

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación



**LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA
CORPORATIVA Y LA PERCEPCIÓN DE LOS
COLABORADORES SOBRE EL CLIENTE
(ECMS): EL CASO DE TOTTUS**

Trabajo de investigación para optar la licenciatura en Comunicación

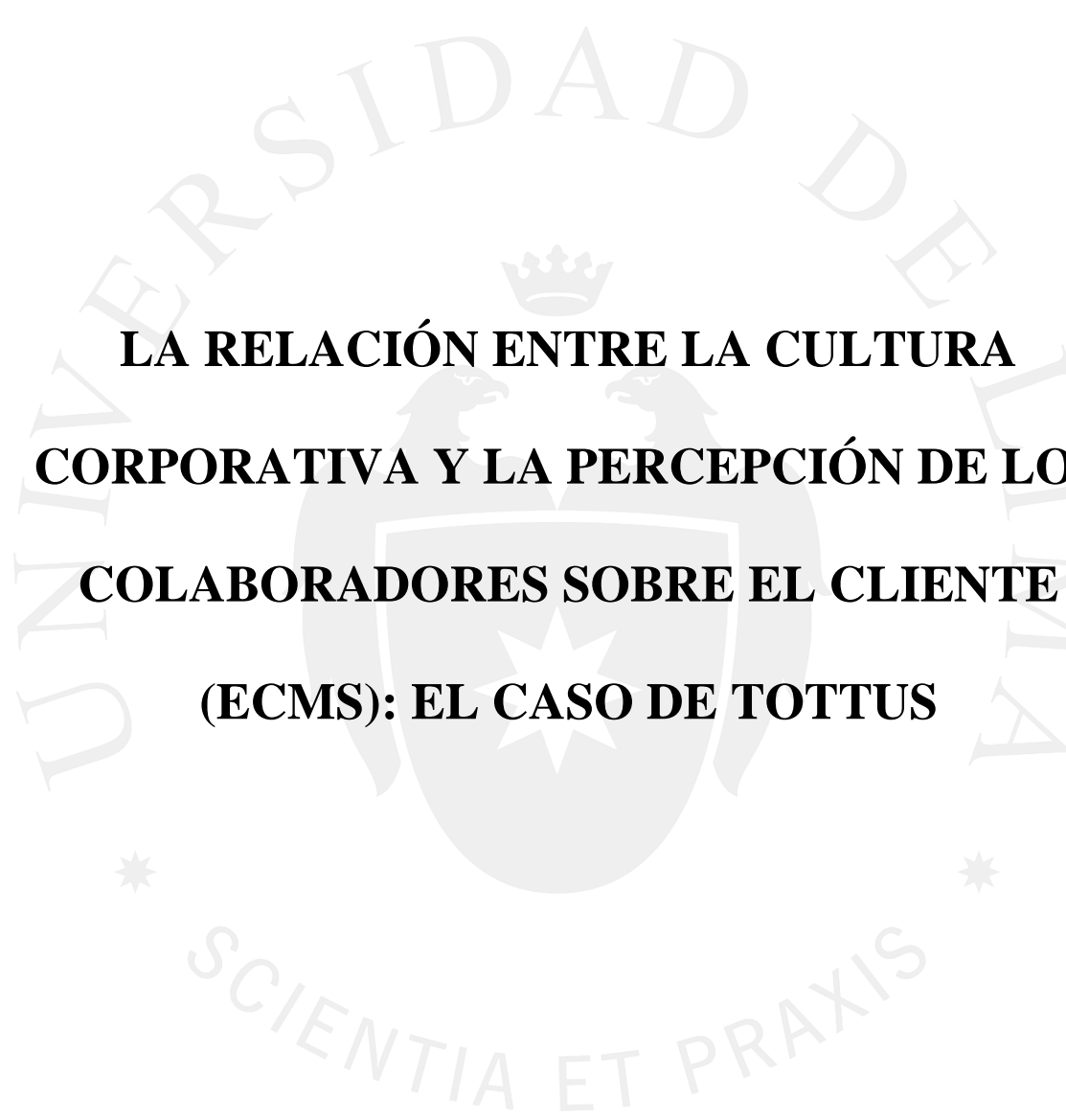
**Maria Fe De Izcue Villanueva
Código 20100341**

Asesor

Lilian Kanashiro

Lima – Perú

Julio de 2016



**LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA
CORPORATIVA Y LA PERCEPCIÓN DE LOS
COLABORADORES SOBRE EL CLIENTE
(ECMS): EL CASO DE TOTTUS**

RESUMEN

La preocupación por una mejora continua de los procesos al interior de las organizaciones que fortalezca la cultura organizacional ha sido una tendencia cada vez más significativa. En ese sentido, nuestro estudio ha considerado oportuno enfocarse en el “*external customer mind set*” (mentalidad externa del consumidor o ECMS, por sus siglas en inglés), cuyo significado implica la percepción sobre la satisfacción de los clientes que tienen los colaboradores de una empresa como parte fundamental para la correcta ejecución de su trabajo y hemos tomado como estudio de caso a la empresa Hipermercados Tottus. El propósito de esta investigación es el reconocimiento de la relación entre la cultura de una empresa y la percepción que tienen los colaboradores de dicha organización sobre el cliente (ECMS). Como diseño metodológico hemos considerado un muestreo cualitativo utilizando la técnica de entrevistas (quince colaboradores de la empresa, incluyendo a tres líderes), así como a la gerente de recursos humanos. Los quince casos corresponden a tres locales diferentes: Tottus La Molina, Tottus Atocongo y Tottus Angamos, los cuales corresponden a diferentes niveles socioeconómicos de los clientes con la finalidad de constatar semejanzas en los rasgos de la cultura corporativa. Entre los hallazgos, se evidencia la relación directa entre la cultura organizacional y la percepción de los colaboradores: en nuestro caso de estudio, la cultura de clan manifiesta vínculos con la satisfacción laboral y, a su vez, con la percepción de satisfacción del cliente en la organización.

Palabras claves: cultura organizacional – cultura de clan – satisfacción laboral – satisfacción del cliente - ECMS

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la importancia de poseer una cultura organizacional sólida como factor clave del mejoramiento continuo en las organizaciones se ha incrementado. Asimismo, la investigación gira en torno al “*external customer mind set*” (mentalidad externa del consumidor o ECMS, por sus siglas en inglés), cuyo significado implica la percepción sobre la satisfacción de los clientes que tienen los colaboradores de una empresa como parte fundamental para la correcta ejecución de su trabajo. Teniendo como caso de estudio a Hipermercados Tottus, el propósito de esta investigación es descubrir cómo es la relación entre la cultura de una empresa con la percepción que tienen los colaboradores de dicha organización sobre el cliente (ECMS). Para el presente estudio, se ha aplicado la técnica del muestreo cualitativo: se ha entrevistado a quince colaboradores de la empresa (incluyendo a tres líderes), así como a la gerente de recursos humanos. Los quince casos se entrevistaron en tres locales de Tottus diferentes: en La Molina, Atocongo y Angamos) para así distinguir los distintos niveles socioeconómicos de los clientes y averiguar si se comunica una misma cultura entre todos. Entre los resultados, se evidencia que existe una relación directa entre la cultura organizacional y la percepción de los colaboradores: en esta investigación, la cultura de clan de la empresa se relaciona con la satisfacción laboral y, a su vez, con la percepción de satisfacción del cliente en la organización.

Diversas investigaciones coinciden en que la cultura corporativa refuerza el sentido de pertenencia (Alvarado & Monroy 2013; Álvarez 2001; Hernández, Mendoza, & González 2007). Dicho esto, a lo largo de la investigación se pudo averiguar que Tottus tiene un fuerte sentido de pertenencia gracias a su cultura de clan, la cual está orientada hacia el cliente y el colaborador.

