obtener el Título Profesional en  
Ingeniero Comercial**

**Lima - Perú**

**2023**

## INFORME DE SIMILITUD

GUNTER\_DE LA CRUZ

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.upica.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>datospdf.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Andina del Cusco</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad del Istmo de</b>	<b>&lt;1%</b>

**TÍTULO****CULTURA ORGANIZACIONAL, EFICIENCIA Y  
COMPETITIVIDAD EN LOS COLABORADORES DEL GRUPO  
FERCOM INDUSTRIAL SAC**

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

MG Luis encinas García

---

**Asesor**

Mg. Hugo Marcial García Rivadeneira

---

**Presidente**

Lic. Catherine Lucia Calderón Gálvez

---

**Secretario**

Mg. Alejandro Wilder Calderón Gálvez

---

**Vocal**

**DEDICATORIA:**

Este trabajo está dedicado a mis padres que con mucho esfuerzo hacen lo posible para que pueda recibir una buena educación, asimismo a mis profesores por las enseñanzas que clase a clase nos brindaron.

**AGRADECIMIENTO:**

A mi Alma Mater la  
Universidad Peruana Simón  
Bolívar.

## INDICE

CARÁTULA	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INFORME DE SIMILITUD	2
TÍTULO	3
ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
INDICE	7
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción de la realidad problemática.	12
1.2 Delimitación de la investigación	13
1.3 Formulación del problema	14
1.3.1 Problema principal	14
1.3.2 Problema secundarios	14
1.4 Objetivos de la investigación	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivo específico	14
1.5 Justificación e importancia de la investigación	14
1.5.1 Importancia de la investigación	15
1.6 Limitaciones de la investigación	15
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Antecedentes relacionados a la investigación	17
2.1.1 Internacionales	17
2.1.2 Nacionales	18
2.2 Marco histórico	20
2.2.1 Evolución del concepto	21
2.3 Marco teórico	22
2.3.1 Cultura organizacional	22
2.3.2 Características organizacionales	23
2.3.3 Elementos que integran la cultura organizacional	25
2.3.4 Importancia de la cultura organizacional en el marco empresarial	26

2.3.5	Factores influyentes en la cultura organizacional	27
2.3.6	Tipos de cultura organizacional	29
2.3.6.1	Cultura poder – mercado	29
2.3.6.2	Cultura de la función	29
2.3.6.3	Cultura de la tarea	30
2.3.6.4	Cultura de la persona	30
2.3.7	Las organizaciones desde una visión integral	31
2.3.8	Diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional	32
2.4	Eficiencia en los colaboradores	34
2.4.1	Características de la eficiencia laboral	34
2.4.2	Importancia de la eficiencia de los colaboradores	36
2.5	Competitividad organizacional	36
2.5.1	Herramientas para el análisis estratégico de la competitividad	37
2.5.1.1	Modelo de las 5 fuerzas	38
2.5.2	Estrategias de la competitividad dentro del campo laboral	39
CAPITULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		46
CONCLUSIONES		46
RECOMENDACIONES		46
REFERENCIAS		48



## RESUMEN

La investigación esta centrada en responder al siguiente problema de investigación ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en los colaboradores de una empresa?, para lo cual se formula como objetivo, determinar las características de la cultura organizacional. Por lo cual, se realiza una revisión bibliográfica en cuanto a teorías, investigaciones relevantes, que poseen gran trascendencia en el estudio organizacional, dentro del marco empresarial. Tales teorías están sustentadas en Schein, Fitzgerald, Denison entre otros, investigadores que sentaron las bases de la cultura organizacional, así mismo, para definir las características y particularidades, la realizan desde un punto de vista antropológico social, donde priorizan las acciones de cooperación de las personas frente a objetivos y metas. El trabajo mancomunado, permite alcanzar objetivos de una forma eficiente, por medio de la contribución, apoyo, orientación y compromiso, que tiene cada miembro dentro de la organización. Esta situación, está sustentada en las normas, valores que ayudan a adecuar la conducta de cada persona moldeándola, para una mejor interacción con los demás.

Así mismo, en los estudios de Chiavenato (2009) se sustenta las características esenciales que integra la cultura organizacional, dentro del contexto empresarial y de gestión, los cuales son la interacción, integración, misión, metas, contexto, pertenencia, toma de decisiones que permite una mejor gestión y control del recurso humano que posee una organización, los cuales, están orientados a trabajar de forma eficiente para lograr metas comunes, y garantizar la productividad de la empresa.

## ABSTRACT

The research is focused on answering the following research problem: What are the characteristics of the organizational culture in the collaborators of a company? for which the objective is to determine the characteristics of the organizational culture. Therefore, a bibliographic review is carried out in terms of theories, relevant research, which have great importance in the organizational study, within the business framework. Such theories are supported by Schein, Fitzgerald, Denison among others, researchers who laid the foundations of organizational culture, likewise, to define the characteristics and particularities, they carry it out from a social anthropological point of view, where they prioritize cooperative actions of people in front of objectives and goals. Joint work allows achieving objectives efficiently, through the contribution, support, guidance and commitment of each member within the organization. This situation is based on the norms, values that help to adapt the behavior of each person molding it, for a better interaction with others.

Likewise, in the studies of Chiavenato (2009) the essential characteristics that integrate the organizational culture are supported, within the business and management context, which are the interaction, integration, mission, goals, context, belonging, decision making that It allows a better management and control of the human resources that an organization has, which are oriented to work efficiently to achieve common goals, and guarantee the productivity of the company.

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación “**Cultura organizacional, eficiencia y competitividad en los colaboradores de una empresa**” el cual, presenta como objetivo, determinar las características de la cultura organizacional, así como el análisis de las características, elementos, factores, tipos que componen la cultura organizacional. Así mismo, está centrado en analizar su importancia dentro de la organización, para comprender mejor, el funcionamiento y dirección de una empresa, priorizando la formación y relación de los recursos humanos, para alcanzar objetivos y metas establecidas. Por lo cual, la relación y capacidad de interacción, contribución y compromiso en aportar acciones, que permitan alcanzar los ideales establecidos. La cultura organizacional, son una serie de normas, valores y códigos que permiten un adecuado funcionamiento interno de toda organización, dichas normas permiten la relación con las estructuras de cada empresa, en cuanto a desempeño de trabajo, compromiso, y metas compartidas. Es por ello que se prioriza, describir los vínculos estratégicos que promueve la cultura organizacional para mejorar la cultura interna de la empresa u organización. Por lo cual, para garantizar el alcance de los objetivos planteados, el presente trabajo se divide en los siguientes partes.

**Capítulo I:** Abarca la situación problemática referido al contexto nacional en cuanto a culturas organizacionales, existentes. Así mismo, se plantea los problemas, objetivos de estudio, se realiza una justificación, importancia y limitaciones del objeto de estudio.

**Capítulo II.** Abarca los antecedentes de estudio, marco histórico, marco teórico y marco conceptual.

**Capítulo III.** Se expone las conclusiones y recomendaciones, que se tienen en consideración dentro del presente estudio.

## Capítulo I. Planteamiento del problema

### 1.1 Descripción de la realidad problemática.

Hoy en día, la cultura organizacional es uno de los elementos esenciales de dirección, control y organización de una determinada empresa u organización. Las instituciones, desarrollan la necesidad de emplear una cultura organizacional basada en el logro de objetivos y metas previamente establecidas, dentro de una organización o institución. Por tal motivo, las organizaciones establecen y desarrollan prioridades sobre tareas empresariales, tomando en cuenta organización, coordinación y control sobre problemas internos o de dirección. Una organización cuenta con diversos elementos tanto internos como externos, los cuales enriquecen y diversifican las tareas y las acciones a realizar dentro de un entorno social. Tal como sostiene Aguilera (2009), la cultura organizacional presenta tipologías como de: gestión, liderazgo, servicio, comunicación y axiológicas, las cuales se originan de forma directa e indirecta dentro de una organización u empresa.

En el Perú, se viene promoviendo a través de innovaciones metodológicas y sistemáticas la dirección y control de una organización, así como de los alcances y servicios que brinda a la sociedad. Por ello, debe de comprender aspectos directos e indirectos que influyen dentro de sus operaciones y servicio. Las empresas, presentan problemas de dirección y control, por la ausencia de un mecanismo organizacional, que permita la coordinación y control de la misma, potenciando las características de los elementos que integran a la organización u empresa. Según la Confiep (2019) las empresas en el Perú, presentan problemas como la carencia de organización, dirección y gestión en temas tributarios, administrativos y de coordinación. Es por ello, que, a través de estas problemáticas, las empresas entran en un proceso crítico de gestión y por tal motivo fracasan en el mercado nacional. Por lo tanto, se viene promoviendo el desarrollo organizacional en las empresas y organizaciones del país, garantizando liderazgo, gestión, comunicación y control, así como lograr los objetivos planteados en los planes de producción.

Por otro lado, la eficiencia y competitividad están inmersas en el mundo empresarial, es por ello que, la dirección de una organización está orientado al desarrollo sustancial de las capacidades y potencialidades de los colaboradores dentro de una empresa, según Chiavenato (2019) las organizaciones, asumen un reto de lograr eficiencia y

competitividad en el sector empresarial, con otros sectores, por ello que, se debe de formar a los colaboradores con un sentido de pertinencia por los objetivos de la empresa. Un colaborador preparado y autosuficiente, permite una eficiencia en cuanto a responsabilidades, así como genera un cambio competitivo frente a otras empresas. Los colaboradores, son agentes importantes dentro de una organización, ya que, cumplen un rol importante dentro de proceso productivo interno y externo a la empresa. Por ello que, la cultura organizacional, desarrolla en un sentido mas amplio, competencias y capacidades para ejercer adecuadamente sus responsabilidades frente a los procesos internos y externos de la empresa.

