



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, periodo 2019

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autores:

Tania Lizbeth Pomavilla Déleg

CI: 0106856966

taniapomavilla@gmail.com

Jorge Santiago Villa Nievecela

CI: 0105869598

jorgesant.v@gmail.com

Tutor:

Ing. Juan Francisco Cordero López

CI: 0102118247

Cuenca - Ecuador

11-febrero-2021



Resumen:

El presente trabajo de investigación 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. El cuestionario de Cultura Organizacional se divide en dos partes: la primera busca identificar la cultura actual y contrastarla con la cultura deseada, mientras que la segunda profundiza características culturales. En tanto que para el Desempeño Laboral, se evaluaron funciones específicas según cada puesto de trabajo, así como competencias generales y comportamientos. Las evaluaciones aplicadas fueron de 180°, en donde los evaluadores fueron jefes, pares y clientes tanto externos como internos, aplicándose también una autoevaluación para identificar como los trabajadores perciben su propio desempeño.

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. Ambas variables resultaron ser independientes una de la otra, sin que por ello se deje pasar por alto aspectos que pueden ser reforzados. Así, en base a los resultados obtenidos, se propone un plan de acción que ayude a la empresa en la conducción exitosa de sus miembros y sea beneficioso para ambas partes.

Palabras claves: Cultura organizacional. Cultura dominante. Desempeño laboral. Competencias. Evaluación del desempeño método de 180°.



Abstract:

The purpose of this research is to identify the Organizational Culture present in the Comercial JYN company and determine if it is related to the Work Performance of its employees; For this, the methodology used consisted in the development and application of two questionnaires, one for each variable. The Organizational Culture questionnaire is divided into two parts: the first seeks to identify the current culture and contrast it with the desired culture, while the second deepens cultural characteristics. While for Work Performance, specific functions were evaluated according to each job position, as well as general skills and behaviors. The evaluations applied were 180 °, where the evaluators were bosses, work pair, and clients, both external and internal, and self-evaluation was also applied to identify how the workers perceive their performance.

The obtained results allowed to demonstrate that the general performance of all workers is considered Acceptable before the needs of the company, while the Organizational Culture is fragmented presenting signs of a strong and weak culture at the same time. Both variables turned out to be independent of each other, without thereby neglecting aspects that can be reinforced. Thus, based on the results obtained, an action plan is proposed that helps the company in the successful management of its members and is beneficial for both parties.

Keywords: Organizational culture. Dominant culture. Evaluation of work performance. Competencies. 180 work performance evaluation method.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	15
JUSTIFICACIÓN.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
OBJETIVOS	18
PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	18

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	19
1.1. HISTORIA.....	19
1.2. FILOSOFIA CORPORATIVA.....	20
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.1.1. Conceptualización	22
2.1.2. ¿Cómo comienza una cultura organizacional?.....	23
2.1.3. Características de la Cultura Organizacional	23
2.1.4. Funciones de la Cultura Organizacional.....	24
2.1.5. Niveles de la Cultura Organizacional	25
2.1.6. Elementos de la Cultura Organizacional	28
2.1.7. Culturas Organizacionales Fuertes y Débiles	33
2.1.8. Tipos de Cultura Organizacional.....	34
2.1.9. Subculturas Organizacionales	37
2.2. DESEMPEÑO LABORAL	41
2.2.1 Generalidades.....	41
2.2.2. Conceptualización	42
2.2.3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	43
2.2.4. Beneficios de una evaluación del desempeño laboral	43
2.2.5. Fases de la evaluación del desempeño	45
2.2.6. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.....	46



2.2.7. Evaluación del Desempeño por Competencias 48
2.2.8. Métodos de evaluación de desempeño por competencias 51
2.2.9. Pasos a seguir para la aplicación de una evaluación por competencias 54
2.2.9.1 Competencias cardinales y específicas 55

CAPITULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO 56
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 56
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 57
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN..... 58
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA 59
3.5. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA..... 63

CAPITULO IV

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 64
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE LOS DATOS 64
4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO OCAI 66
4.2.2. Diagnóstico de la cultura organizacional actual..... 68
4.2.3. Diagnóstico de la cultura organizacional preferida 69
4.2.4. Identificación de subculturas 70
4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO DE PROFUNDIZACION CULTURAL 72
4.3.1 ANALISIS POR DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL COMERCIAL JYN..... 78
4.3.2. CALIFICACION FINAL DE LA CULTURA DE COMERCIAL JYN 97
4.4. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO..... 98
4.4.1. Sujetos de investigación 98
4.4.2. Escala para facilitar la Interpretación de Resultados..... 100
4.4.3. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS 101
4.4.4. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE COMPETENCIAS COMUNES EN TODOS LOS PUESTOS..... 101



4.4.5. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE COMPORTAMIENTOS GENERALES PARA TODAS LAS ÁREAS.....	105
4.4.6. RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	107
4.4.7. Percepción de la Autoevaluación	108
4.5. COMPROBACION DE HIPOTESIS	109

CAPITULO V

5.1 PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL	112
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS	129

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.- FORMATO DEL CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	129
ANEXO 2 FORMATO DE LAS ENCUESTA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL.....	138
ANEXO 3. DINÁMICAS SUGERIDAS EN LA PROPUESTA DE MEJORA	146
ANEXO 4. RESULTADOS PROMEDIO PARA CADA TRABAJADOR SEGÚN FUNCIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS.....	147
ANEXO 5. FOTOS DE APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS A TRABAJADORES Y CLIENTES.....	149

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de la empresa Comercial JYN	21
Ilustración 2. Modelo Iceberg de Cultura Organizacional.....	28
Ilustración 3. Modelo de Valores en Competencia (MVC)	35
Ilustración 4. Modelo Iceberg de las Competencias.....	51



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Nómina del personal de Comercial JYN	60
Cuadro 2. Determinación de clientes y encuestas según la zona	62
Cuadro 3. Distribución de evaluaciones según evaluados y evaluadores.....	99
Cuadro 4. Aspectos a reforzar: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral	112
Cuadro 5. Establecimiento de objetivos para el Reforzamiento	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticas de Fiabilidad para la Tipología Cultural	64
Tabla 2. Recodificación de Ítems	65
Tabla 3. Fiabilidad en todo el Cuestionario	65
Tabla 4. Simbología Cultural por cada letra	66
Tabla 5. Resumen de estadísticos de la Tipología Cultural	67
Tabla 6. Promedios de respuesta según la opinión de los dueños.....	70
Tabla 7. Género de los trabajadores de la empresa	72
Tabla 8. Edad de los Trabajadores en la empresa	73
Tabla 9. Nivel de estudios de los Trabajadores.....	74
Tabla 10. Área de Trabajo Laboral.....	76
Tabla 11. Antigüedad Laboral en la empresa.....	77
Tabla 12. Frecuencias de respuesta para la Dimensión Implicación.....	78
Tabla 13. Frecuencias de respuesta para la Dimensión Consistencia.....	80
Tabla 14. Frecuencias de respuesta para la Dimensión Adaptabilidad	84
Tabla 15. Frecuencias de respuesta para la Dimensión Misión	88
Tabla 16. Frecuencias de respuesta para la Dimensión de Recompensas	92
Tabla 17. Frecuencias de respuesta para la Dimensión de Comunicación	94
Tabla 18. Frecuencias de respuesta para la Dimensión de Seguridad y Salud Ocupacional	95
Tabla 19. Promedios de respuesta por cada sub-dimensión del Riesgos Psicosocial	96
Tabla 20. Escala de calificación para el cuestionario de Profundización Cultural	97
Tabla 21. Estadísticos Descriptivos para Profundización Cultural	98
Tabla 22. Escala de calificación para el Desempeño Laboral.....	100



Tabla 23. Resumen de promedios para cada competencia	103
Tabla 24. Resumen de promedios obtenidos en la Evaluación de Desempeño	107
Tabla 25. Pruebas de Normalidad	109
Tabla 26. Correlación de variables: Dependiente e Independiente	110
Tabla 27. Correlaciones entre Dimensiones Culturales y Desempeño.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Integración del MVC en los resultados del OCAI	68
Gráfico 2. Promedio de repuesta para la cultura Actual y Preferida según Dueña	71
Gráfico 3. Promedio de respuesta para la cultura Actual y Preferida según Dueño	71
Gráfico 4. Género de los Trabajadores	73
Gráfico 5. Edad de los Trabajadores	74
Gráfico 6. Nivel de estudios de los Trabajadores.....	75
Gráfico 7. Porcentaje de Trabajadores según su Área Laboral.....	76
Gráfico 8. Antigüedad Laboral.....	77
Gráfico 9. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Implicación.....	78
Gráfico 10. Sub-dimensión de Empoderamiento en la Cultura de Comercial JYN	79
Gráfico 11. Sub-dimensión de Trabajo en Equipo en la Cultura de Comercial JYN.....	80
Gráfico 12. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Consistencia.....	81
Gráfico 13. Sub-dimensión de Valores en la Cultura de Comercial JYN	82
Gráfico 14. Sub-dimensión de Acuerdos en la Cultura de Comercial JYN.....	83
Gráfico 15. Sub-dimensión de Coordinación e Integración en la Cultura de Comercial JYN	84
Gráfico 16. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Adaptabilidad	85
Gráfico 17. Sub-dimensión de Orientación al Cambio en la Cultura de Comercial JYN	86
Gráfico 18. Sub-dimensión de Orientación al Cliente en la Cultura de Comercial JYN	87
Gráfico 19. Sub-dimensión de Aprendizaje Organizativo en la Cultura de Comercial JYN	88
Gráfico 20. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Misión	89
Gráfico 21. Sub-dimensión de Dirección y Propósitos Estratégicos en la Cultura de Comercial JYN	90
Gráfico 22. Sub-dimensión de Metas y Objetivos en la Cultura de Comercial JYN	91



Gráfico 23. Sub-dimensión de Visión en la Cultura de Comercial JYN	92
Gráfico 24. Opinión de los Trabajadores respecto a los Criterios de Recompensa	93
Gráfico 25. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Comunicación	94
Gráfico 26. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Riesgos Psicosociales.....	95
Gráfico 27. Promedio de respuesta respecto a cada sub-dimensión de los Riesgos Psicosociales	96
Gráfico 28. Nivel de Desarrollo de las Competencias Cardinales en Porcentaje	104
Gráfico 29. Promedios de respuesta para cada Comportamiento.....	106
Gráfico 30. Percepción de la Autoevaluación sobre los resultados de desempeño.....	108



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Tania Lizbeth Pomavilla Déleg en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, periodo 2019”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 11 de Febrero de 2021

Tania Lizbeth Pomavilla Déleg

C.I: 0106856966



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Jorge Santiago Villa Nievecela en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, periodo 2019”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 11 de Febrero de 2021

Jorge Santiago Villa Nievecela

C.I: 0105869598



Cláusula de Propiedad Intelectual

Tania Lizbeth Pomavilla Déleg, autora del trabajo de titulación “La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, periodo 2019”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 11 de Febrero de 2021

Tania Lizbeth Pomavilla Déleg

C.I: 0106856966



Cláusula de Propiedad Intelectual

Jorge Santiago Villa Nievecela, autor del trabajo de titulación “La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, periodo 2019”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 11 de Febrero de 2021

Jorge Santiago Villa Nievecela

C.I: 0105869598



AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios por darnos toda la sabiduría, perseverancia y salud para llegar a la culminación de nuestros estudios universitarios.

Agradecemos a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas la cual nos brindó la oportunidad de formar parte de sus aulas, en las cuales nuestros estimados profesores nos brindaron todos sus conocimientos, experiencias y consejos tanto para nuestra formación académica como para nuestra vida profesional.

Un cordial y sincero agradecimiento a nuestro tutor de tesis Ing. Juan Francisco Cordero, el cual con su paciencia y orientación, nos brindó un rumbo a seguir, logrando la culminación exitosa de nuestro trabajo de titulación.

Un eterno agradecimiento a toda nuestra familia la cual nos ha apoyado en todo momento, dándonos la motivación para seguir adelante a pesar de las adversidades. Gracias por todo el amor que nos han brindado.

Por último, un abrazo a todos nuestros amigos quienes nos brindaron su apoyo y amistad, acompañándonos y haciendo más placentero todo este recorrido universitario.

Tania Pomavilla / Jorge Villa.



DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi madre a quien admiro mucho, ya que gracias a su apoyo incondicional y motivación en toda mi vida académica y personal, ha sido un gran ejemplo a seguir, llenándome de valentía y fuerza para cada día seguir adelante con mis objetivos.

A mi hermano quien a pesar de no haber estado junto a mí en toda mi carrera universitaria, me ha brindado todo su apoyo y sus mejores deseos desde la distancia.

A mi mejor amiga Maribel a quien aprecio mucho, pues ha estado conmigo en las buenas y en las malas, brindándome sus mejores consejos para seguir adelante.

A Santiago quien es mi compañero de tesis, ya que fue de gran apoyo en mi formación universitaria, ayudándome a ser una persona constante y perseverante con el objetivo de culminar mi carrera profesional.

Tania Lizbeth Pomavilla.

A mis padres, Jorge y Norma, por haberme apoyado no solo a lo largo de mi carrera universitaria sino en todo momento de mi vida, dándome su amor incondicional. Siempre estarán en lo máspreciado de mi corazón, los quiero mucho.

A mis hermanos, Karen y Kevin, con quienes he compartido momentos maravillosos y espero que Dios nos siga dando la oportunidad de estar juntos.

De manera especial a mi abuelito Alfonso que aunque ya no está presente con mucho cariño le dedico este trabajo.

Jorge Santiago Villa.



INTRODUCCIÓN

Considerar a las organizaciones como culturas es algo relativamente reciente pues hasta mediados de la década de 1980 se las consideraba como un medio para coordinar grupos de personas y desarrollar una actividad, pero estas organizaciones eran algo más; y es que tienen personalidades, así como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras; y son estas características las que juegan un rol importante en la vida de los miembros (Robbins y Judge, 2009, p. 550).

Dentro de una empresa un trabajador se sentirá a gusto o no con la actividad que desarrolla, así como también tendrá una perspectiva de lo que esa empresa significa para él; por ello el propósito de esta investigación es el diagnóstico de esa cultura presente en la empresa y determinar si la forma en la que se está manifestando y, los miembros la están percibiendo, está influyendo o no en el desempeño de sus actividades; para lo cual dentro de la presente investigación se desarrollaron los 5 capítulos siguientes:

El primero aborda todo lo relacionado a los antecedentes de la empresa como lo es su historia, filosofía corporativa y estructura organizacional.

El segundo capítulo contiene el marco teórico en el que se basó toda la investigación, abordando temas de la cultura relacionados a sus múltiples características, así como también teoría relacionada a la evaluación de desempeño.

En el tercer capítulo se aborda todo lo relacionado al diseño metodológico, donde encontraremos el tipo de investigación que se realizó, las técnicas e instrumentos utilizados y la descripción general del diseño de la misma.

El cuarto capítulo está relacionado a los resultados obtenidos con sus respectivas interpretaciones, y finalmente, en el quinto capítulo se diseña una propuesta para reforzar de manera general la cultura organizacional y el desempeño laboral.



JUSTIFICACIÓN

Salanova, Llorens y Martínez (2016) indican que mantener una cultura organizacional “fuerte” crea una organización positiva, la cual no solo es definida por su excelencia organizacional ni éxito financiero, sino que destaca por su fuerza laboral física y psicológicamente saludable. Esto nos conlleva a una realidad que pasa desapercibida para muchas de las empresas, pues el reto consiste en evaluar los diferentes elementos culturales que están allí, acompañando de una manera intangible a todos los trabajadores durante toda su vida laboral; y ese precisamente es el rol de una cultura sana pues como lo menciona (Serrate, Portuondo, Sánchez y Suarez, 2014) la cultura establece una dinámica social la cual tiene como objetivo orientar y fortalecer el potencial humano en donde los mejores resultados se dan a nivel individual, grupal y organizacional.

Así también, mientras algunas empresas buscan el mejoramiento continuo por medio de estrategias y procesos que les permitan encontrar la manera de que sus empleados desempeñen de la mejor manera, muchas otras solamente se preguntan por qué las cosas no funcionan bien. Por tal motivo surge la necesidad de considerar si la cultura organizacional es un factor determinante en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN; con ello se busca identificar si los inconvenientes y conflictos que últimamente se han manifestado en la empresa son debido a que los empleados no se sienten a gusto dentro de la misma o no se sienten identificados con la empresa y con los objetivos que esta persigue.