Según Iyer y Johlke (2015), la satisfacción laboral y autonomía en el trabajo se asocian positivamente con la relación del colaborador de primera línea y la mentalidad externa que tienen del cliente (ECMS). El ECMS o mentalidad externa del consumidor se refiere específicamente a la actitud del colaborador con respecto a la importancia que tiene sobre la satisfacción del cliente. Esta actitud conduce a la satisfacción del cliente y el aumento de ventas. Es decir, los colaboradores de primera línea y el ECMS están asociados con la motivación en el trabajo y el rendimiento de las ventas. El objetivo de

esta investigación es descubrir cómo es la relación de la cultura de la empresa con el ECMS y con ello ayudar a los gerentes de la empresa a comprender la importancia de tener una sólida cultura y como esta influye en la percepción de los colaboradores sobre el buen servicio a los clientes. Igualmente, la investigación busca analizar cómo es la relación de los colaboradores con los clientes y así averiguar el tipo de cultura que tiene Tottus, teniendo como base principal las investigaciones de Don Hellriegel, quien explica que existen cuatro tipos de cultura organizacional: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado (Hellriegel 2004).

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para esta investigación, es clave conocer la relación de la cultura organizacional con el desempeño de una empresa. Para ello, se busca vincular la cultura organizacional con la satisfacción del cliente y a su vez vincularlo con la del consumidor.

Trompenaars y Hampden-Turner (2000) definen a la cultura como una interacción social o una comunicación significativa que cuenta con formas comunes de procesamiento de información entre las personas que interactúan. Explican que estas interacciones sociales generan consecuencias para hacer negocios debido al hecho de que las personas, al estar juntas, constituyen un sistema conectado de significados y comparten situaciones en grupo. Álvarez Nobell, Romero Calmache, Sánchez Sanvicente y Aragüés Dufol (2012) coinciden y resaltan que la creación de la cultura organizacional se centra en la manera en la que los grupos construyen, negocian e interpretan la realidad. Con la misma idea, otro autor expresa que la cultura de un grupo está conformada por la personalidad y el comportamiento corporativo, que a su vez es la cara visible de la identidad de la empresa (Villafañe 2000).

Mencionado esto, la cultura organizacional es un recurso estratégico que influye una serie de actividades dentro de las empresas. Asimismo, existe evidencia empírica de administración y el *marketing* que demuestra que la cultura organizacional afecta al rendimiento dentro de la organización (Wei, Saimee & Lee 2014). Relacionándolo con la satisfacción del consumidor, Chang, Chiou y Chen (2014) mencionan los efectos de la cultura corporativa sobre la calidad del servicio. Ellos testifican que las empresas con una calidad de servicio superior son percibidas por los clientes como organizaciones orientadas al mercado, proactivas, cooperativas,

democráticas y solidarias; mientras que los líderes de las organizaciones son percibidos como amables, accesibles, amigables, apasionados, centrados en el empleado y democráticos. Dicho esto, cuando los empleados confían y perciben a los altos directivos como éticos y amigables, el rendimiento de una empresa es más fuerte (Guiso, Sapienza, & Zingales 2013). Hofstede, Minkov y Hofstede (2010) explican que la cultura organizacional no solo influye en el comportamiento de sus miembros, sino también en la mente de todos sus *stakeholders*; es decir, en todas las partes interesadas que interactúan con la empresa.

Vinculando la cultura organizacional con la satisfacción del colaborador, un estudio de la Universidad de Thessaly, en Grecia, concluye que la cultura de la organización —específicamente las culturas organizativas innovadoras— se relaciona positivamente con la realización y satisfacción del personal. Esto sugiere que, si la empresa tiene una cultura rica en valores relacionados con el dinamismo y emprendimiento, el colaborador tiene una mayor satisfacción laboral en sus roles (Belias & Koustelios, 2014). Asimismo, Iglesias, Sauquet y Montaña (2011) afirman que el éxito del *marketing* en una empresa se debe a una buena relación con la cultura organizacional. Ellos explican que los valores claves para ser una organización exitosa en *marketing* son la orientación al cliente y el alto grado de preocupación por los empleados. Con la misma idea, Pinho, Rodrigues y Dibb (2014) explican que los efectos de la cultura de la organización afectan en el desempeño organizacional significativamente.

Una buena cultura organizacional no solo afecta de forma positiva a la satisfacción del consumidor, sino también a la satisfacción del cliente; lo cual se debe a los valores transmitidos por las empresas. Tal como ya se mencionó, los consumidores piensan que una empresa con calidad de servicio superior se percibe como una organización solidaria, ya que la cultura corporativa afecta a la calidad del servicio. Para comprender mejor qué tipo de culturas son las que influyen a la satisfacción del cliente y el consumidor, se explicará los tipos de cultura, específicamente la cultura de clan.

1.1. Tipos de cultura

Es importante conocer los diferentes tipos de cultura para que las organizaciones sepan en cuál se encuentran. Tal como afirmó Hellriegel, los elementos

de la cultura se relacionan y crean un patrón único para la organización; por ello, este autor propone un marco de análisis de los siguientes tipos de cultura: de clan, emprendedora, burocrática y de mercado, los cuales se explicarán a continuación.

Cada tipo de cultura se adecúa dependiendo de la cultura homogénea de la organización; no hay un tipo de cultura correcta. Asimismo, Hellriegel (2004) menciona que los empleados que trabajan en una organización con una cultura que se ajusta a su punto de vista tienden a estar más comprometidos con ella.

En el marco de análisis de las cuatro culturas, tanto las internas como externas, se encuentra la cultura burocrática. Está en una empresa que vela por la rectitud, las reglas, lo formal y la estabilidad. Es por ello que las relaciones de los empleados es jerárquica y distante. El autor menciona que en estas organizaciones se prioriza el seguimiento de las normas de comportamiento.

Por otro lado, la cultura emprendedora, a diferencia de las demás culturas, valora la creatividad, la toma de riesgos y el dinamismo. Además, según reflexiona Hellriegel, es muy importante la flexibilidad, la individualidad del colaborador y la libertad en las acciones de la empresa. Con esto, se busca la innovación constante, estar a la vanguardia y experimentar en lo nuevo. La cultura de mercado, tal como dice su nombre, se caracteriza por lograr las metas del mercado; es decir, llegar a los objetivos financieros y medibles. Existe mucho control por parte de la empresa a sus empleados y por eso la relación es formal y estable.

En cuanto la cultura de clan, es una cultura orientada a la tradición, el compromiso, la lealtad, el trabajo en equipo, la familia y la influencia social. Los colaboradores creen que la organización les dará un trato justo en salarios, ascensos y reconocimientos. En una cultura de clan, los integrantes se sienten orgullosos e identificados junto con sus colegas y se preocupan por las demás personas. Las metas, percepciones y tendencias fomentan la comunicación y la amistad (Hellriegel 2004).

Según Khaola (2015), la satisfacción laboral se relaciona positivamente con la cultura de clan y se vincula negativamente con las culturas de mercado y de jerarquía. Con la misma idea, un estudio afirma que la cultura de clan afecta de manera directa a la satisfacción laboral (Yang Weihua 2012). Otra investigación explica que la relación entre la innovación organizacional y la efectividad del mercado está relacionada con la cultura del clan. Por ello, la cultura organizacional no solo influye directamente a la

innovación y efectividad, sino también la influencia de la efectividad a la innovación (Aldhuwaihi & Shee 2012).

2. SATISFACCIÓN DEL COLABORADOR Y CLIENTE

Sobre la satisfacción del colaborador, las organizaciones deben conocer los factores que pueden traer consigo tener empleados satisfechos y comprometidos con su organización. El éxito sostenible de la empresa a largo plazo depende de la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores con la organización (Alvi & otros autores 2014). Esto quiere decir que una empresa puede ser sostenible si tiene a la mano colaboradores satisfechos y comprometidos con la organización.