Es por ello que, la cultura organizacional, prioriza en un sentido amplio, los elementos tanto interno y externo que conforman a la empresa u organización, frente a aspectos como gestión, dirección, liderazgo, etc. Los cuales, priorizan el desarrollo y logro de objetivos y metas establecidas, así como a la resolución de problemas, con acciones viables y factibles para la organización. Priorizando la productividad de los elementos que integran a la organización, y beneficiando a los colaboradores en cuanto al rol que desarrollen, por tal motivo, se analiza la cultura organizacional, así como la eficiencia y competitividad en los colaboradores.

## **1.2 Delimitación de la investigación**

**1.2.1 Delimitación espacial.** En cuanto al contexto, el presente estudio se va a realizar en los contextos empresariales.

**1.2.2 Delimitación temporal.** En cuanto al tiempo de aplicación, se tendrá en cuenta el presente año 2022, donde dicha empresa realiza sus funciones y coordinaciones de forma continua.

**1.2.3 Delimitación social.** En cuanto, al aspecto social, el estudio está centrado en el impacto que genera la cultura organizacional en los colaboradores de una empresa.

### **1.3 Formulación del problema**

#### **1.3.1 Problema principal**

¿Cuáles son las características de la cultura organizacional en los colaboradores del Grupo Fercom Industrial SAC?

#### **1.3.2 Problema secundarios**

**PS.1** ¿Cuáles son los factores que integran la cultura organizacional en los colaboradores del Grupo Fercom Industrial SAC?

**PS.2** ¿Cuáles son los tipos de cultura organizacional dentro del Grupo Fercom Industrial SAC?

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar las características de la cultura organizacional dominante en los colaboradores del Grupo Fercom Industrial SAC.

#### **1.4.2 Objetivo específico**

**OE.1** Estudiar los factores que integran la cultura organizacional en los colaboradores del Grupo Fercom Industrial SAC.

**OE.2** Describir los tipos de cultura organizacional dentro del Grupo Fercom Industrial SAC.

### **1.5 Justificación e importancia de la investigación**

El presente estudio en cuestión, se justifica por el interés y la relevancia de analizar en que medida se emplea el desarrollo de la cultura organizacional, eficiencia y competitividad de los colaboradores de la empresa. Es cual, representa un elemento fundamental en el proceso organizacional de una empresa u organización, por tal sentido, se prioriza el análisis, de la cultura organizacional, y las relevancias, que tiene en el mundo empresarial. El cual, representa un elemento contribuyente y multiplicador en los colaboradores para realizar acciones y actividades dentro de una organización, a trabajar en conjunto, para lograr metas comunes, ello conlleva a un bienestar laboral, eficiente y comprometido con el servicio adquisitivo. Es por ello que, la cultura organizacional, constituye un compendio de valores, características compartidas entre cada integrante de una organización para lograr eficientemente metas comunes.

### **1.5.1 Importancia de la investigación**

Uno de los hechos más relevantes que atraviesan las organizaciones, son las relaciones internas y externas que se desarrollan dentro del círculo organizacional, por tal motivo, esto influye en la coordinación, dirección y la realización de actividades y tareas laborales, así como de las responsabilidades que tiene cada agente activo dentro de una organización. Por tal motivo, hoy por hoy se viene promoviendo dentro de las empresas y organizaciones, lo referido a la cultura organizacional, el cual, esta enfocado en priorizar el desarrollo de valores, responsabilidades, normas, así como el control del funcionamiento de cada colaborador dentro de las actividades de una empresa. Así como de la productividad de una empresa, por ello, una empresa con cultura organizacional, posee aspectos positivos que facultan a un desarrollo y crecimiento eficiente, tanto de la organización como de cada colaborador, el crecimiento y desarrollo es continuo y compartido.

### **1.6 Limitaciones de la investigación**

En cuanto a las limitantes, que fueron presentadas a lo largo de la realización del presente estudio, se encuentran las dificultades en cuanto a material bibliográfico, se evidencio la falta de libros traducidos al español, por lo cual, solo se realizó una revisión bibliográfica de otras investigaciones en cuanto a citas. Así mismo, dicho material no

esta sujeto a la realidad social de nuestro país, relacionada a la cultura organizacional eficiencia y competitividad en los colaboradores.



## Capítulo II. Marco teórico

### 2.1 Antecedentes relacionados a la investigación

#### 2.1.1 Internacionales

##### **Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle ecuador.**

Falcones Suarez Gianella Universidad de Guayaquil

Dicho estudio tiene como objetivo, describir cuales son los elementos que integran la cultura organizacional, así como identificar las fortalezas y debilidades culturales de negocio. Es por ello que, el mercado esta en constante cambio, y por tal motivo las empresas deben adaptarse a los cambios, del mismo modo, conservar la cultura que la caracteriza. Es por ello que, en el 2019 el mercado empresarial de Ecuador, se vio intensificada a diversos cambios tanto sociales económicos y políticos, que influyen en el sector empresarial o de negocio, es por ello que, sus actividades se ven influenciadas. La cultura organizacional permite desarrollar y conocer la realidad de los elementos participes de una organización en cuanto, a valores, conductas y responsabilidades. Es por ello que dicho estudio, concluye que el 95 % de los colaboradores de la empresa, consideran favorable, el desarrollo de la cultura organizacional, el liderazgo es primordial en la dirección y control de una organización, por tal motivo, el 90 % consideran favorable, las responsabilidades de asumir el rol de liderazgo dentro de un grupo. En ese sentido, los colaboradores, consideran un aspecto sustancial, en el proceso de desarrollo de una organización, dotando de valores, responsabilidades, control y compromiso de las labores dentro de una organización.

##### **Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral Caso: INSELMED**

López Mera Carlos Alberto Universidad Andina Simón Bolívar.

El estudio parte inicialmente de analizar diversos sustentos teóricos, en referencia a las culturas organizacionales que existen en el sector empresarial, es por ello que se plantea desde una perspectiva de funciones y responsabilidades que tienen lugar en el desempeño laboral. Del mismo modo, esta centrada en diagnosticar la cultura organizacional, y el nivel de desempeño laboral en la empresa INSELMED, para de esta manera establecer pautas y lineamientos relacionados a la cultura organizacional, así como del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. En el cual, dicho resultado, se evidencia que la empresa no cuenta con el desarrollo de una cultura organizacional predominante, sin embargo, presenta una visión de cultura adhocrita y jerarquizada, es decir que los colaboradores presentan un valor en el servicio y tiene una responsabilidad como agente dentro de la organización. Así mismo, cada nivel esta jerarquizado, donde no se evidencia un cambio significativo entre departamentos, donde cada uno asume su responsabilidad y liderazgo frente a su función, esto es importante de desarrollar esta característica, debido a que desarrolla el crecimiento de la productividad de la empresa sobre sus colaboradores, generando un sentido de pertinencia sobre la responsabilidad que conlleva sus funciones.

### **2.1.2 Nacionales**

#### **Cultura organizacional y bienestar laboral en profesionales de salud del Centro de Salud Ascensión Huancavelica 2018.**

Espinoza Ochoa Alcira y Gaspar Huamán Julissa Universidad Nacional de Huancavelica.

El estudio, tuvo como objetivo determinar la relación entre cultura organizacional y bienestar laboral en profesionales de salud, el cual, prioriza la importancia del desarrollo de la cultura organizacional dentro del entorno profesional y laboral. Así mismo, el bienestar laboral se logra en base a las relaciones y comunicación que se desarrolle dentro de una organización teniendo en cuenta valores, aptitudes en relación a cada elemento que integra una organización. Por ello que, la cultura organizacional dota de estos elementos para generar el bienestar laboral entre los trabajadores dentro de

una organización, del mismo modo, prioriza el logro de objetivos y metas establecidas, en función a las responsabilidades que tiene cada colaborador dentro de la organización, priorizando la productividad de sus funciones y garantizando la objetividad de atención y calidad de servicio. Es por ello que, el desarrollo de la cultura organizacional es importante para las organizaciones, ya que de este proceso y desarrollo surgen nuevos mecanismos para realizar una función idónea y eficiente dentro de una organización. Por lo cual, dicho estudio concluye que, los profesionales poseen una cultura organizacional flexible y cambiante, debido a los procesos que se desarrollan de manera directa e indirectamente en la organización. Así mismo en cuanto a la satisfacción y bienestar laboral, se evidencia que existe un nivel regular de bienestar laboral en los profesionales, esto debido a las horas de trabajo, la responsabilidad que conlleva cada departamento, así como del compromiso con su profesión, los cuales son factores influyentes en el bienestar laboral. Por otro lado, se evidencia un nivel alto en cuanto a cultura organizacional, donde presentan un nivel fuerte debido a su interacción con los agentes internos y externos, los cuales generan una interrelación y produce un enfoque multicultural, valorando las características de cada elemento que integra la organización.