Realizar este estudio nos permitirá obtener conocimientos para una mejor gestión del talento humano no solamente dentro de la propia empresa, sino aportar con información sobre cómo mejorar la calidad de vida en el trabajo. Conocer cuales herramientas se pueden utilizar para evaluar el entorno laboral, permitirá la búsqueda de soluciones ante diversas situaciones que pueden manifestarse en una empresa; ello acompañado de un mejor entendimiento de como las personas que allí trabajan así como la empresa, pueden alcanzar los objetivos de la mejor forma posible.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de la investigación se da a partir de la problemática encontrada en la carencia de un diagnóstico de cultura organizacional en la empresa Comercial JYN, por lo que podría estar susceptible a acontecimientos que pudieran repercutir en ella, dado que no puede potenciar aquellos factores positivos ni mucho menos tomar acción sobre los aspectos débiles de su cultura, puesto que los desconoce; y al no saber qué elementos están en constante interacción en la relación Empresa-Trabajador, puede establecer acciones que no necesariamente conduzcan a resolver los problemas que últimamente se han manifestado, pues a través de las observaciones que se han hecho en la empresa y los comentarios de los dueños, las quejas de los clientes se han incrementado, existen errores en facturación y despachos, así como inconvenientes en la preparación de la mercadería, lo cual ha ocasionado retrasos en las entregas y un “malestar general” en toda la organización.

Es por esto que, diagnosticando la cultura de la empresa Comercial JYN, y a su vez evaluando el desempeño de cada empleado, se pretende determinar si un deficiente desempeño de los trabajadores es el que está ocasionando estos inconvenientes, o si es la cultura de la empresa la responsable de que ese desempeño deficiente ocurra. Es así como surge la pregunta de investigación ¿La cultura organizacional de la empresa comercial JYN está influyendo en el desempeño de los trabajadores?



OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN durante el periodo 2019 - 2020.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el tipo de cultura organizacional existente en el comercial JYN.
- ✓ Identificar el tipo de cultura organizacional preferida en el comercial JYN.
- ✓ Diagnosticar las características culturales de manera general en toda la empresa.
- ✓ Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de Comercial JYN.
- ✓ Determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de Comercial JYN.
- ✓ Proponer estrategias para reforzar puntos débiles tanto de cultura como desempeño.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Hipótesis Alternativa (H1): La cultura organizacional influye en el desempeño laboral del personal de la empresa comercial JYN.



CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. HISTORIA

El señor Jorge Villa, oriundo de la ciudad de Loja, a la edad de 15 años decidió salir de su ciudad natal en busca de fuentes de empleo consiguiendo diferentes tipos de trabajo a lo largo de su camino; desde construcción hasta repartidor de bebidas para la empresa Coca Cola. Esta experiencia sentaría las bases del futuro Comercial, pues su diversidad de trabajos y un amplio recorrido por distintos lugares del Ecuador forjó en él dos cosas: carácter y responsabilidad. La oportunidad de ser vendedor se presentó cuando comenzó a trabajar en una distribuidora de alimentos llamada “Líderes”, lugar donde conocería a la que ahora es su esposa, Norma Nievecela. Transcurridos 5 años, la empresa decidió cerrar las puertas, dejándolos en el desempleo. Es aquí donde la joven pareja decidió comenzar por cuenta propia algún tipo de negocio que sustentara su economía; comenzando en principio con la venta de cubetas de huevos y fideos hechos en casa, los cuales eran repartidos a las distintas tiendas dentro de la ciudad. Sin embargo al mismo tiempo también se comenzó con la venta de aquellos productos que la Distribuidora Líderes lo hacía; y es aquí donde su experiencia adquirida no solo en la parte logística sino también en la operativa, les dio el modelo a seguir para manejar este tipo de negocio. Es así como en el año de 1999, se conforma oficialmente el Comercial, que tiempo más tarde tomaría el nombre de “Comercial JYN”.

Con el transcurso del tiempo la empresa ha ido creciendo, especializándose en la distribución de alimentos de consumo masivo, ampliando su personal, cartera de productos y espacio en el mercado, pues adaptarse a los nuevos requerimientos y exigencias del cliente, junto con el esfuerzo y la voluntad de trabajar, son los pilares sobre los cuales ésta empresa se ha constituido.



1.2. FILOSOFIA CORPORATIVA

1.2.1. Misión

Siguiendo las palabras de los dueños de la empresa, manifiestan:

“Somos una empresa cuencana que distribuye alimentos de consumo masivo, con los mejores precios y calidad contando con una variada gama de productos, disponiendo con los medios de distribución para asistir eficazmente en su compra, comprometidos en brindar un servicio gentil y personalizado, esforzándose en tratar a nuestros clientes y proveedores con amabilidad y honestidad”

1.2.2. Visión

La visión de Comercial JYN es ser la opción número uno cuando se trate de productos de consumo masivo en las diferentes zonas como Cuenca, El Valle, Ricaurte, Cañar, Tambo, Gualaceo, Sigsig, Girón, Azogues y Biblián y al mismo tiempo, ser una empresa competitiva y de gran aporte a la economía, brindando la oportunidad de incorporar más gente con el objetivo de seguir creciendo.

1.2.3. Valores

Honestidad: reflejada para los empleados y clientes.

Respeto: reconocer el valor que cada persona tiene, aceptando los diferentes criterios que estos puedan tener.

Puntualidad: es primordial, pues de esta manera se realiza a tiempo las obligaciones previstas para cada jornada diaria.

Calidad: es de suma importancia que todos los productos entregados logren satisfacer las necesidades de los clientes.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

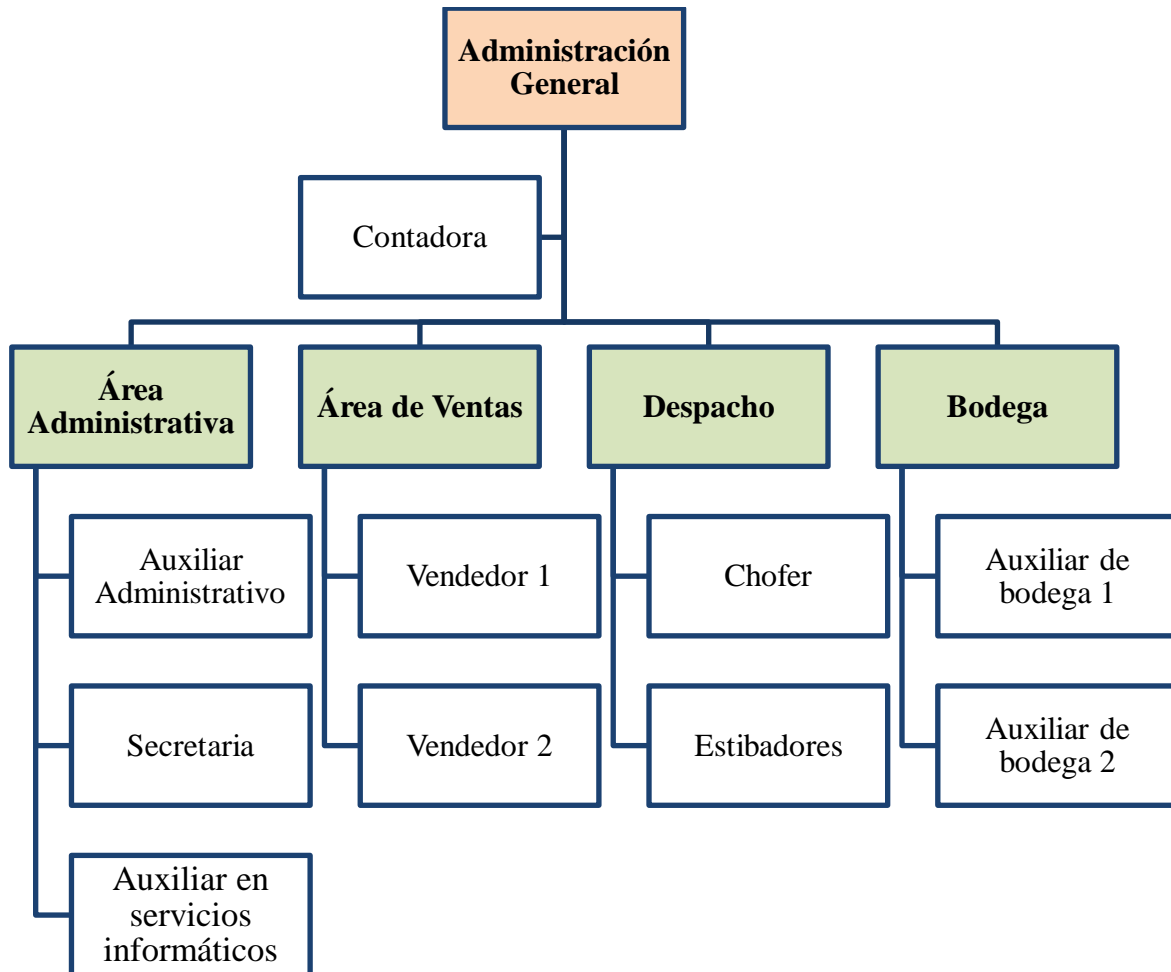


Ilustración 1. Organigrama de la empresa Comercial JYN
Elaborado por: **Autores**



CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1. Conceptualización

Como lo mencionan Robbins y Judge (2009): “se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p. 551).

Hellriegel y Slocumn (2009) manifiestan lo siguiente:

La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización. Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día. La función de la cultura pesa mucho al determinar la calidad de vida que existe en la organización. (p. 458)

Según Wayne y Noe (1997) citado por Cueva (2016, p. 14) los valores compartidos de la cultura son los cimientos de “lo que es importante en la empresa”, las creencias se traducen en “cómo funcionan las cosas” y las normas de comportamiento indican “cómo se hacen las cosas”, así los individuos saben cómo deben actuar y llegan a identificarse con la organización.

Hofstede (1983) citado por Didier y Luna (2017, p. 297) menciona: “la cultura es una programación mental colectiva que distingue a un grupo o a una categoría de personas de otro”.

Esa programación colectiva es la responsable de cómo las conductas, pensamientos y sentimientos de los individuos son plasmados en cada organización, otorgándoles un sentido propio que las diferencia de las demás.



Zapata (2007) citado por García (2007, p. 157) define a la cultura organizacional como patrones de comportamiento y actitudes que se comparten con los demás en el trabajo, se manifiestan frecuentemente y determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida existe un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos y se perpetúa a través de ellos.

2.1.2. ¿Cómo comienza una cultura organizacional?

Robbins y Judge (2009) explican que la forma en como actualmente funciona una organización, tiene sus pilares en su pasado, lo que ha hecho antes y le ha funcionado, lo que nos lleva al origen de todo: sus fundadores. (p. 558)

Además, sostienen que cuando una empresa nueva es conformada, por lo general su pequeño tamaño contribuye a que no esté bajo la influencia de costumbres o ideologías previas, por lo que son sus fundadores quienes pueden plasmar su visión en todos los miembros. (p. 558)

Así pues, Robbins y Judge (2009) enumeran las tres maneras en las que el fundador crea cultura:

Primera: los fundadores buscan contratar y mantener a los empleados que piensan y actúan de la misma manera que ellos. Segunda: los fundadores enseñan y socializan con los empleados para transmitirles sus valores y modo de pensar. Tercera: los empleados internalizan el comportamiento y creencias del fundador y lo ven como un modelo a seguir; pues la visión de los fundadores es compartida por todos y su personalidad queda impregnada en la cultura de la organización. (p. 558)

2.1.3. Características de la Cultura Organizacional

Robbins (2004) señala características generales que toda cultura presenta, siendo estas las siguientes:

- ✓ La identidad de los miembros: es el grado en que los empleados se identifican con la empresa y no solamente con su puesto de trabajo.



- ✓ Énfasis en el grupo: el grado en que las tareas son llevadas a cabo como un equipo de trabajo y no como algo individual.
- ✓ Enfoque hacia las personas: grado en que las decisiones de la empresa toman en cuenta a los trabajadores.
- ✓ Integración de unidades: grado en que las diferentes áreas de la empresa funcionan de forma coordinada e interdependiente.
- ✓ El Control: grado en que se emplean reglas y supervisión para controlar que las cosas marchen bien en la empresa.
- ✓ Tolerancia al riesgo: grado que se fomenta que los trabajadores sean innovadores y capaces de tomar decisiones.
- ✓ Los criterios de recompensa: el grado en que se recompensa a un trabajador con base en su desempeño, y no con argumentos subjetivos.
- ✓ Tolerancia al conflicto: el grado en que se fomenta la resolución de conflictos entre trabajadores, a través del diálogo y conversaciones constructivas.
- ✓ El perfil hacia los fines o medios: el grado en que la empresa se orienta hacia los resultados y no a los procedimientos y medios usados para alcanzarlos.
- ✓ Enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la empresa responde a los cambios del entorno

2.1.4. Funciones de la Cultura Organizacional

Deal y Kennedy (1983) citado por Robbins (2004, p. 528) señalan que cada organización desarrolla un conjunto de características que condicionan la manera cotidiana de llevar a cabo las actividades en el lugar de trabajo, hasta el punto en el cual si los nuevos empleados no aceptan las reglas, no son aceptados como miembros de la organización.



Entre las funciones mencionadas por Robbins y Judge (2009), Kreitner y Kinicki (1997) citado por Olivares (2013), tenemos:

- ✓ Señala las diferencias entre una organización y las demás.
- ✓ Confiere a la Organización un sentido, ya sea lealtad o indiferencia hacia esta.
- ✓ Facilita que se genere o no un compromiso más allá de los intereses personales.
- ✓ Sirve en sí misma como un mecanismo de control que guía la conducta de los empleados, dicho de otra manera, es quien pone “las reglas de juego”.
- ✓ Condiciona la rapidez de adaptación hacia el lugar de trabajo y los cambios del entorno.
- ✓ Mantiene unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.

2.1.5. Niveles de la Cultura Organizacional

Flamholtz y Randle (2011) citado por Olivares (2013, p. 74) expresan:

Es preciso destacar, que la cultura se manifiesta en todos los lugares de la organización, sí sabemos dónde buscarla. Se refleja en las palabras, en el lenguaje que los empleados usan para comunicarse unos con otros y en los artefactos que tienen las instalaciones de la empresa. Es decir, todo en la organización, desde las tazas de café, hasta las obras de arte que adornan las paredes, tiene un mensaje cultural ya sea explícito o implícito.

Es así que Schein (1988) conceptualiza tres niveles de cultura, los cuales no son independientes, sino que se interrelacionan y conforman un significado global de cultura organizacional. (Citado por Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez, 2015, p. 19)

Cardoso (2008), Lundberg (1990), citados por Toca y Carrillo (2009), denominan a estos niveles “capas”, pues según autores como Hellriegel y Slocum (2009) estas capas se asemejan



a una cebolla ya que la capa externa comprende lo observable, mientras que las capas internas son aquellas invisibles, ocultas a simple vista.

En consecuencia, estos niveles están en función de su visibilidad, conciencia y resistencia al cambio, que en conjunto engloban los distintos elementos de la cultura organizacional (Cardoso, 2008; Hellriegel y Slocum, 2009; Toca y Carrillo, 2009)

Siendo así, como lo menciona Olivares (2013): “la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles distintos en la empresa” (p. 74).