Relacionando la cultura y la satisfacción laboral, un estudio reveló que la cultura organizacional influye significativamente en el intercambio de conocimientos y la satisfacción en el trabajo. Asimismo, el intercambio de conocimientos desempeña un importante papel mediador entre la organización, la cultura y la satisfacción en el trabajo (Tong, Wah-Tak & Wong 2014). Asimismo, Choi, Jang, Park & Lee (2014) encontraron diferencias significativas en la satisfacción del trabajo con los diferentes tipos de cultura en una organización. También, el mismo estudio encontró correlaciones positivas entre el autoliderazgo, el empoderamiento y la cultura orientada a la satisfacción laboral, la cual se daba en una organización que su cultura estaba orientada a la innovación.

En cuanto la satisfacción del cliente, un estudio demostró que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente están relacionados por la “empatía” y la “respuesta” que perciben los clientes sobre el servicio (Morad, Hamidreza, Hamidreza & Sajjad 2012). Por otro lado, vinculándolo con la cultura corporativa, una investigación demostró que, para que exista satisfacción de los clientes, la cultura “es primero” y debe ser una prioridad. Además, existe un efecto positivo entre la cultura y las ventas de una empresa debido a la satisfacción del cliente (Boyce & otros autores 2015). Por su parte, los resultados de otra investigación de una empresa de Vietnam mostraron que la cultura orientada a la calidad del servicio puede explicar diversos cambios positivos gracias a la satisfacción del cliente (Thuy 2014).

2.1. Relación entre la satisfacción del cliente y la satisfacción del empleado

Una investigación hecha por la Universidad de Texas explica que la percepción del consumidor sobre la calidad del servicio influye totalmente en la relación entre la satisfacción laboral del empleado con la satisfacción del cliente (Brown & Lam 2008). Otro estudio hecho por Jeon y Choi (2012) indica que la satisfacción del empleado conduce a la satisfacción del consumidor, sin embargo, la satisfacción del consumidor no afecta a la satisfacción del colaborador, lo que sugiere que la relación es unilateral en vez de bilateral. El estudio también demuestra que las variables como autoeficacia y orientación cooperativa moderan el impacto de la relación entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del consumidor.

Asimismo, Pantouvakis y Bouranta (2013) llegaron a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo se relaciona con la cultura del aprendizaje organizacional y la satisfacción del cliente. El modelo planteado por ambos autores tiene una aplicación general a través de diferentes tipos de empresas de servicios, ya que se puso a prueba en tres configuraciones de servicio diferentes (puerto, supermercados y servicios de reparación de automóviles). Específicamente, se encontró que la capacidad de una industria de servicios para satisfacer a sus clientes está directa e indirectamente asociada, a través de la satisfacción laboral de los empleados, con su capacidad continua para responder con eficacia y eficiencia a los estímulos ambientales.

3. ECMS

El término CMS o “*customer mind set*” nació en el año 2002 cuando Kennedy y Lassk explicaron que aquel es el grado en que un colaborador de una empresa percibe la comprensión y satisfacción de los clientes, internos y externos a la organización, el cual consideran fundamental para la correcta ejecución de su trabajo. En dicho estudio, se concluyó que el CSM ayuda al rendimiento en el trabajo de los colaboradores y gerentes para así poder determinar la importancia que tiene conocer al cliente. El CSM también motivará el esfuerzo de la organización por satisfacer a los consumidores. Cabe resaltar que ECMS toma el mismo significado que CMS, pero se dirige específicamente a los clientes externos de la organización (Kennedy & Lassk 2002). Asimismo, el autor explica que el CMS va de la mano con la cultura de una empresa, ya que algunas

empresas y sus trabajadores, posiblemente han abrazado las creencias orientadas al cliente.

En otra investigación, Kennedy, Lassk y Goolsby (2004) indagan sobre el “*internal customer mindset*” o ICMS del personal de *marketing* y cómo impacta en la organización. El estudio determinó que la percepción del cliente interno afectó directa y positivamente a la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo. Bajo este mismo término y teniendo como modelo las investigaciones de Kennedy, Lassk y Goolsby, Iyer y Johlke (2013) investigaron sobre el comportamiento en las ventas y el CMS, descubriendo que la relación entre el comportamiento del trabajador y el CSM está asociada con el rendimiento de ventas. Dicho esto, los mismos autores —Johlke e Iyer (2015)— explican, en su última investigación, que la satisfacción laboral y la autonomía en el trabajo se asocian positivamente con la relación del colaborador de primera línea y el ECMS o mentalidad externa del consumidor, explicado como la percepción del colaborador sobre el cliente. Esta actitud conduce a la satisfacción del cliente y el aumento de ventas. En otras palabras, los colaboradores de primera línea y la percepción de la satisfacción del cliente están asociados con la motivación en el trabajo y rendimiento de las ventas. A lo largo de este trabajo, se utilizará esta última investigación sobre el ECMS para comparar la relación entre la cultura corporativa y la percepción del colaborador sobre el cliente y si esa percepción sobre la satisfacción de los clientes es fundamental para la correcta ejecución del trabajo en la empresa.

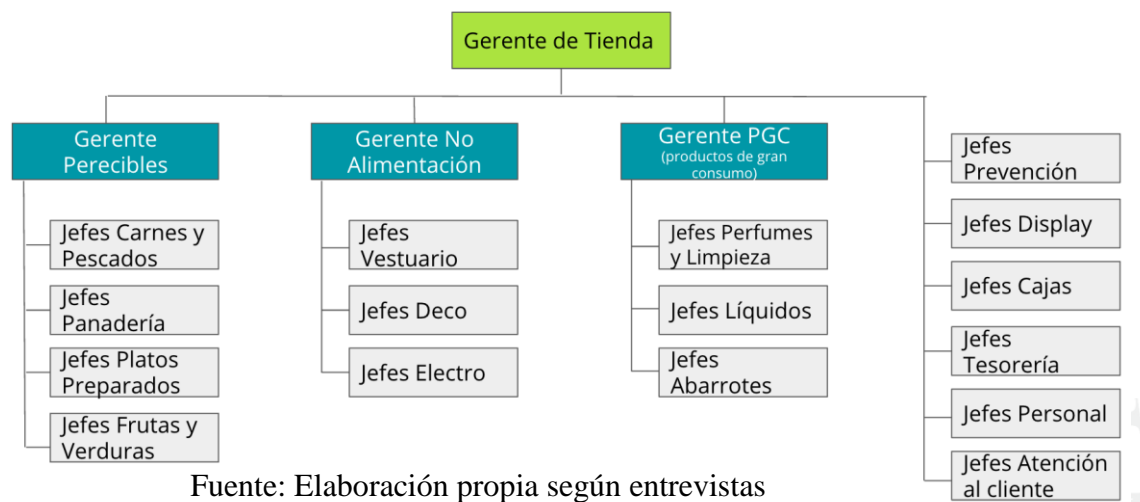
4. EL CASO DE TOTTUS

Hipermercados Tottus fue fundado en Perú en el año 2002, según explicó la gerente de recursos humanos, se creó en Perú y años después se llevó el concepto a Chile. Es una organización que pertenece al Grupo CMR Falabella y a lo largo de los años se ha consolidado como una organización de gran prestigio¹. Hoy en día cuenta con más de 59 tiendas a lo largo de todo el Perú y se diferencia con su competencia por

¹ En el año 2015 quedó puesto trece en “Great Place To Work” dentro del ranking “más de 1,000 trabajadores”

sus bajos precios y ofertas (Tottus, 2015). Asimismo, cada tienda cuenta con un organigrama: el gerente de tienda cuenta con el apoyo del gerente de perecibles, gerente no alimentación y gerente de PGC (productos de gran consumo). Se decidió entrevistar a un gerente de tienda, a un gerente de línea y a un jefe para tener una perspectiva global teniendo en cuenta a cada área.