### **Cultura Organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa de créditos y cobranzas Chiclayo 2017.**

Burga Ríos Johana del Roció Universidad Señor de Sipán

El cual, dicha investigación estuvo sustentada en determinar la influencia entre cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores. En la región de Chiclayo se evidencia un avance en cuanto a dirección, gestión y control de una empresa u organización, pero del mismo modo, presenta deficiencia y complicaciones en cuanto a las relaciones y responsabilidades de cada colaborador, donde se evidencia falta de valores, actitudes y experiencias para poder encaminar a la organización el cumplimiento de los fines y objetivos establecidos. Por lo que, tanto la cultura organizacional y satisfacción laboral presentan una influencia significativa 0,006 respectivamente. Donde el 30 % de los colaboradores sostienen que aun no se desarrolla adecuadamente una cultura organizacional, basada en equidad,

calidad y eficiencia de las funciones y relaciones entre los colaboradores de la empresa. Es por ello que, prima la importancia de lograr una cultura organizacional basada en valores, aptitudes y funciones, así como de una relación integradora con cada elemento que integra una organización.

### **La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador.**

Calero Guevara Flor María Universidad Mayor de San Marcos

Las empresas necesitan de un elementos sustancial para su funcionamiento y desarrollo, necesitan de una intervención de seres humanos, las personas poseen capacidades, habilidades y aptitudes, cada uno posee una carga cultural propia, que, en muchos casos no se puede adecuar a la propia organización, por lo que, la cultura organizacional, desarrolla a través de sus características, un lugar de trabajo, el cual debe ser aprendida y comprendida, para lograr una relación entre empresa y colaborador, el cual, garantiza una proceso productivo eficiente. La investigación tuvo, como objetivo determinar el vinculo entre la cultura organizacional y el desempeño del personal. Mediante el cual, a través de proceso practico se evidencia que existe un vinculo positivo entre el objeto de estudio, en cuanto a comunicación organizacional, valores organizacionales y estilo gerencial. El cual, evidencia la realidad de dirección y gestión de la empresa, así como su situación en cuanto a funcionamiento y relación laboral. Por ello, es importante tomar decisiones para fomentar el desarrollo de una relación socioemocional en los colaboradores dentro de una empresa, priorizando valores, aptitudes y capacidades que orienten a una mejor realización de las responsabilidades dentro de un cargo. Así mismo, se prioriza un control y análisis de mejora sobre la dirección dentro de la organización, lograr un desempeño aceptable es un reto que se tiene que lograr en base a dirección y gestión interna.

## **2.2 Marco histórico**

### 2.2.1 Evolución del concepto

A lo largo de la historia y surgimiento del mundo empresarial, representa un reto lograr una productividad eficiente en los hombres o colaboradores, en base a esta situación, a lo largo de los años se han venido formando escuelas con ideas que buscaban una solución a esta problemática. El concepto de cultura organizacional radica en su influencia sobre la productividad. Es por ello que, se ha venido adquiriendo gran relevancia en el mundo empresarial, exclusivamente en el ámbito de gestión, es por ello que, hoy por hoy se ha vuelto un objeto de estudio en diversos autores. Dicho concepto se fue generando en la escuela de relaciones humanas de la administración, empezando por el estudio, de como las condiciones ambientales y físicas, influyen en el trabajo del individuo. Dicho estudio fue realizado en la empresa Hawthorne de Western Electric, por un grupo selecto de investigadores, de entre ellos se encontraba Elton mayo.

Sin embargo, el concepto se va desarrollando a un nivel mucho mas alto, en los años 70, con Pettigrew (1979) quien sostuvo que, la cultura organizacional es un conjunto de elementos de significados aceptados por un grupo en un tiempo determinado, los cuales están unidos, bajo una finalidad y objetivo concreto. Por otro lado, aparecen Schwartz y Davis (1981) los cuales sostuvieron, que la cultura organizacional es un conjunto de patrones ligados a creencias, pensamientos y logros compartidos, estas creencias y logros a futuro producen normas que, luego forman el comportamiento de la persona y grupos en la organización. En tal sentido, la cultura organizacional, es un conjunto de valores, aptitudes y caracteres propios de cada colaborador y que la organización a través de estas particularidades pueda generar potencialidades y desarrollar adecuadamente las relaciones y productividad dentro de cada organización.

Así mismo, Denison (1996) sostuvo que, el concepto de la cultura organizacional, esta centrada en la sociabilización de un conjunto de grupos identificados en un área de trabajo, previamente establecidos. El cual, a través de sus características se relacionan e interactúan generando un clima de interaprendizaje y multicultural, en relación a las funciones de la empresa.

Del mismo modo, Martin (2002) afirmó que, las manifestaciones culturales de los colaboradores dentro de una organización, generan patrones de armonía, consensuando los conflictos latentes entre grupos, desarrollando una conducta positiva, frente a relaciones de ambigüedad, o situaciones contradictorias.

En ese sentido, la cultura organizacional a lo largo de los años, ha representado un elemento sustancial y una necesidad importante para generar un impulso en la productividad y competitividad de una organización u empresa. Debido a que a través de sus características reconoce las aptitudes cognitivas, el trabajo, la cooperación e intercambio de ideas entre los grupos. El proceso de intercambio de ideas faculta la realización eficiente de las actividades y responsabilidades de cada colaborador frente a su función, creando un espacio de compañerismo, fortaleciendo los lazos afectivos, y la responsabilidad en cuanto a entrega y nivel productivo dentro de la empresa.

## **2.3 Marco teórico**

### **2.3.1 Cultura organizacional**

Las organizaciones son un conjunto de personas unidas bajo una finalidad, dichos individuos se relacionan y comparten ideas, emociones, etc. Por su parte, Fitzgerald (2002) sostuvo que, las organizaciones representan el elemento donde se rigen valores, normas, convicciones y tradiciones, que, con el pasar de los tiempos condicionan la conducta de la persona, lo cual, conocemos como cultura. Es decir, que a medida que una organización, crece y relaciona constantemente, puede cambiar la conducta de la persona, en aspectos como valores, normas y entre otros aspectos esenciales en la formación de la persona. Sin embargo, los colaboradores durante el proceso al enfoque cultural, presentan dificultades como, miedo al cambio, debido a que ya se encuentran apegadas a una situación cultural, este proceso, es conocido como resistencia al cambio. En el desarrollo cultural dentro de una empresa, es divisible esta situación, debido a que muchos presentan

dificultades de interacción, relación y de cambio positivo tanto para su formación, como para los fines de la empresa.

Por otro lado, Wilkins (1983) sostuvo que, la cultura organizacional genera que los colaboradores dentro de una organización, desarrollen un proceso colectivo, el cual, es desarrollado a través de las experiencias y prácticas, realizadas dentro de la función de cada colaborador. Es por ello que, este proceso colectivo, genera el logro de objetivos en común, sustentadas en la visión del equipo, el cual, es guiado por un líder. Siendo estos los actores esenciales para la dirección eficiente del equipo unidos bajo la colectividad y cooperación. Es por ello que, la cultura organizacional es un proceso, que genera en los colaboradores, relaciones, interacciones, en base a valores, solidaridad, compromiso y aspectos culturales característicos de cada uno, generando un ambiente multicultural y variado, los cuales, generan una gestión eficiente de una organización.

### 2.3.2 Características organizacionales

Hoy por hoy, posee una buena cultura organizacional, esta caracterizada por cubrir 7 funciones esenciales ligadas a la dirección control y gestión empresarial. Por lo cual, Chiavenato (2009) sostuvo que, las características esenciales son 7 dentro de la cultura organizacional, los cuales son, la integración, interacción, misión, objetivo, contexto, pertinencia, toma de decisiones. Los cuales están ligados a la gestión empresarial y a contextos organizacionales.

- a) **Interacción.** La interacción es esencial, entre los colaboradores dentro de una organización, ya sea colaboradores, socios, clientes, entre otros, los cuales están orientados a dar seguridad y estabilidad en las direcciones y beneficio de la organización. En función a las responsabilidades que presenta cada colaborador.
- b) **Integración.** La integración de todos los colaboradores y responsables de una organización es esencial, para desarrollar soluciones frente a problemas internos, los cuales surgen como parte de las actividades

laborales de cada colaborador frente a su función o rol laboral. La integración, permite generar una mejor condición para afrontar problemas de diversos indoles, tomando en cuenta opiniones e ideas relevantes para problemas internos.

- c) **Misión.** Los responsables internos dentro de la organización, deben orientar adecuadamente a los colaboradores frente a las funciones, misiones y estrategias empleadas dentro de la productividad interna de la empresa, los cuales, deben ser objetivos y comprensibles en el proceso de orientación, este proceso es importante, porque permite al personal, tener en cuenta información relevante del proceso productivo de la empresa y las responsabilidades que posee cada cargo o función interno.
- d) **Metas.** Cada organización posee metas internas, que deben ser logradas durante un determinado tiempo, es por ello que, dichas metas debes estar sustentadas en la realidad de la empresa u organización, del mismo modo, se sustentan pautas y procedimientos, así como medios para poder alcanzar dichas metas.
- e) **Contexto.** Los responsables de la organización, deben orientar, así como brindar asistencia, en el proceso de incorporación de un personal frente a sus funciones, el cual, debe garantizar su adaptación en el contexto social interno de la empresa, teniendo en cuenta factores como condición, capacidades y aptitudes propias de cada persona.
- f) **Pertinencia.** Unos de los desafíos internos de cada organización y empresa, es lograr el sentido de pertinencia de sus colaboradores, el cual, esta orientado a fomentar la creación de una comunidad fortalecida y unida bajo una finalidad. Así mismo, lograr la satisfacción y aceptación en el personal, es vital, debido a que, genera un aumento de responsabilidad, en cuanto a sus funciones, lograr la productividad en los colaboradores es esencial dentro de una organización.
- g) **Toma de decisiones.** La toma de decisiones es importante dentro de los desafíos y conflictos internos de una empresa, es por ello que, se debe orientar en la toma de decisiones, en función a los objetivos de la organización. Teniendo en cuenta, la conveniencia en primera instancia a los intereses de la empresa.