2.1.5.1. Nivel de Artefactos (Capa Superficial y Consciente)

Se encuentra todo lo visible, tangible y audible, incluye el entorno físico y social, como el diseño de las instalaciones, imágenes, objetos físicos, formas de vestir de los miembros, sus gestos, así como su conducta expresa; también están los símbolos que comunican la cultura por medio de un mensaje no hablado como por ejemplo el logotipo de una empresa como Pepsi, Coca Cola, Nike, etc., la tecnología utilizada, el lenguaje escrito y hablado, los sistemas formales establecidos por la dirección como las estructuras, políticas y procesos organizacionales visibles. Todos estos fenómenos ocurren como manifestaciones de los niveles más profundos y aunque son fácilmente perceptibles a menudo son difíciles de descifrar. (Nelson y Quick, 2007; Schein, 2010; Williams, 2008; autores citados por Olivares, 2013, p. 75); (Cardoso (2008) citado por Toca y Carrillo, 2009, p. 123); (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 459; Rodríguez, 2009, p. 74; Soria, 2008; Pedraza et al., 2015, p. 19)

2.1.5.2. Nivel de Valores (Capa Intermedia entre el consciente y el inconsciente)

Refleja la manera en que se relacionan los individuos en su ambiente natural de trabajo, la manera en que ejercen poder y autoridad. Este nivel representa que es lo correcto, normal, racional y valioso; es decir lo que debe o no ser, lo que se debe o no hacer. Los valores predicen buena parte del comportamiento de sus miembros y suelen perdurar a lo largo del tiempo, a pesar de que los miembros de la organización cambien, pues son asimilados por los miembros de la empresa al estar presentes en los reglamentos, estrategias, objetivos y filosofías



empresariales. (Olivares, 2013, p. 75); (Cardoso (2008) citado por Toca y Carrillo, 2009, p. 123); (Hellriegel y Slocumn, 2009, p. 459; Rodríguez, 2009, p. 74; Soria, 2008; Pedraza et al., 2015, p. 19)

2.1.5.3. Nivel de Presunciones Básicas (Capa Invisible e Inconsciente)

Representa las creencias e ideología de cada miembro que determinan las razones por las que los individuos piensan y sienten de la manera como lo hacen, condicionando en si su comportamiento. Por lo tanto, de este nivel depende la solución de conflictos y la colaboración mutua para adaptarse a algún cambio. (Olivares, 2013, p. 75); (Cardoso (2008) citado por Toca y Carrillo, 2009, p. 123); (Hellriegel y Slocumn, 2009, p. 459; Rodríguez, 2009, p. 74; Soria, 2008; Pedraza et al., 2015, p. 19)

De manera que, como lo menciona Schein (1992):

La cultura de una organización puede ser estudiada en estos tres niveles, pero, si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá cómo interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que se comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales. (Citado por Pedraza et al., p. 19)

Por ende, siguiendo a Rodríguez (2009) podemos decir que la cultura organizacional refleja todo lo que se aprende a través de la **experiencia grupal**, la cual viene dada por la interrelación que existe entre los niveles; así pues, los artefactos reflejan los valores del grupo al ser declarados de forma explícita para guiar las conductas de los miembros. Los valores determinan lo correcto y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos; y cuando estos valores son aceptados y compartidos por todos los miembros del grupo, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas que dan origen a ese “pensamiento colectivo” mencionado anteriormente.

Por lo tanto descifrar ese patrón de los supuestos básicos implica entender que, en gran medida, estos son el resultado de valores aprendidos por los miembros en el diario convivir en la organización, ya que como lo menciona Rodríguez (2009): “estos supuestos se van arraigando

en la mente de los integrantes de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros las consideran como indiscutibles para orientar la conducta” (p. 74)

El Modelo Iceberg de la Cultura

Hall (1976) propone un modelo de cultura organizacional denominado modelo Iceberg, pues los aspectos más visibles de la cultura serían lo que se ve a simple vista, un 10 o 20%, lo que vendría ser la punta del iceberg, mientras que la parte que no se ve, estaría bajo el agua, invisible, como el lenguaje no verbal, expresiones faciales, etc. (Díaz y Muñoz, 2017, p. 11)

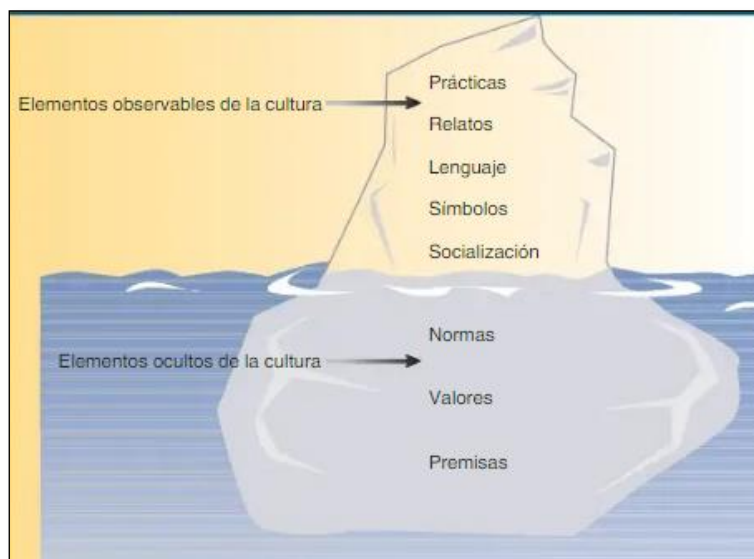


Ilustración 2. Modelo Iceberg de Cultura Organizacional

Fuente: (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p. 597)

2.1.6. Elementos de la Cultura Organizacional

Woida et al. (2006) sostiene: “ha sido aceptada la idea de que la cultura está constituida por elementos y procesos reflejados en las acciones de la organización y es transmitida y asimilada por sus miembros a través del diario compartir” (citado por Toca y Carrillo, 2009, p. 121).



Algunos autores definen como componentes o dimensiones a los elementos de la cultura, sin embargo la esencia del contenido es similar, ya que algunos proponen elementos que otros autores no, pues bien, de entre los múltiples elementos que se usan para describir las manifestaciones de la cultura, los siguientes sintetizan un significado global de la cultura organizacional.

2.1.6.1. Los símbolos

Son la forma de expresión cultural observable más sencilla y básica, están cargados de información, pues son cualquier objeto visible que transmite un significado especial como imágenes, vestimenta, distribución y tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, logotipos, arquitectura, premios y muchas otras expresiones tangibles. (Hellriegel et al., 2008; Hellriegel y Slocumn, 2009; Hofstede, 1991; Robbins y Judge, 2009; Zapata, A., 2002)

Robbins (2004) indica que algunas empresas dan un automóvil o transporte aéreo pagado a sus miembros. Hellriegel et al., (2008) nos da un ejemplo de cómo en Quad/Graphics, una imprenta estadounidense, todos los miembros de la empresa usan uniformes azules, pues son un símbolo adoptado por el fundador con el fin de recordarles que todos en la empresa son trabajadores de producción. Hellriegel y Slocumn (2009) describen que en un Departamento de Policía se encontrarán símbolos y emblemas de autoridad, carteles que prohíben ciertas conductas, barreras físicas que separan a los policías de los civiles, etc. Mientras que en un hotel el ambiente será más acogedor, habrá cómodas sillas, cuadros decorativos, plantas, además el mostrador y los pisos reflejaran higiene y limpieza.

2.1.6.2. El lenguaje

Representa la manera que tiene una organización de expresarse y es compartida por todos los miembros, funcionando como un sistema de comunicación dentro del cual están sonidos vocales, signos escritos, gestos, tabúes, el léxico y las expresiones corporales. (Zapata, A., 2002, p. 166; Hellriegel et al., 2008, p. 599)



Robbins (2004) da a conocer que el lenguaje es un común denominador que une a los miembros de la empresa pues declara lo siguiente:

Con el tiempo, las organizaciones acuñan términos exclusivos para equipos, oficinas, ciertos empleados, proveedores, clientes o productos relacionados con su negocio. Muchas veces, los empleados nuevos se sienten abrumados con siglas y jergas que, después de seis meses en el puesto, se convierten en parte de su lenguaje. (p. 538)

2.1.6.3. Historias y Mitos

Son aquellos relatos, anécdotas, casos, hazañas y leyendas, sean estas verdaderas o elaboradas, que circulan en la mayoría de empresas como, por ejemplo, narraciones acerca de la fundación de la empresa, fortunas amasadas desde cero, recortes de personal que se ha hecho, consecuencias de reglas que se han roto, reubicación de empleados, lecciones de como la organización ha afrontado sus retos, etc. (Hellriegel et al., 2008, p. 600; Robbins, 2004, p. 536; Robbins y Judge, 2009, p. 564; Zapata, A., 2002, p. 166)

Por lo tanto, la función principal de estas historias es la de “plasmear el pasado en el presente” y así dar explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales, lo que a su vez incita a los trabajadores a adherirse a los valores de la empresa. Los empleados antiguos relatan a los nuevos estas historias de manera que se transmite la cultura y se refuerza su significado. (Manosalvas, 2016, p. 10; Robbins y Judge, 2009, p. 564)

Robbins y Judge (2009) ejemplifican que en Nike, la empresa estadounidense que fabrica artículos y accesorios deportivos: “cuando narran la historia de cuando el cofundador, Bill Bowerman, entró a su taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr; están hablando del espíritu de innovación de Nike” (p. 564).

Robbins (2004) plantea el siguiente ejemplo sobre Nordstrom, una cadena de tiendas lujosas dedicada a la venta de accesorios (ropa, bolsos, calzado, etc.), mencionando lo siguiente:

A los empleados de Nordstrom les gusta la siguiente historia, que comunica la política de la compañía sobre devoluciones de los clientes: Cuando esta tienda de especialidades



estaba en su infancia, apareció un cliente que quería devolver un juego de llantas de coche. El empleado no estaba muy seguro de cómo manejar el problema. Mientras éste y el cliente hablaban, acertó a pasar el señor Nordstrom y escuchó la conversación. Intervino de inmediato. Le preguntó al cliente cuánto había pagado por las llantas y le indicó al empleado que las aceptara y pagara la devolución en efectivo. Cuando el cliente se fue con su devolución, el empleado perplejo miró al jefe. “Pero, señor Nordstrom, nosotros no vendemos llantas.” “Ya lo sé —le respondió—. Pero haremos lo que sea necesario para que el cliente esté contento. (p. 536)

Hellriegel et al. (2008) nos comenta otro ejemplo, en este caso la compañía 3M, en la cual relatan que un empleado llamado Art Fry, desarrolló las notas Post-It, conocidas comúnmente como notas adhesivas. Esta hazaña es muy conocida y contada innumerables veces en la empresa, pues se dice lo siguiente:

Se cuenta que a Fry le molestaba que los trozos de papel que utilizaba para marcar las páginas de su libro se cayeran constantemente. Para resolver el problema, necesitaba un pegamento que durara lo suficiente como para marcar las hojas, pero que no dejara residuos en la misma. Cuando encontró este pegamento en uno de los laboratorios de 3M, sugirió la idea de comercializar el producto que con el tiempo se llamaría Post-It Notes. Sin embargo, las encuestas de mercado revelaron resultados negativos y los posibles distribuidores consideraron que el producto no tenía potencial alguno. Decidido, Fry repartió muestras a las secretarías y a los ejecutivos de 3M. Con el tiempo, todo el mundo (en 3M y fuera de ahí) quedó maravillado del nuevo producto. Más adelante, Fry fue promovido al puesto más alto de la categoría de los técnicos. En 3M, su caso es utilizado para enseñar a los empleados tres lecciones muy importantes: 1) buscar ideas nuevas en cualquier parte; 2) que cuando tienen una idea magnífica deben ser persistentes, y 3) 3M recompensa a los empleados que tienen buenas ideas. (p. 600)

2.1.6.4. Héroes



Son personas vivas o que han fallecido, reales o imaginarias, que sirven de ejemplo para los demás ya que encajan exactamente con los valores promovidos por la cultura de la organización y actúan como modelos de comportamiento. Los fundadores son a menudo los héroes de su empresa. (Hofstede, G., 1991; Zapata, A., 2002)

2.1.6.5. Ritos y Ceremonias Organizacionales

Ciertas actividades y rutinas ya sea de los gerentes o los empleados pueden convertirse en rituales que son interpretados como parte de la cultura.

Para (Toca y Carrillo, 2009) dentro de los rituales más conocidos están:

- ✓ *Rituales Sociales*: fiestas de la oficina y otras actividades de integración.
- ✓ *Rituales Laborales*: formas de realizar un trabajo.
- ✓ *Rituales Directivos*: reuniones para tomar decisiones o para resolución de conflictos.
- ✓ *Rituales de Reconocimiento*: entrega de premios y distinciones. (p. 123)

González (s.f) nos expresa el propósito de algunos de los rituales al mencionar: “las juntas no siempre producen decisiones, pero proporcionan la ocasión para la expresión, el desarrollo y la celebración de una cultura que funciona bien. Como rituales pueden proporcionar la oportunidad para que los gerentes representen las creencias y los valores culturales” (p. 140).

2.1.6.6. Relaciones de parentesco

Los intereses grupales pueden estar originados en los vínculos de consanguinidad o afinidad, pues estos lazos establecen y manifiestan relaciones que van a perdurar en el tiempo. (Isaza, 2013, p. 34)

2.1.6.7. Socialización

Es el proceso en el cual la organización ayuda a que los nuevos empleados puedan adaptarse en la empresa, pues sin importar cuán bien se reclute, los nuevos empleados no están conscientes



de la cultura de la empresa y quizá, al desconocerla, pueden trastornar ideas y costumbres. (Robbins, 2004, p. 532)

A efecto de lo anterior, Robbins (2004) identifica que el proceso de socialización tiene tres etapas, que de llevarse a cabo con éxito, produce un impacto positivo en la productividad del nuevo empleado, en el compromiso con la empresa y en su decisión de quedarse. (p. 533)

1. **Etapla previa a la llegada:** se tiene en cuenta que cada persona llega con un montón de valores, actitudes y expectativas en cuanto al trabajo por realizar y a la empresa (p. 533)
2. **Etapla de encuentro:** el nuevo empleado conoce la empresa y examina la posibilidad de que sus expectativas y la realidad sean diferentes, ya que cuando el nuevo miembro se desilusiona completamente de la realidad de su trabajo, éste opta por renunciar. (p. 534)
3. **Etapla de metamorfosis:** el nuevo empleado debe solucionar cualquier problema descubierto durante la etapa de encuentro y ello a veces implica pasar por cambios, pues el nuevo miembro cambia, ajustándose a la empresa y a su nuevo trabajo. (p. 534)

2.1.7. Culturas Organizacionales Fuertes y Débiles

2.1.7.1. Cultura Fuerte

Los valores centrales de la organización se mantienen con firmeza y son ampliamente compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura. (Robbins, 2004, p. 527)

Las personas se sienten a gusto en su lugar de trabajo por lo que el nivel de rotación de personal es mínimo, el trabajo en equipo es fomentado y practicado por todos, así como el empoderamiento viene dado por el mismo trabajo que cada persona realiza ya que, el sentido de participación y la búsqueda de beneficios mutuos, hace que todos asimilen el concepto de pertenencia y comprendan que las relaciones van más allá de lo escrito en algún papel. (González, 1999)



En síntesis una cultura fuerte refleja un acuerdo común entre los miembros sobre lo que significa la organización. Esta unanimidad de fines estimula la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa, disminuyendo el nivel de conflictos y aminorando la propensión de que los empleados la abandonen. (Robbins, 2004, p. 527)

2.1.7.2. Cultura Débil

Los valores centrales de la organización no están definidos con claridad y son de desconocimiento para muchos de los miembros, por lo que ellos se guían por su propia percepción de lo que “hay que hacer”, disparándose en varias direcciones sin un rumbo direccionado, por lo que el que el trabajo en equipo no es una característica de esta cultura.

Las personas no tienen la oportunidad de participación ni empoderamiento, el control está presente de manera rigurosa así como también, existe mayor posibilidad de rotación de personal, desmotivación laboral, estrés y conflictos.

Para Gonzáles (s.f.) los cambios en los miembros clave, la asimilación rápida de nuevos empleados sin un proceso de socialización, la diversificación hacia áreas de negocios diferentes e incluso la expansión geográfica pueden debilitar o cambiar la cultura vigente. Un número suficiente de crisis y cambios, junto con la ausencia de mecanismos que permitan perpetuar la cultura, pueden destruirla o debilitarla demasiado.

2.1.8. Tipos de Cultura Organizacional

Hellriegel y Slocum (2009) indican que las diferentes culturas organizacionales tienen características comunes, menciona que así tal como ocurre con los diferentes tipos de organización, diferentes culturas organizacionales pueden ser indicadas en diferentes condiciones, es decir sin que exista un tipo de cultura ideal para todas las situaciones, dependerá de la preferencia hacia un tipo de cultura en lugar de otra.

La siguiente figura representa cuatro tipos puros de cultura organizacional: Clan, burocrática, emprendedora y de mercado.

