

# UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES



**UCC CAMPUS MATAGALPA**

**COORDINACIÓN DE CARRERA:  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Proyecto de Graduación para Optar al Título de Licenciatura en  
Administración de Empresas**

**Tema:**

**INCIDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA CASA PELLAS S.A,  
CIUDAD DE MATAGALPA, I SEMESTRE DEL 2023.**

**ELABORADO POR:**

Br. Mavis Paola Castro Manzanares.

Br. Melissa Rachell Arauz.

**TUTOR:** MSc. Evelyn J. Kuan Torres

Matagalpa, 25 de junio del 2023



## CARTA AVAL

El presente proyecto de Investigación **“Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Empresa Casa Pellas S.A ciudad de Matagalpa, I semestre del 2023”**, presentado por las egresadas,

- Melissa Rachell Aráuz
- Mavis Paola Castro Manzanares.

Cumple con todos los requisitos establecidos en el Reglamento vigente de la Universidad de Ciencias Comerciales UCC-Matagalpa, y con las metodologías y estructura requeridas correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados, el análisis y discusión de resultados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo de diversas fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética, para ser presentado ante el honorable Comité Académico Evaluador, para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas.

Las referidas autoras del trabajo de investigación, durante la tutoría demostraron mucha dedicación, constancia y compromiso, desarrollando habilidades investigativas y de trabajo en equipo que fortalecieron conocimientos de la carrera de Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los tres días del mes de junio el año dos mil veintitrés.

MSc. Evelyn Janeth Kuan Torres

Tutor técnico y Metodológico

## **DEDICATORIA**

Muy contentos y satisfechos, dedicamos este proyecto a Dios, primeramente, luego a nuestras familias quienes han sido una base fundamental para llegar a la culminación de nuestros estudios universitarios.

A nuestros padres, por su esfuerzo, apoyo y motivación día a día.

A nuestros profesores y mentores, por su dedicación y pasión por la enseñanza y por guiarnos en el camino.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por darnos la vida, Sabiduría, inteligencia y fortaleza para culminar nuestros estudios, por permitirnos la oportunidad de crecer como estudiantes y poder decir “Somos profesionales”.

Deseamos agradecer también a nuestros padres, docentes y de manera especial a nuestra tutora: MSc. Eveling Kuan, quien siempre estuvo dispuesta a orientarnos, quien con su paciencia y dedicación nos brindó el pan de la enseñanza.

A nuestra docente MSc. Aura Lila Sevilla Kuan, quien estuvo siempre dispuesta a ofrecer sus conocimientos con su aporte hacia nuestra investigación.

Y por último, no menos importante a la empresa Casa Pellas S.A sucursal Matagalpa por darnos el acceso e información.

## INDICE

Carta aval.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii

## CONTENIDO GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	<b>1</b>
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	<b>3</b>
1.2.1 Objetivo General .....	8
1.2.2 Objetivos Específicos .....	8
1.3.1 Descripción del problema.....	9
1.3.2 Preguntas específicas de investigación.....	10
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	<b>16</b>
2.2.1 Cultura organizacional.....	18
2.2.2 Concepto de cultura.....	19
2.2.3 Concepto de organización .....	19
2.2.4 Tipos de cultura organizacional.....	20
2.2.4.1 Orientada al poder .....	21
2.2.4.2 Orientada a las normas .....	22
2.2.4.3 Orientada a los resultados .....	22
2.2.4.4 Orientada a las personas.....	22
2.2.5 Niveles.....	23
2.2.5.1 Débil .....	23
2.2.5.2 Flexible .....	24
2.2.5.3 Fuerte.....	24
2.2.6 Elementos .....	25

2.2.6.1 Misión y Visión .....	25
2.2.6.2 valores .....	27
2.2.6.3 Sentido de identidad.....	28
2.2.6.4 Normas.....	28
2.2.7 Clasificaciones.....	29
2.2.7.1 Cultura Grupal.....	29
2.2.7.2 Cultura para el desarrollo .....	30
2.2.7.3 Cultura Jerárquica.....	30
2.2.7.4 Cultura Burocrática.....	31
2.2.7.5 Cultura de Clan.....	31
2.2.2.8 Características .....	32
2.2.2.8.1 Liderazgo .....	32
2.2.2.8.2 Innovación.....	32
2.2.2.8.3 Toma de decisiones.....	32
2.2.2.8.4 Manejo de conflictos.....	33
2.2.2.1 Concepto de desempeño.....	33
2.2.2.2 Concepto de labor.....	33
2.2.2.3 Definición de desempeño laboral.....	34
2.2.2.4 Factores .....	34
2.2.2.4.1 La motivación.....	34
2.2.2.4.2 Ambiente laboral.....	35
2.2.2.4.3 La comunicación.....	35
2.2.2.4.4 Productividad .....	36
2.2.2.4.5 Esfuerzo .....	36
2.2.2.4.6 Trabajo en equipo .....	37

2.2.2.4.7 Integridad .....	37
2.2.2.4.8 Adaptabilidad y flexibilidad .....	37
2.2.2.4.9 Habilidades Interpersonales.....	38
2.2.2.4.10 Eficiencia.....	38
<b>2.3 Marco contextual Institucional .....</b>	<b>39</b>
2.3.1 Misión .....	39
2.3.2 Visión.....	39
2.3.3 Valores .....	39
2.3.4 Pilares.....	40
2.3.5 Orígenes .....	40
2.3.6 Sucursal Matagalpa .....	41
2.3.7 Cuidamos a Nuestros Colaboradores .....	41
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
3.1.1 Según su enfoque.....	43
3.1.2 Según su alcance explicativo.....	43
3.1.3 Según su diseño .....	43
3.1.4 Según su temporalidad.....	44
3.1.5 Según su propósito .....	44
3.2 Área de estudio.....	44
3.3.1 Población y Muestra .....	45
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	46
3.5 Confiabilidad y validez de los instrumentos .....	47
3.6 Procesamiento de datos y análisis de los instrumentos.....	48
3.7 Operacionalización de las variables .....	50

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	<b>51</b>
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..	<b>66</b>
CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES.....	<b>67</b>
CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	<b>68</b>
CAPITULO VIII. ANEXOS.....	<b>70</b>

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo No. 1 Operacionalización de las variable.....	<b>71</b>
Anexo No. 2 Categorías o Indicadores.....	<b>72</b>
Anexo No. 3 Check List.....	<b>78</b>
Anexo No. 4 Encuesta.....	<b>79</b>
Anexo No. 5 Objetivos propuestos por la organización .....	<b>84</b>
Anexo No. 6 Manual Cultura Organizacional Casa Pellas S.A.....	<b>84</b>
Anexo No. 7 Estadísticas de total de elemento.....	<b>85</b>
Anexo No. 8 Entrevista.....	<b>102</b>
Anexo No. 9 Organigrama Casa Pellas S.A.....	<b>104</b>
Anexo No. 10 Junta directiva Casa Pellas.....	<b>105</b>
Anexo No. 11 Orígenes de Casa Pellas.....	<b>106</b>
Anexo No. 12 Casa Pellas S.A.....	<b>106</b>
Anexo No. 13 Casa Pellas S.A.....	106
Anexo No. 14 Casa Pellas S.A.....	106
Anexo No. 15 Casa Pellas S.A.....	107
Anexo No. 16 Casa Pellas S.A.....	<b>108</b>
Anexo No. 17 Logros Marzo 2023.....	<b>110</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	
Publicaciones sobre “Estado del arte” en bases de datos científicos.....	<b>16</b>
Tabla 2	
Principales teorías, aportes y contribuyentes a la línea o tema de investigación seleccionado.....	17
Tabla 3	
Muestreo no probabilístico.....	44
Tabla 4	
Juicio de expertos.....	47
Tabla 5 Confiabilidad y validez de la encuesta.....	<b>48</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización geográfica del departamento de Matagalpa.....	44
Figura 2. Cultura Organizacional.....	51
Figura 3 Oportunidad para opinar y aportar ideas.....	52
Figura 4 Cumplimiento de las normas.....	53
Figura 4. Objetivos propuestos por la organización.....	54
Figura 6 Bienestar de los colaboradores.....	55
Figura 7 Organización del trabajo.....	56
Figura 8 Elementos de la empresa.....	57
Figura 9 Aspectos de la empresa.....	58
Figura 10 Características de la cultura organizacional.....	59
Figura 11 Motivación.....	60
Figura 12 Comunicación, productividad y esfuerzo.....	61
Figura 13 Trabajo en equipo.....	62
Figura 14 Ambiente laboral.....	63
Figura 15 Evaluación del desempeño laboral.....	63
Figura 16 Aptitudes y habilidades.....	64

## **RESUMEN**

En la presente investigación se analizó la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A en el I semestre del año 2023, en la ciudad de Matagalpa. El problema planteado consistió en conocer cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en la empresa Casa Pellas S.A, así mismo como incide la cultura organizacional en el desempeño laboral. El estudio se realizó a través de encuestas con una muestra de 6 dirigida a los colaboradores de esta empresa. El estudio fue de tipo no experimental, con alcance explicativo y descriptivo. El estudio determinó que el tipo de cultura organizacional que predomina en Casa Pellas S.A es la cultura orientada a los resultados, se centra en el cumplimiento de los objetivos, fomenta valores e incita a la motivación. En la empresa Casa Pellas S.A se fomentan los diferentes factores que influyen en el desempeño laboral, por lo tanto, la cultura organizacional incide positivamente en la eficiencia del desempeño laboral.

Palabras Claves: Cultura, Organización, Cultura Organizacional. Eficiencia, Labor, Eficiencia Laboral.

## **ABSTRACT**

In this research, the incidence of organizational culture on work performance in the company Casa Pellas S.A in the first semester of the year 2023, in the city of Matagalpa was analyzed. The problem posed was to know what is the type of organizational culture that predominates in the company Casa Pellas S.A, as well as how the organizational culture affects work performance. The study was conducted through surveys with a sample of 6 aimed at the employees of this company. The study was non-experimental, with explanatory and descriptive scope. The study determined that the type of organizational culture that predominates in Casa Pellas S.A is the results-oriented culture, focuses on the fulfillment of objectives, promotes values and encourages motivation. In the company Casa Pellas S.A the different factors that influence work performance are encouraged, therefore, the organizational culture has a positive impact on the efficiency of work performance.

Keywords: culture, organization, organizational culture. Efficiency, labor, labor efficiency.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto importante de investigación debido a los continuos cambios del entorno que influyen en el comportamiento interno de la empresa. La cultura organizacional es un tema de gran interés y auge dentro del estudio empresarial, que actúa como un influenciador importante en un entorno específico.

Una de las mayores preocupaciones pragmáticas de las organizaciones es el mejoramiento de la efectividad en sus equipos de trabajo, entendida ésta bajo el alcance y superación de los objetivos laborales y económicos proyectados en un espacio y tiempo determinados. Sin embargo, en un ecosistema cada vez más complejo e interdependiente sea por efecto de la globalización, por las situaciones del mercado o por la innovación tecnológica, el concepto de «efectividad» ha venido mutando hacia la adaptación a los cambios, el aprendizaje organizacional y la capacidad de mantenerse actualizados y a la vanguardia en materia de innovación tecnológica, creatividad y adaptación.

Tomando como referencia este planteamiento, en la presente investigación se abordó la Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A, se realizó un estudio tipo no experimental, con una población de 35, con un alcance explicativo y un enfoque cuantitativo de carácter transversal, en el departamento de Matagalpa, municipio de Matagalpa.

Por otra parte, la investigación está conformada por VI capítulos:

En el capítulo I se abordará el planteamiento de la investigación, que incluye los antecedentes de estudios similares, objetivos que persigue el estudio, así como la descripción de la problemática en cuestión permitiendo exponer las razones que conducen a realizar dicho trabajo.

En segunda instancia lo que respecta al marco referencial, constituido por teorías y conceptos asumidos y marco contextual, en el cual se especifica el estado del arte del proyecto investigativo sobre publicaciones similares.

Asimismo, en el capítulo III, se aprecia el diseño metodológico, que orienta las pautas de su diseño, enfoque, área de estudio, así como las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recopilación de información, señalando pruebas de validez y confiabilidad de los instrumentos.

En este mismo orden, se presenta el Capítulo IV Análisis de Resultados, el cual detalla la presentación de la información recopilada presentada de acuerdo al orden de los objetivos planteados.

Por último, se muestra el Capítulo V conclusiones y futuras líneas de investigación, Capítulo VI Recomendaciones y por último capítulos complementarios.

Cabe recalcar que, cada uno de los capítulos mencionados han sido desarrollados de forma secuencial, cumpliendo los objetivos propuestos de cada uno y con la responsabilidad de obtener resultados reales que permitan la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Antecedentes y contexto del problema**

#### **En el ámbito internacional**

En Bogotá, Quiroga, (2018) realizó una tesis sobre “Relación entre cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos”. En este estudio se busca encontrar la relación existente entre las variables de cultura organizacional y la efectividad de los proyectos en el sector textil-confección, en donde la mayoría de las empresas son funcionales y no orientadas a proyectos. El estudio tiene un alcance exploratorio. Los resultados del diagnóstico realizado a INERCO Consultoría Colombia Ltda., revelaron que la organización no tiene una apropiación de las prácticas de gestión de proyectos, desde los estándares del Project Management Body of Knowledge PMBOK® del Project Management Institute PMI.

La aplicación de la cultura organizacional es un enfoque fuerte y muy marcado hacia su desarrollo interno, con oportunidades de mejora en la forma de comunicarla e identificarla hacia el exterior.

Lima, Perú, Olivera (2018) realizan un estudio denominado, “La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL” con el objetivo de establecer si la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04. Esta investigación es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel correlacional y diseño no experimental. La población de la investigación estuvo constituida por 92 empleados de la entidad, la muestra fue definida de forma probabilística alcanzando un resultado de 74 personas. Se ha comprobado que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04, lo cual implica que la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los empleados de la UGEL 04, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado de Chi cuadrada  $\chi^2$  la hipótesis general queda aceptada.

Este estudio aporta que, la cultura organizacional contribuye positivamente en el desempeño laboral.

Cuenca, Ecuador, Déleg (2019) desarrolló una tesis “La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN”. Tiene como finalidad identificar la Cultura Organizacional presente en la empresa Comercial JYN y determinar si ésta guarda alguna relación con el Desempeño Laboral de sus empleados. Para ello la metodología empleada consistió en el desarrollo y aplicación de dos cuestionarios, uno para cada variable. Los resultados obtenidos permitieron demostrar que el desempeño general de todos los trabajadores es considerado como aceptable ante las necesidades de la empresa, mientras que la Cultura Organizacional está fragmentada presentando signos de una cultura fuerte y débil al mismo tiempo.

La aplicación de la cultura organizacional y el desempeño, ambas variables resultaron ser independientes una de la otra, sin que por ello se deje pasar por alto aspectos que pueden ser reforzados.

### **En el ámbito Nacional**

En septiembre, Aráuz (2016) elaboró una tesis “Cultura Organizacional de la Empresa Casa Pellas, Sucursal León, en el período comprendido de marzo a Julio del 2016”. El objetivo principal fue evaluar la Cultura Organizacional presente en la empresa Casa Pellas, sucursal León, Para medir la variable Cultura Organizacional se consideró el cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn (1999) como el más adecuado. Se pudo observar una tendencia dominante a la Cultura de Mercado, seguida muy de cerca por la Cultura Jerarquizada.

El principal aporte conlleva este estudio es que la organización funciona como un mercado, dado que Casa Pellas es una organización estructurada y con formalidad para trabajar por ende los procedimientos prevalecen en el desarrollo de sus funciones y metas por cumplir.