*Figura 1.* Características de la cultura organizacional interna de una empresa. Fuente: Ledezma (2017). Gestión de talento humano. Recuperado de <http://yariaudyledezmagth.blogspot.com/2017/07/actividad-8-ambiente-de-trabajo.html>

La cultura representa un proceso mediante el cual, la conducta es aprendida, y dicho aprendizaje sean compartidos y transmitidos dentro de una organización, a través de los miembros que la integran. Esta situación determina, la forma en como funciona en una organización, reflejando la gestión, estructura y estrategias desarrolladas a lo largo del funcionamiento de la misma. Las organizaciones que alcanzan el éxito, se deben al funcionamiento eficiente en cuanto a su capacidad de respuesta para asumir los cambios, de forma positiva y proactiva.

### 2.3.3 Elementos que integran la cultura organizacional

Hoy en día, existen diferentes elementos que conforman a la cultura organizacional, las cuales dichos elementos operan de manera conjunta. Dichos elementos son:

- a) **identidad de organización.** La cultura organizacional, la conforma en parte, por la misión, visión y los valores, establecidos dentro de una organización. Por tal motivo, la identidad surge de las respuestas a preguntas como, el tipo de empresa, los valores que la conforman, las metas establecidas entre otras.
- b) **Sistemas de control.** El control o supervisión, es un proceso importante dentro de la dirección de una organización u empresa, el cual, debe

contar con sistemas de control, que permitan vigilar los sucesos y hechos que ocurren dentro de la empresa, con el capital humano.

- c) **Estructura de poder.** Dentro de una organización, existe una jerarquía en cuanto a niveles de cargo y responsabilidades, los cuales, son quienes asumen el control y dirección de una empresa, los encargados son aquellas personas responsables que gestionan internamente al capital humano, así como, la productividad del mismo. De modo que, el poder esta distribuido en cargos para una mejor coordinación y gestión interna.
- d) **Símbolos.** La cultura organizacional, por diversos diseños, audiovisuales, que permitan generar una identidad con la empresa, en cuanto a logos, aspectos de identidad representativa, los cuales, ayudan a diferenciarlos de los demás.
- e) **Rituales y rutinas.** Uno de las acciones que ocurren en su mayoría dentro de las organizaciones, son las reuniones empresariales, grupos de mercado, informes productivos internos, dichas acciones son de carácter formal o informal, según sea el contexto y el motivo de las coordinaciones.
- f) **Historias, mitos y anécdotas.** Toda organización, parte inicialmente de un inicio, el cual tiene una historia, los cuales narran el surgimiento de cada organización. Las anécdotas son expresiones orales acerca de historias reales de colaboradores que estuvieron en un inicio, y por tal motivo, relatan a otros colaboradores sobre sus experiencias y el crecimiento que tuvo a lo largo de los años. Ello conlleva a desarrollar un sentido de pertinencia y persistencia, los cuales fortalecen, la idea de lograr labores responsables, según la función asignada (Chiavenato, 2009).

#### **2.3.4 Importancia de la cultura organizacional en el marco empresarial**

Hoy en día, la dirección y gestión de una empresa u organización, esta orientada al desarrollo de una cultura organizacional interna que permita una mejor comprensión de los lineamientos y direcciones objetivas de una empresa, existen dos tipos de tipos de culturas dentro de una empresa, las culturas fuertes y las culturas débiles, la diferencia primordial entre estos dos

enfoques, radica en que, dentro de las culturas débiles, están centradas en la cantidad del personal, el tiempo que viene laborando, entre otros aspectos. A diferencia de una cultura fuerte, la cual, esta caracterizada por los valores compartidos entre el potencial humano interno, el apoyo, la cooperación y compromiso, son cualidades primordiales, las cuales representan una cultura fuerte. Tal como sostiene Schein (1993), “la cultura fuerte, fomenta la cohesión del equipo, responsabilidad, compromiso, las cuales, a su vez reducen el abandono o renuncia de los colaboradores de una empresa” (p. 35).

Es por ello que, el recurso humano, es un elemento sustancial para el desarrollo eficiente de una organización u empresa, garantizando la productividad, eficiencia y calidad de los procesos productivos internos. En ese sentido, la cultura organizacional, permite a las organizaciones, visualizar aspectos y cualidades personal que posee cada colaborador, y a través de estas cualidades, generar un crecimiento productivo, en base a sus funciones y tareas internas, del mismo modo, gestionando adecuadamente su compromiso y teniendo en claro, los objetivos establecidos. La participación comprometida con los colaboradores es un desafío que se tiene que lograr dentro de la gestión interna de una empresa, por lo cual, se debe generar una adaptabilidad, que permita a los colaboradores sentirse identificados con la organización, promoviendo un compromiso sólido.

### **2.3.5 Factores influyentes en la cultura organizacional**

Entre los factores que influyen en la cultura organizacional, son los siguientes:

#### **a) Factores organizacionales**

- **Factores circunstanciales.** Los cuales están asociados, a las características tecnológicas, las limitaciones ecológicas, las cuales son importantes para realizar una determinada función dentro del proceso organizacional.
- **Factores físicos.** Este factor esta asociado a aspecto como la ubicación, accesibilidad, condición de salud del entorno, entre otros aspectos, que son

influyentes para lograr una autosuficiencia en cuanto a los procesos organizacionales de una empresa.

- **Factores geográficos.** Uno de los factores mas influyentes, es la ubicación geográfica, un ejemplo claro de esta situación es, una organización tiene sucursales en diferentes ciudades del país, como, por ejemplo, lima, cuzco. La coordinación y gestión entre estas dos sucursales no será de forma directa, por la ubicación, y esto produce que la cultura organizacional no sea del todo homogénea, debido a que son dos contextos diferentes, y cada uno posee sus características, por lo que, cada organización se adapta a la realidad.

#### b) Factores de entorno

- **Escenario físico.** Esta situación esta relacionada a la comodidad del entorno laboral, así como las facilidades y beneficios que se le asignan a los colaboradores, los cuales dichos beneficios son alimentos, transporte, bonos solidarios, entre otros. Esto representa un estímulo para generar mayor productividad y compromiso de los colaboradores dentro de una organización u empresa.
- **Historia de la organización.** Este factor esta relacionado, al historial pasado de cada organización, relacionado a quienes establecieron los lineamientos y filosofía de la empresa, los cuales estuvieron involucrados a su crecimiento.
- **Idiosincrasia.** Son caracteres que representan la conducta de la organización, uno de los aspectos mas influyentes son las culturas sociales, las cuales influyen significativamente dentro de la organización, a través de la interacción y relación con el capital humano.
- **Grupos y líderes.** Los grupos o líderes, quienes permiten la relación, desarrollo y funcionamiento de una organización, también ejercen influencia en la cultura organizacional. Uno de los problemas mas recurrentes que presentan las organizaciones, en el proceso de desarrollo, son las políticas y normativas que asfixian a la empresa e impide su normal desarrollo en el mercado.

- **Procesos globales por excelencia.** Dichos procesos están asociados a la globalización, cultura ecológica, normalización, comercio online, son factores que inciden hoy por hoy, en el mercado internacional, y con ello, recae en la cultura organizacional de una empresa. Por lo que, las empresas deben generar mecanismo de adaptación y crecimiento en base los nuevos cambios y regulaciones que atraviesa el mercado.

### **2.3.6 Tipos de cultura organizacional**

#### **2.3.6.1 Cultura poder – mercado**

La cultura esta centrada en los valores que caracteriza a una comunidad científica, la cual esta asociada a la cultura del logro. Tal como sostiene Blutman (2001), el propósito de la cultura del poder, está asociada a la productividad y eficiencia que generan los colaboradores dentro de una empresa, tomando en cuenta sus habilidades, competencias, las cuales son herramientas indispensables, para realizar eficientemente sus tareas y responsabilidades laborales. El motivo de esta cultura, esta orientado a ampliar el numero de clientes, a través del mercado de productos y servicios, según la necesidades y demandas del mercado. El cual, se realiza en base a una evaluación previa del mercado, para identificar las potencialidades y permitir el mantenimiento del mismo en el sistema del mercado, diferenciándose de las demás organizaciones.

Esta cultura la desarrollan las empresas, que generan y desarrollan en sus colaboradores, competencias orientadas al logro o al resultado, en muchos casos, se omite el recurso humano basado en el logro de objetivos, esta es una característica de la cultura del poder, generar mayor productividad a corto plazo en sus trabajadores para generar un nivel o posición positiva en el mercado.

#### **2.3.6.2 Cultura de la función**

Una de las características más observadas de este tipo de cultura, el cual, está centrada en el cargo y función que cumple un colaborador dentro de la empresa. Los niveles de responsabilidades y de cargo, son más importantes, sin tener en cuenta los resultados positivos o negativos que se tienen, dentro de las responsabilidades y funciones de cada cargo. En la actualidad, este tipo de cultura predomina en nuestro país, debido a que, los resultados y responsabilidades se encuentran centradas en la persona que posee mayor cargo dentro de una organización. Así mismo, la toma de decisiones se realiza de arriba abajo, donde debe existir una estructura adecuada y definida dentro de una organización. Los cargos dentro de esta organización se encuentran separados o divididos, en personal administrativo, personal operativo, entre otros. Los cuales, generan una división de rango y nivel de responsabilidad. Así mismo, se evidencia en las actividades sociales internas de una empresa, como eventos sociales, festividades, donde cada cargo tiene un lugar, según la responsabilidad dentro de la empresa.