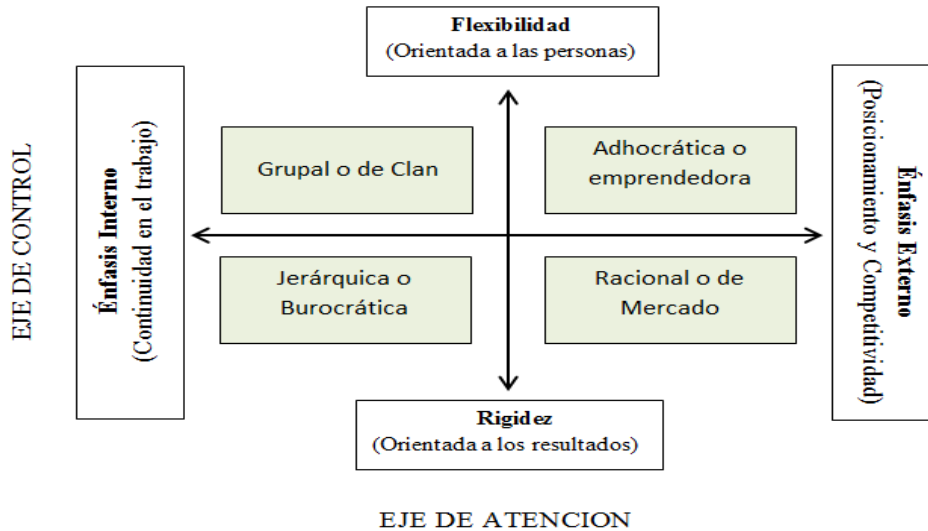


Ilustración 3. Modelo de Valores en Competencia (MVC)

Fuente: (Elaborado con información de Hellriegel y Slocum, 2009; Toca y Carillo, 2009)

2.1.8.1. Cultura de Clan

Caracterizada por la tradición, lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización y el trabajo en equipo. Aquí los miembros reconocen que sus obligaciones van más allá del simple intercambio de su trabajo por una remuneración, entiende que sus contribuciones a la empresa podrían exceder las previstas en sus contratos, todo ello porque saben que la organización les recompensará con seguridad y estabilidad laboral, así como el trato con equidad reflejado en varias formas de reconocimiento. En este tipo de cultura los trabajadores son conscientes y asumen las consecuencias que tienen sus actos para la organización. (Hellriegel y Slocum, 2009, p. 471).

Con frecuencia los miembros del clan celebran sus tradiciones con diversos ritos por lo que relacionarse de esta manera promueve una buena comunicación, coordinación e integración. Además los miembros sienten un fuerte sentimiento de pertenencia que incluso son los mismos



compañeros quienes se presionan entre sí para apegarse a las normas de la organización. (Hellriegel y Slocumn, 2009, p. 471).

En esta cultura todos sienten oportunidades de desarrollo, la adaptabilidad se vuelve sencilla porque el trabajar mano a mano y todos por igual, se refuerza la motivación y el esmero en superar dificultades.

2.1.8.2. Cultura Burocrática

En la organización se practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y se respeta la jerarquía. Los dueños o gerentes actúan como buenos coordinadores y vigilan que se cumplan las reglas. Los trabajadores se limitan a recibir órdenes y a pensar que están obligados a regirse solo a lo que esté escrito. Así mismo, la información de asuntos importantes para la empresa solo es manejada por la gerencia imposibilitando la participación u opinión del trabajador, el mismo que a su vez desconoce totalmente de situaciones que pueden estar sucediendo en la empresa. (Hellriegel y Slocumn, 2009, p. 470)

Para garantizar la estabilidad, la eficiencia y el cumplimiento de las obligaciones, las responsabilidades de todos están claramente definidas. Además, se formulan las reglas y procesos aplicables a casi todas las situaciones y se socializa a los empleados para que piensen que su obligación es acatarse a las reglas. (Hellriegel et al., 2008, p. 603)

Este tipo de cultura también es mencionada por Pheysey (1993), siendo identificada como una “cultura de poder”, ya que este autor menciona que en las organizaciones hay un líder dominante que toma las decisiones y da las órdenes, esperando que los subordinados acaten lo que él dice sin cuestionarlo.

2.1.8.3. Cultura Emprendedora

La creatividad, el compromiso con la experimentación, la innovación y estar a la vanguardia caracterizan esta cultura. Esta cultura no solo reacciona con rapidez a los cambios del entorno,



sino que es capaz de crear cambios. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento, y son alentadas y recompensadas. (Hellriegel y Slocumn, 2009, p. 471)

Kennedy y Deal (1982) se refieren a esta cultura como “apostar a la empresa”, pues son organizaciones que asumen un alto riesgo en sus operaciones por estar relacionadas con el campo de investigación y desarrollo, en donde sus resultados son a largo plazo y su ambiente de trabajo es más técnico.

2.1.8.4. Cultura de Mercado

“El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado (por ejemplo, el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y participación de mercado) caracterizan esta cultura”. (Hellriegel y Slocumn, 2009, p. 472)

La relación entre el trabajador y la organización es contractual, ambas partes saben cuáles son su obligaciones y ninguna parte exige a la otra más de lo que se haya especificado originalmente, así entonces la empresa no garantiza seguridad y estabilidad laboral, mientras que el trabajador no promete ni garantiza lealtad.

Además, esta cultura en lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia, se inclina por la independencia e individualidad, alentando a los miembros a perseguir sus propias metas, y no como un equipo, puesto que Toca y Carillo (2009) expresan que los líderes en esta cultura son por lo general productores, directivos y enfocados hacia las metas.

2.1.9. Subculturas Organizacionales

La cultura organizacional expresa los valores fundamentales que son percibidos comúnmente por los miembros de una organización, sin embargo pueden existir “miniculturas” a raíz de una cultura común. Esta cultura, la que comúnmente caracteriza a la organización, es denominada como cultura dominante. (Robbins y Judge, 2009, p. 553)



Una subcultura se presenta cuando los valores y normas de una organización, no son compartidos por todos los miembros de manera uniforme y generalmente son las empresas grandes quienes tienden a desarrollar más subculturas, pues estas miniculturas reflejan contextos comunes que enfrentan algunos miembros. (Hellriegel et al., 2008, p. 607; Robbins y Judge, 2009, pp. 553-554)

Hellriegel et al (2008) expresa que muchas organizaciones tienen subculturas, y nos presentan las posibles razones por las que estas se pueden presentar:

- ✓ La organización fue creada como resultado de una fusión o adquisición.
- ✓ Los departamentos de la organización tienen normas y valores propios.
- ✓ Las operaciones y las instalaciones están ubicadas en diversas zonas geográficas.
- ✓ Una fuerza de trabajo diversa crea las subculturas. (p. 607)

El ámbito de nuestro trabajo nos conduce a hablar sobre las subculturas de departamentos y divisiones, pues Hellriegel et al (2008) menciona: “Con frecuencia encontramos diferentes subculturas en los distintos departamentos de una organización, las cuales reflejarían las especialidades ocupacionales o tal vez han sido creadas por los gerentes que están a cargo de los departamentos” (p. 608).

Subculturas ocupacionales: hace referencia a los empleados que tienen un trabajo similar o están en un mismo grupo. Aquí, (Hellriegel et al., 2008) mencionan a los distintos departamentos de una empresa como contabilidad, ventas, producción, marketing, etc., pues cada grupo comparte ciertos valores que tal vez los otros grupos no. Así pues, los diseños organizacionales que agrupan a los empleados de una misma profesión o que realizan un trabajo similar, refuerzan y sostienen las subculturas basadas en las ocupaciones laborales.

Subculturas creadas por los administradores: Las diferencias de personalidad y de estilos de liderazgo de los administradores pueden originar que las organizaciones tengan diferentes subculturas (Hellriegel et al., 2008, p. 608).



Los empleados tienden a pensar que algunas subculturas en la empresa son más atractivas que otras pues, por lo general, los gerentes de niveles bajos hacen que los trabajadores se divirtieran ocasionando que perciban la cultura de manera más positiva. Las razones de ello, son porque los administradores reconocen fechas importantes como cumpleaños y aniversario de empleo, celebraban logros personales, organizan fiestas y días de campo y además escuchan a sus trabajadores y reconocen el esfuerzo de su trabajo. (p. 609)

2.1.9.1. Implicaciones de las subculturas en la empresa

A veces, las subculturas de las organizaciones pueden coexistir en paz dentro de una cultura organizacional general, pero en otras ocasiones, las subculturas son fuente de conflicto permanente. (Hellriegel et al., 2008, p. 612)

Hellriegel et al. (2008) señala que para algunos administradores tener distintas subculturas, en especial cuando se trata de una multinacional donde hay diferencias étnicas, representa una ventaja significativa pues para ellos, el poder atender a clientes diversos es una buena razón para valorar empleados diversos. (p. 612)

Del otro lado de la moneda, los choques y conflictos provocados por subculturas que no comparten los mismos valores ni se encaminan hacia una misma meta resultan en dolores de cabeza para administradores y trabajadores.

Lo importante a tener en cuenta aquí, es la cultura dominante de la organización, pues como expresa Robbins y Judge (2009): “Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado” (p. 554)

Se comprende así que los valores centrales de la empresa son retenidos por cualquier subcultura cuando la cultura general de la empresa es lo suficientemente dominante, permitiendo guiar a todos hacia un fin común.



2.1.9.2. Cultura Social y Cultura Organizacional

Hofstede (1999) declara lo siguiente: “cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamiento, sentimiento y actuación que ha aprendido a lo largo de la vida y que gran parte de ellos han sido adquiridos por su entorno social” (citado por Díaz, 2017, p. 15).

Teniendo en cuenta lo anterior, Hellriegel y Slocum (2009) dan a conocer que es importante para los gerentes comprender los valores, las costumbres culturales y las normas sociales de un país para que puedan motivar, liderar, crear equipos de alto desempeño y manejar con más efectividad el conflicto en sus organizaciones; pues la cultura de un país puede afectar la cultura de una organización si esta no es lo suficientemente estable. (p. 463)

Algo similar nos expresa Rodríguez (2009) al referirse a una cuestión externa de la cultura, a la formación cultural de los directivos, de los miembros de una organización y del entorno geográfico en donde ésta opera. (p. 71)

Con lo mencionado anteriormente diremos ahora, que todo está en la forma en como la empresa educa a sus miembros, pues es oportuno destacar lo que Hofstede (1994) plantea al respecto:

La cultura organizacional puede modificarse, mientras que la cultura de un país es una variable rígida, lo cual deben tener en cuenta en la gestión los directivos de una organización; en este sentido, es la cultura organizacional común, lo que mantiene cohesionadas a las empresas multinacionales. (Citado por Tarapuez, 2016, p. 64)

He aquí un ejemplo propuesto por Hill y Jones (2008) de cómo manejar la cultura organizacional al enfrentar diferencias culturales:

El fundador de McDonald's, Ray Kroc, estableció una cultura inicial de alta calidad en ésta empresa, por medio de un sistema de control avanzado, en donde se entrenaba a los gerentes y empleados de cada franquicia, en base a reglas estrictas que debían de seguir, para realizar las tareas básicas, que incluían, como cocinar las hamburguesas, limpiar las mesas y tratar a los clientes. La finalidad de este sistema, es que los clientes siempre tuvieran el mismo nivel de calidad en la comida y el servicio, en cualquier restaurante McDonald's del mundo. (Citado por Olivares, 2013, p. 76)



Con esto en mente, abordamos lo que Zapata (2007) citado por García (2007, p. 158) pone en manifiesto: “La cultura no es aprendida necesariamente en forma consciente por los miembros de la organización y, frecuentemente, opera condicionando los comportamientos en forma inconsciente.” Lo que nos lleva a comprender que la cultura de una empresa puede ir apoderándose de un individuo hasta volverse parte del mismo.

2.2. DESEMPEÑO LABORAL

2.2.1 Generalidades

Para Robbins el desempeño laboral está relacionado con el conjunto de habilidades físicas y psicologías necesarias para desenvolverse en el lugar de trabajo. Además, nos dice que el desempeño se verá favorecido cuando el empleado se siente satisfecho en su puesto de trabajo, ya que sus destrezas y aptitudes encajaran de manera correcta. Sin embargo, no solo se debe tomar en cuenta el puesto de trabajo, sino, también las habilidades de los empleados ya que de esta manera el desempeño se desarrollara de manera correcta obteniendo los mejores resultados. (Robbins y Judge, 2009, p. 555)

Según Palaci, indica que el desempeño laboral es lo que cada individuo debería aportar a la organización en cada uno de sus puestos de trabajo, siendo esto el comportamiento conductual que debe tener el empleado fijado en un tiempo establecido. Dichos comportamientos en diferentes momentos serán de gran ayuda al logro de objetivos de la organización. (Palací, 2005, p. 496)

Harrigton Emerson (citado en Iparraguirre y Bustamante, 2017, p. 20) explica que el desempeño laboral representa cada una de las tareas y actividades que realiza el empleado en su puesto de trabajo dentro de la organización. Además, el desempeño laboral está relacionado a la realización de cada una de las tareas asignadas a cada empleado cumplidas de manera significativa, ya que, esto ayudara al cumplimiento de los objetivos de la empresa.



Por tanto la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo juega un factor muy importante, ya que, de esto dependerá cómo será su desenvolvimiento en dicho puesto, de tal manera que esto afectara positivamente o negativamente a la empresa y a los objetivos que esta percibe.

2.2.2. Conceptualización

La evaluación al desempeño es algo que en la actualidad realizamos en todo momento, ya sea a las personas y las cosas que nos rodean. A ejemplo de ello es que queremos probar hasta donde llega el volumen de la radio que hemos adquirido, cuál es la máxima velocidad a la que llega nuestro automóvil, que reacción muestran nuestros amigos ante acontecimientos difíciles, cómo se encuentra el rendimiento de nuestras acciones en la bolsa o como se encuentra nuestro portafolio, cómo se encuentra nuestra empresa actualmente, cómo es el comportamiento de nuestra pareja en ciertas situaciones complicadas, etc. El hecho es que la evaluación al desempeño forma parte de nuestra vida cotidiana, de la misma forma lo es para las organizaciones. Pues desde que una persona es contratada en una empresa esta pasa a ser evaluada en términos de costo y beneficio. (Chiavenato, 2000, p. 354)

Por otra parte Chiavenato señala, que el recurso más importante de toda organización son las personas. Es por ello que una de las claves de éxito en las organizaciones se debe al efectivo desempeño del recurso humano. De tal manera que es necesario una evaluación al desempeño de cada empleado, para de esta manera saber si cada uno suma beneficios a la organización o ayuda a cumplir con los objetivos planteados por la misma. (Chiavenato, 1999, p. 34)

Por ello, todas las organizaciones tendrán la necesidad de evaluar el desempeño de cada una de sus áreas ya sea financiero, operacional, técnico, de ventas, marketing ya que, cada una representa inversión para la empresa; no dejando de lado la evaluación del desempeño al personal, puesto que son estos la fuente principal que le da vida a la organización.

Según Chiavenato (1999), la evaluación de desempeño se basa en el proceso de revisión de las actividades pasadas para determinar si el empleado aporta con beneficios para la consecución de los objetivos dados por la empresa, para que de esta manera el sistema administrativo no tenga interferencias y se logre de manera correcta. (p. 34)



2.2.3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Siguiendo a Mario Lado (citado en Iparraguirre y Bustamante, 2017, p. 20) nos dice que la evaluación del desempeño tiene diferentes propósitos tanto para la organización como para los trabajadores, esto con el objetivo de saber si los resultados y comportamientos obtenidos son los esperados por la organización, y en caso de no serlos mejorarlos.

Estos objetivos son:

Objetivos para la organización

- ✓ La toma de decisiones dentro de la organización mejora.
- ✓ Detectar posibles necesidades de desarrollo y potencialidades en las diferentes competencias, con el objetivo de efectuar nuevos planes de desarrollo las cuales sean adecuados a la organización.
- ✓ Verificar que cada empleado este apto para el puesto de trabajo asignado.
- ✓ Apreciar las habilidades que cada empleado posee, ya que estas siempre son diferentes.

Objetivos para los jefes

- ✓ Impulsar la comunicación por medio de canales verticales.
- ✓ Hacer saber a los empleados la mejora que estos van demostrando.
- ✓ Conseguir por parte de toda la organización el compromiso a la mejora continua.

Objetivos para los colaboradores

- ✓ Proporcionar el canal de comunicación.
- ✓ Comprender la finalidad de la evaluación del desempeño y los beneficios que esta aporta.
- ✓ Intervenir en la siguiente designación de objetivos de la organización.

2.2.4. Beneficios de una evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (1999) señala que una evaluación de desempeño bien elaborada, brindara a la empresa beneficios no solo a corto plazo, sino, también a mediano y largo plazo. De tal manera que dichos beneficios serian para el empleado, el jefe y para toda la organización. (p. 36)



Estos beneficios obtenidos de una evaluación de desempeño se clasificarían de la siguiente manera:

2.2.4.1. Beneficios para el gerente

- ✓ Mediante factores de evaluación, poder determinar el desempeño y comportamiento de cada uno de los empleados, ya que se contaría con un sistema de medición el cual sea gran utilidad para contrarrestar la subjetividad que pudiera presentarse.
- ✓ Brindar medidas con el fin de mejorar el nivel de desempeño de los empleados.
- ✓ Notificar a los subordinados que el objetivo de la evaluación de desempeño, es determinar de manera objetiva como esta su desempeño dentro de la organización.