En Managua, Trejos (2021), examinaron la “Cultura organizacional en el desempeño y productividad de los empleados” El objetivo de este documento es analizar la teoría científica de la cultura organizacional en el desempeño y productividad. La metodología aplicada en el presente seminario está enmarcada en el tipo de investigación documental para la cual se emplea la recolección de fuentes bibliográficas, libros de texto, revista, tesis, páginas web, seminarios de graduación. Este documento reflejó las generalidades de la cultura organizacional, como esta influye en el comportamiento de los trabajadores y su impacto en la productividad con el fin de recalcar la importancia de la cultura en las empresas.

Esta información contribuyó a comprender mejor la influencia de la cultura como elemento de la organización y su impacto en el desempeño y productividad de las personas.

En Estelí, Machado (2019), desarrolló un estudio “Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A” El objetivo de esta investigación es analizar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Esta investigación presenta una metodología mixta dado a que las características del estudio, requieren los aportes de los enfoques cuantitativos y cualitativos para resolver el problema planteado como parte de la directriz investigativa. La cultura organizacional es orientada a los resultados productivos, presentando una incidencia positiva y negativa con respecto al desempeño laboral de los colaboradores y existe una buena eficacia por parte del capital humano.

El principal aporte conlleva este estudio es que la cultura organizacional impacta de manera positiva o negativa con respecto al desempeño laboral.

### **En el ámbito local**

Ramos (2016), realizaron un estudio “Incidencia de la Organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de las PYMES del Departamento de Matagalpa durante el año 2016” Analizaron la incidencia de la Organización de la Fuerza de

Ventas en el Desarrollo Empresarial de ferretería y materiales de construcción hermanos Valdivia en el Municipio de Matagalpa, Se empleó el método aleatorio sistemático aquellos clientes que se encuentren en el local, como resultado obtuvieron que Ferretería y materiales de construcción hermanos Valdivia, posee componentes organizacionales que permite la especialización del personal convirtiéndoles en herramientas de suma importancia para la realización efectiva de las ventas.

El desarrollo organizacional tiene un gran impacto en el mercado, porque es de mucha importancia para las empresas el hecho de conocer su situación actual para determinar Programas de acción mediante el uso de sus recursos y potencial humano útil en su desarrollo, debido a las exigencias del mercado y poder tener pautas para la toma de decisión.

Aguilar (2022), elaboraron una tesis “Diagnóstico empresarial en el proceso organizacional de la empresa Standar Chontal N° 2 del municipio de Matagalpa, en el periodo del III Cuatrimestre del año 2022”, El objetivo de la investigación es lograr que a través del diagnóstico empresarial se conozcan características potenciales que pueden ser utilidad para la empresa. El enfoque de esta investigación es de carácter cuantitativo con elementos cualitativos y su muestra es no probabilística y por conveniencia. El estudio determino como resultado que presenta pocas debilidades organizacionales y de baja recurrencia que no afectan su desempeño laboral.

El principal aporte es que el clima empresarial impacta definitivamente de manera positiva o negativa en la productividad de la misma.

Matagalpa, Palma (2019) realizaron una tesis “Incidencia del clima laboral en el desempeño del personal en la alcaldía de Matagalpa en el primer semestre”. Tiene como objetivo conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal. La presente investigación se define como una investigación de enfoque mixto porque “se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo, en un mismo estudio o proyecto de investigación”. Este estudio, se basa en una serie de características que existen como los rasgos, motivos, aptitudes, que, si bien son difíciles de detectar, son también

necesarias para lograr un desempeño eficiente, la motivación, trabajo en equipo, la comunicación, satisfacción, liderazgo, entre otros.

El principal aporte conlleva este estudio es que existen diferentes características dentro de la empresa en la cual se obtienen resultados eficientes.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A, Sucursal Matagalpa, I semestre del 2023.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en la empresa Casa Pellas S.A, Sucursal Matagalpa, I semestre del 2023.
- Determinar cómo incide la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casa Pellas S.A, Sucursal Matagalpa, I semestre del 2023.
- Proponer un manual de cultura organizacional en la empresa Casa Pellas S.A, Sucursal Matagalpa, I semestre del 2023.

### **1.3 Descripción del problema y preguntas de investigación**

#### **1.3.1 Descripción del problema**

La cultura organizacional proporciona la capacidad para actuar de forma estratégica y eficiente a través de los valores empresariales de los integrantes de una empresa u organización, esto es importante porque así se distingue esta idea de cultura organizacional y satisfacción laboral.

La Cultura Organizacional tiene su importancia en cuanto a adquirir los valores, creencias y comportamientos de los integrantes de una empresa, los cuales den respuesta a los retos que representa el entorno. Por tanto, no es algo que se mantiene estático, sino por el contrario es dinámico y dependiendo de ésta podría resultar muy positivo a la empresa o por el otro lado generar un desequilibrio peligroso para el funcionamiento armónico de la misma.

La cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (Soria, 2008).

Asimismo, la cultura organizacional tiene un gran impacto dentro del mundo empresarial, La empresa Casa Pellas S.A, posee personalidad propia y es diferente por sus características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad y su presencia. Está compuesta por conductas en su interior determinada por los miembros que la integran, además trasmite una sensación de identidad a los integrantes, A pesar que la empresa Casa Pellas S.A, es única por la presencia que posee, se observa dificultad para la resolución de problemas dado que la misma es una empresa centralizada, por lo tanto, es difícil interactuar y solucionar problemas con facilidad.

Ante lo planteado se formula el siguiente problema de investigación:

**¿Cómo incide la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A, en la Ciudad de Matagalpa, en el I semestre del año 2023?**

### **1.3.2 Preguntas específicas de investigación**

- ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que predomina en la empresa Casa Pellas S.A, Sucursal Matagalpa?
- ¿Cómo incide la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casa Pellas S.A?
- ¿Qué acciones se deben incluir en un Manual de cultura organizacional en la empresa Casa Pellas S.A?

#### 1.4. Justificación

La presente investigación Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa pellas S.A ciudad de Matagalpa en el I semestre del año 2023, Implementadas por los estudiantes egresados para optar su licenciatura en Administración de Empresas, Facultad de ciencias económicas, Universidad de Ciencias Comerciales UCC, Campus Matagalpa.

En la actualidad el papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantizando que todos apunten a la misma dirección.

Es claro que el conocimiento de la Cultura Organizacional facilita la comprensión del funcionamiento de las Organizaciones; así mismo ayuda tanto a los empleados como a los directivos a predecir conducta(s), lo que les permite saber cómo comportarse en cada situación, facilita los cambios y evita conflictos favoreciendo así la integración (Heredia, 2013).

Al hablar de este tema de investigación, se puede pensar en que es de suma importancia para las empresas conocerse a sí mismas; conocer, valorar, motivar y potenciar a los autores principales de la Cultura de la empresa (el talento humano); y comprender la Cultura en un nivel profundo. Y de esta manera darse cuenta que las Organizaciones sin importar su tamaño llegan a adquirir, al igual que los individuos, una personalidad que las caracteriza y particularmente las diferencia una de otras, desde cómo llevar a cabo las tareas y los procesos hasta como debe ser el comportamiento esperado como grupo organizado.

El estudio constituye un valioso aporte en su fundamentación metodológica, convirtiéndola en una bibliografía especializada, cuyo contenido es de gran importancia para la empresa ya que le beneficiará a obtener información que podrá tomar en cuenta en su próximo plan de acción para mejorar la cultura organizacional; esto le permitirá ver en que han estado fallando y desde ahí tomar el aporte.

Dicha investigación, beneficiará en primer lugar a la empresa Casa Pellas S.A Sucursal Matagalpa, pues no se han efectuado estudios similares, por lo que contarán con una base de datos que refleje como incide la cultura organizacional en la misma. Del mismo modo dicha investigación será de gran valor para los investigadores, puesto que en ella se implementaron todos aquellos conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de estudio.

También, servirá para futuras investigaciones en los estudiantes de administración de empresas en la universidad de ciencias comerciales UCC Matagalpa, y otras que lo necesiten como material de consulta para posteriores investigaciones de temáticas similares o acorde al presente estudio, a empresas que desean mejorar su clima laboral.

### **1.5 Limitaciones u obstáculos del estudio**

- Tiempo limitado de acceso a la empresa
- Tiempo limitado del curso de Investigación

## **1.6 Hipótesis**

La cultura organizacional incide positivamente en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A en el I semestre del año 2023, en la ciudad de Matagalpa.

## 1.7 Variables

- Variable Independiente: Cultura Organizacional

Las variables independientes son los factores que el investigador quiere poner a prueba para demostrar una hipótesis. También son características, condiciones, cualidades o hechos que tienen la potencialidad de alterar otras variables dependientes. En otras palabras, es la que se modifica y manipula sistemáticamente para analizar cómo afecta a la variable dependiente, por lo tanto “Cultura organizacional” es la variable independiente (Carballo, 2014).

- Variable Dependiente: Desempeño laboral

Se trata del factor que se ve modificado o influenciado por una variable independiente. Pueden ser características, cualidades, hechos, entre otros. En todos los casos, es una variable inestable y es la que el investigador pretende medir. En este sentido, el objetivo es estudiar cómo se comporta frente a diferentes estímulos e influencias que surgen a partir del manejo de las variables independientes, Siendo “Desempeño laboral” la variable dependiente de esta investigación (Carballo, 2014).

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Estado del Arte

A continuación, se presenta el estado del arte el cual organiza la construcción teórica de una investigación y se centra en el problema, los objetivos, la metodología y los supuestos resultados, dejando de manifiesto la novedad del campo de conocimiento específico (Nuevos conocimientos, evitando la repetición y asegurando la originalidad en el aporte técnico y la significación práctica). El estado del arte/técnica, deja en relieve el objeto de estudio, evaluando las principales tendencias encontradas durante la revisión bibliográfica. (Urbina, 2017).

**Tabla 1**

#### **Publicaciones sobre “Estado del arte” en bases de datos científicos**

<b>Bases de datos científicas utilizadas.</b>	<b>No. De publicaciones relacionadas con la investigación de acuerdo a la base de datos.</b>	<b>No. De publicaciones con mayor reconocimiento científico.</b>	<b>Tipos de publicaciones identificadas.</b>
Google Académico.	Aproximadamente 26,300 resultados	Citados 92 veces	
Mendley	5,567 Resultados.	Citados 203 veces	
Scielo	1, 088 Resultados	Citados 1072	Tesis Revistas Artículos de libros. Artículo de revista
Dialnet	3,027 Resultados	Citados 20 veces	Tesis Artículo de libro Libro

Fuente 1 Elaboración de autores.

**Tabla 2**

**Principios teorías, aportes y contribuyentes a la línea o tema de investigación seleccionado**

<b>Autor(es) y año en orden cronológico.</b>	<b>Principales teorías y aportes al tema de investigación.</b>
(Quiroga, 2018) “Relación entre cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos” (En tres pymes de Bogotá del sector de confección corporativa.	La aplicación de la cultura organizacional es un enfoque fuerte y muy marcado hacia su desarrollo interno, con oportunidades de mejora en la forma de comunicarla e identificarla hacia el exterior.
(Escobar, 2016)“Cultura Organizacional de la Empresa Casa Pellas, Sucursal León, en el período comprendido de Marzo a Julio del 2016”.	La Unión de la Organización, en la que se nos presenta qué:” Lo que mantiene unido a la Organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.”
(Ramos, 2016) “Incidencia de la Organización de la fuerza de ventas en el desarrollo empresarial de las PYMES del Departamento de Matagalpa durante el año 2016”	El desarrollo organizacional tiene un gran impacto en el mercado, porque es de mucha importancia para las empresas el hecho de conocer su situación actual para determinar Programas de acción mediante el uso de sus recursos y potencial humano útil en su desarrollo, debido a las

---

exigencias del mercado y poder tener pautas para la toma de decisión.

---

Fuente 2 Elaboración de autores

## **2.2 Teorías y conceptos asumidos**

### **2.2.1 Cultura organizacional**

Conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno (Schein, 2004, p. 97).

Este concepto implica que la organización a medida que crece, madura puede modificar sus valores, normas y demás. Sin embargo, el personal o miembros de la organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el cambio. Este condicionamiento inicial es lo que se conoce como resistencia al cambio. Que no es otra cosa que el apego a los valores, principio, políticas y procedimientos iniciales.

Para Purshell (2022): La cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen colectividad a través de las experiencias compartidas.

Esta colectividad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder, siendo estos los que proporcionan las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos de la colectividad (p.232).

Se observa que ambos autores coinciden que, en una organización con predominio de la cultura organizacional, el colectivo tiene claridad en la ejecución de la empresa mediante sus experiencias de trabajo.

### **2.2.2 Concepto de cultura**

Para Triandis (1995): la cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membresía.

Es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional. La cultura organizacional entonces está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la constituyen (p.132).

El término cultura también se emplea en sentidos restringidos, bien para referir los valores y hábitos que rigen a grupos específicos, o bien para referir ámbitos especializados de conocimiento o actividad, la función de la cultura es garantizar la supervivencia y facilitar la adaptación de los sujetos en el entorno.

La cultura empresarial define la personalidad de una organización, así como su ideario. Y esto se ve reflejado en cualquier acción llevada adelante por los trabajadores. Es decir: desde cómo dirigirse a los clientes, hasta sus propios compañeros; pasando por las prioridades de la empresa (Roldan, 2020, p. 78).

### **2.2.3 Concepto de organización**

Según Laing (2000), la organización es la identificación, clasificación de actividades requeridas.

Es el conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un

término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados (p.220).

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular. La organización usualmente cuenta con normas que especifican la posición de cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo (Roldan, 2020, p. 78).

#### **2.2.4 Tipos de cultura organizacional**

La mayor parte de las organizaciones grandes tiene una cultura dominante y diversas subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización (Triandis, 1995, p. 64).

Al hablar de cultura organizacional se habla de cultura dominante. Las subculturas dentro de la organización reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Se encuentran definidas por la denominación de departamentos y la división geográfica. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Para Purshell (2022), existen numerosos tipos de cultura organizacional y diferentes abordajes del concepto.

En los últimos años, la gestión de los funcionarios en la empresa ha cobrado una mayor importancia; y hoy en día se considera que tanto la cultura organizacional como los colaboradores que integran el negocio dependen mutuamente de sí para su crecimiento (p.97).

#### **2.2.4.1 Orientada al poder**

Para Purshell (2022), las organizaciones orientadas al poder quieren dominar todo lo que se encuentra a su alrededor y vencer cualquier obstáculo.

Generalmente, no les interesa estar sujetas a ninguna ley externa.

Aquellas personas que tienen el poder quieren tener el control total sobre los procesos, el contexto y sus subordinados (p.98).

Este tipo de organizaciones tienen el objetivo de extender su control, al tomar ventaja de las demás organizaciones. Se caracterizan por ser empresas competitivas y celosas en su territorio, la autoridad es considerada como algo intocable y debe estar basada en unos conocimientos y una competencia adecuados.

Este tipo de cultura no quiere estar sujeta a ninguna ley o poder externos. Quienes detentan el poder dentro de la organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados (Harrison, 2019, p. 104).

#### **2.2.4.2 Orientada a las normas**

Busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; por lo tanto, es común que se apliquen sanciones a todo el que las infringe (Pursell, 2022, p. 45).

Este tipo de cultura se apega a los procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento correcto, por lo que establece funciones y responsabilidades.

Las organizaciones crean reglas que deben ser llevadas a cabo con el objetivo de cumplir las estrategias impuestas por la organización (Pursell, 2022, p. 10).

#### **2.2.4.3 Orientada a los resultados**

Su objetivo es la eficacia y la optimización de los procesos laborales; además, prioriza las metas a corto plazo y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos (Rodríguez, 2008, p. 23)

Una cultura orientada a resultados se basa en reforzar un entorno de trabajo conducente a los resultados y los logros, fomentando herramientas de gestión que garanticen el cumplimiento de objetivos y contando con la innovación que viene de las personas como fuente para conseguir resultados en el medio plazo

Los tipos de cultura organizacional orientados hacia los resultados están basados en datos y en una correcta planificación. La observación de los resultados es importante para dirigir las actividades hacia un lugar u otro (Pursell, 2022, p. 22).