#### **2.3.6.3 Cultura de la tarea**

Este tipo de cultura, está centrada en el desarrollo de cada individuo dentro de la organización, el cual, busca que el recurso humano genere resultados positivos para la organización, sino que también está enfocada a generar el desarrollo de la carrera de cada uno de los colaboradores. Este tipo de cultura, está orientada a servir positivamente a sus colaboradores, los cuales, generan la aplicación de trabajo en conjunto para alcanzar metas comunes, esta cultura, es más, una cultura de apoyo donde cada uno aporta y contribuye al logro de objetivos, del mismo modo, la competitividad es casi nula, debido a que todos comparten una finalidad y cada uno avanza según su ritmo, teniendo la oportunidad de desarrollarse de acuerdo a sus capacidades.

#### **2.3.6.4 Cultura de la persona**

Este tipo de cultura está centrada en la organización de una estructura fuerte y bien realizada. Mintzberg (1984) sostuvo que, la cultura adhocracia está conformada por profesionales altamente capacitados, lo cual, genera una

capacidad técnica de empoderamiento. Este tipo de cultura esta capacitada para resolver problemas con mucha mas rapidez, debido a la preparación de sus miembros, el cual, les permite afrontar retos, y realizar proyectos muy importantes y complicados. Así mismo, los colaboradores buscan la realización de acciones que permiten una mejora constante de las acciones internas, promoviendo situaciones estratégicas en un corto tiempo, priorizando la viabilidad y factibilidad del mismo. La política interna, así como de los procedimientos, están bien formulados en la cultura de la persona, que permite conocer con claridad los objetivos, metas y tareas, así como de la responsabilidad de mismo, a los colaboradores que integran a la organización.

### **2.3.7 Las organizaciones desde una visión integral**

Las organizaciones que hoy por hoy se evidencia dentro del contexto empresarial, son relativamente recientes. En el siglo XIX existían pocas organizaciones, donde la sociedad carecía de sindicatos, asociaciones, en el cual, solo se evidenciaba pequeños negocios, u algunas organizaciones sin fines de lucro. Por su parte, Draft (2007) sostuvo que, las únicas organizaciones que existían en el siglo XIX eran las iglesias y el ejército, los cuales son de mayor crecimiento y trascendencia. Los cambios mas trascendentales que se ha logrado evidenciar en la sociedad, es el desarrollo masivo de las organizaciones. La sociedad esta basada en organizaciones y se organiza y relaciona en base a ello, los cuales están orientados a generar cambios y objetivos importantes dentro de las acciones que generan una organización.



*Figura 2.* Perspectiva de estudio de la cultura en las organizaciones. Fuente: Gentillin (2013). Cultura organizacional, un enfoque integral para el análisis de las organizaciones virtuales. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/316885431>

Dentro del primer grupo autores como Daft, Schein y otros, entienden a las organizaciones como aquellas colectividades o agrupaciones, las cuales están formadas por un conjunto de objetivos, metas, relaciones, control y gestión, que serán alcanzados dentro del proceso de desarrollo de una organización. Así mismo, en el segundo grupo, las organizaciones de desarrollan de forma mas compleja, donde no solo toma en cuenta la eficiencia y productividad, sino que también toman en cuenta el contexto de los colaboradores sobre sus intereses particulares, en el que se busca un status y nivel dentro de la organización.

Por lo tanto, estos dos enfoques, conciben a la organización en contextos sociales, complejos y particulares los cuales deben ser comprendidos como posiciones integrales, donde a partir de ella, se pueda alcanzar la totalidad e integrar visiones particulares. Es por ello que, Pacheco (2010) sostuvo que una organización, es un ente social, complejo donde se encuentran dos posturas, una que esta ligada a lo material y cantidad y la otra, ligada a los simbolismos y las interpretaciones del potencial humano dentro de cada organización.

### **2.3.8 Diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional**



En los años 80 surgen nuevos y variados enfoques de la cultura dentro de la concepción organizacional, dichos surgimiento se genera desde la visión antropológica social y cultural, así mismo, existen diversas concepción o definiciones respecto a la organización. Es por ello que, en los estudios de Alvesson y Berg (1992) sostuvieron que, una mayor diversidad a partir de la concientización de los diversos elementos que integran a las organizaciones. Entre los enfoques, resultantes mas importantes de esta diversidad son, la cultura corporativa y la cultura organizacional. En la cual, estos dos enfoques resultantes, se han estudiado de una forma contradictoria o distinta dentro de la gestión organizacional. Por lo cual, su diferencia radica en las perspectivas que se consideran dentro de los estudios organizacionales, el cual, nos brinda ciertas consideraciones para poder diferenciar las cualidades entre ambos factores. Dichas diferencias principalmente radican, en lo funcional y simbólica.

Cultura corporativa	Perspectiva	Cultura organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norma, politica, vision, mision, codigos de conducta.</li> <li>• Mayor control social y eficiencia</li> <li>• Formal y explicita</li> <li>• Controlable y medible</li> <li>• Homogenea, armoniosa y cohesiva</li> <li>• Funcional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos</li> <li>• Finalidad</li> <li>• Forma en la que se expresa</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Apariencia</li> <li>• Vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores, Creencias, ideales, costumbres</li> <li>• Interpretar el comportamiento</li> <li>• Informal e implicita</li> <li>• Observable, interpretable</li> <li>• Diversa, fragmentada</li> <li>• Simbolica</li> </ul>

*Figura 3.* Diferencias entre Cultura corporativa y cultura organizacional. Fuente: Gentillin (2013). Cultura organizacional, un enfoque integral para el análisis de las organizacionales virtuales. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/316885431>

Las diferencias principales que se pueda evidenciar entre lo corporativo y organizacional, esta centrado en el enfoque y elementos mediante las cuales se desarrolla y manifiesta dentro de la organización. Es por ello que, la diferencia a grandes rasgos que se pueda observar, es que evidentemente ambas de concepciones organizacionales diferentes.

Por tal motivo, la cultura corporativa, es entendida como un discurso que faculta el cumplimiento de los objetivos en base a normativas y control. Está orientada más a una organización material, tangible y funcional. Por otro lado, la cultura organizacional, esta centrada en los miembros y las acciones que estos realizan para alcanzar finalidades concretas, en dicha cultura prima las acciones, el simbolismo y la heterogeneidad, orientado a la mejora y el desarrollo eficiente de las capacidades de cada integrante miembro de una organización, para alcanzar niveles eficientes en cuanto a productividad.

## **2.4 Eficiencia en los colaboradores**

La eficiencia, tiene que ver con la capacidad que posee un colaborador, en usar adecuadamente sus recursos con la finalidad de alcanzar sus objetivos. El cual dependerá de muchos factores, como motivación, habilidades conocimiento y experiencia propia. Los cuales, ayudan a generar un mejor rendimiento de las responsabilidades laboral que posee un colaborador dentro de la empresa. Por otro lado, Gaither y Frazier (2000) sostuvieron que, la eficiencia es una relación entre la utilidad de los recursos, y la cantidad de recursos, los cuales finalmente sus utilizados para generar un producto. Así mismo, Gutiérrez (2014) sostuvo que, la eficiencia esta relacionada a medir la productividad de los empleados, en función al uso de recursos y la cantidad del mismo, obviando la calidad de producto, lo que busca, es generar el desarrollo de los colaboradores en cuanto, a la eficiencia de sus funciones.

La eficiencia, presenta gran variedad de factores influyentes, los cuales son: ambientales, motivación, liderazgo, comunicación, organización interna, así como de las capacidades, debilidades y fortalezas que presenta una organización en relación a la eficiencia de los colaboradores. Por ello que, las empresas priorizan la eficiencia de las funciones internas de una empresa, generando mayor productividad, y priorizando el desarrollo eficiente de los colaboradores, en cuanto, a su rol laboral.

### **2.4.1 Características de la eficiencia laboral**

Según Huayllani y Taype (2015), las características de la eficiencia laboral son por el trabajo en equipo.

- a) **El trabajo en equipo.** Las escuelas y los estudios humanos, centraron en estudiar la importancia que posee el trabajar de forma colectiva, debido a que, la colectividad permite trabajar de forma conjunta y unir al grupo de trabajo para lograr una finalidad en común, el cual, garantiza un clima laboral positivo que permita la convivencia, relación y comunicación de todos los integrantes, para una mejor relación laboral interna. Es por ello que, en una organización, es importante que se trabaje de forma conjunta, en el cual, se emplea estrategias, métodos y procedimientos que el individuo emplea para relacionarse dentro de una organización y alcanzar metas empresariales.
- **Características del trabajo en equipo.** Según los estudios, de Ayovi (2019) en cuanto a estudios de recursos humanos, sustentan de forma clara, las cualidades que se desarrolla dentro del trabajo en equipo, las cuales son:
    - La responsabilidad es distribuida por cada miembro según su posición y rol laboral interno.
    - La coordinación es importante, entre los miembros para lograr el desarrollo de las actividades establecidas
    - El objetivo a lograr debe estar planificado, organizado y compartido entre todos, el cual, debe estar orientado a un objetivo a lograr por todos.