2.2.4.2. Beneficios para el subordinado

- ✓ Permite conocer qué tipo de comportamiento y desempeño es valorado y aceptado por la organización.
- ✓ Conocer que espera su jefe obtener en cuanto a su desempeño y en base a esta valoración, determinar sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Poder entender el tipo de medidas que llegara a tomar el jefe para mejorar su desempeño (capacitaciones, programas de desarrollo, etc.), además de esto las medidas que debe realizar el subordinado por su propia cuenta (más dedicación y mayor atención, asistencia a cursos por su cuenta, etc.).
- ✓ Permite realizar una autoevaluación y crítica personal acerca de su desarrollo y control dentro de la organización.

2.2.4.3. Beneficios para la organización

- ✓ Permite definir el potencial de cada empleado a corto, mediano y largo plazo, además ayuda a determinar el aporte brindado por cada uno.
- ✓ Determinar en qué áreas de actividad los empleados deben reciclarse y/o mejorar, e identifica a los empleados aptos para un ascenso o transferencia.
- ✓ Fortalece la política de recursos humanos, ya que brinda oportunidades a sus subordinados (mejora personal, crecimiento y promoción), con el objetivo de mejora en la productividad y en las relaciones humanas dentro de la organización.



- ✓ La finalidad de la evaluación del desempeño es determinar si cada uno de los empleados aporta beneficios a la empresa y le agrega valor en cada uno de sus puestos de trabajo, ya que de esta manera se mejora la productividad dentro de la organización, ayudando además a cumplir sus metas propuestas, de esta manera todos se verán beneficiados y la empresa podrá seguir creciendo de manera óptima y estable.

2.2.5. Fases de la evaluación del desempeño

John Ivancevich (citado en Iparraguirre y Bustamante, 2017, p. 23) nos muestra las siguientes fases de la evaluación del desempeño siendo estas las siguientes:

2.2.5.1. Identificación

Esta fase señala que para la aplicación de la evaluación del desempeño se debe tener en cuenta en qué áreas aplicarlas y cuáles serán los parámetros de medición del rendimiento, en donde tanto el evaluador como el evaluado deben estar de acuerdo con lo que se espera que se elabore. Por medio de esta fase lo que se quiere saber es ¿Qué espero que haga esta persona?, siendo esta pregunta necesaria, ya que, a pesar de que se tenga una descripción del puesto de trabajo esta no es suficiente para determinar que se espera que realice el individuo.

2.2.5.2. Medición

Esta fase es primordial dentro de la evaluación, puesto que, su objetivo es medir el desempeño individual de cada trabajador, en donde se realice una comparación del rendimiento real con los estándares que se han fijado previamente. Es por ello que las condiciones para una correcta medición, es necesario aplicar los mismo criterios de evaluación a toda la organización, esto con la finalidad de que los resultados obtenidos puedan ser comparables.

2.2.5.3. Gestión

La finalidad del sistema de evaluación aplicado es que este pueda ser aplicable a futuro, en donde no solo se fije en actividades del pasado, desaprobando o aprobando el desempeño de los empleados del periodo anterior. La evaluación debe servir para guiar y orientar a que los empleados desarrollen su máximo potencial dentro de la organización, logrando así alcanzar un



mayor nivel rendimiento, por ello se ve necesario que los supervisores y evaluadores a cargo, brinden cada vez retroalimentación a los subordinados acerca de su progreso y desempeño, y con esto realizar planes de mejora.

2.2.6. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los distintos métodos que existen para evaluar el desempeño se basan en la medición de rasgos, conducta y los resultados obtenidos. De tal manera que es importante determinar qué tipo de método utilizar para que los resultados obtenidos se acerquen a una valoración real acerca del desempeño de cada empleado dentro de su lugar de trabajo. Algunos de los métodos que se han ido creado han sido para reducir las limitaciones que tienen otros, es por ello que ninguno es perfecto, ya que cada uno presenta ventajas y desventajas; sin embargo esto no representa inconvenientes, ya que en su combinación se puede utilizar una gama más variada de herramientas útiles para la evaluación, ajustándose a las necesidades de cada organización. (Chiavenato, 2007, p. 249)

Entre los distintos métodos se tienen los siguientes:

2.2.6.1. Método basado en características

Este método trata de medir las características que posee un empleado en cuanto a creatividad, confiabilidad, iniciativa o liderazgo, las cuales son de gran importancia para la organización, ya sea para el presente o para su futuro. De esta manera, estos son fáciles de gestionar, sin embargo, si las características no son planteadas con relación al puesto de trabajo, los resultados obtenidos se alejaran de la realidad, dando como resultado algo resultado. Estas se dividen en:

a) Método de Escalas gráficas

Las características a evaluar están representadas por medio de una escala, en donde el evaluar señala hasta qué punto el empleado tiene cierta característica.

b) Método de Escalas mixtas



Este método a diferencia del método de escalas básicas en donde se utilizaba una escala para valorar las características, evalúa de acuerdo a tres descripciones específicas de cada una de las características siendo: superior, promedio e inferior.

c) Método de Distribución forzada

Este método exige al evaluador elegir de entre varias alternativas, en ciertos casos a manera de pares, en donde aparece de manera beneficios o desfavorable.

d) Método en Formas narrativas

Se solicita que el evaluador describa mediante un ensayo al empleado de la manera más precisa posible. Sin embargo, este método presenta diversos problemas de subjetividad, además que en algunos casos los evaluadores no presentan una buena forma de escritura. Es decir, los buenos escritores presentaran mejores evaluaciones, ya que tienen mejor capacidad literaria que los que no la tienen.

En resumen todos estos métodos resultan ser subjetivos y vagos. De tal manera que para eliminar la subjetividad en los métodos basados en características, sería el dar una descripción del comportamiento a lo largo de la escala. Como resultado, la evaluación de desempeño por características pasaría a ser una evaluación de desempeño basado en el comportamiento.

2.2.6.2. Método por comportamiento

Estos métodos ayudan al evaluador a identificar si los empleados se están alejando de la escala. Por tanto este método muestra de manera específica que comportamiento se debería tener dentro del puesto de trabajo; sirviendo de retroalimentación para el desarrollo de los empleados. Estos métodos se clasifican en:

a) Método de incidentes críticos

Este método tiene que ver con la conducta del evaluado, siendo esta de éxito o fracaso, en donde esto es muy poco usual en cierta parte del trabajo. La ventaja de este método es que su evaluación abarca todo el periodo a evaluar, de tal manera que brinda al empleado desarrollo y



autoevaluación. La evaluación puede ser errónea si no se tiene en cuenta aspectos favorables y desfavorables. Se dividen en:

b) Escala fundamentada para medición del comportamiento

Basada en una serie de escalas verticales diseñada para cada dimensión importante en el desempeño laboral. Sin embargo para la realización de esta escala se necesita de mucho tiempo y esfuerzo, ya que se debe realizar una por cada puesto de trabajo.

c) Escala de observación de comportamiento

Este mide la frecuencia observada en determinada conducta. De tal manera que es más fácil informar al empleado acerca de su evaluación.

2.2.6.3. Métodos basados en resultados

Este método evalúa en base a los logros obtenidos por los empleados y a los resultados alcanzados en su trabajo. Mediante la aplicación de este método se halla mayor objetividad, ya que lo que se observa son cifras como ventas o producción, lo cual permite que la evaluación sea menos abierta a sesgos o la subjetividad.

2.2.7. Evaluación del Desempeño por Competencias

Siguiendo a Mertens en su estudio “Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo”, nos dice que las estrategias usadas por las empresas para competir y diferenciarse basados en sus activos fijos o financieros, conocimiento, capacidad de innovación, manejo de mercado, etc.; ya no daban los resultados esperados. De tal manera que el factor humano se vuelve el componente clave para lograr dicha diferenciación. Así, se toma en cuenta que las personas realizan un gran aporte hacia la empresa para el logro de objetivos de la misma. Por ello, las empresas para superar este reto han elegido aplicar un sistema de evaluación por competencias, esto como una opción para promover el desarrollo y educación, tomando en cuenta que las necesidades de la empresa logran un buen equilibrio con las necesidades de sus miembros. De tal manera que la creación del enfoque basado en competencias está relacionado con la estrategia de



competitividad, ya que nació por la necesidad de diferenciación de las organizaciones mediante el mejoramiento del recurso humano. (Mertens, 1996)

De esta manera, las competencias que un individuo posea serán las que definirán el comportamiento de este, la forma en cómo se relaciona con los demás miembros de la organización, además de la forma en como diseñara e implementara sus esquemas de trabajo y sobre todo, determinara cómo será la obtención de las metas y objetivos estratégicos que le fueron encomendados. Por tanto, evaluar las competencias ayudara a determinar si los miembros de la organización conocen y cuanto saben acerca de las funciones que desempeñan, las tareas asignadas, la forma en como ponen en práctica lo que saben, y lo más primordial cómo el desarrollo de su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Mertens, 1996)

2.2.7.1. Competencia

Spencer y Spencer (citado por Alles, 2005, p. 78), señala que la competencia es: “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”, en donde:

- ✓ Característica subyacente: se refiere a la parte profunda de la persona es decir a su personalidad, la cual determinara el comportamiento en diferentes eventos laborales.
- ✓ Causalmente relacionada: esta indica que la competencia originara o anticipara la forma de comportarse y el desempeño que tendrá el individuo.
- ✓ Estándar de efectividad: señala que mediante la competencia se predice quien hace bien las tareas y quien no, medido sobre un estándar.

Siguiendo a (Alles, 2005, p. 79) nos dice que “la competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. De tal manera que la competencia es contar con los conocimientos y habilidades necesarios para realizar determinada tarea de manera satisfactoria, cumpliendo además con los objetivos planteados por la empresa.



2.2.7.2. Clasificación de las competencias

Cada empresa tiene que definir una lista de competencias específicas relacionadas al área en que se labora y que estén de acuerdo a la propia cultura de la empresa, puesto que esto ayudara al mejor desenvolvimiento del empleado y de la empresa.

Para ello las competencias según Alles (2005, p. 79) las clasifica en 5 principales tipos los cuales son:

1.- Motivación: intereses que consistentemente desea o considera una persona. La motivación se pueda considerar como el motor que impulsa a la acción, dirigiendo al comportamiento hacia determinadas acciones u objetivos y alejándolos de otros. Por ejemplo, en el caso de un vendedor que trabaja con una percepción variable, su motivación puede estar ligada al factor monetario, pero esto puede cambiar por el deseo de superar a los demás, de ofrecerle a su familia algo más, etc.

2.- Características: estas son características físicas y respuestas consistentes a determinada situación o información. En el caso de los vendedores sería su carácter extrovertido, energía, habilidad de persuasión, argumentación, etc.

3.- Concepto propio: esta se refiere a la imagen propia de una persona, actitudes y valores que esta posea. Por ejemplo, en los vendedores sería la confianza que tengan en sí mismos, la seguridad y competitividad que estos muestren. En las personas, los valores son motivos o motivaciones internas que determinarían a corto plazo como se desempeñaría una persona en su puesto de trabajo.

4.- Conocimiento: esta se refiere a información acerca de áreas específicas. En el caso de los vendedores, sería todo el conocimiento acerca de los productos, la memoria a la hora de recordar información concreta de cada cliente, etc. Sin embargo, las evaluaciones de conocimiento no permiten determinar el desempeño laboral, puesto que el conocimiento y las habilidades no se miden de la misma forma en el puesto de trabajo.

5.- Habilidad: capacidad de poder desenvolverse en determinada tarea física o mental. Por ejemplo, en el caso del vendedor sería la habilidad de manejar su vehículo, computadora,

habilidad que muestra a la hora de comunicarse, convencer y persuadir. Mediante la capacitación se puede desarrollar la habilidad y el conocimiento.

2.2.7.3. Modelo del Iceberg

El modelo del Iceberg dado por Spencer y Spencer (citado por Alles, 2005, p. 81), indica mediante un gráfico que las competencias están divididas en dos grupos siendo estas: las más fáciles de identificar y desarrollar (como destrezas y conocimientos) y por otra parte las competencias menos fáciles de identificar y desarrollar (como las aptitudes, el concepto de uno mismo, valores y la personalidad). Este último grupo es el que influye más en el comportamiento de una persona y por ende afectara al desempeño y logro de objetivos de la misma. De tal manera que las competencias vendrían a ser tanto centrales como superficiales (esta última indica que se encuentran en la superficie).

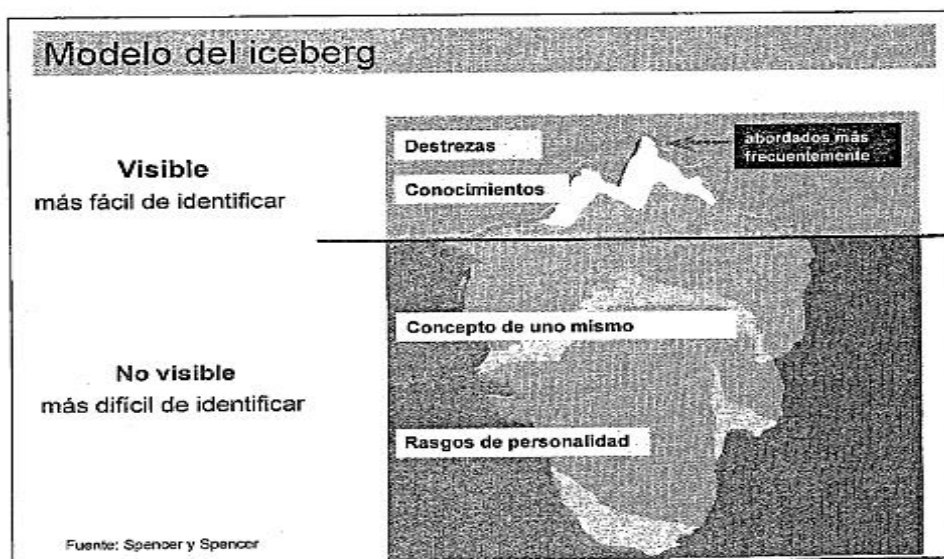


Ilustración 2. Modelo Iceberg de las Competencias

Fuente: (Alles, 2005, p. 81)

2.2.8. Métodos de evaluación de desempeño por competencias



Para evaluar el desempeño por competencias se tiene diferentes métodos para hacerlo, tomando en cuenta de quién será el o los responsables de realizarlo. De los diferentes métodos para evaluar el desempeño por competencias se elegirá el más conveniente para la empresa de acuerdo a sus necesidades siendo estos los siguientes:

1. Evaluación de 90° (Autoevaluación)
2. Evaluación 180° (Evaluación del supervisor inmediato)
3. Evaluación de 270°
4. Evaluación 360°

2.2.8.1. Evaluación de 90°

Este tipo de evaluación es realizada por el jefe inmediato, el cual medirá el grado de cumplimiento de objetivos y competencias. En donde los objetivos guardan relación con la parte de remuneración mientras que las competencias son evaluadas para determinar el desarrollo de las mismas. Esta evaluación no es muy utilizada por parte de las empresas puesto que, no brindan datos representativos, acercándose más a datos subjetivos y conductuales de un empleado. (Mendoza, 2018, p. 1)

2.2.8.2. Evaluación de 180°

Para Alles (2005), la evaluación de 180° se basa en que un empleado es evaluado por su jefe, sus pares y eventualmente por los clientes. A diferencia de la evaluación de 360° esta evaluación no incluye el nivel de subordinados o superiores. (p. 213)

De la misma forma que la evaluación de 360°, este sistema también exige compromiso por parte de los integrantes de la organización, implicando además confianza entre sus participantes. Por ello, la aplicación de este sistema por parte de la organización, brinda a sus empleados una herramienta para su auto desarrollo.

Los aspectos que se deben considerar en este método según (Alles, 2005, p. 214) de evaluación son los siguientes:

- ✓ La aplicación de la evaluación de 180° no termina con la presentación de resultados obtenidos y su respectivo análisis. Se deberá proceder con un trabajo personal de análisis y



reflexión.