Organigrama de tienda



Fuente: Elaboración propia según entrevistas

METODOLOGÍA

Para este proyecto de investigación, el objetivo es descubrir cómo es la relación de la cultura de la empresa con la ECMS y, en conjunto, averiguar cómo es la relación de los colaboradores con los clientes. La hipótesis es que la ECMS ayuda a que las empresas tengan una cultura organizacional sólida

Para averiguar sobre ello, se entrevistó a quince colaboradores de Tottus y a la gerente de recursos humanos. Se decidió entrevistar a los colaboradores de tres Tottus de diferentes lugares de Lima con el propósito de que cada tienda represente a los clientes de un nivel socioeconómico distinto. Los Tottus elegidos fueron el de Atocongo (NSE C/D), Angamos (NSE B/C) y La Molina (NSE A/B), para así poder

comparar y verificar si en todas las distintas tiendas transmiten los mismos valores, velan por una misma cultura y se preocupan por el *feedback* del cliente. Dicho esto, las preguntas que se hicieron estaban divididas en tres temas: averiguar qué tipo de cultura tiene Tottus, conocer si existe satisfacción del empleado en la empresa y saber si los colaboradores y líderes se preocupan por el cliente o el ECMS.

En la tienda de Atocongo, se entrevistó a cuatro colaboradores de distintas áreas y al gerente de tienda, José Arroyo; en el de Angamos, también a cuatro colaboradores y al gerente de área, Paul Hernández; y finalmente, en Tottus de la Molina, a la misma cantidad de colaboradores y a una jefa de línea, Angélica Tapia. Se optó por tres tipos diferentes de líderes para conocer si ellos transmitían de la misma manera los valores de la empresa y la importancia de los clientes a sus subordinados. Para entrevistar a los doce colaboradores, buscamos que todos tengan contacto directo diariamente con los clientes y que no todos tengan mucho tiempo trabajando en Tottus, sino también que algunos estuvieran recién pocos meses en las tiendas para tener así distintas opiniones y perspectivas.

Cuenta con una investigación cualitativa debido al nivel de profundidad al que se quería llegar con los resultados. Por otro lado, es interesante mencionar que es un método innovador, ya que la mayoría de los trabajos de investigación sobre cultura de la empresa utilizan el método mixto. No obstante, hemos encontrado algunas investigaciones sobre cultura organizacional que optan por el método cualitativo (Isaza Vélez, 2013; Abad Merchán & López Parra, 2015) como complemento a las investigaciones existentes.

Tabla 1
Entrevistados y objetivos

LUGAR	TOTTUS ATOCONGO	TOTTUS ANGAMOS	TOTTUS LA MOLINA
NSE	C/D	B/C	A/B
ENTREVISTADOS	Cuatro colaboradores de primera línea: Erica (5 años trabajando), Liz (1 año), Stephanie (6 años), Junior (3 años y 2 meses) Gerente de tienda: José Arroyo.	Cuatro colaboradores de primera línea: Yiti (3 años y 2 meses), Emily (6 meses), Fiorella (7 meses), Luis (1 año y 5 meses) Gerente de línea: Paul Hernández.	Cuatro colaboradores de primera línea: Eric (4 años y 6 meses), Christian (3 años y 6 meses), Daniel (2 años), Raquel (3 años y medio) Jefe de línea: Angélica Tapia.
OBJETIVOS	Colaborador: conocer las percepciones que tienen los colaboradores sobre la cultura de la empresa y la importancia del <i>feedback</i> del cliente. Gerente: averiguar cómo es el trato directo con sus subordinados y cómo se transmiten los valores y la cultura a los empleados en toda la tienda. Asimismo, conocer su opinión y percepción sobre la importancia de la satisfacción del consumidor y la percepción que tienen del cliente.	Colaborador: conocer las percepciones que tienen los colaboradores sobre la cultura de la empresa y la importancia del <i>feedback</i> del cliente. Gerente de línea: averiguar cómo es el trato directo con sus subordinados y cómo se transmiten los valores y la cultura a los empleados en toda su línea. Además, conocer la relación con los líderes de la empresa. Asimismo, conocer su opinión y percepción sobre la importancia de la satisfacción del consumidor y la percepción que tienen del cliente.	Colaborador: conocer las percepciones que tienen los colaboradores sobre la cultura de la empresa y la importancia del <i>feedback</i> del cliente. Jefe de línea: averiguar cómo es el trato directo con sus subordinados y cómo se transmiten los valores y la cultura a los empleados a toda su línea. Además, conocer la relación con los líderes de la empresa. Asimismo, conocer su opinión y percepción sobre la importancia de la satisfacción del consumidor y la percepción que tienen del cliente.

En total se llevaron quince entrevistas, número que nos permitió llegar al punto de saturación de acuerdo a lo planteado por Mejía Navarrete:

El punto de saturación del conocimiento es el examen sucesivo de casos que van cubriendo las relaciones del objeto social, de tal forma que, a partir de una cantidad determinada, los nuevos casos tienden a repetir —saturar— el contenido del

conocimiento anterior. La saturación del conocimiento, supone que se han establecido las pautas estructurales que subyacen a un determinado conjunto de procesos sociales, y los nuevos casos no introducen correcciones ni complementos al conocimiento de la realidad estudiada, solo repiten el contenido de la pauta social definida (Mejía Navarrete 2000: 171).

Además se eligió ese supermercado debido a que se contaba con la información previa que era un “*Great Place To Work*”, es una empresa que está distribuida por diferentes niveles socioeconómicos: a diferencia de su competencia, Tottus no está dirigida a un nivel en específico. Asimismo, se optó por una empresa en donde sus colaboradores tenían contacto directo con el cliente.

Por otro lado, la selección de los 3 locales se debe a que se quería conocer si hay variaciones en la cultura teniendo en cuenta que tienen públicos objetivos diferentes. Segundo porque se deseaba averiguar si existen comportamientos y creencias distintas. En tercer lugar, se quería conocer si se encuentran variaciones en el ECMS según los NSE de los clientes y por último, averiguar si Tottus realmente quiere que se transmita una misma cultura. Con estos cuatro puntos a considerar se buscaba llegar a los resultados y corroborar si definitivamente coincidía con la hipótesis planteada desde un principio.

RESULTADOS

1. TOTTUS TIENE UNA CULTURA DE CLAN

Los colaboradores entrevistados tienen un promedio de 34.5 meses o 2.9 años trabajando en la empresa y los tres Tottus (Angamos, La Molina y Atocongo) comparten una misma cultura. La empresa ha demostrado tener una cultura de clan. Hellriegel (2004) explica que los colaboradores que trabajan en una empresa con ese tipo de cultura se identifican con la organización, se sienten orgullosos y motivados de trabajar ahí, conocen los valores, tienen libertad para expresarse y se preocupan por el bienestar de todos.

En Tottus, la gran mayoría de los colaboradores conocen la misión y visión de la empresa, ya sea como idea o por memoria. Tal como explican los trabajadores, “la misión es ahorrarle el dinero a las familias para que vivan mejor y la visión es trabajamos en un lugar para ofrecer un mejor trato” (Raquel, Tottus de La Molina). Asimismo, Stephany (Tottus de Atocongo) explica que “la misión es ahorrarle el dinero a las familias para que vivan mejor y la visión es ser líderes como el mejor lugar para comprar y trabajar”. Por otro lado, hay algunos que tienen a la misión y visión presente como idea: “La misión es ser el lugar preferido de nuestros clientes para comprar y trabajar y el otro no me acuerdo mucho” (Daniel, Tottus de La Molina). Con la misma idea, Liz (Tottus de Atocongo) dice que tiene presente la misión y visión “en un papelito pero no se acuerda de memoria”. La visión demuestra claramente que la empresa tiene una cultura de clan, ya que esta se orienta hacia el cliente y el colaborador.

Por el lado de los valores de la empresa, Yiti (del Tottus de Atocongo) expone que “la integridad, innovación y excelencia son los valores que impulsan a la empresa”. También Erica de Atocongo explica lo mismo: “La integridad es porque siempre estamos unidos, apoyamos a nuestras áreas. La excelencia es por el tipo de atención que brindamos a los clientes. Yo creo que si le doy una buena atención al cliente, el cliente va a regresar, eso nos enseña la empresa. Innovación porque siempre debemos mejorar, nosotros tenemos que innovar a cada rato”. Otros colaboradores consideran que el respeto también resalta en la empresa: “Lo que veo es que hay bastante respeto entre todos, eso es lo que se diferencia. Nos respetamos y no nos insultamos” (Daniel, Tottus de La Molina); “Todos en Tottus nos llevamos bien y nos respetamos” (Junior, Tottus de Atocongo). Según Hellriegel, la cultura de clan vela por la lealtad, el trabajo en equipo y la ayuda al otro. Esto se relaciona de manera directa con lo que mencionan los colaboradores, quienes muestran ser unidos, se apoyan mutuamente y se respetan.