**b) Toma de decisiones**

Los individuos, en cada momento realizan decisiones, en relación a las experiencias vivenciales, es por ello que, en las organizaciones el recurso humano realiza decisiones que orienten al desarrollo de actividades internas en una organización. Esta situación se presente a lo largo de las actividades laborales dentro de cada organización, y, por lo tanto, esta orientada a generar crecimiento, en el área de trabajo. En su mayoría la toma de decisiones representa una tarea muy difícil, debido a que se tiene que tomar en cuenta

diversos factores tanto positivos como negativos que puedan influir dentro de una situación problemática interna. Dicha responsabilidad, esta sujeta a los altos directivos quienes son los responsables de la gestión general de la empresa, tales como ejecutivos, accionistas y gerentes de diversas áreas. Es por ello que, cada decisión debe ser positiva y con el menor riesgo posible.

#### **2.4.2 Importancia de la eficiencia de los colaboradores**

Las entidades públicas y privadas, a través de los directivos, realizan y toman decisiones constantemente para el bien común de la organización u empresa. Donde, dichas decisiones es el resultado de un proceso de acciones, que la persona con cargo asume y responsabiliza del mismo, ya sea, si las consecuencias seas positivas o negativas. Así mismo, la toma de decisiones no solo involucra a los altos directivos, sino que también incluye a todo el equipo de trabajo, donde los resultados afectan a toda la organización, y por tal motivo se debe contar con las decisiones e ideas que posean cada colaborador dentro del grupo para tomar en consideración y asumir con responsabilidad, las decesiones garantizan el crecimiento de la empresa, en cuanto a productividad y competitividad del mercado. Por su parte Lozada (2019) sostuvo que, lograr la eficiencia de los colaboradores de una empresa, radica en el análisis del trabajo en equipo y en la toma de decisiones, así como, en la responsabilidad y coordinación que posee, en cuanto a la relación con la empresa y el cargo que realiza, generando y compartiendo metas y objetivos en común a lograr.

#### **2.5 Competitividad organizacional**

La competitividad, forma parte del proceso de desarrollo de una organización u empresa, el cual, comprende al proceso de la utilidad adecuada, eficaz de los recursos, sustentados en procesos sistemáticos y flexibles, para alcanzar las demandas del mercado, es por ello que las empresas, deben ejercer servicios y productos de calidad, generando un valor a través del crecimiento integral del mercado. Por lo tanto, la competitividad genera un proceso de adaptación continua, debido a que el mercado, y otros elementos que integran

a la empresa, cambia constantemente, y por ello, se debe emplear mecanismos que permitan a la empresa sobrellevar y adaptarse a esta situación, garantizando su estabilidad en el mercado. Así mismo dicha competitividad esta asociada a la productividad, la cual se genera en toda empresa.

Por ello, Prokopenko (1998) sustento, características que se presentan en el ámbito empresarial, para promover la competitividad de la organización frente a las demás. Las cuales son:

- Globalización y la incorporación económica
- El alcance del crecimiento tecnológico
- Las modificaciones estructurales y privatización
- La petición de un crecimiento sustentable
- La aparición de nuevos sistemas laborales
- El cambio de practicas tradicionales por la internacionalización del talento humano dentro de la organización
- Los cambios en liderazgo, pasando de la burocracia a las competencias empresariales.

Por otro lado, Bonilla y Martínez (2010) sostuvieron que, para generar competitividad en la organización, es de vital importancia disminuir los costos, elaborar estrategias, ofrecer productos de calidad, desarrollar una formación al talento humano, estar informado de las demás competencias empresariales, fortalecer las cadenas de valor, trabajo. Para generar una mejor comprensión de la situación competitiva en el mercado, así como realizar acciones para mantener el dominio dentro del mercado, satisfaciendo las demandas de la sociedad. Es por ello que, la competitividad, no solo esta centrado en el mercado, sino en la preparación misma del talento humano dentro de la empresa. Para realizar acciones adecuadas y generar un compromiso con los colaboradores frente a tareas o demandas del mercado.

### **2.5.1 Herramientas para el análisis estratégico de la competitividad**

### 2.5.1.1 Modelo de las 5 fuerzas

Según los estudios relacionados al sector empresarial y de gestión, Porter (2008) sostuvo que, la parte central y prioritaria de la formulación de estrategias es desafiar a la competencia, las organizaciones y empresas en la lucha por ocupar una posición sólida dentro del mercado adquisitivo. Es por ello que, la competencia abarca muchos factores importantes, tales como clientes, proveedores, competidores potenciales, productos, los cuales son actores, que diversifican el proceso competitivo del mercado. Es por ello que, la situación de una empresa depende de las 5 fuerzas básica de gestión empresarial, las cuales son:

- a) **Amenaza de entrada.** En el mercado, surgen nuevos competidores, los cuales poseen nuevas capacidades competitivas, como el deseo de ganar una parte del mercado o recursos sustanciales. El nivel de amenaza dependerá de las situaciones que se encuentre una industria y la reacción que realice las empresas existentes. Si la barrera de entrada es alta, los nuevos competidores, esperaran consecuencias en cuanto a su comercialización, en el mercado. Las principales barreras son: economía de escala, diferencia de marca y producto, uso de capital, desventaja de costo, acceso a los canales de distribución y políticas públicas.
  
- b) **El poder de los proveedores.** Estos actores, generan poder al fijar precios o reducir la calidad de un producto, generalmente este tipo de proveedores, se encuentran en una situación mu solida en el mercado, al poder controlar los precios por medio del poder adquisitivo de un producto. Como, por ejemplo:
  - El mercado está dominado por un grupo selecto de proveedores que controlan el mercado por medio de los productos.
  - El producto que promocionan en el mercado es único
  - La industria no es un cliente afiliado a los proveedores
  - Poseen una amenaza respecto a la industria de producción
  
- c) **El poder de los compradores.** La mayor fuerza de atribución que posee el mercado, es en base a los consumidores, así como a los grupos

industriales. Es por ello que los consumidores, tienden a ser sensibles en cuanto a costos y calidad, del mismo modo, asociado a sus ingresos. Por ello las cualidades o características de los compradores son las siguientes:

- Se compra o centran en mayores cantidades
- Los productos más adquiridos son estándares
- El producto genera un gasto conveniente al comprador
- Desarrollan una acción preventiva para elaborar un producto.

d) **Productos sustituidos.** Dicho proceso comercial, genera o limitan las ganancias de un producto en tiempos normales, los cuales generan menor costo y mejoras en su desempeño. Por lo cual, los consumidores adquieren dichos productos con la finalidad de satisfacer sus necesidades según su condición económica.

e) **Competidores existentes.** Estos actores realizan acciones y movimientos efectivos en el mercado, para defenderse, los cuales realizan cambios y estrategias en los precios del producto, introducción de nuevos productos o peleas en las publicidades, para generar mayor interés en los consumidores. Estos factores están relacionados a:

- Número de competidores, posición, tamaño y poder de cada empresa
- Desarrollo de la industria es menor
- Los productos carecen de diferencias en cuanto a calidad, garantía entre otros.
- Los costos se ven incrementados.
- Las rivalidades están centradas a personalidad, historia, origen entre otros.

### 2.5.2 Estrategias de la competitividad dentro del campo laboral

La competitividad laboral positiva, faculta a las organizaciones aspectos positivos que permiten el desarrollo y expansión de sus funciones. El cual, es alcanzado por el compromiso de los colaboradores y potencial humano que permite un desarrollo eficiente de cada organización, sin el potencial humano, la empresa u organización no tendría sentido. Es por ello que, el recurso humano es importante dentro de cada organización que tiene finalidades y

objetivos concretos a lograr. Por su parte, Flores (2017) sostuvo 5 estrategias que se emplea para lograr una sana competitividad en los colaboradores de una organización, los cuales son:

a) **Promover el debate empresarial.** La competitividad se fomenta por medio de la discusión empresarial que se evidencia en los diferentes climas laborales, donde los colaboradores, plantean sus ideas, pensamientos, sin temor al miedo. La confianza, es importante de desarrollar dentro del potencial humano de una organización, el cual, permite a través de este proceso, el aporte de nuevas ideas o soluciones creativas a problemas internos de la organización.

Es por ello que, los líderes organizacionales, deben tener la capacidad de tomar en cuenta y analizar cada idea o aporte, según la situación. Este proceso permite, el desarrollo proactivo, la calidad de la comunicación entre equipo es importante porque permite una relación adecuada y positiva entre los colaboradores de una organización.

b) **Fomentar los desafíos comunes.** El proceso competitivo dentro del campo laboral, no se trata de incluir a todos los colaboradores a pensar en un mismo objetivo, sino que se debe de especificar y permitir que los colaboradores, de cada departamento y equipo, deben de colaborar de forma mancomunada, unida para alcanzar objetivos y metas trazadas. Es por ello que, la comunicación interna es importante y esencial para toda gestión empresarial, el cual, garantiza busca unir esfuerzos para resolver y alcanzar las metas establecidas, según el equipo y departamento. Mantener la moral de los colaboradores es esencial, y estimular la competitividad en el trabajo, puede realizarse mediante, compartir, días libres entre otros.

c) **Elogia el trabajo bien logrado.** En el proceso competitivo, las empresas evidencian diferentes tipos de colaboradores, otros que asumen su responsabilidad, frente a otros que no lo hacen. Los colaboradores son esenciales y valiosos para toda organización, lejos de realizar una decisión severa con los trabajadores deficientes, se debe de reconocer y compensar sus esfuerzos, lo que permite una motivación interna, lo que los lleva a dar lo mejor de sí, frente a sus actividades y responsabilidades.