- ✓ La selección de los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo a las pautas dadas por los creadores de la herramienta. Lo que se debe tener en cuenta es que las personas elegidas puedan observar al evaluado en acción y así poder determinar las competencias del mismo.
- ✓ Posibles evaluadores: Clientes internos y externos, empleados, integrantes del equipo, supervisores, managers, socios.
- ✓ Para que dentro del proceso de evaluación exista confidencialidad, la evaluación debe ser realizada por un consultor externo, el cual recibirá mediante correo y sobre cerrado, los formularios aplicados en la evaluación provenientes directamente del evaluado, realizados por los diferentes evaluadores. En donde quienes procesan son de nivel gerencial.
- ✓ El informe realizado de la evaluación deberá ser claro y explicativo. Este debe ser realizado en un solo ejemplar el cual será entregado al evaluado.
- ✓ Los resultados obtenidos debes ser expuestos en una reunión de feedback.
- ✓ La organización deberá estar madura para proceder a la aplicación de este proceso de evaluación.
- ✓ Este método de evaluación se puede aplicar en organizaciones o empresas sin importar el tamaño de las mismas.

2.2.8.3. Evaluación de 270°

En este método de evaluación se desarrolla una autoevaluación, intervienen el jefe inmediato o superior y se incorpora un nuevo factor de medición siendo este la evaluación por parte de los subordinados (en caso de existir), o puede darse por parte de los pares que son los compañeros miembros del equipo de trabajo, o, a su vez puede darse por aquellos que están en el mismo nivel de responsabilidad. (Pazmiño, 2013, p. 14)



2.2.8.4. Evaluación de 360°

Según (Alles, 2005, p. 145) nos dice que este tipo de evaluación se considera un diseño sofisticado, puesto que, permite que todo el entorno evalúe a un empleado, siendo estos sus jefes, pares y subordinados. En donde también se puede incluir a clientes o proveedores. Si el número de evaluadores es mayor pues mayor grado de fiabilidad se encontrara en el sistema.

Así pues, Alles (2005) considera que las evaluaciones jefe-empleado podrían ser incompletas, puesto que solo toma en cuenta una sola fuente. La variedad de fuentes provee una evaluación más completa y relevante acerca del desempeño de la persona. Además, la conducta de los empleados es asumida con mayor responsabilidad preocupándose por el efecto que esta podría tener en los demás miembros de la organización. Asimismo, se preocupan por la satisfacción de las necesidades y expectativas no solo del jefe sino, también de los demás miembros de la organización, creando un mayor grado de colaboración dentro del trabajo. (p. 145)

Siguiendo a los autores Edwards y Ewen (citado por Alles, 2005, p. 147), nos presentan quienes intervienen en una evaluación de 360°. En donde una persona designada “YO” lo evalúan ocho sujetos diferentes:

- ✓ Él mismo (autoevaluación).
- ✓ Clientes internos
- ✓ Personas que le informan (subordinados).
- ✓ Clientes externos
- ✓ Compañeros de trabajo
- ✓ Su supervisor
- ✓ El jefe del jefe
- ✓ Otras personas, ejemplo los proveedores.

De esta manera, para que el método no se desarrolle de forma burocrático, no se evalúan todos a todos, ya que se elige a uno o dos pares, dos supervisores, dos o tres clientes, etc., además, no se involucran a todos de cada nivel. Es de gran importancia que el empleado se realice una autoevaluación de sí mismo.

2.2.9. Pasos a seguir para la aplicación de una evaluación por competencias



El proceso a seguir para realizar tanto la evaluación de 180° y 360° es la misma para ambos casos (Alles, 2005, p. 89), siendo estos pasos los siguientes:

1. Definición de las funciones específicas de los puestos de trabajo.
2. Definición de las competencias ya sean cardinales como específicas de la organización y de los puestos de trabajo.
3. Desarrollo de la herramienta
4. Elección de las personas.
5. Aplicación del proceso.
6. Relevamiento y procesamiento de datos.
7. Notificación de resultados a los interesados.
8. Informes.

2.2.9.1 Competencias cardinales y específicas

Martha Alles en su libro de “Gestión por Competencias: El Diccionario” nos dice que para desempeñar de manera satisfactoria un cargo se debe tomar en cuenta las competencias técnicas o de conocimiento y las de gestión. En su diccionario Alles solo nos habla de las competencias de gestión, siendo estas las más utilizadas. Dentro de este diccionario se encontraran competencias tanto cardinales como específicas las cuales serán elegidas de acuerdo a las necesidades de la empresa. (Alles, 2002, p. 5)

Competencias cardinales o generales

Las competencias cardinales son consideradas las más relevantes para una organización, en donde lo que se requiere es que todo su personal las tenga y las desarrolle., las cuales ayudarán al buen desenvolvimiento de la empresa.

Competencias específicas

Estas competencias hacen referencia a las actividades concretas de cada puesto de trabajo, las cuales se consiguen en base a la transmisión y asimilación de diversos contenidos relacionados a distintas áreas del saber, tales como conceptos, teorías, habilidades investigativas, conocimientos instrumentales, estilos de trabajo, etc. Las cuales definen una disciplina específica.



CAPITULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capítulo describe el tipo de investigación, el diseño de la misma, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y muestra del estudio así como el procesamiento y análisis de la información.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se menciona algunos de los tipos de investigación empleados para la misma, mencionando entre ellos los siguientes:

✓ **Investigación Descriptiva**

Describe los hechos referentes alguna situación y permiten al investigador saber cómo ocurren y se manifiestan determinados acontecimientos. Este método de investigación se empleó para describir la problemática existente en la empresa, así como las características y dimensiones de la cultura organizacional para determinar su relación con el desempeño laboral.

✓ **Investigación Correlacional y Explicativa**

Estudia las relaciones que existen entre dos o más variables buscando determinar alguna asociación o correlación entre las mismas así como las relaciones de causa-efecto entre los hechos objeto de estudio. De esta manera se podrá explicar el comportamiento de las variables y determinar de mejor manera la incidencia de la cultura organizacional sobre el desempeño laboral.

✓ **Investigación Bibliográfica y de Campo**

La recopilación de información se apoya en fuentes de carácter documental ya sean bibliográficas, hemerográficas u otro tipo de archivos y documentos; así como también el investigador recopila información fuera de su lugar habitual de trabajo obteniendo los datos de manera directa en la realidad donde se presentan. Para determinar cómo los clientes perciben el trato tanto de los vendedores como de las personas que realizan el estibaje de la mercadería es necesario dirigirse donde los mismos para obtener la información deseada.



3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la variable Cultura Organizacional se consideró un cuestionario que está dividido en dos partes. La primera parte se evalúa a través del Cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), basado en el modelo de valores de competencia (MVC) propuesto por Cameron y Quinn (1999), cuyo objetivo principal es diagnosticar la cultura actual y por otro lado identificar el tipo de cultura que los trabajadores preferirían que hubiese; así este cuestionario permite identificar subculturas que pueden existir dentro de una cultura organizacional, así como también identificar cual es la cultura dominante en la empresa. Este modelo encaja con los cuatro tipos de cultura antes mencionados: clan, adhocracia, mercado y jerárquica, permitiendo identificar el tipo de cultura que más se aproxime a la que existe en la empresa actualmente. Esta parte del cuestionario posee 6 dimensiones con cuatro opciones de respuesta en cada una (enumeradas con la letra A hasta la letra D), estas dimensiones son: Características Dominantes, Liderazgo Organizacional, Gestión de Empleados, Cohesión Organizacional, Énfasis Estratégico y Criterios de Éxito.

Para explorar estructuras profundas de la Cultura Organizacional se han seleccionado algunos instrumentos que han demostrado que pueden ser herramientas confiables para medir la cultura, y pueden ser ajustadas de acuerdo a las necesidades, el propósito y la disponibilidad de recursos de la investigación. Así es como las características y dimensiones analizadas han sido seleccionadas de entre las propuestas en los siguientes modelos:

- ✓ Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (1995)
- ✓ Características culturales según Robbins (2004)
- ✓ Cuestionario de Cultura Organizacional de Cueva (2016)
- ✓ Cuestionario de Cultura Organizacional de Chávez (2017)
- ✓ Cuestionario de Ideología Organizacional de Harrison (1972)
- ✓ Cuestionario para la Evaluación de Riesgos Psicosociales propuesto por el Ministerio de Trabajo.

Así, para esta segunda parte del cuestionario las dimensiones y sub-dimensiones elegidas a raíz



del Cuestionario de Denison, permiten enriquecer y ampliar lo máximo posible el estudio de la cultura. Entre ellas tenemos: Implicación (Empoderamiento y Trabajo en Equipo), Consistencia (Valores, Acuerdos, Coordinación e Integración), Adaptabilidad (Orientación al Cambio, Orientación al Cliente, Aprendizaje Organizativo), Misión (Dirección y Propósitos Estratégicos, Metas y Objetivos, Visión), Criterio Recompensa, Comunicación, Seguridad y Salud Ocupacional.

El estudio de la Seguridad y Salud Ocupacional como parte de la Cultura Organizacional aborda la evaluación de los Riesgos Psicosociales, puesto que son riesgos que derivan netamente de la actividad laboral y pueden producir efectos psicológicos, físicos y sociales negativos desencadenando en estrés laboral, por ello se piensa que la cultura también debe asumir un manejo de dichos riesgos ya que ello se traduce en bienestar y es justamente lo que una cultura sana refleja. Siendo así, los factores psicosociales a analizar son: Carga y Ritmo de Trabajo, Desarrollo de Capacidades, Margen de Acción y Control, Organización del Trabajo, Recuperación, Soporte y Apoyo, Otros Aspectos.

En cuanto a la evaluación del desempeño laboral se basa en una evaluación por competencias de 180 grados descrita por Martha Alles, ya que ésta permitirá una evaluación por parte de los jefes, sus pares, una autoevaluación y eventualmente clientes externos, además que permitirá establecer competencias específicas para cada puesto con lo que se obtendrán evaluaciones más objetivas y se fomentará en el personal el desarrollo de dichas competencias.

Para la determinación de las competencias de cada puesto de trabajo nos guiaremos en el libro de Martha Alles “Diccionario de Competencias”, el cual contiene alrededor de 160 competencias tanto cardinales como específicas. Estas competencias fueron designadas de acuerdo al puesto de trabajo de cada persona del Comercial y tomando en cuenta las competencias cardinales que la empresa considera relevantes.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Como ya se ha mencionado, la obtención de información se realizará a través del método de la encuesta, cuya técnica utilizada para recopilar datos es la aplicación de cuestionarios. Para tal



efecto se diseñó dos modelos de cuestionario, uno para medir la variable Cultura Organizacional y otro para el Desempeño Laboral.

Cabe mencionar que ambos cuestionarios trabajan con una escala de Likert de 4 puntos, en primera instancia ambos aplicados de manera personal o autoadministrada pues se les entregó los cuestionarios a cada uno de los trabajadores y ellos escogieron la respuesta según su propio criterio.

Previamente se hará una validación de la fiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (Coeficiente propuesto por Lee Joseph Cronbach en 1951) ya que este se usa para escalas policotómicas como las de Likert que se están empleando.

Para el análisis y procesamiento de datos se utilizará el software SPSS versión 22, en el cual se podrán determinar los estadísticos necesarios que permitan los mejores resultados. Así como el desarrollo de las gráficas se realizó en Microsoft Excel 2010.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

La Población para el estudio de la Cultura Organizacional está compuesta por todo el personal de la empresa comercial JYN conformado por 11 personas, de entre las cuales dos figuran como los dueños del negocio, que de igual manera, ambos desempeñan actividades laborales, el “dueño” en el rol de vendedor y la “dueña” como Administradora General.

Como en este caso la población es pequeña no es necesario obtener una muestra sino el estudio de la población total permitirá analizar las variables de investigación con mayor exactitud y profundidad, lo cual tendrá un impacto positivo en la búsqueda de soluciones a eventualidades que pudieran existir.

**Cuadro 1.** Nómina del personal de Comercial JYN

PUESTO DE TRABAJO	Nro. TRABAJADORES
ADMINISTRATIVO	
Administración General	1
Auxiliar administrativo-contable	1
Secretaria	1
Auxiliar servicios técnicos	1
VENTAS	
Vendedor	2
DESPACHOS	
Chofer	1
Estibador	2
BODEGA	
Auxiliar de Bodega	2
TOTAL	11

Fuente: (Comercial JYN, 2020)

Elaborado por: Autores

La población para la aplicación de la evaluación del Desempeño Laboral comprende de igual manera todo el personal de la empresa Comercial JYN, sin embargo también se busca evaluar la percepción de los clientes con respecto al trato de los agentes vendedores y de los estibadores que entregan la mercadería.

3.4.2. Muestra

La evaluación de Desempeño Laboral aplicada será de 180° por ello se busca saber la percepción de los clientes, para tal efecto la población de clientes se compone de 860 personas de entre las distintas zonas en las cuales la empresa tiene su cobertura.



El tipo de muestreo empleado será de tipo probabilístico, puesto que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos, y a través de un muestreo aleatorio estratificado se determinará el número de clientes por zona a quienes se aplicarán las respectivas encuestas. Las distintas zonas de estudio son: dentro y fuera de la ciudad, hacia parroquias como El Valle y Ricaurte, y cantones como: Cañar, Tambo, Gualaceo, Sigsig, Girón, Azogues y Biblián.

Para el cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población se utilizará la siguiente fórmula:

En donde,

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (860 clientes)

z = coeficiente de distribución normal (1.96 con un 95% de confianza)

p = probabilidad de éxito (50%)

q = probabilidad de fracaso (50%)

e = error máximo admisible (5%)

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 860}{0.05^2(860 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 265.76 = 266 \text{ encuestas}$$

Observamos que nos referimos al resultado de la muestra como “encuestas” en vez de “clientes”; la razón es debido a que son 4 trabajadores a ser evaluados por un mismo cliente (dos estibadores y dos vendedores) y si consideramos los 266 como “clientes” se obtendrían un total



de 1064 encuestas, lo cual no es muy práctico tanto por el tiempo como por la cantidad de resultados. De tal manera que es más conveniente dividir las 266 encuestas para 4 trabajadores obteniendo así que a cada trabajador le corresponde ser evaluado 67 veces.

A continuación, para determinar el número de encuestas que corresponderían por zona se calculan con el siguiente coeficiente:

$$\text{coeficiente} = \frac{\text{muestra}}{\text{población}}$$
$$\text{coeficiente} = \frac{266}{860}$$

$$\text{coeficiente} = 0.309302$$

Este coeficiente se multiplica por el número de clientes totales por cada zona obteniendo así el número de encuestas por zona a realizarse; una vez determinado esto, se divide el total de encuestas de cada zona para 4, pues el resultado ahora ya será el número de clientes a visitar por cada zona. Recordemos que un mismo cliente responde a 4 encuestas, una por cada trabajador. Así al final los 67 clientes responden al total de 266 encuestas, más exactamente 268 encuestas.

Cuadro 2. Determinación de clientes y encuestas según la zona

ZONA	TOTAL CLIENTES	TOTAL DE ENCUESTAS POR ZONA	NUMERO DE CLIENTES A ENCUESTAR POR ZONA
CUMBE	65	20	5
VALLE	20	6	2
GIRON	76	24	6
GUALACEO	49	15	4
SIGSIG	75	23	6
AZOGUES	170	53	13
BIBLIAN	106	33	8



CAÑAR	184	57	14
TAMBO	65	20	5
CUENCA	30	9	2
RICAUARTE	20	6	2
TOTAL	860	266	67

Fuente: (Comercial JYN, 2020)

Elaborado por: Autores

3.5. CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

La fiabilidad de los cuestionarios se determina por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, pues éste permite evaluar la homogeneidad o consistencia interna de los ítems que conforman dicho instrumento. Al determinar el grado en que estos ítems miden la misma variable, se busca que todos ellos estén correlacionados entre sí, y mientras más homogéneos sean los ítems mayor será el valor del coeficiente.; de esta manera se sabe si los ítems o reactivos de un cuestionario están midiendo realmente aquello que se pretende estudiar. (Navarro, 2019; Quero, 2010)

El valor del coeficiente oscila de 0 a 1 y mientras más cercano a 1 se encuentre, mayor será la confiabilidad del instrumento. Oviedo y Arias (2005) expresan que un valor mínimo aceptable para el coeficiente es 0.70 ya que por debajo de ese valor la confiabilidad suele interpretarse como baja. (p. 577)

3.5.1 Direccionalidad de los Ítems medidos por una escala Likert

Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que las afirmaciones utilizadas para una escala pueden tener una dirección, ya sea favorable o positiva y desfavorable o negativa. Por lo que se debe respetar la misma jerarquía de la escala utilizada en todos los ítems. (p. 246)

En consecuencia, Navarro (2019) manifiesta: “es muy importante que todos los ítems estén puntuados en el mismo sentido y nunca tener ítems en sentido inverso en un mismo análisis de consistencia interna pues daría valores de alfa de Cronbach bajos e incluso negativos” (p. 8).