En definitiva, una gran parte de los colaboradores han ascendido o cambiado de puesto a mediano plazo: “He ascendido, yo empecé como cajera por 2 años y después de un par de puestos más conseguí el puesto de asistente que tengo ahora. Tottus es una empresa que te hace crecer tanto profesionalmente como personalmente” (Yiti, Tottus de Angamos); “Entré como cajera pero me dijeron que se iba a abrir un puesto en reponería y acepté por cuestiones económicas” (Emily, Tottus de Angamos). Ellos consideran que pueden crecer si se esfuerzan y siguen estudiando: “Con el tiempo

fui ganando conocimiento, comencé como reponedor. Al momento de las capacitaciones te dicen que puedes crecer y yo creo sí puedo ascender con mis estudios. Ahorita soy encargado del área de perfumería y limpieza” (Christian, Tottus de La Molina). La gerente de recursos humanos de Hipermercados Tottus, Joan Izaguirre, explica que “nosotros queremos que estudien para que estén capacitados. La competencia de hoy en día es muy fuerte y nosotros queremos que los chicos crezcan profesionalmente con nosotros”.

Esa posibilidad de crecer profesionalmente es una de las razones por las cuales los entrevistados se sienten motivados de trabajar en Tottus. Esto coincide con lo que menciona Don Hellriegel, quien manifiesta que los miembros consideran que la obligación en la empresa va más allá del valor monetario y se caracteriza por que los empleados antiguos apoyan a los nuevos: “Me ayudan con el horario y me dan facilidades, la mayoría somos estudiantes. Mi meta es crecer aquí, subir de puesto. Yo estoy contento, tengo una buena atención de los jefes, gerente y compañeros” (Christian, Tottus de La Molina); “Mis jefes me motivan a seguir adelante y a ascender a un puesto más” (Fiorella, Tottus de Angamos). Los colaboradores saben que tienen la capacidad de ascender y es por ello que la mayoría se siente motivada por seguir trabajando. Varios de los compañeros han empezado desde abajo y han terminado en puestos de gerencia. Igualmente, el clima laboral motiva a los colaboradores a seguir adelante, tal como expresa Emily, del Tottus de Angamos: “Todos nos tratamos bien. Me gusta el clima laboral con mis compañeros y como nos tratamos con los jefes”.

Asimismo, teniendo en cuenta a los jefes y líderes de la empresa, la mayoría de los entrevistados hace hincapié en la buena relación que tienen con sus jefes. Según Hellriegel, el apoyo y la enseñanza de los jefes a sus empleados es una característica de la cultura de clan. En Tottus, los jefes les dan facilidades con sus estudios universitarios y los ayudan en el trabajo si se les presenta algún problema. Fiorella, del Tottus de Angamos, explica que ella tiene una buena comunicación con el gerente y que “no tiene miedo de decirle lo que piensa”. Christian, del Tottus de La Molina, también opina que se lleva bien con su jefe y añade que “algunos de mis exjefes no trabajan aquí, pero igual seguimos en contacto como amigos”.

Los colaboradores sostienen que tienen libertad de expresarse y decir lo que piensan. Ellos concuerdan que los líderes están dispuestos a escucharlos, siempre y cuando opinen con coherencia: “Yo le digo lo que me parece a mi jefe y él lo

considera” (Daniel, Tottus de La Molina); “Yo le hablo a mi jefe normal, él está dispuesto a escucharme, claro, siempre y cuando mis quejas tengan lógica, no hablar por hablar” (Luis, Tottus de Angamos). Por otro lado, de todos los entrevistados, uno no coincidió con la opinión de los demás: “No, no tenemos libertad de expresión, al menos en mi caso. Es porque como son jefes o gerentes, se creen superiores y yo opino con miedo” (Junior, Tottus de Atocongo).

2. LOS COLABORADORES SE SIENTEN A GUSTO DE TRABAJAR EN TOTTUS

La gran mayoría de los entrevistados tienen buenos recuerdos sobre la empresa: “Recuerdo cuando gané el colaborador del mes, estaba muy emocionada” (Raquel, Tottus de La Molina); “El mejor recuerdo que llevaría de la empresa es que son flexibles con el horario y son bien comprensivos” (Fiorella, Tottus de Angamos). En este sentido, los colaboradores cambiarían poco o nada sobre la empresa. En el caso de Luis, del Tottus de Angamos, comenta que “no cambiaría nada, estoy orgulloso y a gusto de trabajar aquí”. Otros cambiarían los espacios dentro de la empresa: “Más espacios para relajarnos en el *break*, poder ver la tele, escuchar música” (Erica, Tottus de Atocongo); “Más servicios enfocados hacia los niños, como yo soy mamá, tal vez que traigan más cochecitos de niños. Para nosotros, más áreas de descanso, después de eso, no cambiaría nada más” (Yiti, Tottus de La Molina). Por otro lado, Junior, del Tottus de Atocongo, es el único que cambiaría a los jefes de la empresa, ya que “la mayoría son especiales”. La gerente de recursos humanos de Hipermercados Tottus, Joan Izaguirre, explicó que “cuando hago focus group con algunos de los colaboradores que no están contentos con su trabajo, la mayor queja interna que recibe Tottus es la mala comunicación y relación con los jefes”. Es así como Tottus trata de mantener alineados a todos los colaboradores y jefes cuando ellos se enteran que alguno de ellos no están contentos en su ambiente laboral. ²

Otras de las razones que generan satisfacción laboral son las facilidades que les brinda la empresa. La flexibilidad de tiempos por parte de la empresa a sus empleados

² Tottus elabora Focus Groups internos para conocer el feedback y opiniones de sus colaboradores para mejorar y crecer internamente.

es una particularidad de la cultura de clan, según Hellriegel. Cabe resaltar que todos los entrevistados coinciden que Tottus les brinda facilidades para sus estudios, ya que la organización tiene convenios con diferentes universidades y les dan la opción de trabajar menos horas para poder estudiar: “Tottus me da muchos beneficios y facilidades, como seguros y convenios de universidad. Nos hacen eventos, paseos, inter Tottus, día de la madre, navidad, entre otros” (Stephany, Tottus de Atocongo); “Estoy estudiando ya hace un año y me están ayudando bastante. Agradezco mucho eso porque planeo hacer una línea de carrera acá” (Erik, Tottus de La Molina).

Los buenos recuerdos, las facilidades, los beneficios y la placidez de trabajar en Tottus traen consigo recomendaciones positivas que los mismo colaboradores dan sobre la empresa. A su vez, esto se relaciona con lo que menciona Hellriegel: la lealtad de los colaboradores, el empoderamiento y el orgullo que sienten por su empresa, demuestran ser una cultura de clan: “De todas maneras recomendaría a Tottus, somos Great Place To Work” (Emily, Tottus de Angamos); “Yo he recomendado. Varios de mis amigos han postulado” (Liz, Tottus de Atocongo); “Primero les diría que tienen que esforzarse. Si bien es bacán, el trabajo no es fácil. Si uno se esfuerza, te van a recompensar, no como otros lugares que no reconocen tu esfuerzo” (Daniel, Tottus de La Molina).