- d) **Facilita la información.** Los colaboradores dentro de una organización, deben sentirse capaz de lograr los objetivos y tareas asignadas, esta situación esta íntimamente relacionada a las competencias de la vida y trabajo, lo cual, toda persona debe desarrollar y lograr a lo largo de su vida individual y profesional. Es por ello que la competitividad radica en el empeño corporativo que realizan los colaboradores, en cuanto a crecimiento, el cual, les permite alcanzar mejores destrezas y seguir avanzando en el ámbito laboral.
- e) **Trabajo con ética.** Las organizaciones, deben sustentas sus principios bajo finalidades comunes, para garantizar el funcionamiento de la misma, a través de normas, códigos que permitan determinar y adecuar un comportamiento adecuado de los profesionales. Es por ello que, los colaboradores deben tener el compromiso de lograr y respetar las reglas internas de la empresa, y no buscar beneficioso propio saliendo y faltando a las normas, lo cual, caracteriza a un profesional que no posee ética profesional, y por tal motivo, las organizaciones deben generar confianza, compromiso, con la institución y sobre las responsabilidades de cada colaborador.

### CAPITULO III. APLICACIÓN PRACTICA EN COLABORADORES DEL GRUPO FERCOM INDUSTRIAL SAC

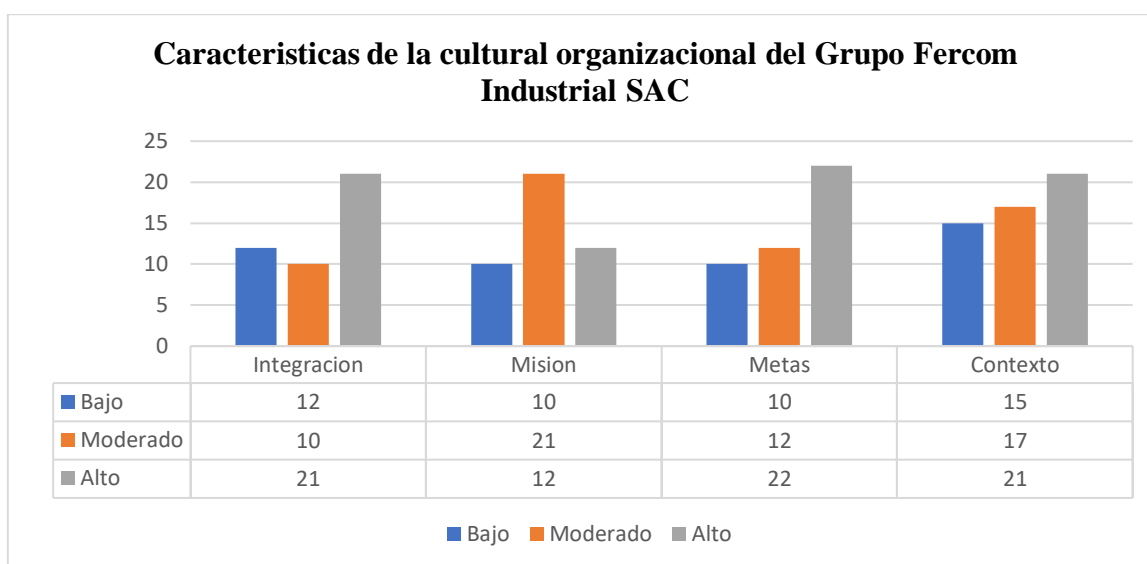
#### 3.1 Análisis de las características que integran a la cultura organizacional en el Grupo Fercom Industrial Sac.

**Tabla 1.** Resultado descriptivo de la característica predominante de la cultura organizacional.

#### Características de la cultura organizacional

Interacción	Bajo	Moderado	Alto
Integración	12	10	21
Misión	10	21	12
Metas	10	12	22
Contexto	15	17	21

*Nota:* Resultado de opinión de los colaboradores en cuanto a las características que predominan de la cultural organizacional dentro del Grupo Fercom Industrial SAC.



*Figura 4.* Resultado grafico sobre las características predominantes de la cultura organizacional.

En cuanto a las características sobre la cultura organizacional que se presenta dentro del grupo Fercom Industrial SAC. Se evidencia que, en cuanto a la integración 12 colaboradores manifiestan que se encuentran en niveles bajos en cuanto a la integración, así como 10 colaboradores sostienen que se encuentran en el nivel moderado y 21 de los colaboradores sostienen que se evidencia niveles altos de integración y compromiso de los colaboradores para afianzar objetivos y compañerismo interno. Por otro lado, en cuanto a la misión gran

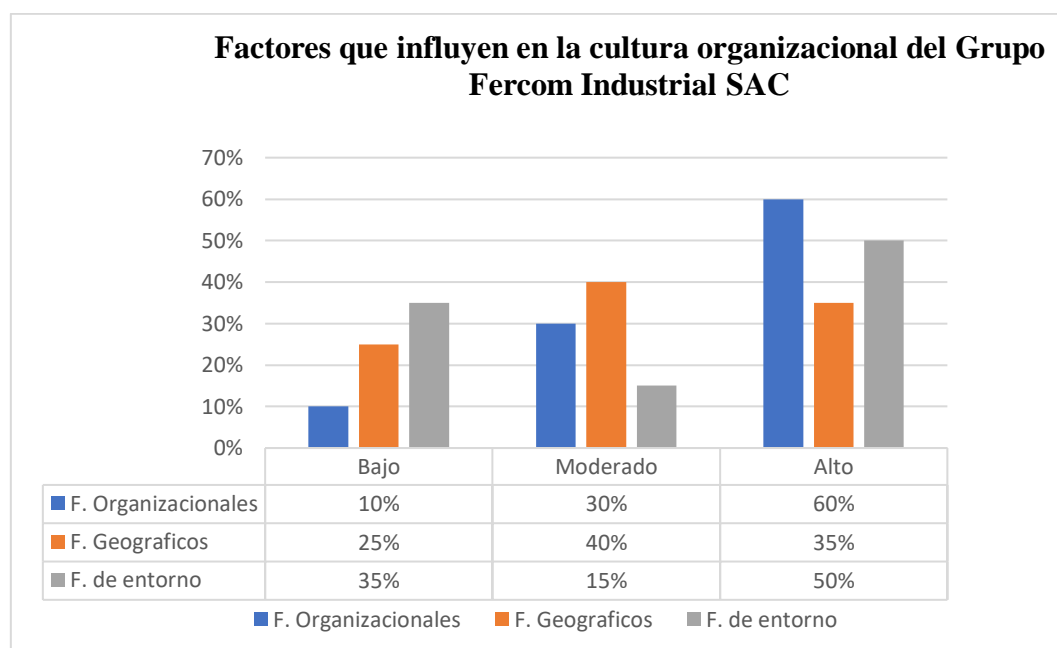
parte de los colaboradores sostienen que, se encuentran en niveles moderados de conocer y comprender mejor, la orientación y camino que debe seguir el mecanismo e integración de la empresa, sobre su rol dentro del mercado. Por otro lado, en cuanto a la meta, 22 de los colaboradores sostienen que, se encuentran en el nivel alto, debido a que, todos los colaboradores están comprometidos con el alcance y objetivo a alcanzar, dentro de la empresa, así como, de los clientes, basado en la satisfacción del cliente. Así mismo, en cuanto al contexto, gran parte de los colaboradores sostienen que, el contexto influye de forma sustancial en la cultura organizacional de una empresa, por lo que, la ubicación, el rubro y el alcance productivo, influye de forma significativa en la cultura organizacional.

### 3.2 Análisis de los factores que integran la cultura organizacional en los colaboradores del Grupo Fercom Industrial SAC.

**Tabla 2.** Resultado descriptivo de los factores que integran la cultura organizacional.

Factores que integran a la cultura organizacional			
	Bajo	Moderado	Alto
F. Organizacionales	10%	30%	60%
F. Geográficos	25%	40%	35%
F. de entorno	35%	15%	50%

*Nota:* Resultado porcentual de los factores que integran la cultura organizacional según los colaboradores.



*Figura 5.* Resultado grafico sobre los factores que integran la cultura organizacional.