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA CONFIABILIDAD DE LOS DATOS

4.1.1. Confiabilidad del cuestionario de Tipología Cultural

Para la variable Cultura Organizacional, parte I, correspondiente a Tipología Cultural, la confiabilidad determinada por medio del coeficiente alfa de Cronbach aplicada a cada letra correspondiente con un tipo de cultura determinada, obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 1. Estadísticas de Fiabilidad para la Tipología Cultural

Alfa de Cronbach	A	B	C	D
	CLAN	ADHOCRÁTICA	MERCADO	JERARQUICA
	0,783	0,757	0,685	0,834

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario OCAI

El nivel de confiabilidad es aceptable pues todos los coeficientes son iguales o mayores a 0.70, lo cual manifiesta homogeneidad en cada constructo, confirmando que el cuestionario OCAI resulta confiable para los efectos de esta investigación.

4.1.2. Confiabilidad del cuestionario de Profundización Cultural

Para la variable Cultura Organizacional, parte II, correspondiente a Profundización Cultural se constató que todos los ítems tengan un solo sentido recodificando aquellos que tengan afirmaciones negativas, por ejemplo el ítem 75 del cuestionario afirma “Si tuviera la oportunidad de trabajar en otro lugar en este momento lo haría sin pensarlo”, lo ideal es que la respuesta sea “totalmente en desacuerdo” pues cuanto más de acuerdo estén los trabajadores con este ítem, se entiende que su actitud es menos favorable. Por ello, para evitar equivocarnos al momento de obtener las puntuaciones totales, su valoración se recodifica. Los ítems desfavorables se califican de manera contraria que los favorables de la siguiente manera:

**Tabla 2.** Recodificación de Ítems

Tipo de Afirmación	Ítem en el cuestionario	Escala de calificación	
Afirmaciones positivas (favorables)	Todos excepto los ítem negativos	1, 2, 3 y 4	normal
Afirmaciones negativas (desfavorables)	18, 21, 24, 56 y 75	1 = 4, 2 = 3, 3 = 2, 4 = 1	recodificada

Fuente: Cuestionario de Profundización Cultural

Elaborado por: Autores

En el programa SPSS los ítems desfavorables se recodificaron como una distinta variable, de esta manera nos aseguramos que el cálculo del coeficiente de confiabilidad sea lo más inequívoco posible. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	11	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	11	100,0

Tabla 3. Fiabilidad en todo el Cuestionario

Alfa de Cronbach	N de elementos
,898	75

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural



En la tabla 3 observamos que el resultado del coeficiente alfa de Cronbach para el cuestionario de profundización cultural es de 0.898, lo cual indica que al estar próximo a uno tenemos certeza de la confiabilidad del instrumento; es útil para investigar los aspectos profundos de la cultura pues el valor del coeficiente es alto.

4.1.3. Confiabilidad del cuestionario de Desempeño Laboral

El cuestionario de desempeño laboral no es estandarizado para todas las personas sino está diseñado según cada puesto de trabajo y un individuo puede ser evaluado por un número grande o pequeño de evaluadores por lo que al ser una evaluación de 180 grados las opiniones con respecto al desempeño de una persona serán muy diversas según cada criterio del evaluador, razón por la cual no se consideró viable calcular los coeficientes de confiabilidad. Como todos los ítems apuntan en un mismo sentido tanto en las funciones, competencias y comportamientos lo que se busca es que los trabajadores obtengan las máximas puntuaciones posibles pues a fin de cuentas esto indica un mejor desempeño.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO OCAI

Para determinar la tipología cultural actual y preferida recordemos primero el tipo de letra que representa a cada cultura, siendo el orden el siguiente:

Tabla 4. Simbología Cultural por cada letra

LETRA	TIPO DE CULTURA QUE REPRESENTA
A	CLAN
B	ADHOCRATICA
C	MERCADO
D	JERARQUICA

Elaborado por: Autores



Para conocer la cultura actual se suma las calificaciones de respuestas de un individuo por cada letra y se divide para 6 (correspondiente a las seis dimensiones), luego se obtiene un promedio general de todos los trabajadores para cada letra, obteniéndose un valor que oscilará entre 1 y 4. El mismo procedimiento ocurre para determinar la cultura de preferencia. A continuación se presenta un cuadro de resumen de los resultados:

Tabla 5. Resumen de estadísticos de la Tipología Cultural

CULTURA ORGANIZACIONAL		CLAN	ADHOCRATICA	MERCADO	JERARQUICA
MEDIA	ACTUAL	3,45	3,31	3,56	3,81
	PREFERIDA	3,80	3,65	3,62	3,65

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario OCAI

Para observar mejor la distribución de los datos integramos los resultados del cuestionario OCAI en el modelo CVF por medio de un diagrama de radar, así cada eje del diagrama representa el promedio de un tipo de cultura en específico, y mientras más inclinado esté el resultado a algún eje se evidenciará mejor el tipo de cultura dominante en la empresa, así como el preferido por los trabajadores.

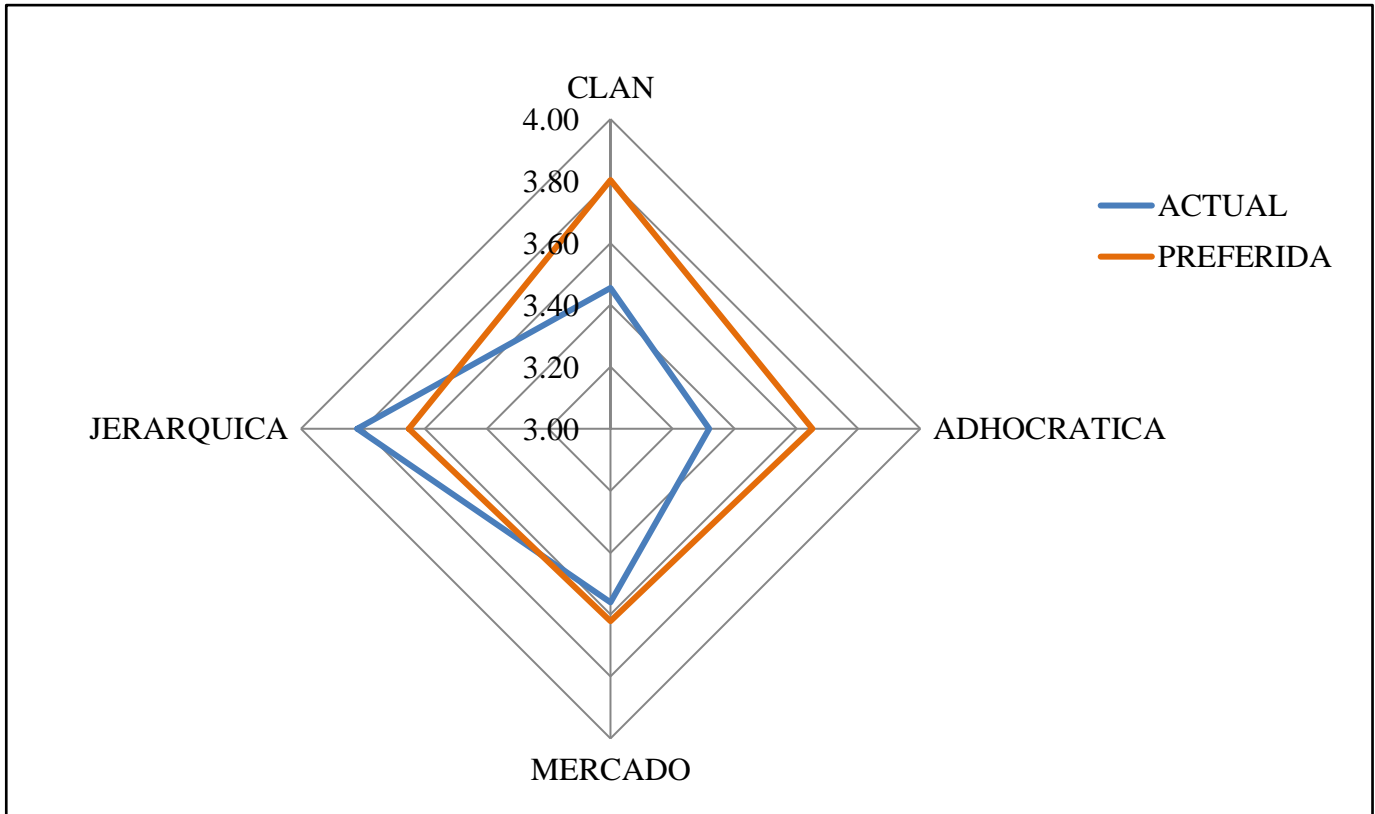


Gráfico 1. Integración del MVC en los resultados del OCAI

Elaborado por: Autores

4.2.2. Diagnóstico de la cultura organizacional actual

Podemos apreciar en la gráfica que en la empresa si existe un tipo de cultura dominante, ésta es la de tipo jerárquica, lo cual indica que la formalidad y las reglas guían el actuar de las personas pues el liderazgo se orienta a coordinar y supervisar constantemente las actividades para que éstas sean llevadas a cabo sin contratiempos, esto es debido a que alcanzar el éxito para la empresa significa ser eficiente en el cumplimiento de las labores y la forma de retribuir los logros hacia sus empleados es brindando estabilidad en su trabajo pues todo en la empresa se orienta para mantenerla en marcha.



La cultura de Mercado obtuvo una media de 3,56 puntos por lo que se consideraría como una segunda orientación cultural, con esto en mente podemos describir que en el ambiente laboral de la empresa se percibe un sentido de competitividad orientado tanto conseguir resultados como a una competitividad entre los miembros por destacar sobre su compañero, pues la preocupación de la empresa es ganar y tener éxito el cual a su vez se ve reflejado principalmente en ganar espacio en el mercado y aumentar las ventas.

Ambos tipologías culturales, jerárquica y de mercado, se encuentran en los cuadrantes inferiores del CVF por lo que no es de extrañar que su eje de “Control” apunte hacia la rigidez, es decir el principal enfoque de la empresa es alcanzar resultados para lograr que la empresa siga en pie y a su vez se posicione en el mercado. Por tales motivos la cultura de Clan tiene un puntaje inferior a las descritas anteriormente se podría ubicar como un “tercer lugar”, mientras que el menor puntaje es para la cultura Adhocrática ya que la innovación, el desarrollo y la libertad en la realización de tareas no es algo que caracteriza al Comercial.

4.2.3. Diagnóstico de la cultura organizacional preferida

Comenzaremos por explicar que ante un evidenciado control y una limitada participación de los trabajadores, el trabajo en la empresa es manejado casi en su totalidad por la Administradora (dueña) quien da las órdenes e indica a cada trabajador lo que debe hacer en el día, razón por la cual las personas se han acostumbrado a trabajar bajo una modalidad “obedecer y cumplir”. Resulta lógico entonces que la cultura preferida sea la de tipo Clan, pues se obtuvo como resultado una media de 3,80 puntos, el cual es un valor alto y expresa el deseo de los trabajadores de que la empresa sea un lugar en el cual no solamente se cumplan tareas sino que también se puedan compartir momentos, es decir que la empresa se vuelva una familia en donde sus pilares sean la lealtad y la confianza mutua; que sean los líderes quienes orienten y brinden entrenamiento, así como impulsen la participación y el trabajo en equipo ya que el éxito para la empresa será desarrollar el recurso humano, de esta manera el compromiso ira más allá de cualquier obligación laboral pues todos en la empresa sentirán que pertenecen allí y todos los esfuerzos serán para alcanzar los objetivos del trabajo a través de la cooperación mutua.



El segundo lugar en preferencia lo ocupan los tres tipos de cultura restantes, pues si bien los trabajadores prefieren una empresa más amistosa con ellos, lo que se interpreta con estos resultados (observemos que las medias en la cultura de tipo jerárquica es más baja en la preferida que la actual) es que buscan un poco más de libertad en la realización de sus tareas, que no sean muy supervisados, puedan tomar decisiones y adoptar riesgos; sin embargo todo esto a la par de un líder que aun coordine su trabajo y los guie en la consecución de los objetivos, sean estos orientados tanto a la persona como a los resultados.

4.2.4. Identificación de subculturas

Como se mencionó en el marco teórico, las subculturas por departamentos suele darse en empresas muy grandes donde es posible una amplia segmentación de personas por área de trabajo pues las personas de cada departamento pueden orientarse a un tipo de cultura más que en otra área. Para efectos de esta investigación se determinó si hubiese la posibilidad de que uno de los dueños sea quien instaure alguna subcultura. Nos apoyaremos de los resultados del OCAI para centrar nuestra atención en dos tipos de cultura básicamente, que son la Jerárquica y la de Clan, pues ambas son contrapuestas y nos permitirá evidenciar con más claridad alguna diferencia que pueda encontrarse. En la siguiente tabla observamos los promedios de respuesta según cada dueño:

Tabla 6. Promedios de respuesta según la opinión de los dueños

CULTURA		CLAN	JERARQUICA
ACTUAL	Dueña	3,67	3,83
	Dueño	3,67	3,83
PREFERIDA	Dueña	4	4
	Dueño	3,5	4

Elaborado por: Autores

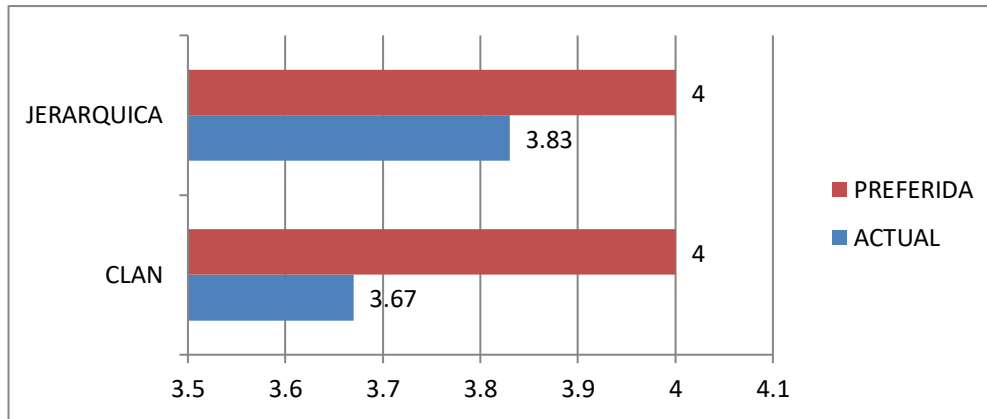


Gráfico 2. Promedio de repuesta para la cultura Actual y Preferida según Dueña
Elaborado por: Autores

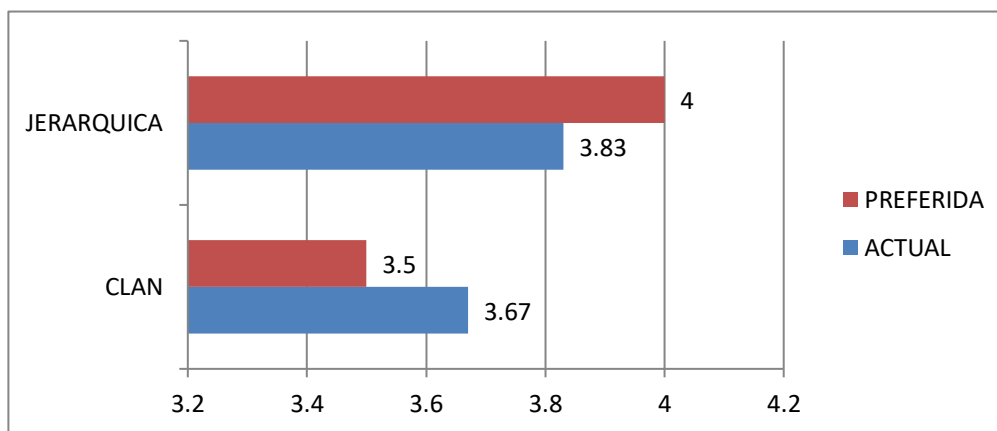


Gráfico 3. Promedio de respuesta para la cultura Actual y Preferida según Dueño
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Las gráficas nos permiten observar que ambos dueños actualmente dirigen la empresa en base a una cultura jerárquica mientras que la cultura de clan se sitúa en un promedio por debajo de la jerárquica lo que indica que su orientación a los resultados es la prioridad. Sin embargo en términos de preferencia observamos que si existe una pequeña diferencia pues mientras la dueña desea que prime aún más la cultura jerárquica al mismo tiempo también desea que los trabajadores consideren a la empresa como su segundo hogar, no así para el dueño pues mientras



él también desea que aumente el control y la supervisión, no busca que los trabajadores se sientan “bien” sino su enfoque cambia ya que desea ser un líder más exigente orientándose netamente a obtener resultados disminuyendo su atención hacia el desarrollo del recurso humano.