#### **2.2.4.4 Orientada a las personas**

Esta cultura se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad.

También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores (Rodríguez, 2008, p. 50).

En la actualidad, muchas empresas han optado por cuidar a sus empleados porque ven en ellos algo más que la prestación de un servicio: los consideran como los principales representantes de la marca.

se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad (Pursell, 2022, p. 15).

## **2.2.5 Niveles**

Por otro lado (Robbins, 1994), clasifica la cultura organizacional entre débil, flexible y fuerte:

### **2.2.5.1 Débil**

La cultura débil es aquella que no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían en base a sus propios preceptos o se sub-agrupan, no hay trabajo en equipo ni lo hacen con un solo fin ya que es una cultura sin lineamientos fijos a seguir por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras (Triandis, 1995, p. 11).

En este tipo de cultura el control es generalmente ejercido por controles absolutos. Son organizaciones con alta rotación de personal y usualmente la prioridad de la empresa es el nivel de producción más no el bienestar del personal.

La cultura organizacional débil es aquella donde los valores y políticas son impuestos por la alta dirección sin consulta de los mandos operativos, donde el liderazgo burocrático de las empresas no toma en cuenta a los trabajadores y los verdaderos valores (Pursell, 2022, p. 13).

### **2.2.5.2 Flexible**

Las culturas organizaciones flexibles son aquellas donde se permite la participación del personal, el empoderamiento, establecimiento de equipos autodirigidos, así como la innovación y creatividad; en este tipo de culturas se sitúan el clan y la adhocracia (Triandis, 1995, p. 9)

**Cultura de clan** Es similar a una organización tipo familiar. Conlleva la tradición, lealtad, compromiso personal, una extensa socialización, trabajo en equipo, autoadministración.

**Cultura de Adhocracia** En esta cultura existe un compromiso por la experimentación, emprendimiento, la innovación y el estar a la vanguardia. Al mismo tiempo se estimula y premia la iniciativa individual, flexibilidad y la libertad fomentada hacia el desarrollo de la organización (Roldan, 2020, p. 8).

### **2.2.5.3 Fuerte**

La cultura fuerte es aquella que tienen plenamente delineado sus preceptos integrados, valores y definidos los objetivos, trabajan en equipo y logran consenso para el logro de las metas de la organización (Rodríguez, 2008, p. 5)

En la mayoría de los casos se encuentra este tipo de cultura en las organizaciones multinacionales, ya que para mantener sus operaciones tanto en el país como externamente, deberán tener objetivos, valores, preceptos y entre otros aspectos importantes, bien determinados.

En una Cultura Fuerte, la organización se ha encargado no sólo de difundir sus valores y creencias fundamentales sino también de que sean fuertemente internalizados por su personal, por eso son compartidos por la mayoría (Roldan, 2020, p. 33).

## 2.2.6 Elementos

Para Purshell (2022), toda organización está conformada por personas y cada persona es diferente.

Lo que hace que todas estas vayan en un mismo sentido son los elementos de la cultura organizacional. Es así como las empresas alcanzan tener mayor estabilidad laboral, ya que logran transmitir su esencia a los colaboradores y, de esta manera, los conectan al corazón de la marca (p.23).

La cultura organizacional potencia el sentido de pertenencia y de identidad en los miembros de una organización. En la actualidad, existen algunas compañías que no son conscientes del impacto que esto puede tener a nivel interno y deciden no preocuparse en la construcción de una cultura sólida.

La cultura organizacional es clave en el buen funcionamiento de un equipo. Es tu personalidad y tu identidad, y determina el grado de compromiso de todos los miembros (Sainz, 2018, p. 6).

### 2.2.6.1 Misión y Visión

Según Rodríguez (2008), en la declaración de misión se resume la razón de ser, metas y valores de una empresa u organización. Las declaraciones de la misión responden a varios propósitos.

En el fondo son la forma por la cual la gerencia unifica el sentido de la organización, más allá de los Estados Financieros. Sirve, como se cree, como un motivador interno y para relaciones públicas. La misión está vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier

organización. Describe cómo competir y generar valor al cliente. Hay diferencias entre lo que se debe entender por Misión y por Visión (p.34).

Para Sainz (2018), la Misión mira hacia adentro de la organización, mientras que la Visión lo hace hacia afuera.

La Misión se orienta al muy largo plazo, mientras que la Visión lo hace en el mediano plazo. La declaración de misión debe estar pensada para incrementarse con el tamaño de una organización. Una empresa pequeña puede subsistir sin una declaración de misión expresa, puesto que, el dueño del negocio puede comunicarse personalmente con cada miembro del personal (p.18).

Según Sainz (2018), la visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué se quiere crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización.

Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización. Para lograr que los esfuerzos de todos los miembros de la organización giren en torno a las aspiraciones establecidas, es fundamental que la visión corporativa aglutine los intereses de todos los agentes, internos y externos, que interactúan con la empresa (p.19).

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

#### **2.2.6.2 valores**

Los valores son las creencias perdurables en un modo de conducta o estado final, estando ligados a la personalidad, influyendo en el comportamiento (Triandis, 1995, p. 20).

En este marco, los valores de una persona son concebidos como principios y postulados básicos que guían sus creencias, actitudes y comportamiento.

Para Roldan (2020), los individuos son guiados por valores asociados a un conjunto de actitudes.

Crean en ellos un sentido de compromiso social, ante la gerencia organizacional; y que para el citado autor es visto como ética del trabajo arduo, observándose comportamientos diferentes de las personas que tienen otra serie de valores. Sin embargo, se puede indicar que cada individuo debe

ajustarse al entorno social exigente, donde los valores se transforman en normas, reglas y leyes para regular los comportamientos (p.56).

### **2.2.6.3 Sentido de identidad**

Según Laing (2000), la identidad es el sentido que un individuo da a sus actos, percepciones, motivos e intenciones.

Es aquello por lo que uno siente que es "él mismo", en este lugar y este tiempo, tal como en aquel tiempo y en aquel lugar pasados o futuros; es aquello por lo cual se es identificado (p.17).

La identidad de una organización describe lo que sus miembros creen que es su carácter. Es ese conjunto de características que los agentes internos creen que constituyen la organización a la cual pertenecen.

Para Laing (2000), la identidad se refiere al grado en el cual la empresa ha logrado una imagen distintiva y coherente en su producción estética.

De este modo, se convierte prácticamente en un instrumento encargado de generar la imagen que se está buscando desde la organización misma. Una definición comúnmente aceptada de imagen es como conjunto de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de un lugar o destino (p.18).

### **2.2.6.4 Normas**

Para Schein (2004), las normas en las organizaciones, son valores descritos por la alta dirección de la organización.

Son inculcados a los colaboradores, es determinante que sean acatados y puestos en práctica por todos los miembros de la organización. El incumplimiento de estos, generará un clima laboral inadecuado, por

ende, afecta la convivencia, la baja productividad de sus miembros, y no alcanzar los objetivos organizacionales (p.45).

Las normas deben darse a conocer a los colaboradores actuales y nuevos, estas normas, se convierten en el patrón a seguir por las personas en el puesto asignado dentro de la organización.

Estos estatutos son necesarios para las compañías que quieren añadir a cada precepto una sanción en caso de desobediencia. También hay estructuras que ya no desean continuar trabajando bajo este modelo de regla-sanción y solo escriben una serie de lineamientos que sugieren a sus empleados cómo trabajar (Sainz, 2018, p. 40).

## **2.2.7 Clasificaciones**

Existen diferentes clasificaciones de la Cultura Organizacional. A continuación, se detallan algunas de ellas según algunos autores.

Según (Schein, 2004), clasifica a la Cultura Organizacional en:

### **2.2.7.1 Cultura Grupal**

Cultura grupal o de equipo, definida en términos del conjunto de suposiciones, normas y valores cuyos significados son colectivamente compartidos por los miembros del equipo de trabajo en un momento determinado (Sánchez, 2007, p. 29)

Es necesario establecer una distinción entre cultura de equipo real, referida a las normas actualmente compartidas en el grupo, y cultura de equipo ideal, relativa a las normas deseadas por los miembros del mismo. En base a esta distinción, los desfases culturales se definen como la diferencia entre la cultura percibida y la cultura ideal del equipo de trabajo.

La cultura grupal se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización (Pursell, 2022, p. 70).

### **2.2.7.2 Cultura para el desarrollo**

También llamada adhocracia, está basada en la expansión y la transformación. Esta Cultura aprecia el apoyo externo, la adquisición de recursos y el crecimiento que se obtiene a través de la visión, innovación, y adaptación (Laing, 2000, p. 43).

Los individuos son estimulados a tener iniciativa empresarial, hacia el desarrollo y a la toma de riesgo. Estructuralmente está asociado con un énfasis sobre la coordinación informal y los sistemas de control y la comunicación horizontal.

Esta Cultura aprecia el apoyo externo, la adquisición de recursos y el crecimiento que se obtiene a través de la visión, innovación, y adaptación (Roldan, 2020, p. 33).

### **2.2.7.3 Cultura Jerárquica**

También llamada de los procesos internos, está basada en la consolidación y el equilibrio, y refleja los valores y las normas asociadas con la burocracia (Laing, 2000, p. 2).

Una Organización jerárquica valora la estabilidad, el control, y la continuidad, las cuales son obtenidas a través de la comunicación, documentación, y administración de la información.

Se caracteriza por un ambiente formalizado, apto y con una estructura adecuada para ejercer la labor que se disponga; los procesos estandarizados definen lo que los individuos realizan en la organización (Salas, 2017, p. 7).

#### **2.2.7.4 Cultura Burocrática**

Una Organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una Cultura burocrática. Las metas de una burocracia son la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente (Triandis, 1995, p. 12).

Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con claridad, las normas conductuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad.

Las empresas con cultura burocrática tienen normas y protocolos que definen explícitamente la forma de actuar, por lo que todas las decisiones van a depender de las normativas existentes (Pursell, 2022, p. 15).

#### **2.2.7.5 Cultura de Clan**

Es llamada de esta forma debido a su gran parecido al tipo de organización de un grupo familiar. Se caracteriza por la gran cohesión entre sus miembros, la participación, descritas como «una familia extensa» tanto que no parecían entidades económicas (Rodríguez, 2008, p. 13).

En este tipo de cultura, en vez de las reglas como la jerárquica, prevalecen valores como el trabajo en equipo, programas que hacen mucho más activa la participación de los empleados y el compromiso de la compañía para con sus miembros.

Las culturas de clan son las más colaborativas y las menos competitivas. Se cree que la tutoría, el compromiso del empleador y el compromiso de los empleados promueven el empoderamiento y la lealtad que impulsarán la productividad y el éxito empresarial (Roldan, 2020, p. 11).

## **2.2.2.8 Características**

### **2.2.2.8.1 Liderazgo**

Es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos (Gómez, 2002, p. 65).

En otras palabras, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.

Es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos (Kotter, 1988, p. 21).

### **2.2.2.8.2 Innovación**

Es la incorporación de nuevas ideas, procedimientos, servicios o productos dentro de una organización con el fin de mejorar sus procesos corporativos y aumentar sus ingresos (Sordo, 2022, p. 21).

La innovación hace referencia a la mejora de cualquier actividad en una empresa. Se trata de aplicar cambios en el producto o servicio, modelo de negocio, organización, procesos o métodos de venta para reforzar la empresa.

Es una mejora continua de los procesos corporativos, ya sea en la manera de ofrecer los productos o servicios o en la forma de entregarlos para mejorar la eficiencia (Cegid, 2022, p. 24).

### **2.2.2.8.3 Toma de decisiones**

Es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, para enfrentar un problema o aprovechar una oportunidad (Chiavenato, 2002, p. 104).

La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre.

Es un proceso sistemático de elección entre un conjunto de alternativas con base en criterios específicos y en la información disponible (Cegid, 2022, p. 45).

#### **2.2.2.8.4 Manejo de conflictos**

Es un proceso en el que se gestiona un desacuerdo entre varias partes con el propósito de minimizar el impacto negativo del problema, aliviar la tensión entre los involucrados y alcanzar un acuerdo satisfactorio (Silvas, 2022, p. 47).

El manejo de conflictos permite convertir una situación potencialmente destructiva en una oportunidad para impulsar la creatividad, fortalecer los vínculos y mejorar el rendimiento.

Es una habilidad socioemocional que permite enfrentar, de manera constructiva, los conflictos con otras personas, limitando los aspectos negativos e incrementando los positivos (Indeed, 2022, p. 30).

### **2.2.2 Desempeño laboral**

#### **2.2.2.1 Concepto de desempeño**

Es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados (Lewis, 2000, p. 21).

El desempeño se refiere a las acciones y comportamientos de los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización.

El desempeño se define a conductas, es decir, que la gente haga su trabajo, las acciones que hace en el día a día (Palaci, 2005, p. 56).

#### **2.2.2.2 Concepto de labor**

Es aquella actividad propiamente humana, que hace uso de nuestras facultades tanto físicas como morales e intelectuales; conducentes a obtener un bien o

servicio necesario para la satisfacción propia y a veces ajena de algún tipo de necesidad (Arias, 2012, p. 23).

En otras palabras, el concepto de labor se relaciona con una necesidad y por lo tanto, todo trabajo tiene que generar un bien o un servicio útil. Útil para satisfacer algún tipo de necesidad humana.

Labor, vista desde el punto de vista clásico, es el acto en el que se lleva a cabo una actividad, la cual está marcada por ser una responsabilidad ardua (Castillo, 2014, p. 90).

### **2.2.2.3 Definición de desempeño laboral**

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo (Lewis, 2000, p. 76).

Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales, contribuyen a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según, complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles (Robbins, 2004, p. 65).

### **2.2.2.4 Factores**

Los factores tienen una enorme influencia en el rendimiento laboral de los trabajadores de una organización (Robbins, 2004, p. 66).

#### **2.2.2.4.1 La motivación**

La motivación laboral es la fuerza vital que impulsa a los trabajadores a hacer bien las cosas. Esto puede deberse a factores externos o internos que influyen

en las acciones de una persona. Cuando un empleado está motivado significa que tiene ímpetu o inspiración para actuar (Arias, 2012, p. 43).

La motivación es uno de los factores más importantes que afectan en el buen desempeño laboral de los trabajadores. Por ende, la productividad de una organización depende en gran medida del buen rendimiento que tengan. Cuanto mayor sea el bienestar personal mayor rendimiento y mayor productividad repercutirá su trabajo en el buen devenir de la empresa.

La motivación laboral, es un factor determinante dentro de la sociedad, es donde el hombre puede interactuar y obtener satisfacción propia, es donde el mismo descubre retos y pone en juego sus capacidades para mostrar su intelecto (Galván, 2017, p. 60).

#### **2.2.2.4.2 Ambiente laboral**

Conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo (Hodgetts, 2006, p. 54).

Estas características pueden ser estructuras, descripciones de puestos, normas de desempeños, remuneraciones, tipo de liderazgo, apoyo y valores de trabajo que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes de equipo de trabajo.

El Ambiente Laboral está relacionado con la percepción de los colaboradores en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo (Vargas, 2021, p. 69).

#### **2.2.2.4.3 La comunicación**

Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos (Hodgetts, 2006, p. 256).

La Comunicación es un mensaje que transmite información, entrar en contacto con otro u otros para hacer partícipe de ideas, sentimientos, intereses a través de señales que pueden ser imágenes, gestos o palabras que forman parte de un código ya que permite transmitir e intercambiar información.

La comunicación es la transmisión de información entre dos o más individuos.

#### **2.2.2.4.4 Productividad**

Es la capacidad de llevar a cabo las tareas laborales maximizando la eficiencia, orientando las acciones hacia la excelencia en términos de calidad y priorizando la innovación (Lewis, 2000, p. 32).