3. LOS COLABORADORES Y LÍDERES SE PREOCUPAN POR EL CLIENTE O EL ECMS

Tottus es una empresa que se preocupa por sus clientes. Todos los colaboradores entrevistados están de acuerdo en que la empresa los capacita para brindar un excelente servicio a los clientes: “He recibido capacitación sobre servicio del cliente, nos enseñan cómo lidiar con ellos” (Fiorella, Tottus de Angamos); “Nos capacitan por brindarles una excelente atención, al momento que me han capacitado me han enseñado a ser respetuosa. También nos enseñan cómo saludarlos y cuáles son los tipos de cliente” (Erica, Tottus de Atocongo). Dicho esto, los trabajadores resaltan que un buen servicio mejora la relación con los clientes. Varios de ellos expresan sus amistades con los clientes, ya que una gran cantidad de consumidores regresan y preguntan por los colaboradores que los trataron bien: “Muchas señoras regresan y se acuerdan de mi por el buen trato que les di” (Luis, Tottus de Angamos); “Tenemos clientes fijos aquí, ellos mismos nos buscan y nos piden favores. Si los tratas bien y les das un buen servicio, vuelven de todas maneras” (Erik, Tottus de La Molina); “Los

colaboradores están capacitados desde el momento que llegan, en su primera semana se les enseña sobre cómo tratar a los clientes” (Jorge Arroyo, gerente, Tottus de Atocongo); “La cultura Tottus vela por satisfacer al cliente” (Joan Izaguirre, gerente de recursos humanos de Hipermercados Tottus).

Si los colaboradores tienen problemas con los clientes, tratan de solucionarlos lo antes posible. Si es necesario, se contactan con sus jefes para que ellos ayuden a los consumidores: “No hay cliente difícil, uno tiene que conocer qué tipo de cliente es y solucionar según eso. Si ya está fuera de tus manos, contactarse con un superior” (Stephany, Tottus de Atocongo). Los entrevistados son conscientes de que siempre deben pedir disculpas si ocurre algún inconveniente: “Siempre solucionamos los problemas con los clientes. A un compañero, un cliente le dijo ‘eres un inepto, no sirves para nada’ por no encontrar un producto. Ahí tienes que pedir disculpas y solucionar la queja” (Daniel, Tottus de La Molina); “Si mis chicos necesitan ayuda con algún cliente, yo voy a estar ahí para darles una mano” (Angélica Tapia, jefe de línea, Tottus de La Molina). Si bien consideran que no todos los clientes van a estar satisfechos con el servicio de Tottus, los colaboradores se esfuerzan para que ellos disfruten la mejor experiencia posible y puedan recomendar a la empresa: “Siempre hay inconvenientes con los clientes pero nos preocupamos para que esté satisfecho aún así él no esté de acuerdo con eso” (Emily, Tottus de La Molina); “Yo creo que solo a veces se sienten a gusto. Nos preocupamos para que nos pongan buena nota en las encuestas” (Fiorella, Tottus de Angamos).

Muchos de los colaboradores están de acuerdo que un cliente contento va a “pasar la voz”, ya que un buen servicio va a traer consigo más clientes contentos: “Claro, 100% comprobado, si se le trata bien, va regresar él, con amigos y vecinos. Si a mí, me tratan bien, yo también regreso a ese lugar” (Christian, Tottus de La Molina); “Si damos un buen servicio, los clientes van a decirles a otras personas para venir, yo sí me preocupo por lo que las personas dicen de la empresa. Una vez una señora dijo ‘aquí me atienden mejor que en Metro’” (Raquel, Tottus de La Molina); “Siempre sucede y está comprobado, cuando nuestros colaboradores tratan muy bien a los clientes, ellos regresan” (Paul Hernández, gerente, Tottus de Angamos); “Una recomendación se va de boca en boca, pero si tú lo tratas mal, no es a 10 personas que se lo dicen, sino a 20 o 30 personas. Entonces yo creo que sí, el buen servicio trae más clientes satisfechos” (Yiti, Tottus de Angamos).

DISCUSIÓN

Tal como explicaron Johlke e Iyer (2015), la satisfacción laboral y autonomía en el trabajo se asocian positivamente con la relación del colaborador de primera línea y la mentalidad externa que tienen del cliente (ECMS). Esta investigación finalmente describe las actitudes de trabajo de los colaboradores y las características de la cultura de la empresa, para así construir un modelo sobre la relación entre la cultura de clan y la percepción que tienen los colaboradores de los clientes. El objetivo de esta investigación fue descubrir cómo es la relación de la cultura de la empresa con la mentalidad externa del consumidor o la percepción que tienen los colaboradores sobre los clientes (ECMS) y con ello, ayudar a los gerentes de la empresa a comprender la importancia de tener una buena cultura y cómo esta influye en la percepción de los colaboradores sobre el buen servicio a los clientes. Cabe resaltar que el objetivo se alcanzó totalmente. Se pudo encontrar cómo es la relación entre la cultura de la empresa Tottus con la percepción que tienen los colaboradores de los clientes o el ECMS. Explicado esto, la relación de la cultura de Tottus con el EMCS es positiva y directa, lo cual se debe a que la empresa tiene una cultura de clan y existe un excelente clima laboral, según afirmó la gerente de Recursos Humanos, donde los colaboradores se sienten orgullosos y a gusto de trabajar en la empresa. Asimismo, estos y los líderes se preocupan por la percepción del cliente y por el cliente en sí. Edgar Schein (2010), experto en temas de cultura organizacional, explica que la cultura de clan se encuentra en una empresa con un enfoque interno flexible, amable, colaborativo y familiar.

Esta investigación, tal como se mencionó, ha buscado descubrir cómo es el vínculo entre la cultura corporativa y la percepción del colaborador sobre el cliente. En cuanto la cultura organizacional, la de Tottus se orienta a ser innovadora: uno de sus valores es la innovación. Tal como explica Belias y Koustelios (2014), las culturas organizacionales proporcionan valores relacionados a la innovación y el emprendimiento. Las empresas se relacionan con la satisfacción del personal. Asimismo, para Pinho, Rodrigues y Dibb (2014), la cultura organizacional de una empresa afecta directamente a la satisfacción de los empleados. Estas investigaciones concuerdan con la cultura de Tottus, pues los colaboradores mencionan a cada

momento que la organización tiene una buena cultura organizacional y un excelente clima laboral. Entre ellos se respetan, son amigos, hay confianza y se ayudan mutuamente. Los líderes de la empresa se preocupan por transmitir la cultura y los valores de Tottus a todos los colaboradores por igual para que tengan presente cómo deben comportarse día a día y cómo deben tratar al cliente. La cultura de Tottus permite que sus colaboradores se sientan a gusto con su trabajo día a día. Por otro lado, se encontró, en esta investigación, que el hecho de pertenecer a una empresa “*great place to work*” afectaba al orgullo y la satisfacción laboral de los colaboradores. Ellos, independientemente de los valores y la cultura organizacional, se sentían afortunados de trabajar en Tottus por pertenecer a una empresa que entró en el *ranking* de las mejores para trabajar. Ellos resaltaban que se sentían identificados con la empresa y que sentían como si Tottus fuese su segunda casa. Además, más allá de lo que plantean los autores, los colaboradores afirmaban en las entrevistas que Tottus contaba con 3 valores. Los entrevistados mencionaron que la innovación, la excelencia y la integridad son los valores que los motivan a mejorar y apoyarse. Este caso es único pues viven dentro de una cultura de clan que no solo va más allá de ayudar el uno al otro sino también, hacer que todos se sientan en familia, se lleven bien y se apoyen mutuamente para ser mejores en lo que hacen.