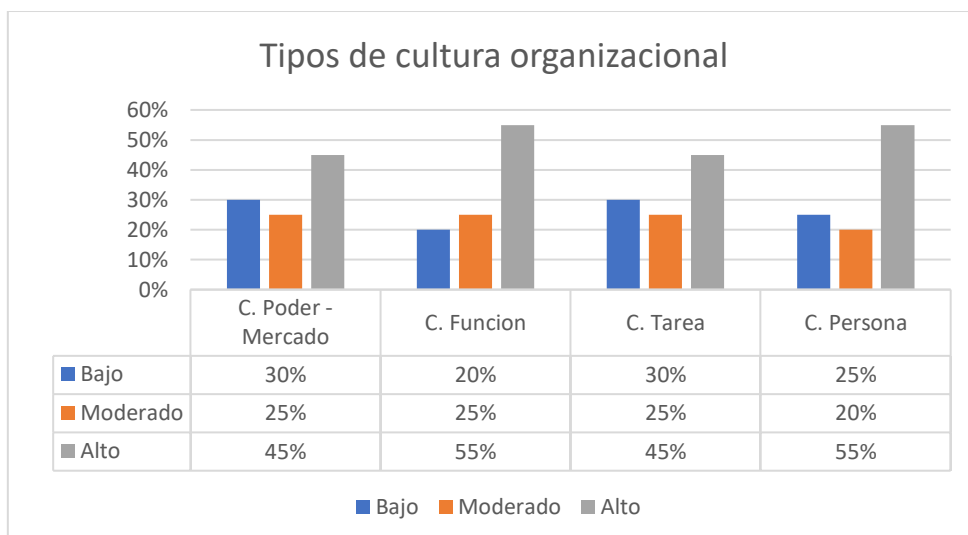
En cuanto a los factores que influyen en la cultura organizacional existen 3 factores sustanciales, el primer factor esta asociado directamente a la organización interna de una empresa. Por lo cual el 60 % de los colaboradores sostiene que es fundamental este factor debido a que, prioriza y enfatiza la estructura organizacional y los roles que cada colaborador debe realizar como parte de su contribución laboral a dicha empresa. Por otro lado, en cuanto al factor geográfico el 40 % de los colaboradores sostiene que, no necesariamente influye en la cultura organizacional, debido a que, la ubicación de una empresa es sustancial para el alcance y ventas en el mercado interno. El espacio y la ubicación y aspectos geográficos son aspectos que priorizan el alcance de una empresa, así como de la productividad que desarrolla. Por otro lado, en cuanto al factor entorno el 50 % de los colaboradores sostienen que, el entorno de una empresa es influyente dentro de la organización, debido a que, las fuerzas exteriores que se encuentran en una empresa, representan un problema debido a que, genera inseguridad entre los colaboradores, por ello que, una empresa debe garantizar un entorno seguro y eficiente, para que, los colaboradores tengan el interés y compromiso con el trabajo.

### **3.3 Resultado descriptivo de los tipos de cultura organizacional dentro del Grupo Fercom Industrial SAC.**

**Tabla 3.** *Resultado descriptivo de los tipos de cultura organizacional más influyentes.*

	<b>Tipos de cultura organizacional</b>		
	Bajo	Moderado	Alto
C. Poder - Mercado	30%	25%	45%
C. Función	20%	25%	55%
C. Tarea	30%	25%	45%
C. Persona	25%	20%	55%

Nota: Resultado descriptivo de los tipos de cultura organizacional que influyen en una organización.



*Figura 6.* Resultado grafico sobre los tipos de cultura organizacional más influyentes en el sector empresarial.

En cuanto a los tipos de cultura organizacional mas influyentes tenemos 4 tipos principales, que caracterizan a una organización empresarial. El primer es la cultura de poder mercado, el cual, el 45 % de los colaboradores sostienen que es aquel tipo de cultura que mas caracteriza al sector empresarial específicamente en nuestro país, debido a que, el control de mercado, así como el poder e influencia de marca, caracteriza a una organización. Así mismo en cuanto a la cultura de función, sostienen que el 55 % es un tipo de cultura aceptable y que se encuentra en constante mejoría, debido a que, toda una organización esta basada en funciones y contribuciones para alcanzar objetivos y metas estratégicas. Por otro lado, la cultura de tarea, es un tipo de cultura, donde se rige por medio de tareas y roles atribuidos según, el tipo y cargo de cada colaborador. Asu vez, el tipo de cultura persona, es el actual tipo que, se viene implementando en diferentes países de nuestra región, debido a que, se prioriza la importancia y utilidad de las personas, como una fuerza económica y laboral, que realiza y posibilita el crecimiento e interacción económica,

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

Se concluye que la interacción, integración, misión, metas, contexto, pertinencia, toma de decisiones, son las características que integran a la cultura organizacional Grupo Fercom Industrial SAC. Por lo cual, es importante desarrollar valores, normas que ayuden a condicionar la conducta de los colaboradores dentro de una organización. Garantizando la productividad, compromiso y una competitividad sana, garantizando los objetivos personales y organizacionales de cada elemento humano.

Así mismo, se concluye con los objetivos planteados que, los factores que integran a la cultura organizacional son organizacionales, circunstanciales, físicos, geográficos, de entorno. Los cuales, permiten tener un panorama amplio de la situación y contexto de cada organización y sus condiciones en cuanto a productividad, del mismo modo, estos factores sirven para identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades que permitan a la empresa u organización, desarrollar su crecimiento y desarrollo dentro del marco empresarial.

Por otro lado, los tipos de cultura organizacional existente son: Cultura poder – mercado, cultura de la función, cultura de la tarea, cultura de la persona, según los estudios de Blutman, en el cual, sustenta que los cuatro tipos de cultura organizacional esta centrado en generar productividad y eficiencia tomando en cuenta las habilidades y competencias, de los colaboradores para alcanza potencialidades en cuanto a servicio que caracteriza cada empresa. Los colaboradores son elementos sustanciales dentro de una organización por lo cual, esta centrados en la productividad y eficiencia de las acciones que benefician a lograr los objetivos de cada organización.

### **RECOMENDACIONES**

Se debe promover la practica eficiente de una cultura organizacional, dentro de una empresa u organización, porque permite una mejor contribución a las tareas empresariales, así mismo, mejora la productividad y compromiso de los colaboradores frente a sus actividades laborales.

Por otro lado, se recomienda conocer los tipos de cultura organizacional que existe dentro del marco empresarial en el Perú, para determinar acciones adecuadas para mejorar la condición empresarial, en cuanto a gestión y dirección organizacional. Del mismo modo, las culturas organizacionales permiten a los colaboradores, realizar conductas de relación directa, así como de interacción y comunicación eficiente, por medio de valores, normas, las cuales están orientadas a lograr objetivos y metas claras. Del mismo modo, se debe realizar

un estudio practico referido a la situación empresarial de cada organización que se encuentran en el Perú, con la finalidad de identificar las deficiencias, o problemáticas internas en cuanto a organización, dirección y control interno.

## Referencias

- Aguilera, J. (2009). *Cultura comunicativa en la organización*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/cultura-comunicativa-organizacion/>.
- Alvesson, M., Berg, P. O. (1992). Las organizaciones como retórica: empresas intensivas en conocimiento y la lucha contra la ambigüedad. *Revista de estudios de gestión*, 30 (6), pp. 997-1015.
- Ayoví, P. A., Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*. vol. 4(10), pp. 58-76. Recuperado de <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Blutman. F. (2001). *Identidad de las organizaciones*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2000
- Bonilla, V. A., Martínez, J (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), pp. 163 - 190. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>
- Burga, R. J. (2019). Cultura organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa créditos y cobranzas Chiclayo 2017. (Tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/6348>
- Calero, G. F. (2018). La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador. (Tesis de Doctorado). Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/8968/Calero>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Confederación nacional de instituciones empresariales privada. (2019). *Empresarios haciendo país, memoria anual 2020*. Lima, Perú: Confiep.
- Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars. *Academy of management review*, 21, 619-654.
- Denison, D., Neale, W. (1996). *Organizational culture survey: facilitator guide*. New York: Aviat



- Draft, A. G. (2007). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), pp. 5-22.
- Espinoza, O. A., Gaspar, H. J. (2018). Cultura organizacional y bienestar laboral en profesionales de salud del centro de salud ascensión Huancavelica 2018. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2136>
- Falcones, S. G. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>
- Fitzgerald, V. (2002). Instituciones Sociales y Desarrollo Económico. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 798-836.
- Flores, A. G. (2017). Innovación y competitividad empresarial. *Revista científica económica y administrativa*, vol. VII, núm. 20, pp. 55-65.
- Gaither y Frazier (2000). *Administración de producción y operaciones*. México internacional Thomson editores.
- Gentilin, Mariano. (2013). Cultura organizacional: un enfoque integral para el análisis de las organizaciones virtuales. *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*. Vol. 3, pp. 54 – 56.
- Gutiérrez (2014). *Calidad y productividad*. Mexico: McGraw-Will
- Huayllani, P. E., Taype, C. M. (2015). *Políticas de incentivos y la eficiencia laboral en personal administrativo en la municipalidad distrital de Ascensión*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/66>
- Ledezma, F. R. (2017). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Centro internacional de investigación y desarrollo*, vol 1. Pp. 28 -41. Recuperado de <http://www.Dialnet-CulturaOrganizacionalYSustentabilidadEmpresarialEn-8528303.pdf>
- López, M. C. (2020). Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral. Caso: INSELMED. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/7761>

- Lozada, C. E. (2019). *Importancia de la toma de decisiones para el desarrollo empresarial*. (Tesis de pregrado), Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21373>
- Martín, B. J. (2002). Comunicación y cultura mundo: nuevas dinámicas globales de lo cultural. *Signo y Pensamiento*, vol. 9, (57), pp. 20-34. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/860/86020052002.pdf>
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture, Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Mintzberg, H. (1984). Ciclos de vida de poder y organización. *Revisión de la Academia de Administración*, 9 (2), pp. 207-224.
- Pacheco, D. A. (2010). *La gestión Profesional de la Imagen corporativa*. Madrid, Pirámide.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pettigrew, Andrew M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, pp. 570-581.
- Porter, E. M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. New York: Harvard Bussiness Review.
- Prokopenko, J. (1998). *La Gestión de la Productividad*. México: Editorial LIMUSA S.A.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), pp. 13-28.
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics, summer*, 30-48.
- Schwartz, H., Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*. Vol. 10. (1), pp. 30-48.
- Wilkins, A. (1983). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 4, (24), pp. 570-581.