Es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos ya sea de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando la eficiencia de recursos humanos, capital conocimientos, usados para producir calidad e innovación.

La productividad es, esencialmente, el rendimiento laboral, es decir, los recursos que consumimos para generar un resultado (Santander, 2022, p. 45).

#### **2.2.2.4.5 Esfuerzo**

Cuando se produce algún tipo de sacrificio para conseguir algo. Implica el compromiso y la habilidad de persistir en conseguir una meta, y poner lo mejor de sí para poder conseguir lo que se quiere (Navarro, 2017, p. 4).

Está íntimamente relacionado con la perseverancia y la disciplina. Venciendo los obstáculos, con el fin de alcanzar nuestros objetivos. Dicho de otra manera, el esfuerzo de hoy será, fortaleza y éxito para el mañana.

El esfuerzo es el empleo de la energía propia y de la voluntad para lograr un objetivo específico (Robotnikof, 2023, p. 3).

#### **2.2.2.4.6 Trabajo en equipo**

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida (Smith, 2004, p. 8).

Las organizaciones que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. Los objetivos se logran cuando hay un buen trabajo en equipo.

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo (Arias, 2012, p. 12).

#### **2.2.2.4.7 Integridad**

Es una virtud moral fundacional, y la base sobre la cual se puede establecer un buen carácter (Lewis, 2000, p. 45).

En otras palabras, la integridad es una virtud, que establece un buen carácter, como entender, aceptar, y escoger vivir conforme a principios éticos y morales, incluyendo la honestidad, la rectitud, y la decencia de una persona.

La integridad es comportarse de acuerdo con los principios éticos y actuar de buena fe, honestidad intelectual y equidad (Hodgetts, 2006, p. 256).

#### **2.2.2.4.8 Adaptabilidad y flexibilidad**

Es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente (Arias, 2012, p. 40).

Es decir, es la capacidad para acomodarse a los cambios sin que ello redunde en una reducción de la eficacia y el compromiso.

Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos (Lewis, 2000, p. 32).

#### **2.2.2.4.9 Habilidades Interpersonales**

Conjunto de capacidades individuales y destrezas sociales con las que cuenta una persona a la hora de interactuar con los demás propiciando vínculos estables en un contexto determinado (Smowl, 2022, p. 33).

Las habilidades interpersonales ayudan a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere comunicar. Estas habilidades forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación.

Es la capacidad de escucha atenta, demostrar empatía, entender los problemas, preocupaciones, opiniones del personal; considerar en la planificación el uso de estrategias creativas, innovadoras (Villegas, 2012, p. 221).

#### **2.2.2.4.10 Eficiencia**

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones. Busca la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles (Arias, 2012, p. 50).

La eficiencia busca la capacidad o cualidad muy apreciada por empresas y organizaciones, debido a que en la práctica todo lo que hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc. limitados y en muchos casos en situaciones complejas y muy competitivas.

Implica aprovechar los medios o recursos de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos de la forma más óptima posible (Smowl, 2022, p. 89).

## **2.3 Marco contextual Institucional**

Casa Pellas S.A es una empresa líder en el desarrollo empresarial y social en Nicaragua. La compañía es un consorcio empresarial sólido, diversificado y de prestigio, con más de diez décadas de experiencia, ofrece diferentes servicios de Autos Nuevos, Licores Importados, Industrial, Llantas, Repuestos, Motocicletas, Motores Marinos y Distribución de Productos de Consumo Masivo (Pellas, 2020, p. 18).

### **2.3.1 Misión**

Inspira Confianza

### **2.3.2 Visión**

Ser el grupo empresarial nicaragüense, líder en ventas, satisfacción y desarrollo de nuestros clientes, comprometidos con la responsabilidad social.

### **2.3.3 Valores**

- Fe: Honramos a Dios sobre todas las cosas.
- Familia: Nuestra motivación y deber es la familia.
- Integridad: Promovemos honestidad, lealtad, justicia y dignidad.
- Excelencia: La buscamos en todo lo que hacemos.
- Innovación: Fomentamos nuevas ideas que impulsen nuestro liderazgo.
- Responsabilidad Social: Desarrollamos nuestros colaboradores.
- comunidades y medio ambiente.
- Servicio: Nuestra pasión.

### 2.3.4 Pilares

- Estar entre los primeros lugares o estratégicamente posicionados en la industria en que competimos
- Crecer de forma sostenible
- Implementar innovaciones que fortalezcan y expandan los negocios del grupo
- Mantener inventarios y activos óptimos
- Crear nuevas oportunidades de negocios a través de tecnologías
- Promover un servicio memorable que genere clientes de por vida
- Impulsar la Responsabilidad Social Corporativa
- Reclutar, desarrollar y retener el mejor equipo de trabajo
- Desarrollar una cultura de planificación y análisis

### 2.3.5 Orígenes

“Hace 138 años Francisco Alfredo Pellas Canessa llegó a Nicaragua. Casi cuatro décadas después, su hijo Carlos Francisco Pellas Vivas comenzó a escribir los cien años de historia de Casa Pellas en una esquina de la ciudad de Granada. En esa época posiblemente no se imaginó que un siglo después su legado empresarial florecería de tal manera que hoy su negocio es considerado uno de los más grandes de Nicaragua (Pellas, 2020, p. 45).

Tras su fundación, un 12 de marzo de 1913, bajo la razón social de F. Alf. Pellas & Cía. Ltda. Sociedad General de Comercio, Casa Pellas empezó a crecer y diversificarse. Y ya para 1946 no solo distribuía líneas comerciales como radios Zenith y los pianos Strauss, sino también productos automotrices de la General Motors, motos, autobuses y vehículos Volvo, entre otros.

Desde entonces, Casa Pellas ha adquirido más de 200 nuevas líneas comerciales entre marcas, productos y servicios, ha inaugurado 25 instalaciones nuevas de

sucursales, talleres, oficinas y módulos comerciales. Además, ha recibido más de cien premios y reconocimientos, tanto nacionales como internacionales y está desarrollando 15 proyectos de infraestructura y negocios nuevos con el fin de continuar consolidando el liderazgo de la empresa (Jornada, 2019).

En 1950, esta empresa adquiere la distribución exclusiva de Ron Flor de Caña, una de las marcas nicaragüenses con mayor reconocimiento en el mercado internacional.

En ese proceso continuo de diversificación de servicios, 14 años después, es decir en 1964, Casa Pellas inició la distribución de la línea de refrigeración Frigidaire y de la marca automotriz Hino Motors LTD.”

### **2.3.6 Sucursal Matagalpa**

Sucursal Matagalpa comenzó en esta ciudad el 1ro. De octubre de 1975; el primer gerente fue Sr. Eduardo Ross Castillo, el personal total constaba de 11 personas ubicada en barrio El progreso. En enero de 1982 el Lic. Hugo Vita Campodónico ocupa la posición de Gerente de esta sucursal.

En 1988 se trasladó la sucursal hacia la zona central a una cuadra del parque Morazán, cuenta con un área totalmente construida de 1.323 mts. Esta sucursal ha tenido remodelaciones para mayor comodidad y servicio a los clientes, cuenta con sala de exhibición para autos nuevos, motocicletas, repuestos, DOLLAR RENT A CAR, y amplias oficinas administrativas.

A la fecha la sucursal Matagalpa consta de un personal de 35 miembros y ha venido experimentando grandes cambios desarrollando un crecimiento sólido, destacándose como una de las sucursales más estables en el país, reflejando un crecimiento de aproximadamente el 57% en ventas totales en los últimos 5 años (Chairman, 2016)

### **2.3.7 Cuidamos a Nuestros Colaboradores**

Para Casa Pellas S.A es prioritario ofrecer las mejores condiciones en cada puesto de trabajo, con mecanismos adecuados para evitar accidentes, lesiones y enfermedades laborales asociadas con nuestra actividad profesional.

**Se han implementado:**

- Jornadas de vacunación para las diferentes jornadas de Casa Pellas S.A
- Capacitación para fortalecer y promover la cultura de higiene y seguridad entre nuestros colaboradores, desarrollando la promoción y divulgación de las buenas practicas
- Auditorias sobre la gestión de seguridad, salud e higiene ocupacional con el objetivo de prevenir riesgos laborales
- Entrega de equipos de protección profesional

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente capítulo tiene la finalidad de explicar el procedimiento que se llevó a cabo para realizar la investigación, es decir, se realizó una descripción generalizada de los sujetos que se estudiaron, así como sus características, además del material empleado para realizar la investigación, y de los lugares donde se efectúa la recolección de datos.

### **3.1 Tipo de estudio**

#### **3.1.1 Según su enfoque**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, “que consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio” (Arias, 2012).

Por otra parte, posee elementos cualitativos utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación" (Fernandez, 2010).

#### **3.1.2 Según su alcance**

El estudio es de alcance descriptivo, ya que tiene como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado (Hernández & Mendoza, 2018, p. 108).

A su vez, es explicativo, ya que pretende establecer relaciones de causa y efecto que permitan realizar generalizaciones a realidades similares, además, sustenta que: “La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto” (Hernández & Mendoza, 2018, p. 106).

#### **3.1.3 Según su diseño**

El presente estudio corresponde a una investigación tipo no experimental, ya que no se realizó manipulación de las variables, es decir se observa el fenómeno tal y como se da en un contexto natural, para después analizarlo. Además (Hernández,

Fernández, 2010) definen que la investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

### 3.1.4 Según su temporalidad

Según su cobertura es de corte transversal puesto que se desarrolla específicamente en el I semestre del año 2023. Según (Calero, 2000) este se da “cuando el período que se estudia es una pequeña parte de todo su proceso, ya sea una etapa o parte de esa etapa”, lo que coincide con el período de este estudio.

### 3.1.5 Según su propósito

Según su propósito es aplicada, ya que pretende resolver una problemática. Según (Murillo, 2008) tiene por objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación y, por ende, para el enriquecimiento del desarrollo cultural y científico

## 3.2 Área de estudio

El presente estudio se desarrolló en Casa Pellas S.A, en el norte de Nicaragua, en el departamento de Matagalpa, municipio de Matagalpa. Se seleccionó esta sucursal porque es donde se tiene más accesibilidad de información por parte de los investigadores.



**Figura 1. Localización geográfica del departamento de Matagalpa**

### 3.3 Unidades de análisis: Población y Muestra

#### 3.3.1 Población y Muestra

**Población:** «Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones» (Hernández, 2016). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Por lo tanto, la población de estudio está conformada por 35 colaboradores de la empresa Casa Pellas S.A, Sucursal Matagalpa.

**Muestra:** «Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada» (Tamayo, 2006).

Por las características, disponibilidad y acceso a la Empresa objeto de estudio, se procederá a establecer un muestreo probabilístico estratificado proporcional, bajo el siguiente criterio de inclusión

1. Restricciones de la empresa
2. Disponibilidad de tiempo de los colaboradores

El muestreo estratificado es un procedimiento de muestreo en el que el objeto de la población se separa en segmentos exclusivos, homogéneos (estratos), y luego una muestra aleatoria simple se selecciona de cada estrato (Muguira, 2020).

**Tabla 3**

#### Muestreo no probabilístico

Nº Áreas de la Empresa	Nº colaboradores	%	Estratos	No de encuestados
Contabilidad	4	11.42	$6 \times 11.42 = 0.68$	1
Repuestos	8	22.85	$6 \times 22.85 = 1.3$	1

Ventas de autos	5	14.28	$6 \times 14.28 = 0.85$	1
	6	17.14	$6 \times 17.14 = 1.02$	1
Ventas de moto	12	34.28	$6 \times 34.28 = 2$	2
Taller				
	35 población	100%		6

Fuente 3 Elaboración de autores

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

**La encuesta:** Es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida (Tamayo, 2008).

La encuesta se aplicó a los colaboradores de Casa Pellas S.A ver anexo No. 4

**La entrevista:** Es un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones (Taylor, 1986).

La entrevista fue aplicada a Lic. Enma Lucia Poveda Zeledón (Auxiliar Contable), ver anexo No. 7

**Check list:** Son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades o productos asegurándose de que el trabajador o inspector no se olvida de nada importante (González, 2012).

La guía de observación se aplicó en el recorrido del levantamiento de información basados en los criterios establecidos. Ver anexo No. 3

### 3.5 Confiabilidad y validez de los instrumentos

La confiabilidad en una investigación, según (Briones, 2022), se refiere al grado de confianza o seguridad con el cual se pueden aceptar los resultados obtenidos por un investigador basado en los procedimientos utilizados para efectuar un estudio.

Para la confiabilidad de las entrevistas será mediante la técnica Delphi o juicios de expertos

**Tabla 4**

**Juicio de expertos**

No	Nombre del experto	Formación Académica y Profesional
01	MSc. Isabel Centeno Pineda	Lic. Administración de Empresas MSc. En Docencia Universitaria Docente del área de Ciencias Económicas de UNAN FAREM Matagalpa. Asesora de Tesis de pregrado y post grado. Se ha desempeñado como Responsable Administrativo y de Talento Humano en Empresas privadas Actualmente, Responsable Administrativa de UNAN FAREM Matagalpa.
02	MSc. Aura Lila Sevilla Kuan	Lic. Administración de Empresas MSc. En desarrollo rural Territorial Sustentable Docente del área de Ciencias Económicas de UCC Matagalpa Asesora de tesis de pregrado y postgrado en universidades públicas y privadas Se ha desempeñado como consultora privada y líder gremial del sector cafetalero de Nicaragua, Con 25 años de experiencia en docencia

			universitaria y 15 años impartiendo asignaturas del área de investigación.
			Lic. Administración de Empresas
			MSc. Gerencia Empresarial
03	MSc. Rodríguez Cruz	Moisés	Se ha desempeñado como Gerente de Sucursales de FDL en la zona norte de Nicaragua Gerente Regional de FDL, zona norte

Fuente 4 Elaboración de autores

En las encuestas el grado de confiabilidad y validez se realizó mediante el programa estadístico SPSS a través de la técnica alfa de Cronbach.

El método usado para comprobar la confiabilidad y validez del instrumento fue Alfa de Cronbach, además (Lee Cronbach, 1951), define que el coeficiente alfa de Cronbach es un índice estadístico. Se utiliza generalmente para determinar la coherencia de un conjunto de preguntas que componen un test psicológico. El coeficiente alfa de Cronbach puede tener varios valores, de 0 a 1.

La entrevista se validó mediante la técnica Delphi de juicios de expertos.

### 3.6 Procesamiento de datos y análisis de los instrumentos

**SPSS:** Es un software popular entre los usuarios de Windows, es utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja. Es conocido por su capacidad de gestionar grandes volúmenes de datos y es capaz de llevar a cabo análisis de texto entre otros formatos más (Redalyc, 2015).

**Tabla 5 Confiabilidad y validez de la encuesta**

Estadísticas de fiabilidad		Estadísticas de escala			
Alfa de Cronbach	N de elementos	Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
1.000	15	26.25	206.250	14.361	15

El coeficiente Alfa de Cronbach oscila entre el 0 y el 1, cuanto más próximo este a 1, más consistentes son los resultados, por lo tanto, la encuesta tiene una fiabilidad de 1.000.

**Primera Fase:** En la primera fase de la investigación se aplicaron los métodos teórico, deductivo o inductivo en la recopilación de información secundaria que se obtuvo de consultas a diferentes fuentes de información (libros, revistas, boletines estadísticos, reportajes de periódicos, internet, todos afines al tema de estudio), información que se analizó, sintetizó y contextualizó para elaborar el protocolo de investigación y redacción del informe final.

**Segunda Fase:** En la fase de ejecución que corresponde al levantamiento de la Información se hizo uso del método empírico con recopilación de información primaria. Esta fase se realizó de la siguiente manera:

- Una Visita a la empresa en estudio: para realizar un recorrido rápido, entrar en un primer contacto con colaboradores, conocer su opinión sobre el proyecto de investigación y coordinar las siguientes visitas con ellos.
- Entrevista al responsable del área de contabilidad y a los responsables de cada área de la Empresa Casa Pellas S.A, para recopilar información.
- Aplicación de encuestas a los 6 colaboradores un responsable por cada área fijos de la Empresa.