De igual manera, los estudios sobre la cultura de clan coinciden con las experiencias de los trabajadores de Tottus. Khaola (2015), Yang Weihua (2012), así como Aldhuwaihi, Shee y Stanton (2012), explican que ese tipo de cultura se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. Por otro lado, si bien no especifican que la cultura de clan vela por el crecimiento personal y profesional de sus empleados, en esta investigación se descubrió que parte de la satisfacción laboral de los colaboradores se debe a que ellos saben que pueden crecer y llegar a tener puestos altos trabajando en Tottus. Esto también se vincula con la cultura de clan; ya que, tal como explica Hellriegel, esta cultura permite dar beneficios de largo plazo a sus colaboradores. Asimismo, Tottus demostró tener una cultura de clan, ya que la mayoría de colaboradores conocía la misión, visión y valores de la empresa. Los entrevistados tienen claro que, si siguen con sus estudios, tienen la capacidad de ascender y conseguir una línea de carrera. Esto se debe a que Tottus quiere que los trabajadores se responsabilicen por puestos superiores y crezcan con ellos: si estudian, no se van a estancar en un solo puesto. Estas ganas de crecer motiva a los colaboradores a querer

seguir trabajando. En las entrevistas, mencionaban que sus jefes y la misma empresa los motivaba a ascender; por ello, la mayoría trabaja más de un año en la empresa. Se sienten satisfechos también porque la mayoría puede opinar y comunicarse con sus jefes sin miedo: la comunicación es horizontal. Uno de los pilares más importantes para conseguir una buena cultura organizacional y clima laboral es la buena relación y comunicación con los líderes. De todos los colaboradores entrevistados, solo uno no se lleva bien con su jefe. Lo interesante está en que, si bien la cultura de clan afirma que los jefes son los mentores de sus empleados, en el caso de Tottus, los subordinados se protegen entre ellos y buscan ser tutores de los nuevos que ingresan, así no sean sus jefes. Simplemente lo hacen por ayudarse y apoyarse mutuamente.

En cuanto a la satisfacción del colaborador con relación a la satisfacción del cliente, no existe relación entre la investigación de Jeon y Choi (2012) con los resultados encontrados. El estudio revela que la satisfacción del empleado conduce a la satisfacción del consumidor, pero esta última no afecta a la primera. Si bien la satisfacción laboral afecta positivamente a la satisfacción del cliente, los colaboradores sí se preocupan por darles un buen servicio a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y mantenerlos satisfechos. A diferencia de este estudio, los trabajadores de Tottus sí se esfuerzan por darles a sus clientes la mejor experiencia. Ellos resaltan la importancia del *feedback* que les puede dar el cliente. Varios de los entrevistados mencionan que buscan tener una buena calificación en la encuesta de satisfacción del cliente. Cabe resaltar que los colaboradores están al tanto de lo que desea el cliente, ellos desean que los consumidores recomienden a Tottus como un buen supermercado, donde la experiencia de comprar es grata. Más allá de una cultura de clan, donde el trabajador está satisfecho en su trabajo por la lealtad de sus pares, los colaboradores de Tottus se sienten a gusto si un cliente recomienda a Tottus a un amigo. Ellos, según entrevistas, apuntan a que más clientes nuevos compren en Tottus gracias al buen rendimiento, trabajo en equipo y el excelente trato que les dan a los consumidores.

Por otro lado, el estudio de Pantouvakis y Bouranta (2013) concuerda con los resultados de la investigación. Ellos indican que la satisfacción en el trabajo se relaciona con la cultura organizacional y la satisfacción del cliente. Los colaboradores de Tottus admiten que ellos recomendarán a Tottus como buen lugar para trabajar y esto se debe a la cultura de clan que tienen. Asimismo, comparten buenos recuerdos, les brindan facilidades, beneficios, existe una política de puertas abiertas y se sienten

orgullosos de trabajar ahí. Dicho esto, se descubrió que la satisfacción laboral se vincula positivamente con la satisfacción del cliente; lo cual se debe a la percepción que se tiene sobre el cliente y su satisfacción, la que consideran fundamental para la correcta ejecución de su trabajo (ECMS).

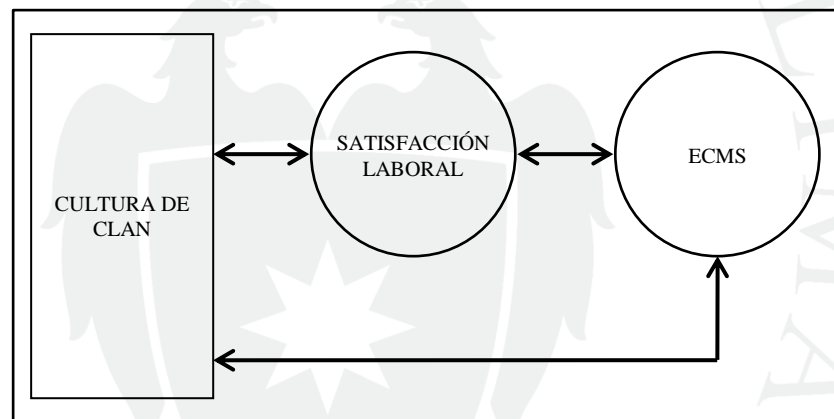
Iyer y Johlke (2015) mencionan que existe un vínculo positivo entre la satisfacción laboral y la autonomía en el trabajo con el ECMS. Esta investigación coincide con los resultados. Por una parte, Tottus ha demostrado tener un excelente clima laboral, donde los colaboradores se sienten contentos de trabajar ahí. Tal como se mencionó, esto se debe a la cultura de clan que tiene la empresa, la cual se relaciona positivamente con la satisfacción laboral. La cultura de clan, a su vez, se relaciona directamente con el ECMS, ya que los entrevistados mencionan que la empresa se preocupa por capacitarlos para que así puedan brindarles a los clientes una mejor atención. Asimismo, los trabajadores se preocupan por la satisfacción de los clientes: ellos quieren que los consumidores tengan una buena experiencia de compra en Tottus. En las entrevistas mencionan que ellos aconsejan a los clientes y entablan una relación amical con varios de ellos. Además, los líderes mencionan que el principal objetivo de la cultura de Tottus es satisfacer al cliente. Sin embargo, se debe agregar que, a diferencia de la investigación de Iyer y Johlke donde especifican que la motivación laboral viene únicamente del ECMS, en Tottus se descubrió que la motivación también venía por trabajar en equipo y recibir apoyo constante por parte de los jefes. Asimismo, ellos les recomiendan a sus amigos y conocidos que trabajen en Tottus por clima laboral y los valores que tiene la empresa. Además, se sienten confiados, según entrevistas, que van a seguir ascendiendo hasta alcanzar sus metas. Si bien viven en una cultura de clan donde reciben apoyo de los jefes, ellos también se ayudan entre ellos porque saben que algún día llegaran a puestos altos. Tal como afirmó la gerente de recursos humanos, Tottus apunta a que sus colaboradores crezcan y vayan subiendo de puesto hasta conseguir la gerencia. Más allá de la cultura de clan, en donde los colaboradores se sienten motivados, la empresa sabe que la mayor motivación es ayudar a sus empleados a conseguir y cumplir a sus metas profesionales y personales.

Una vez mencionado cómo se relaciona la cultura de clan, la satisfacción del cliente y el ECMS, se elaboró un modelo explicando la relación entre la cultura de Tottus con la percepción del colaborador sobre el cliente. La cultura de clan tiene un vínculo bidireccional con la satisfacción laboral y asimismo con la ECMS. Esto se debe

a que la cultura de clan, como los resultados demostraron, va de la mano con la satisfacción en el trabajo. Esta satisfacción permite a los colaboradores tener una percepción sobre la satisfacción de los clientes como parte fundamental para la correcta ejecución de su trabajo (ECMS). Igualmente, la ECMS se relaciona directamente con la cultura de clan, ya que la misma cultura fomenta a los colaboradores a tener como principal motivo la satisfacción del cliente, tanto en las capacitaciones como en las comunicaciones de su día a día. Finalmente, la ECMS busca llegar a conseguir la satisfacción del cliente.

Figura 1

Modelo: la relación entre la cultura de clan y el ECMS



Fuente: elaboración propia.

La importancia de esta investigación es que servirá de ayuda a los gerentes de la empresa a comprender la importancia de tener una cultura sólida y cómo esta influye en la percepción de los colaboradores sobre el buen servicio a los clientes. En segundo lugar, servirá de inspiración a que la organización inculque la importancia del ECMS para convertirlo en un valor fundamental para el entrenamiento y capacitación del personal. Asimismo, el ECMS es un concepto nuevo que se debe seguir investigando y debe ser explotado como un medio para mejorar el servicio al cliente y la satisfacción de los colaboradores. Dicho esto, Tottus puede convertirse en la primera organización en utilizar el ECMS como parte de su cultura y así mejorar el servicio al cliente.