Tercera Fase: Comprende el procesamiento y análisis de la información primaria obtenida a través de las encuestas que se procesaron a través del programa estadístico SPSS para generar tablas de salida y gráficos los cuales se describen y se analizan para emitir juicios.

- Las entrevistas se procesaron interpretando y sintetizando los resultados.

El análisis de los resultados se realizó mediante la triangulación de la información obtenida a través de la aplicación de los diferentes instrumentos. Los resultados finales del estudio se presentan de forma sintetizada en tablas, gráficos y deducciones

obtenidos de los resultados de la investigación con los cuales se redactó el informe final de investigación haciendo uso de programas computarizados como Microsoft y Excel.

**Cuarta Fase:** Pre-defensa y Defensa: Consiste en la elaboración de ayudas didácticas para la pre-defensa y defensa del trabajo de investigación en el plazo establecido por la universidad. Para finalizar con la incorporación de las recomendaciones del tribunal examinador para la entrega final del documento a la universidad.

### **3.7 Operacionalización de las variables**

La operacionalización de las variables es la incidencia de la cultura organizacional la cual comprende las variables: cultura organizacional (variable independiente) y desempeño laboral (Variable dependiente). Operacionalizar una variable, es definir claramente la manera como se observará y medirá cada característica del estudio (Guerra, 1996).

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados de la aplicación de instrumentos como la encuesta efectuada a los colaboradores, entrevista a la Gerencia de la empresa Casa Pellas S.A y lista de cotejo mediante observación desarrollada en el recorrido de la Empresa

Atendiendo al primer objetivo relacionado con Identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en la empresa Casa Pellas S.A, Sucursal Matagalpa.

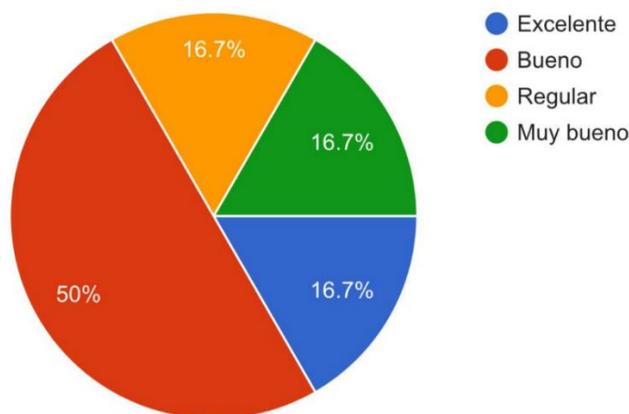
### Cultura organizacional

Es importante mencionar que, la cultura organizacional es el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno (Schein, 2004, p. 97).

Para ello, fue necesario consultar a los colaboradores

### Figura 2.

#### *Cultura Organizacional*



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Casa Pellas S.A

Al consultarles el estado actual de la cultura organizacional que Casa Pellas S.A brinda a sus colaboradores el 50% respondió que la cultura organizacional es buena, el

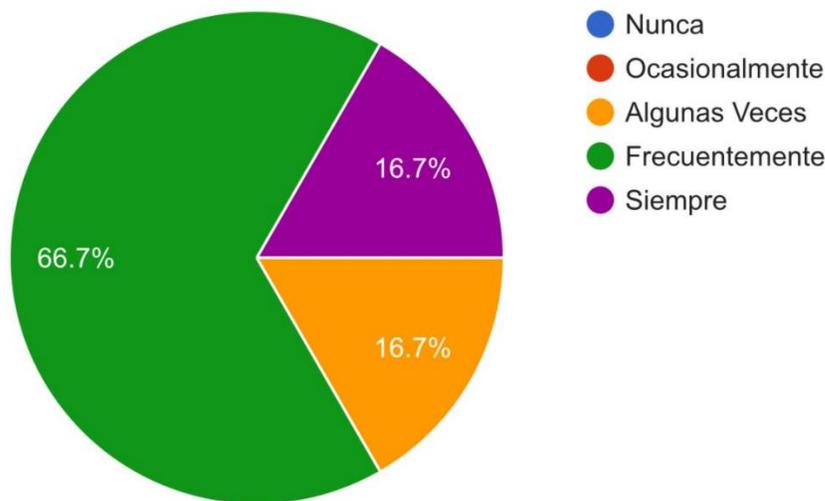
16.7% asume que la cultura organizacional excelente, el 16.7% califica de forma regular, y 16.7% asume que la cultura organizacional es muy buena.

Al abordar a la responsable mediante entrevista considera que, la cultura Organizacional es excelente en la Empresa.

Tomando estos datos como referencia, para la mayoría de los encuestados confirman que el estado actual de la cultura organizacional que Casa Pellas S.A brinda a sus colaboradores es buena.

**Figura 3**

*Oportunidad para opinar y aportar ideas.*



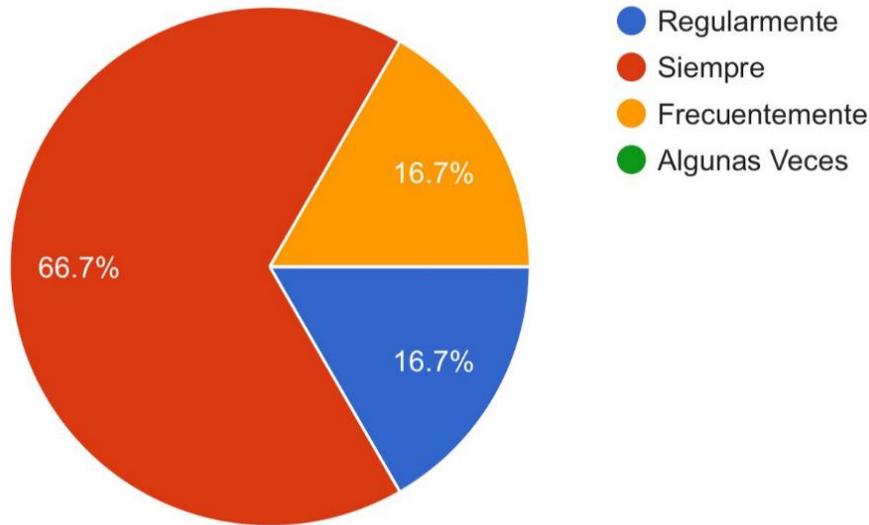
Fuente: Encuesta realizada a colaboradores de Casa Pellas S.A.

Los colaboradores consideran que, en la organización frecuentemente se fomenta la oportunidad para opinar y aportar ideas, así lo confirma el 66.7%, por otro lado, el 16.7% manifiesta que, siempre se aplica esta práctica y otro 16.7 % percibe que solo algunas veces.

Es evidente que, la participación de los colaboradores se considera una inversión a largo plazo, dado que, las nuevas ideas generan cambios positivos que benefician los resultados de la Empresa, que conlleva a un trabajo saludable, de motivación y por ende, mejor desempeño laboral.

**Figura 4**

*Cumplimiento de las normas*



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

El tipo de cultura organizacional, orientado a normas, busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; por lo tanto, es común que se apliquen sanciones a todo el que las infringe (Pursell, 2022, p. 45).

Los colaboradores manifiestan que siempre cumplen con las normas, según lo indica el 66.7% de los consultados mientras que el 16.7% opinan que cumplen con las normas frecuentemente y al 16.7% le parece un cumplimiento de forma regular.

Por su parte la responsable de Casa Pellas en Matagalpa, abordada mediante entrevista considera que, la cultura organizacional está orientada en ambas direcciones, tanto a nivel interno como externo.

Sin duda alguna, las normas en el trabajo son esenciales para garantizar un ambiente seguro y productivo de los equipos de trabajo. Es importante mencionar que la OIT, señala que las normas en el trabajo son fundamentales para la protección de los

derechos humanos y la promoción de la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

#### **Figura 4.**

##### *Objetivos propuestos por la organización*

Al consultarles si se logran de forma efectiva los objetivos de la organización, el 100% contestó que, si se logran los objetivos de forma efectiva.

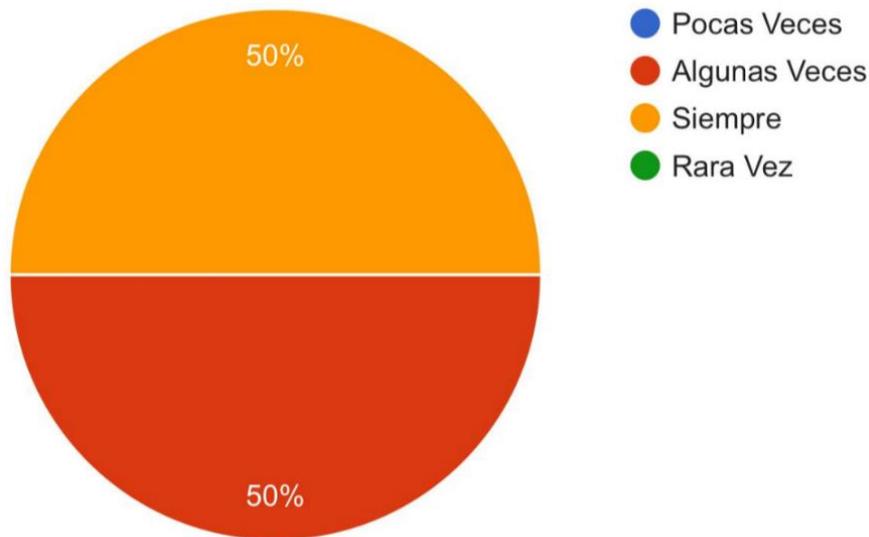
El 100% de los colaboradores al ser encuestados consideran que los objetivos propuestos por la organización se logran de forma efectiva. Ver gráfico No. en anexo.

Es evidente que, los objetivos son importantes para gestionar con éxito una empresa, dado que, ayudan a desarrollar la estrategia que permitirá una motivación y un desempeño para alcanzarlo. De hecho, que se convierten en el principal motor y fuerza de coordinación de la empresa porque como resultado de este proceso, cada colaborador entiende a que debe aspirar. Ver anexo No. 5

**Figura 6**

*Bienestar de los colaboradores*

“El estado en que los individuos tienen la capacidad y la posibilidad de llevar una vida que tienen motivos para valorar (Sen, 1982).



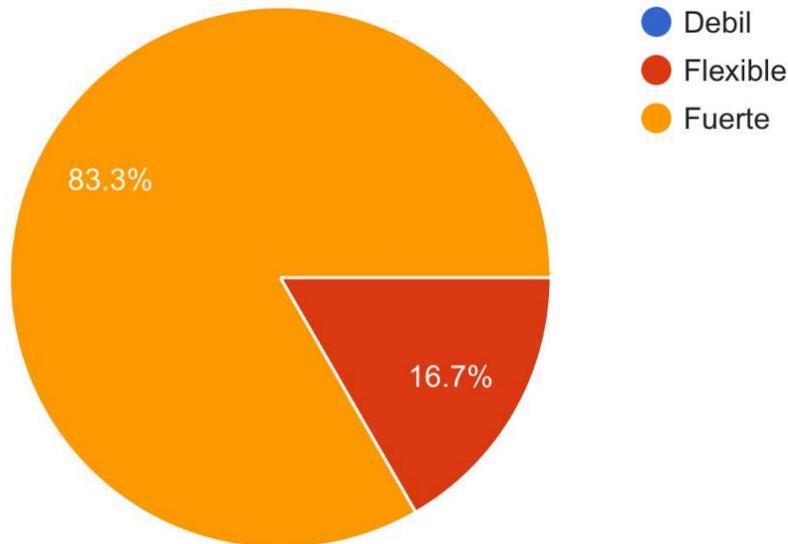
Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

Al consultarles sí, la organización se centra en el bienestar de los colaboradores, el 50% considera que, la organización se centra en el bienestar de los colaboradores, el 50% señala que algunas veces.

Es importante mencionar que, el concepto de bienestar a colaboradores también engloba la salud física, mental, emocional y económica, en el que influyen varios factores como la relación con los colaboradores, la toma de decisiones, las herramientas y recursos a los que tienen acceso.

**Figura 7**

*Organización del trabajo*



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

Los colaboradores de Casa Pellas califican que, la organización del trabajo se efectúa basados a los objetivos propuestos, así lo confirma el 83.7% de los encuestados, sin embargo, el 16.7% señala que también hay flexibilidad en la organización del trabajo

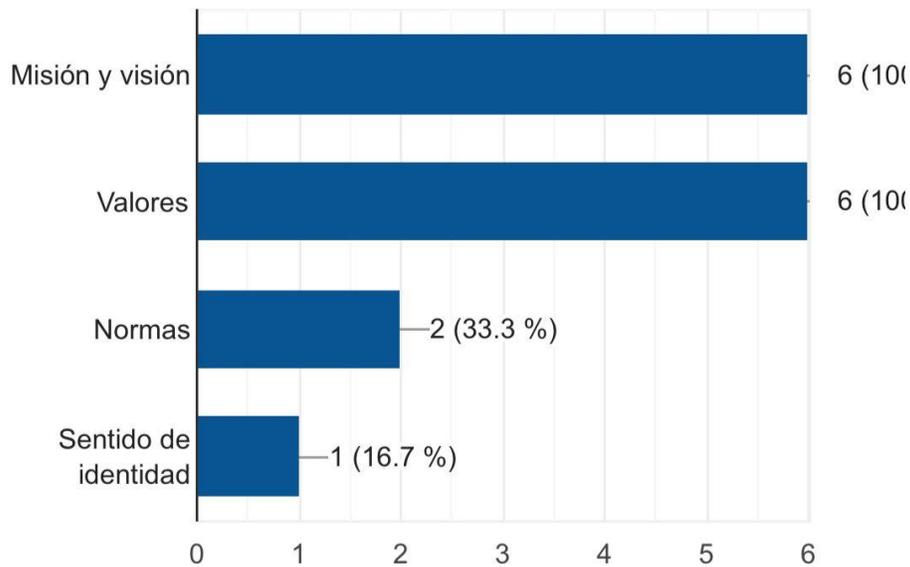
Por su parte, la responsable de Casa Pellas, en la entrevista considera que la Empresa tiene unos objetivos fuertes en cuanto al cumplimiento de sus directrices.

Al analizar estos resultados, es importante mencionar que, todas las pautas utilizadas por el colaborador tienen el objetivo de aumentar la productividad y calidad en la organización, es decir se trabaja hacia un objetivo colectivo de manera eficiente.

**Figura 8**

*Elementos de la empresa*

Los elementos más importantes que forman parte de una empresa (humanos, técnicos y materiales) están agrupados y organizados por categorías con el propósito de producir o intercambiar bienes o servicios (Vázquez, 2023).



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

Los colaboradores de Casa Pellas Matagalpa, mediante la encuesta expresan que, conocen la misión, visión y valores, seguido de un 33% que señala el cumplimiento de las normas y el 16% el sentido de identidad de la organización.

Al contrastar con los criterios de la guía de observación, se pudo apreciar de forma visible elementos como misión, visión, valores que promueve la empresa.

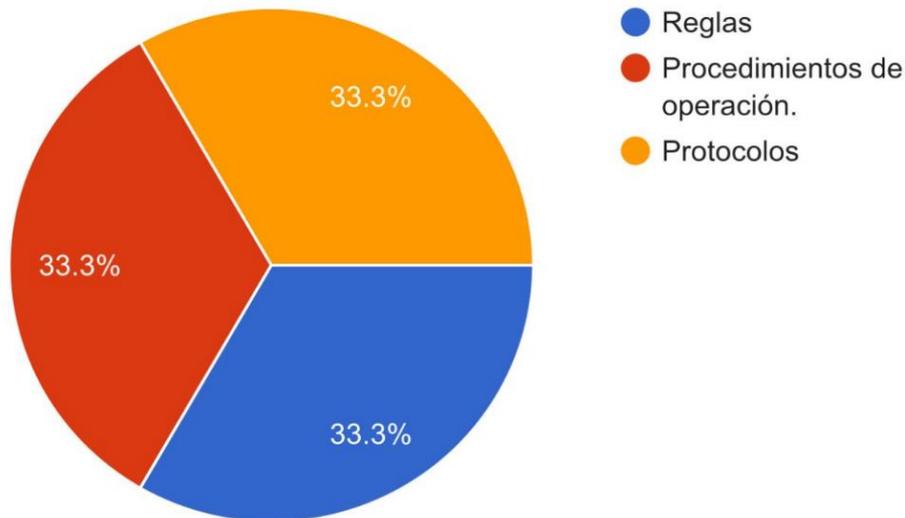
La responsable de Casa pellas en Matagalpa asevera a través de entrevista que, es una parte importante para el trabajo que se realiza dentro, pero también a nivel personal.

Es indiscutible que, el desarrollo de una filosofía corporativa de una empresa contribuye a los proveedores, clientes y colaboradores a comprender el cumplimiento

de las directrices institucionales, por ende, las organizaciones necesitan crecer y adaptarse a los cambios de su entorno.

**Figura 9**

*Aspectos de la empresa*



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

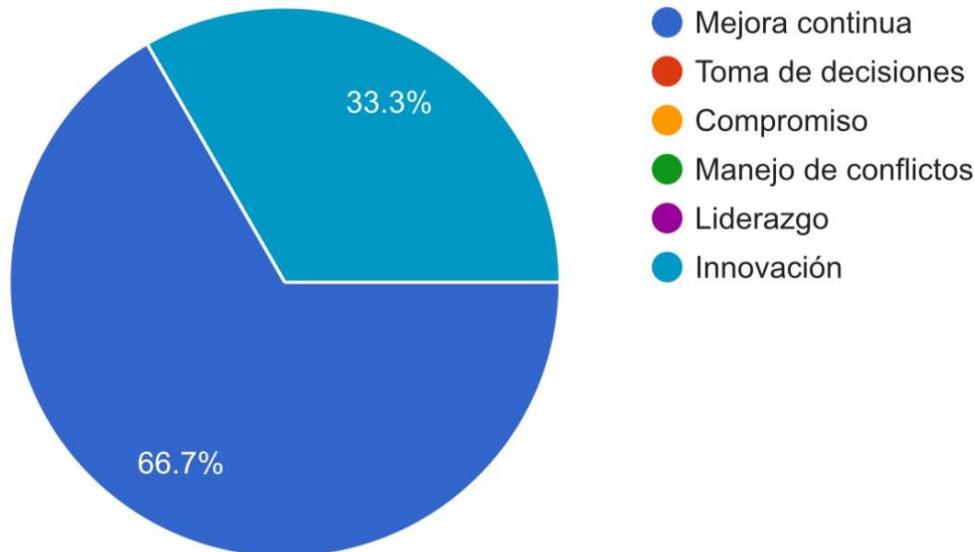
Al consultarles los aspectos que posee la empresa, el 33.3% considera que posee reglas, el 33.3% está de acuerdo que son los procedimientos de operación, y el 33.3% indica que protocolos.

Al abordar la entrevista se reflejó que la empresa fomenta con claridad las reglas, procedimientos y coordinación jerárquica.

Así mismo cabe recalcar que estos aspectos son imprescindibles en una empresa, para saber actuar y desenvolverse correctamente en situaciones concretas.

**Figura 10**

*Características de la cultura organizacional*



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

Para los colaboradores de Casa Pellas Matagalpa, las características de la cultura organizacional que son tomados en cuenta en la empresa, es la mejora continua, así lo señala el 66.7% de los consultados en la encuesta, por otro lado, el 33.3 consideran que la principal característica de la empresa es la innovación.

La mejora continua es una metodología cuyo objetivo es optimizar los procesos empresariales, así como los productos y servicios que se ofrecen al cliente. Para ello, se centra en implementar pequeños cambios de manera prolongada en el tiempo con el objetivo de obtener buenos resultados a largo plazo.

El tipo de cultura organizacional que predomina en Casa Pellas S.A es orientado a los resultados con el 100% de los objetivos propuestos.

Se observa que Casa Pellas S.A tiene una organización fuerte en base a sus objetivos propuestos y posee los diferentes elementos que la hacen única, también posee diferentes clasificaciones dentro de la empresa, y por último la innovación y la mejora continua son parte de las características que posee la empresa.

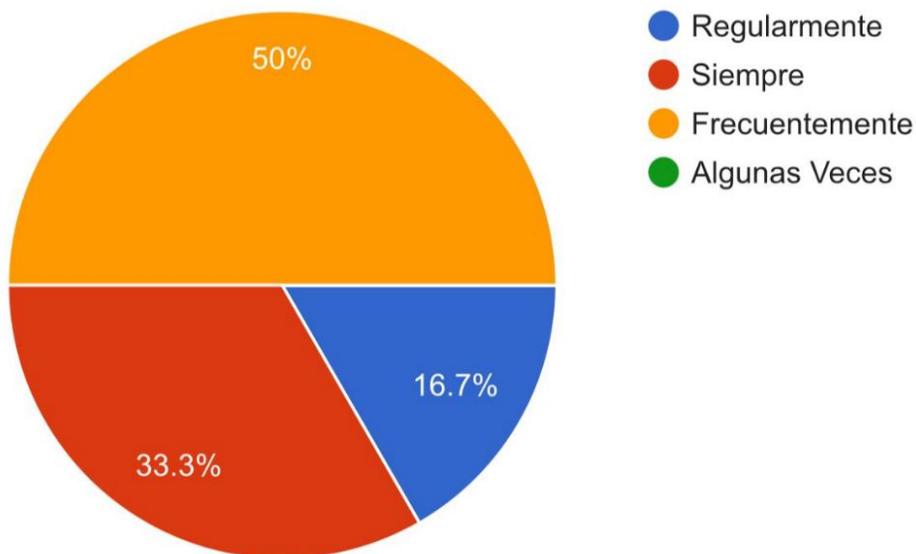
En consecuencia, con el objetivo No. 2. Determinar cómo incide la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casa Pellas S.A.

**Desempeño laboral**

Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (Stoner, 1994)

**Figura 11**

*Motivación*



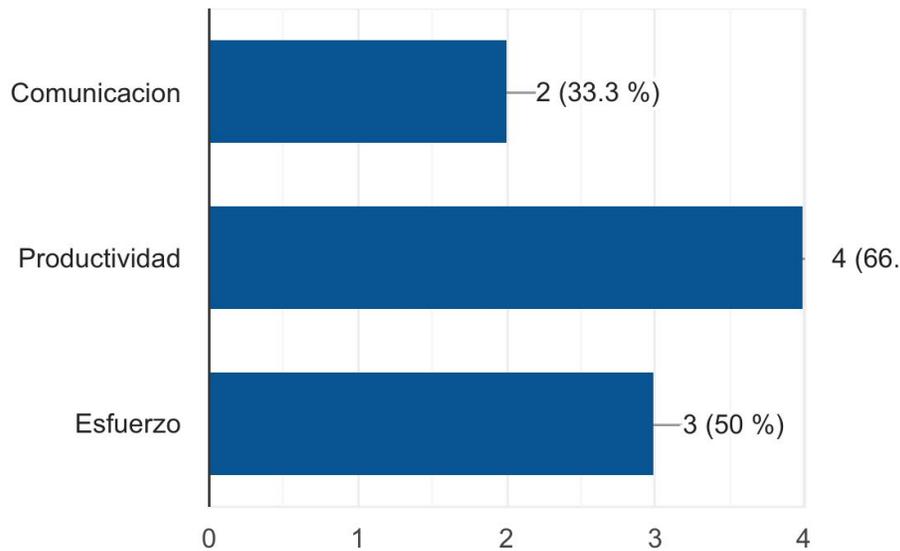
Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

Al consultarles sí, se sienten motivado por su equipo de trabajo en la empresa, el 50% respondió que, en la empresa se sienten motivado por su equipo de trabajo, el 33.3% considera que siempre y el 16% afirma que se realiza con regularidad.

Mediante el método check list, se pudo observar que existe motivación en el equipo de trabajo, por ello se logran los objetivos eficientemente.

**Figura 12**

*Comunicación, productividad y esfuerzo*

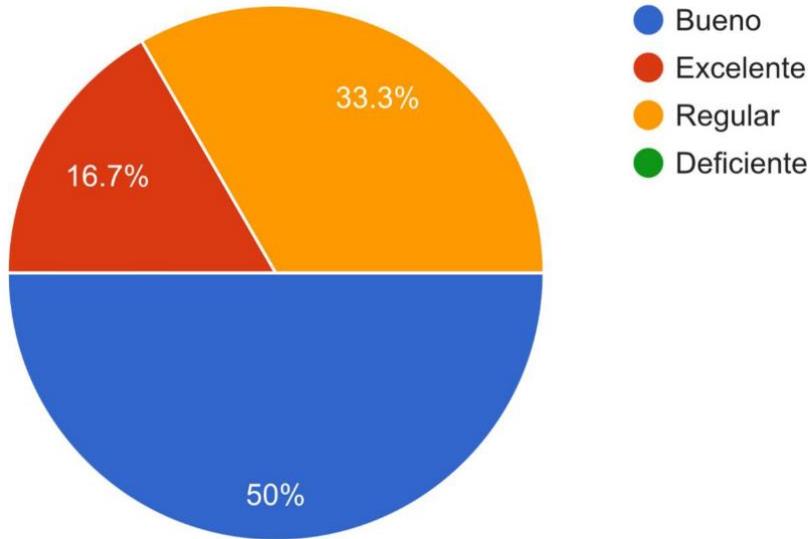


Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

Al consultarles los factores que se fomentan en su entorno laboral, el 66.7% contestó que, se fomenta la productividad en la empresa, el 50% contestó que, el esfuerzo es un factor que se fomenta en su entorno laboral, 33.3% contestó que, la comunicación es un factor en su entorno laboral.

**Figura 13**

*Trabajo en equipo*

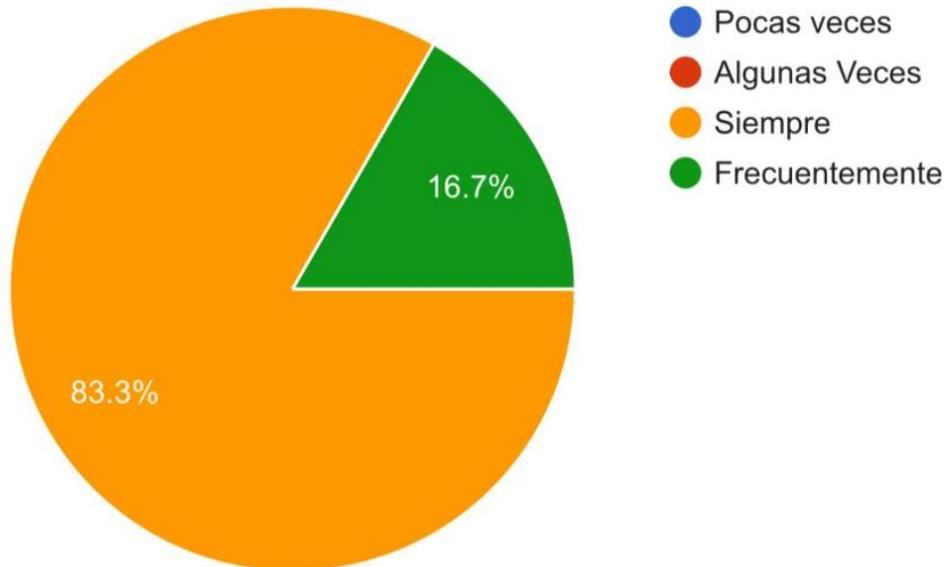


Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

Al consultarles a los colaboradores de Casa Pellas sobre el trabajo en equipo en la empresa, el 50% opina que es bueno, el 33.3% considera que es regular, el 16.7% lo califica de excelente.

**Figura 14**

*Ambiente laboral*



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

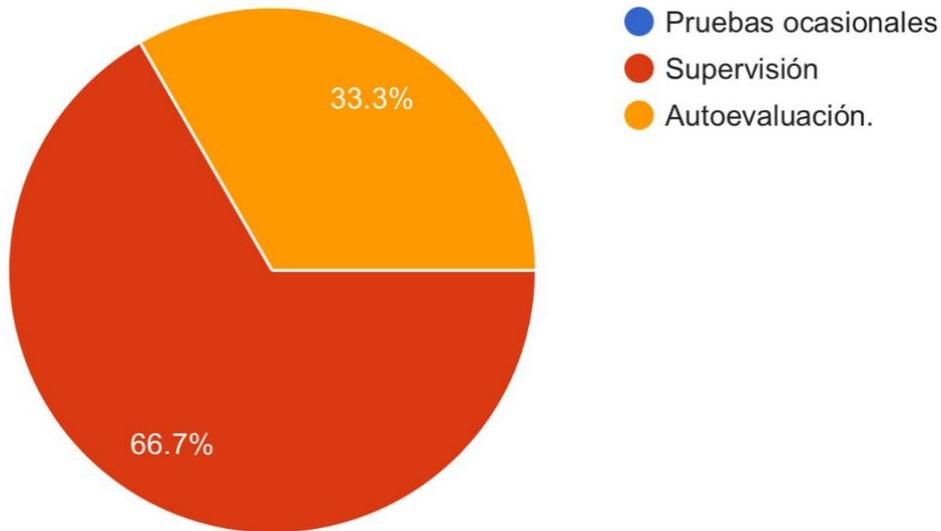
El 83.3% de los colaboradores de Casa Pellas Matagalpa opina que la empresa se considera siempre un buen lugar de trabajo, mientras que para el 16.7% que, les parece con frecuencia se percibe es un buen ambiente laboral.

Tomando estos datos como referencia el 83.3% de los encuestados confirman que la empresa siempre es un buen lugar de trabajo, lo cual indica que existe un ambiente laboral saludable y adecuado para los colaboradores.

**Figura 15**

*Evaluación del desempeño laboral*

Es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo (Aguilar, 2003).

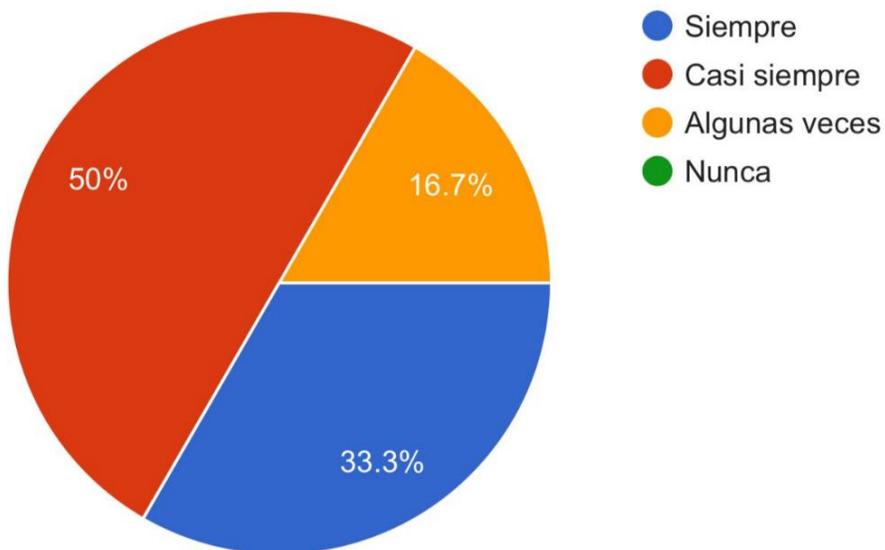


Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

Al consultarles la forma en que es evaluado su desempeño laboral, el 66.7% expone que, en la empresa son evaluado por supervisión, el 33.3% afirma que mediante una autoevaluación.