Si bien los resultados muestran una investigación sólida que identifica la relación entre la cultura de Tottus y el ECMS, sus limitaciones deben ser reconocidas. Cabe resaltar que, con los resultados de esta investigación, los gerentes de la empresa comprenderán la importancia de tener una buena cultura y cómo esta puede contribuir a la percepción de los colaboradores sobre el buen servicio y satisfacción de los clientes.

Una primera limitación es que la investigación indaga sobre el ECMS mas no sobre los resultados de la satisfacción del cliente; en otras palabras, no se puede conocer si finalmente la percepción que tienen los colaboradores del cliente se relaciona de manera positiva con la satisfacción que tienen los consumidores. Es por ello que investigaciones futuras deben hacer un estudio sobre las opiniones y percepciones de los clientes de acuerdo al servicio que les da Tottus y, finalmente, comparar y encontrar cómo es el vínculo entre el ECMS y la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, la muestra de esta investigación es muy limitada y solo sirve para supermercados. Sería un gran aporte si investigaciones futuras comparan la relación entre la cultura corporativa y el ECMS en diferentes rubros; es decir, comparar los resultados con empresas de la competencia directa: Metro y Plaza Vea. Asimismo, ampliar el número de entrevistados, teniendo en cuenta las diferentes edades que pueden tener. Finalmente, sería interesante hacer una investigación comparativa en un futuro con el Tottus de Chile, para así contrastar el lugar de origen con las tiendas de Perú; con este propósito, se podrá conocer si la cultura se mantiene igual en ambos países.

REFERENCIAS

- Álvarez Nobell, Alejandro, María Romero Calmache, Manuel Sánchez Sanvicente & Paz Aragüés Dufol (2012). Desarrollo cultural en las organizaciones: un modelo de estudio basado en la Grounded Theory. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 3(2), 111-127.
- Aldhuwaihi, Abdullah, Himanshu Shee & Pauline Stanton (2012). Organisational Culture and the Job Satisfaction-Turnover Intention Link: A Case Study of the Saudi Arabian Banking Sector. *World Journal of Social Sciences*, 2(3), 127-141.
- Allen, B. J., Utpal M. Dholakia & Suman Basuroy (2014). Does asking customers for feedback change customer purchasing behaviors? An empirical investigation of firm-sponsored web panels. En: *Robert Mittelstaedt Doctoral Symposium Proceedings* (pp. 202-205). Estados Unidos: University of Nebraska.
- Alvarado, Óscar & Ricardo Monroy (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.
- Alvarez, Shirley (2001). La cultura y el clima laboral como factores relevantes de eficacia en el Instituto de Oftalmología. Tesis para obtener la licenciatura en Comunicación Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Alvi, Huma & otros autores (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational. *European Journal of Business and Management*, 6(27), 30-39.
- Abad Merchán, Andrés & Fernando López Parra (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia UNEMI*, 8(14), 113-121.
- Barletta, Florencia, Mariano Pereira, Verónica Robert & Gabriel Yoguel (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*, 110, 137-155.
- Barlow, Janelle & Claus Moller (1996). *A Complaint is a Gift: Using Customer feedback as an strategic tool*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers.
- Belias, Dimitrios & Athanasios Koustelios (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.

- Boyce, Anthony & otros autores (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339-359.
- Brown, Steven & Son Lam (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Burgos, Wilmer (2012). Nichos de mercados: la importancia del *feedback* en los negocios *online*. Recuperado de: <http://nichosmercados7.wordpress.com/2012/05/31/nichos-de-mercados-la-importancia-del-feedback-en-los-negocios-online/>
- Chang, Donald, Jyh-Shen Chiou & Su-Jane Chen (2014). The Effects of Corporate Cultural Factors on Service Quality. En: Harlan E. Spotts (ed.), *Assessing the Different Roles of Marketing Theory and Practice in the Jaws of Economic Uncertainty* (pp. 316-319). Canadá: Springer International Publishing.
- Choi, Seunghye, Insun Jang, Seungmi Park & Haeyoung Lee (2014). Effects of Organizational Culture, Self-Leadership and Empowerment on Job Satisfaction and Turnover Intention in General Hospital Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 20(2), 206.
- Choy, Marylin & Giancarlo Chang (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Miller & otros autores (2006). Using Formal Client Feedback to Improve Retention and Outcome: Making Ongoing, Real-time Assessment Feasible. *Journal of Brief Therapy*, 5(1), 5-22.
- García Nieto, Juan Pablo (2013). *Consturuye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Guiso, Luigi, Paola Sapienza & Luigi Zingales (2013). The Value of Corporate Culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60-76.
- Hellriegel, Don (2004). *Comportamiento organizacional*. México DF: Thomson.
- Hernán Isaza Vélez, Carlos (2013). Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento y Gestión*, 34, 21-53.

- Hernández, Martín, Jessica Mendoza & Luis González (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. En: Carmelo Mercado Idoeta (coord.), *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524039>.
- Hofstede, Geert, Michael Minkov & Gert Jan Hofstede (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. New York: McGraw Hill Professional.
- Iglesias, Oriol, Alfons Sauquet & Jordi Montaña (2011). The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 45(4), 631-650.
- Iyer, Rajesh & Mark Johlke (2013). A model of retail job characteristics, employee role ambiguity, external customer mind-set, and sales performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 58-67.
- Iyer, Rajesh & Mark Johlke (2015). The role of external customer mind-set among service employee. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 38-48.
- Jeon, Hoseong & Beomjoom Choi (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341.
- Kennedy, Karen Felicia Lassk & Jerry Goolsby (2002). Customer Mind-Set of Employees throughout the Organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 159-171.
- Kennedy, Karen Felicia Lassk & Jerry Goolsby (2004). Exploring the Internal Customer Mindset of marketing personnel. *Journal of relationship Marketing*, 3(2/3), 89-106.
- Khaola, Peter (2015). The Influence of Culture Traits and their Imbalance on Employee Job and Turnover Intentions. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(2), 3-4.
- Mejía Navarrete, Julio (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 4(5), 165-180.
- Morad, Rezaei, Rezaei Hamidreza, Alipour Hamidreza & Salehi Sajjad (2012). Service Quality, Client Satisfaction and Client Personality. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(3), 483-491.

- Pantouvakis, Angelos & Nansy Bouranta (2013). The link between organizational learning culture and customer satisfaction: Confirming relationship and exploring moderating effect. *The Learning Organization*, 20(1), 48-64.
- Pinho, José Carlos, Ana Paula Rodrigues & Sally Dibb (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374-398.
- Schein, Edgar (2010). *Organizational Culture and Leadership* (cuarta edición). San Francisco: Jossey-Bass.
- Thuy, Ly Nam (2014). *The Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction of Thien Huong Corn Wine Company in Vietnam*. China: Shou University Department of Business Administration.
- Tong, Canon, Walder Wah-Tak & Anthony Wong (2014). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 9-37.
- Tottus.Com. (2015) Acerca de nosotros. *Tottus*. Recuperado de <http://www.tottus.com.pe>
- Trompenaars, Fons & Charles Hampden-Turner (2000). *Riding the Waves of Culture*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Villafaña, Justo (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Wattanakamolchai, Somyot (2008). Managing Customer Participation in the Service Production Process. *Bangkok University Academic Review*, 8(1), 2-5.
- Wei, Yinghong, Saeed Saimee & Ruby Lee (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 49-70.
- Wirtz, Jochen, Siok Kuan & Anna Mattila (2009). Organizational learning from customer feedback received by service employees. *Journal of Service Management*, 21(3), 363-387.

Wittmann, Reinhard (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo XVIII?
En Guglielmo Cavallo & Roger Chartier (coords.), *Historia de la lectura en el mundo occidental* (pp. 435-472). México DF: Santillana.

Yang Weihua, Tian Cong (2012). The Effect of Clan Culture on Organizational Performance of Insurance Industry. *Reformation & Strategy*, 28(3), 78-81.