**Figura 16**

*Aptitudes y habilidades*



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

Al consultarles si la empresa contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos a través del trabajo en equipo, el 50% contestó que, la empresa casi siempre contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de los objetivos, el 33.3% contestó que, la empresa siempre contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades, el 16.7% contestó que, la empresa algunas veces contribuye.

Según encuestas realizadas la cultura organizacional incide positivamente en la eficiencia de sus colaboradores, teniendo como resultado el 83.3% de sus colaboradores motivados, el 66.7% de productividad y el 50% esfuerzo dentro del entorno laboral de la empresa, el 50% trabajo en equipo, el 83.3 ambiente laboral, 66.7% es evaluado por supervisión en la empresa, el 83.3% se han alcanzado en su mayoría las aptitudes y habilidades interpersonales, y por último el 83.3% afirmo que existe un excelente ambiente laboral con buenas aptitudes y habilidades.

En cuanto al tercer objetivo. Proponer un manual de cultura organizacional en la empresa Casa Pellas S.A.

## **Manual**

Basado en los resultados, Casa Pellas S.A posee excelentes resultados en cuanto a objetivos propuestos a su vez fomenta el trabajo en equipo, sin embargo, no cuenta con un manual estructurado de cultura organizacional.

Por ello, Se propone a la empresa un manual de cultura organizacional, el cual fue elaborado con el objetivo de mejorar el desempeño laboral; mostrando con claridad cada indicador, cabe señalar la trascendencia del mismo, ya que es clave para cualquier empresa. Conlleva muchos beneficios para el cumplimiento de los estándares, la seguridad de los empleados y la simplificación de la comunicación mediante el trabajo en equipo. Ver anexo No 6.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Las conclusiones a las que se llegó en el trabajo de investigación fueron las siguientes:

- El tipo de cultura Organizacional que predomina en Casa Pellas S.A, Sucursal Matagalpa, está orientada a resultados, centrándose en los objetivos propuestos que se logran de manera efectiva.
- En la empresa Casa Pellas S.A se fomenta los diferentes factores que influyen en el desempeño laboral, tales como, motivación, productividad, esfuerzo, trabajo en equipo, ambiente laboral, evaluación del desempeño laboral, aptitudes y habilidades, por lo tanto, se concluye que la cultura organizacional incide positivamente en la eficiencia del desempeño laboral.
- La cultura organizacional incide de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Casa Pellas S.A, mediante factores como la motivación, productividad, esfuerzo, trabajo en equipo, ambiente laboral, evaluación al desempeño y las habilidades y aptitudes que se potencian en el equipo
- Dentro de las acciones que se pueden incluir en el manual de Cultura organizacional, es el fortalecimiento de la filosofía organizacional donde se potencie la identidad organizacional, mediante reconocimientos a colaboradores que se esfuerzan por ser más productivos en la obtención del éxito empresarial.

## **CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a Casa Pellas S.A

- Seguir centrándose en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo con un plan de capacitaciones, a su vez fomentar con más trascendencia la motivación y la creatividad dentro de la empresa
- Seguir dando seguimiento y cumplimiento de planes de acción a los colaboradores respecto al cumplimiento de normas dentro de la empresa.
- Aplicar correctamente las acciones que le permita mejorar el desempeño laboral mediante la implementación del manual de cultura organizacional.
- Implementar sistemas que permitan la facilidad de procesos en la toma de decisiones.

## CAPÍTULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar N., (2003). Diseño del proceso de evaluación del desempeño. *Pensamiento y gestion*, pp 321.

Castillo, R. (Enero, 2014). *El labor dentro de la empresa* . Watch&Act.

<https://watchandact.eu/importancia-trabajo-en-equipo-empresa-clave/>

Clavijo, C. (Julio, 2022). *Evaluación de desempeño laboral*. HubSpot.

<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>

Pellas S. (2016). *Viviendo nuestra historia. Huellas, Vol. 53, pp 58*

Chávez, C. (Mayo, 2020). *Ecosistemas de negocios*. Inversión simple

<https://www.inversionsimple.com/ecosistemas-de-negocios-y-como-potencian-tu-emprendimiento/>

Sampieri, R. 2014. *Metodología de la Investigación*, 6ta. Edición, Editorial Mexicana.

Galván, M. (2017). *Motivacion laboral*. Hidalgo: Directora de la Escuela Preparatoria No. 2.

Gomez, J. (2002). *El Liderazgo*. Republica del ecuador : Universidad Técnica de Machala.

Palaci M., (2005). Desempeño laboral y estabilidad del personal . *Revista de ciencias sociales*,

PP 126-127.

Navarro P., (2017). Escuelas de familias modernas . *Modelo de desarrollo moderna económico de navarra*, pp 4-6.



Alonso, M. (Junio, 2022) Trabajo en equipo en empresas. Asana.net

<https://asana.com/es/resources/teamwork-in-the-workplace>

Villegas M., (2012). Habilidades interpersonales de la comunicación. *Multiciencias*, pp 221-227.



## **CAPITULO VIII. ANEXOS**



### Anexo No 1. Operacionalización de las variables

Objetivos	VARIABLES	Tipo de variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión operacional	Indicadores	
<p>OE1. Identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en la empresa Casa Pellas S.A en la ciudad de Matagalpa.</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p>Independiente</p>	<p>La Cultura organizacional es un sistema operativo integrado por tipos, niveles, elementos, clasificaciones y características que permiten la gestión, adaptación y agilidad de una organización. (Pérez, 2018)</p>	<p>Se entiende por cultura organizacional a la integralidad de un sistema que permite evidenciar cómo se organiza una empresa desde sus Tipos, Niveles, Elementos, Clasificaciones, Características</p>	1. Tipos	<p>1. Orientada al poder</p> <p>2. Orientada a las normas.</p> <p>3. Orientada a los resultados.</p> <p>4. Orientada a las personas</p>	
					2. Niveles	<p>1. Débil.</p> <p>2. Flexible.</p> <p>3. Fuerte.</p>	
					3. Elementos	<p>1. Misión y Visión.</p> <p>2. Valores.</p> <p>3. Sentido de identidad.</p> <p>4. Normas</p>	
					4. Clasificaciones.	1. Cultura Grupal	
						2. Cultura para el desarrollo.	
						3. Cultura Jerárquica	
						4. Cultura Racional	
					5. Características	5. Cultura Burocrática	
						6. Cultura de clan.	
						1. Liderazgo	
						2. Innovación	
						3. Toma de decisiones	
						4. Manejo de conflictos	
						6. Factores	1. La Motivación.
							2. Ambiente laboral.
3. La Comunicación.							
4. Productividad							
5. Esfuerzo							
6. Trabajo en equipo.							
7. Integridad.							
8. Adaptabilidad y flexibilidad.							
9. Habilidades interpersonales.							
10. Eficiencia.							
<p>OE2. Determinar como incide la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Casa Pellas S.A</p>	<p>Desempeño laboral</p>	<p>Dependiente</p>	<p>La Cultura organizacional es un sistema operativo integrado por tipos, niveles, elementos y clasificaciones que permiten la gestión, adaptación y agilidad de una organización. (Pérez, 2018)</p>	<p>Factores</p>			



<p align="center"><b>Anexo No 2. Tabla de triple entrada</b></p> <p><b>Categorías o Indicadores</b></p>	Encuesta	Entrevista	Lista de Cotejo	Análisis de datos pág.
<p>VARIABLE 1</p> <p><b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Indicador: Concepto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo concibe la cultura Organizacional en la Empresa que dirige?</li> <li>- Cómo valora el estado actual de la Cultura Organizacional que Casa Pellas S.A brinda a sus colaboradores?</li> </ul> <p>Excelente ( )</p> <p>Bueno ( )</p> <p>Deficiente ( )</p> <p>Regular ( )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Casa Pellas S.A manifiesta una excelente cultura organizacional en sus colaboradores</li> </ul> <p>Indicador: Tipos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Sientes que en la organización se fomenta la oportunidad para opinar y aportar ideas?</li> </ul> <p>Nunca ( )</p> <p>Ocasionalmente ( )</p> <p>Alguna Veces ( )</p> <p>Frecuentemente ( )</p> <p>Siempre ( )</p>	<p align="center">X</p>	<p align="center">X</p>	<p align="center">X</p>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo a las acciones estratégicas de Casa Pellas ¿Cómo califica el tipo de organización en su funcionamiento: ¿orientada al poder, a las normas, a los resultados o a las Personas?</li> </ul>		X		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El manejo de la cultura en Casa Pellas S.A está orientada a los resultados</li> <li>- ¿Los colaboradores de la empresa cumplen con las normas de la empresa?</li> </ul> <p>Regularmente ( )</p> <p>Siempre ( )</p> <p>Frecuentemente ( )</p> <p>Algunas Veces ( )</p>	X		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Consideran que los objetivos propuestos por la organización se logran de forma efectiva?</li> </ul> <p>Pocas veces ( )</p> <p>Algunas veces ( )</p> <p>Efectivamente ( )</p> <p>Deficiente ( )</p>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera usted que la organización se centra en el bienestar de sus colaboradores?</li> </ul> <p>Pocas Veces ( )</p> <p>Algunas veces ( )</p> <p>Siempre ( )</p> <p>Rara vez ( )</p>	X			



<p><b>Indicador: Niveles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo calificaría usted la organización del trabajo en base a los objetivos propuestos? Débil ( ) Flexible ( ) Fuerte ( )</li> <li>- De acuerdo a los objetivos propuestos por la empresa como valora la organización dentro de la misma (Débil, flexible o fuerte)</li> <li>- Casa Pellas S.A manifiesta un nivel de cultura organizacional flexible entre sus colaboradores</li> </ul>	X		X	
<p><b>Indicador. Elementos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿se identifica usted con los siguientes elementos de la organización? Misión y Visión ( ) Valores ( ) Normas ( ) Sentido de identidad ( )</li> <li>- ¿De qué manera considera que se concretan los elementos de la filosofía organizacional (¿misión, visión, valores?)</li> <li>- Se visualizan en la empresa los elementos de la Filosofía organizacional (misión, visión, valores)</li> </ul>	X	X	X	



<p><b>Indicador Clasificaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Consideras que la empresa posee los siguientes aspectos? Reglas ( ) Procedimientos de operación ( ) Protocolos ( )</li> <li>- Se fomenta con claridad las reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica en la empresa</li> <li>- Casa Pellas S.A es una cultura burocrática</li> </ul>	X		X	
<p><b>Indicador Características</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué Características de la Cultura Organizacional considera usted que son tomados en cuenta por Casa Pellas para mejorar la cultura de la Empresa? Mejora continua ( ) Toma de decisiones ( ) Compromiso ( ) Manejo de conflictos ( ) Comunicación ( ) Liderazgo ( ) Innovación ( )</li> <li>- ¿Para usted cómo afecta la centralización de la empresa en la toma de decisiones?</li> <li>- La centralización afecta en la toma de decisiones</li> </ul>	X	X	X	



<p>VARIABLE 2</p> <p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <p>Indicador: factores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Te sientes motivado por tu equipo de trabajo? Regularmente ( ) Siempre ( ) Frecuentemente ( ) Algunas veces ( )</li> <li>- ¿Qué le recomendarías a la empresa para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones? Los colaboradores muestran eficiencia laboral.</li> <li>- ¿Dentro de la organización cuál de los siguientes factores considera usted que se fomentan en su entorno laboral? productividad ( ) Esfuerzo ( ) Comunicación ( )</li> <li>- ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo en la organización donde usted labora? Bueno ( ) Excelente ( ) Regular ( ) Eficiencia ( )</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	
--	-------------------------------------	----------	----------	--



<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera usted que la organización es un buen lugar de trabajo?</li> <li>Pocas veces ( )</li> <li>Algunas veces ( )</li> <li>Siempre ( )</li> <li>Frecuentemente ( )</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- señale la forma en que es evaluado su desempeño laboral?</li> <li>Pruebas ocasionales ( )</li> <li>supervisión ( )</li> <li>Autoevaluación ( )</li> </ul>	X			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Considera usted que la institución contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos a través del trabajo en equipo?</li> <li>Siempre ( )</li> <li>Casi siempre ( )</li> <li>Algunas Veces ( )</li> <li>Nunca ( )</li> </ul>	X			

### Anexo No 3. Check List

No	Criterios	Si	No	Observaciones
	<b>Cultura Organizacional</b>			
	<b>Concepto</b>			
01	Casa Pellas S.A manifiesta una cultura organizacional excelente en sus colaboradores	x		
	<b>Tipos</b>			
02	El manejo de la cultura en Casa Pellas S.A está orientada a los resultados	x		
	<b>Niveles</b>			
03	Casa Pellas S.A manifiesta un nivel de cultura flexible en sus colaboradores		x	Casa Pellas manifiesta una cultura fuerte
	<b>Elementos</b>			
04	Se visualizan en la empresa los elementos de la Filosofía organizacional (misión, visión, valores)	x		
05	Los colaboradores muestran sentido de identidad.	x		
	<b>Clasificaciones</b>			
06	Casa Pellas S.A es una cultura burocrática	x		
	<b>Características</b>			
07	La centralización afecta en la toma de decisiones	x		
	<b>Desempeño Laboral</b>			
08	Los colaboradores muestran eficiencia laboral	x		

**Anexo No 4. Encuesta.**  
**Universidad de Ciencias Comerciales**  
**SEDE-MATAGALPA.**



**Encuesta dirigida a: Colaboradores de la Empresa Casa Pellas S.A.**

Somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la universidad de Ciencias Comerciales UCC-sede Matagalpa, modalidad sabatina, estamos realizando el trabajo de investigación de curso de culminación de estudios para optar nuestra licenciatura. Para realizar esta investigación solicitamos nos conceda unos minutos para contestar la siguiente encuesta que tiene como propósito conocer la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A. El equipo investigador agradece el tiempo concedido y su aporte al proyecto de investigación que estamos realizado.

**I. DATOS GENERALES.**

1. **Sexo.** M (  )                      F (  )
2. **Área en el que labora:** \_\_\_\_\_
3. **Años de laborar para la Institución** 1 Año\_\_\_ 2 Años\_\_\_\_\_ Más de 3 años\_\_\_\_\_

Marque con una (X) la alternativa que usted considera correcta. Se le agradece su participación.

**II. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

1. ¿Cómo valora el estado actual de la Cultura Organizacional que Casa Pellas brinda a sus colaboradores?

Excelente (  )

Bueno (  )

Muy bueno (  )

Regular ( )

## **2.1 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

### **2.1.1 ORIENTADA AL PODER.**

2. ¿Sientes que en la empresa se fomenta la oportunidad para opinar y aportar ideas?

Nunca ( )

Ocasionalmente ( )

Algunas Veces ( )

Frecuentemente ( )

Siempre ( )

### **2.1.2 ORIENTADA A LAS NORMAS.**

3. ¿Los colaboradores de la empresa cumplen con las normas de organización?

Regularmente ( )

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Algunas Veces ( )

### **2.1.3 ORIENTADA A LOS RESULTADOS.**

4. ¿Consideran que los objetivos propuestos por la empresa se logran de forma efectiva?

Pocas veces ( )

Algunas veces ( )

Efectivamente ( )

Deficiente ( )

#### **2.1.4 ORIENTADA A LAS PERSONAS.**

5. ¿Considera usted que la empresa se centra en el bienestar de sus colaboradores?

Pocas Veces ( )

Algunas veces ( )

Siempre ( )

Rara vez ( )

#### **2.2 NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.**

6. ¿Cómo calificaría usted la organización del trabajo en base a los objetivos propuestos?

Débil ( )

Flexible ( )

Fuerte ( )

#### **2.3 ELEMENTOS.**

7. ¿se identifica usted con los siguientes elementos de la empresa en la que labora?

Misión y Visión ( )

Valores ( )

Normas ( )

Sentido de identidad ( )

#### **2.4 CLASIFICACIONES.**

8. ¿Consideras que la empresa posee los siguientes aspectos?

Reglas ( )

Procedimientos de operación ( )

Protocolos ( )

#### **2.5 CARACTERISTICAS**

9. ¿Qué Características de la Cultura Organizacional considera usted que son tomados en cuenta por Casa Pellas para mejorar la cultura de la Empresa?

Mejora continua ( )

Toma de decisiones ( )

Compromiso ( )

Manejo de conflictos ( )

Comunicación ( )

Liderazgo ( )

Innovación ( )

### **III. DESEMPEÑO LABORAL.**

#### **3.1 FACTORES.**

10. ¿Te sientes motivado por tu equipo de trabajo?

Regularmente ( )

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

Algunas veces ( )

11. Dentro de la empresa ¿cuál de los siguientes factores considera usted que se fomentan en su entorno laboral?

Productividad ( )

Esfuerzo ( )

Comunicación ( )

### **3.1.2 TRABAJO EN EQUIPO.**

12. ¿Cómo considera usted el trabajo en equipo en la empresa donde usted labora?

Bueno ( )

Excelente ( )

Regular ( )

Eficiencia ( )

### **3.1.3 AMBIENTE LABORAL.**

13. ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar de trabajo?

Pocas veces ( )

Algunas veces ( )

Siempre ( )

Frecuentemente ( )

14. ¿Señale la forma en que es evaluado su desempeño laboral?

Pruebas ocasionales ( )

Supervisión ( )

Autoevaluación ( )

### 3.1.4 APTITUDES Y HABILIDADES

15. ¿Considera usted que la empresa contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos a través del trabajo en Equipo?

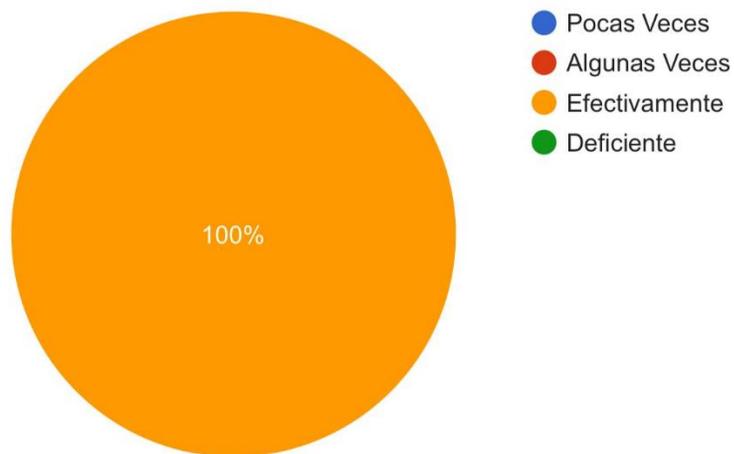
Siempre ( )

casi siempre ( )

Algunas veces ( )

Nunca ( )

### Anexo No 5. Objetivos propuestos por la organización



Fuente: Encuesta realizada a colaboradores Casa Pellas S.A.

**Anexo No. 6 Manual Cultura Organizacional Casa Pellas S.A.**





# CONTENIDO

QUIÉNES SOMOS? .....	01
MISIÓN .....	02
VISIÓN .....	02
VALORES .....	03
CUIDAMOS A NUESTROS COLABORADORES.....	04
ELEMENTOS DE PROTECCIÓN DE PERSONAL.....	06
TRABAJO EN EQUIPO.....	08





## QUIÉNES SOMOS



Casa Pellas S.A es una empresa líder en el desarrollo empresarial y social en Nicaragua. La compañía es un consorcio sólido, diversificado y de prestigio, con más de diez décadas de experiencia, ofrece diferentes servicios de Autos nuevos, Industrial, Llantas, Repuestos, Motocicletas , Motores Marinos y y Renta de Autos.



**01.**



# VISIÓN

Ser el grupo empresarial Nicaragüens, líder en ventas, satisfacción y desarrollo al cliente, comprometidos con la responsabilidad social.

# MISIÓN

Inspirar Confianza

02.



# NUESTROS VALORES



LUCHO POR ALCANZAR LA  
EXCELENCIA

01



INNOVO PORQUE ME APASIONA  
LO QUE HAGO

02



TRABAJO POR MI FAMILIA

03



Y GANO EN EQUIPO

04

03.

**SE HA  
IMPLEMENTADO:**



- JORNADAS DE VACUNACIÓN  
PARA LAS DIFERENTES  
JORNADAS DE CASA PELLAS S.A

**01**

- CAPACITACIÓN PARA  
FORTALECER Y PROMOVER LA  
CULTURA DE HIGIENE Y  
SEGURIDAD ENTRE NUESTROS  
COLABORADORES

**02**

**04.**

## SE HA IMPLEMENTADO:



- AUDITORIAS SOBRE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD, SALUD E HIGIENE OCUPACIONAL CON EL OBJETIVO DE PREVENIR RIESGOS LABORALES

03

- ENTREGA DE EQUIPOS DE PROTECCIÓN PROFESIONAL

04

05.

# ELEMENTOS DE PROTECCIÓN DE PERSONAL (EPP).



06.

## Vestimenta

Ayuda a resistir el contacto contra los productos químicos, herramientas y elementos que pueden llegar a desgastarla.



## Proteccion de los pies.

Se encarga de proteger los pies de los trabajadores ante cualquier peligro o accidente, además de brindar comodidad para desempeñar cualquier trabajo con normalidad.



## Lluvias.

Proporcionan impermeabilidad, seguridad en terrenos resbaladizos, protección contra la suciedad y los residuos, comodidad y durabilidad.



# ELEMENTOS DE PROTECCIÓN DE PERSONAL (EPP).



## 07.

### Tapones para oídos.

Se usan para evitar dañar la capacidad de audición en ambientes con ruidos muy fuertes.



### protector lumbar

previenen las lesiones músculo esqueléticas (esencialmente hernias discales) a las que está expuesta principalmente la región lumbar de la columna vertebral.



### Cascos

Este instrumento se sujeta fuertemente a la cabeza para evitar su caída o pérdida en el trabajo.



08.



# TRABAJO EN EQUIPO



Los equipos se crean para aportar conocimiento, compartir información, criterios, y para conseguir un objetivo común gracias a las tareas que desarrolla cada miembro.

La pretensión que se intenta conseguir a la hora de trabajar en equipo es unir esfuerzos y aptitudes, maximizar estos, y disminuir el tiempo de ejecución de tareas.

Cuanto mayor sea el entendimiento y la cohesión entre todos los miembros del equipo, mejores resultados se obtendrán con la puesta en práctica de sus trabajos.



# CLAVES



## Compartir los objetivos:

Tener la claridad de lo que se pretende conseguir con el trabajo en equipo.

## Compartir destrezas:

Esto dará valor al trabajo que se lleva a cabo. Si alguien es bueno en algo en concreto y otro miembro necesita ayuda sobre ello, compartir información y ayuda al respecto potenciará el valor del equipo.

## Potenciar las ideas y la creatividad:

Fomentar la creación de ideas, y la puesta en práctica de técnicas creativas es algo indispensable y que permitirá resolver también problemas que vayan surgiendo durante el desarrollo.

09.



## Visualización positiva de los objetivos:

Tener una mente positiva, visualizar el éxito y tratar de conseguirlo. Las opiniones diferentes y variadas son bienvenidas, pero lo ideal es concretar un camino a seguir por parte de todos los miembros del equipo y que se siga este con vistas a conseguir el éxito que se pretende.

## Comunicación fluida:

Es importante destacar este concepto ya que la capacidad de comunicarse abiertamente será indispensable para el buen funcionamiento. Manifestar opiniones, valoraciones, preguntas, dudas y cualquier tipo de cuestión será bienvenido por el bienestar general.

10.

# LAS 5 C DEL TRABAJO EN EQUIPO



**Comunicación.**

**Coordinación**

**Complementariedad**

**Confianza**

**Compromiso**

**11.**



**"SOMOS LOS QUE INSPIRAMOS CONFIANZA Y SEGURIDAD A NUESTROS CLIENTES Y LLEVAMOS DENTRO LA VOCACIÓN DE HACER BIEN LAS COSAS Y CADA DÍA BUSCAR COMO HACERLAS MEJOR"**



**Anexo No 7. Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
cómo valora el estado actual de la cultura organizacional que Casa pellas, S.A brinda a sus colaboradores	24.50	179.667	1.000	1.000
sientes que en la empresa se fomenta la oportunidad para opinar y aportar ideas	24.50	179.667	1.000	1.000
los colaboradores de la empresa cumplen con las normas de la empresa	24.50	179.667	1.000	1.000
consideras que los objetivos propuestos por la empresa se logran de forma efectiva	24.50	179.667	1.000	1.000
considera usted que la organización se centra en el bienestar de sus colaboradores	24.50	179.667	1.000	1.000



cómo calificaría usted la organización del trabajo en base a los objetivos propuestos	24.50	179.667	1.000	1.000
se identifica usted con los siguientes elementos de la empresa en que labora	24.50	179.667	1.000	1.000
consideras que la empresa posee los siguientes aspectos	24.50	179.667	1.000	1.000
que características considera usted que son tomados en cuenta por casa pellas para mejorar la cultura de la empresa	24.50	179.667	1.000	1.000
te sientes motivado por tu equipo de trabajo	24.50	179.667	1.000	1.000
dentro de la organización, cuál de los siguientes factores considera usted que se fomentan en su entorno laboral	24.50	179.667	1.000	1.000
como considera usted el trabajo en equipo en la empresa donde usted labora	24.50	179.667	1.000	1.000



considera usted que la organizacion es un buen lugar de trabajo	24.50	179.667	1.000	1.000
señale la forma en que es evaluado su desempeño laboral	24.50	179.667	1.000	1.000
considera usted que la empresa contribuye en el desarrollo de aptitudes y habilidades para el cumplimiento de sus objetivos	24.50	179.667	1.000	1.000

**Anexo No. 8 Entrevista**

**Entrevista**

**Universidad de Ciencias Comerciales**



**SEDE-MATAGALPA.**

**Entrevista dirigida a: Lic. Enma Lucia Poveda Zeledón.**

Somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la universidad de Ciencias Comerciales UCC-sede Matagalpa, modalidad sabatina, estamos realizando el trabajo de investigación de curso de culminación de estudios para optar nuestra licenciatura. Para realizar esta investigación solicitamos nos conceda unos minutos para contestar la siguiente entrevista que tiene como propósito conocer la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la empresa Casa Pellas S.A. El equipo investigador agradece el tiempo concedido y su aporte al proyecto de investigación que estamos realizado.

**IV. DATOS GENERALES.**

**4. Área en el que labora:** Contabilidad.

**5. Cargo dentro de la Empresa:** Auxiliar Contable.

**6. Años de laborar para la Institución 1 Año\_\_\_ 2 Años X Más de 3 años\_\_\_\_\_**

**I. Cultura organizacional**

1. ¿Cómo concibe la cultura Organizacional en la Empresa?

Excelente, ya que se fomenta el trabajo en equipo y se logran los objetivos de forma efectiva.

2. De acuerdo a las acciones estratégicas de Casa Pellas S.A ¿Cómo califica el tipo de organización en su funcionamiento: Orientada al poder, a las normas, a los resultados o a las Personas?

Es una cultura orientada en ambas direcciones tanto a nivel externo como interno.

3. De acuerdo a los objetivos propuestos por la empresa ¿cómo valora la organización dentro de la misma (Débil, flexible o fuerte)?

Lo valoro como una cultura fuerte, ya que a como indicaba, se logran los objetivos de forma eficiente.

4. ¿De qué manera considera que se concretan los elementos de la filosofía organizacional (¿misión, visión, valores)?

Se concretan estos elementos de manera visible para cada colaborador, así como para los clientes y personas en general, ya que estos mismos son dados a conocer.

5. Se fomenta con claridad las reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica en la empresa?

Si, se fomentan mediante reglamentos, organización clara de tareas y procedimientos de operación.

6. ¿Para usted cómo afecta la centralización de la empresa en la toma de decisiones?

Afecta en la rapidez de la aplicación y/o aplicación de solución de casos.

**II. Desempeño laboral**

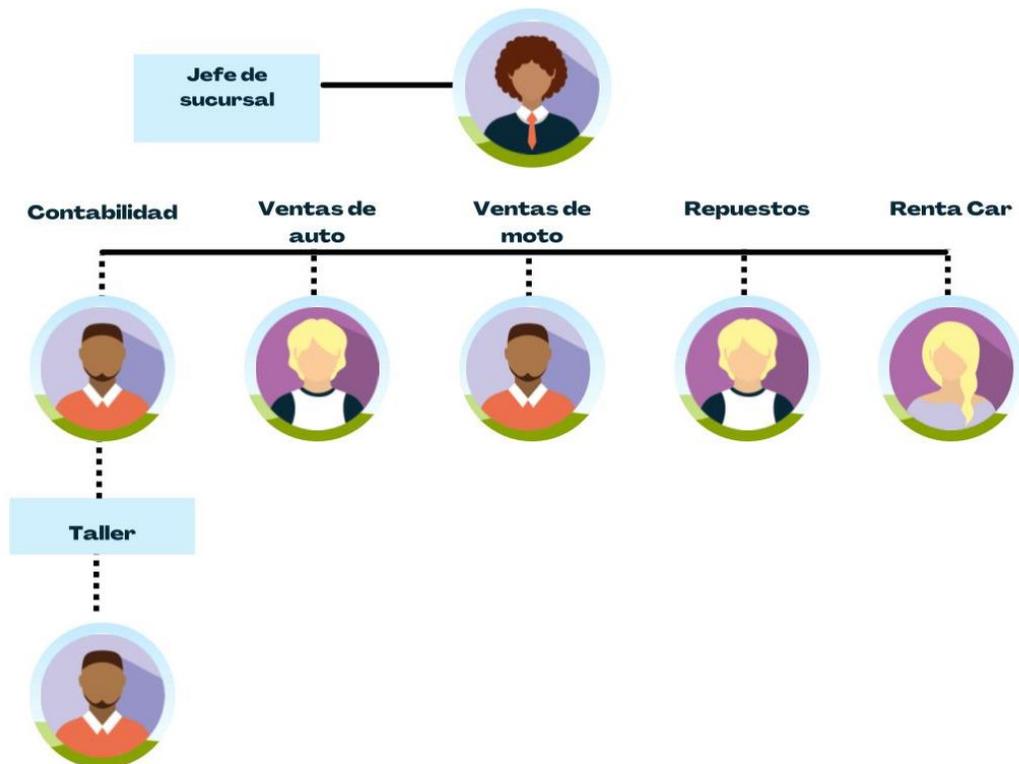
7. ¿Qué le recomendarías a la empresa para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones?

Recomendaría crear sistemas con menos procedimientos para la rápida solución y/o toma de decisiones.

**Anexo No. 9 Organigrama Casa Pellas S.A**

**Sucursal Matagalpa.**

**ORGANIGRAMA CASA PELLAS S.A**



**Anexo No 10. Junta directiva Casa Pellas 2013.**



### Anexo No 11. Orígenes de Casa Pellas



### Anexo No. 12 Casa Pellas S.A



**Anexo No. 13 Casa Pellas S.A**



### Anexo No. 14 Casa Pellas S.A



### Anexo No. 15 Casa Pellas S.A



**Anexo No. 16 Casa Pellas S.A**



**Anexo No. 17 Logros Marzo 2023.**

1. Sucursal # 1 en ventas Yamaha 176 Und
2. Sucursal #1 en ventas Hero. 28 Und
3. Sucursal # 2 en ventas Genesis 377 Und
4. Venta de motos: General 581 unidades. Sucursal # 2
5. Taller: 125% de cumplimiento. Venta record de todos los tiempos
6. Venta record en mostrador Repuestos
7. MS 51% Autos y 48% Motos