Ciertamente el estilo de liderazgo de ambos dueños actualmente está a la par pero como hemos visto su preferencia podría hacer que las decisiones que se tomen en un futuro repercutan en la cultura global de la empresa, pues si algún dueño se orienta por un liderazgo demasiado exigente los trabajadores comenzarán a percibir la cultura de forma más negativa o positiva según el líder con quien estén.

4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS MEDIANTE EL CUESTIONARIO DE PROFUNDIZACION CULTURAL

Empezaremos analizando la información demográfica del personal de Comercial JYN. Visualizamos los resultados a continuación:

Tabla 7. Género de los trabajadores de la empresa

Género del Trabajador		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Masculino	7	63,6
	Femenino	4	36,4
	Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario de Cultura Organizacional

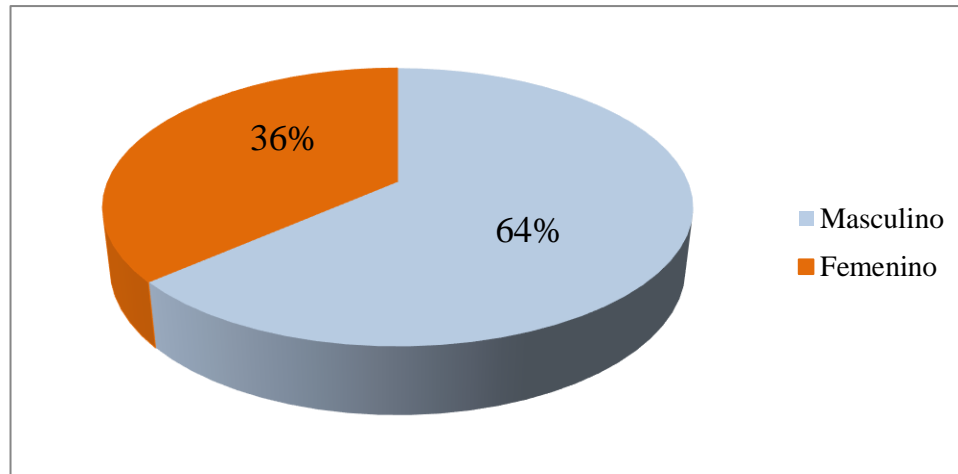


Gráfico 4. Género de los Trabajadores

Fuente: (Comercial JYN, 2020)

Elaborado por: Autores

Interpretación:

Tal como observamos en el gráfico 4, el 64% de los trabajadores del comercial son de género masculino, mientras que el 36% corresponde al género femenino; esto demuestra que existe mayor presencia de personal masculino en la organización.

Tabla 8. Edad de los Trabajadores en la empresa

	Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje
Válido	18 a 23	1	9,1
	24 a 33	1	9,1
	34 a 46	5	45,5
	47 en adelante	4	36,4
	Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario de Cultura Organizacional

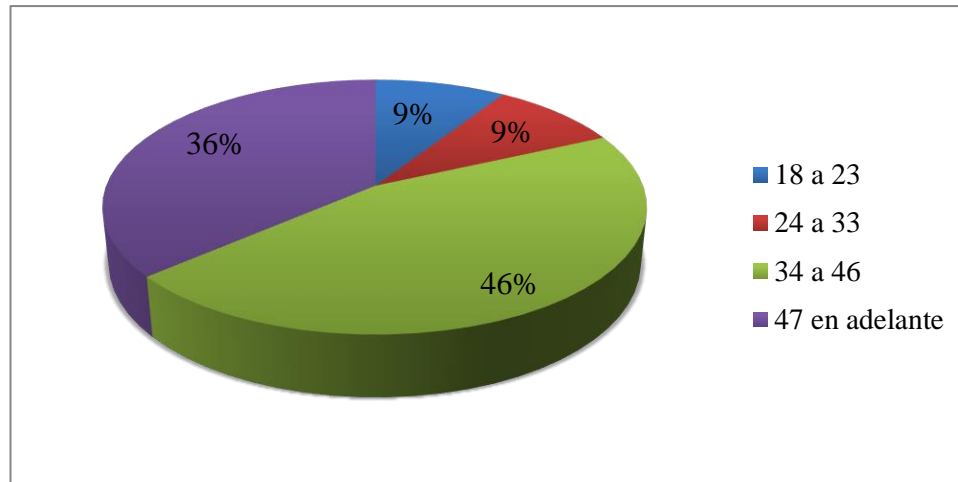


Gráfico 5. Edad de los Trabajadores

Fuente: (Comercial JYN, 2020)

Elaborado por: Autores

Interpretación:

Observamos en el gráfico 5, que en el Comercial JYN el 82% de los trabajadores tienen su edad sobre los 33 años, de los cuales el 36% son personas con una edad de 47 años en adelante, lo que nos indica que la mayoría de trabajadores en la empresa son personas adultas y pueden compartir su experiencia con el 18% de los trabajadores restantes pues este grupo comprende edades más juveniles.

Tabla 9. Nivel de estudios de los Trabajadores

Nivel de Estudio		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Educación Básica	5	45,5
	Bachillerato	6	54,5
	Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario de Cultura Organizacional

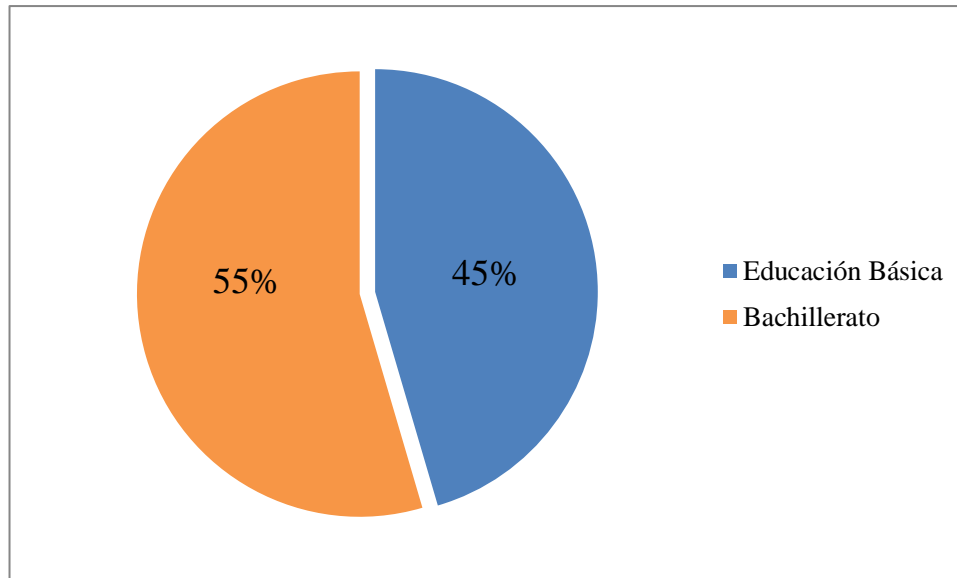


Gráfico 6. Nivel de estudios de los Trabajadores

Fuente: (Comercial JYN, 2020)

Elaborado por: Autores

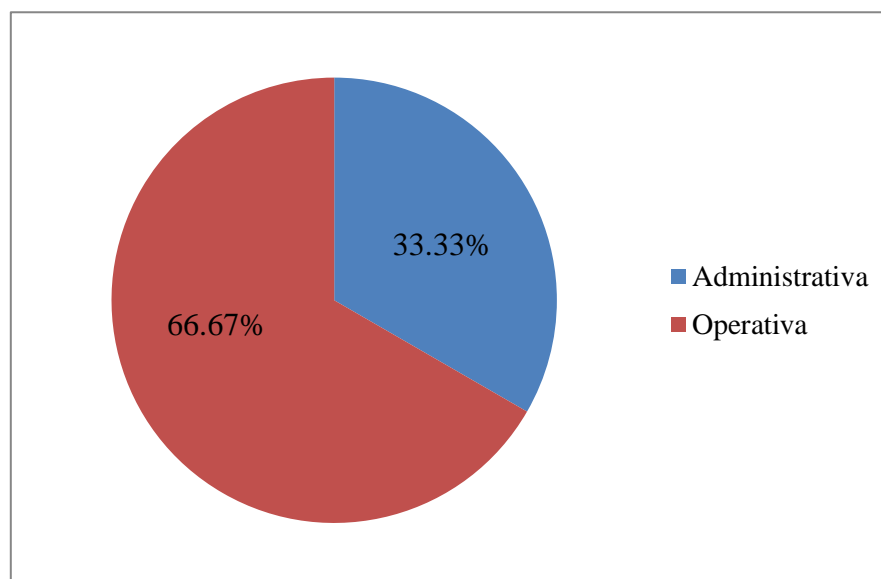
Interpretación:

Como se observa en el gráfico 6, el nivel de estudios de los trabajadores del Comercial está comprendido solamente por personas con Educación Básica y Bachillerato, siendo sus porcentajes 45% y 55% respectivamente; podríamos decir que casi la mitad de los trabajadores tiene un bachillerato mientras que la otra mitad solo cuentan con una educación básica. Si analizamos el tema de la globalización, al ser el mundo cada vez más tecnificado los perfiles laborales demandan tener un mayor conocimiento en función de las necesidades de la empresa, es decir la educación con la que cuentan los trabajadores les permitirá comprender mejor la situación del mercado a su alrededor, adaptarse y encontrar soluciones, por ello es importante que la empresa capacite a sus trabajadores en temas que puedan favorecer tanto al crecimiento de su persona como en beneficio de la empresa.

Tabla 10. Área de Trabajo Laboral

Área de Trabajo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Administrativa	3	27,3	33,33%
	Operativa	6	54,5	66,67%
	Jefe H	1	9,1	
	Jefe M	1	9,1	
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario de Cultura Organizacional

**Gráfico 7.** Porcentaje de Trabajadores según su Área Laboral

Fuente: (Comercial JYN, 2020)

Elaborado por: Autores

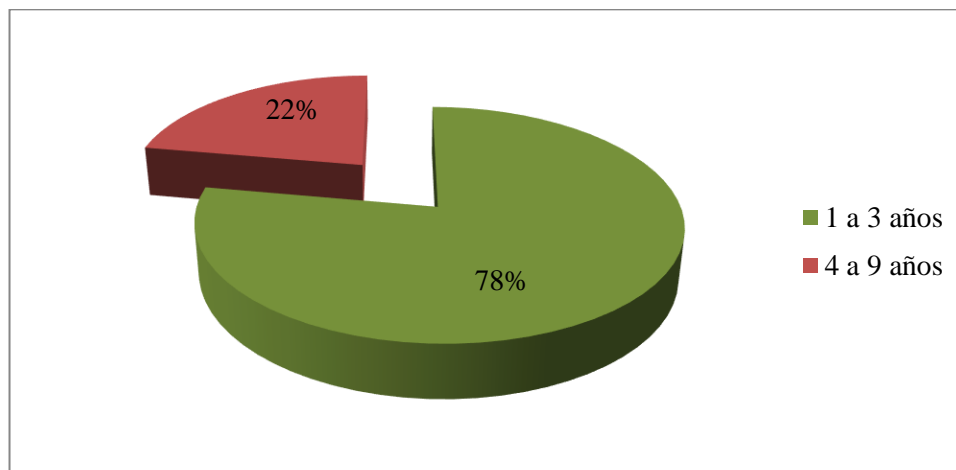
Interpretación:

A excepción de los dueños, observamos en el gráfico 7, que el 67% de los trabajadores pertenecen al área operativa mientras que el 33% desempeña sus labores en el área administrativa. Esto indica que la mayor cantidad de tareas dentro de la empresa se orientan hacia tareas relacionadas al esfuerzo físico pues tanto las actividades de estibaje como de perchado son ejemplo de ello.

Tabla 11. Antigüedad Laboral en la empresa

Antigüedad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido
Válido	1 a 3 años	7	63,6	77,78 %
	4 a 9 años	2	18,2	22, 22%
	Más de 10 años	2	18,2	
	Total	11	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario de Cultura Organizacional

**Gráfico 8.** Antigüedad Laboral

Fuente: (Comercial JYN, 2020)

Elaborado por: Autores

Interpretación:

Como apreciamos en la gráfica, el 78% de trabajadores llevan laborando de 1 a 3 años en la empresa, solamente el 22% son trabajadores antiguos superando los 4 años de permanencia en el comercial. Es oportuno mencionar que en todo el trayecto de la vida de la empresa, el personal ha cambiado, y es justamente estos cambios los que pueden afectar la cultura pues si aquellos nuevos empleados no han seguido un adecuado proceso de socialización, impregnarán en la empresa sus propios valores y modo de hacer las cosas, lo cual entenderemos como un contaminante cultural, por ello es recomendable que la organización refuerce en los miembros el sentido cultural de la empresa.

4.3.1 ANALISIS POR DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL COMERCIAL JYN

4.3.1.1. DIMENSIÓN CULTURAL: IMPLICACIÓN

Tabla 12. Frecuencias de respuesta para la Dimensión Implicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algo de Acuerdo	6	0,67
	Completamente de Acuerdo	3	0,33
	Total	9	100,0

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural

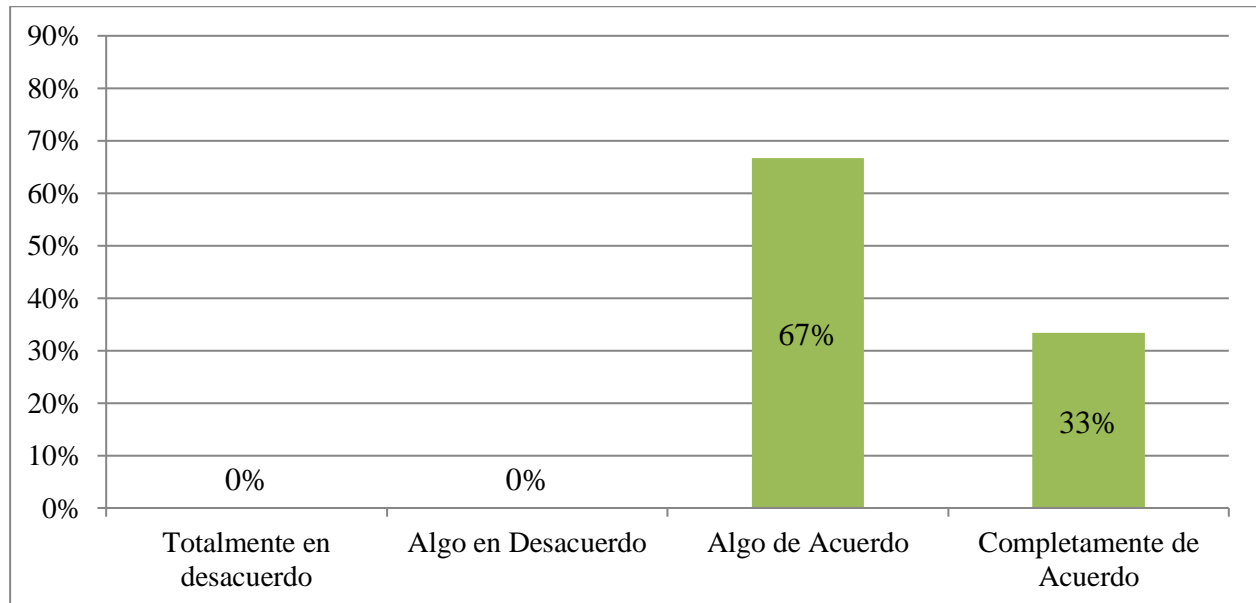


Gráfico 9. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Implicación
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Observamos en el gráfico que el 33% de los trabajadores opinan estar “completamente de acuerdo” en sentirse parte importante de la organización, participar activamente en ella y estar comprometidos con su trabajo, mientras que el 67% restante indica estar “algo de acuerdo”, es

decir si bien su opinión es positiva no es del todo favorable pues entenderemos de ahora en adelante la opción “algo de acuerdo” como una respuesta por parte del trabajador que simboliza que “no es del todo de su agrado”, básicamente no está satisfecho con tal afirmación. Para observar el contexto de mejor manera analizaremos los sub-dimensiones que conforman esta dimensión.

ANÁLISIS POR SUB-DIMENSIONES

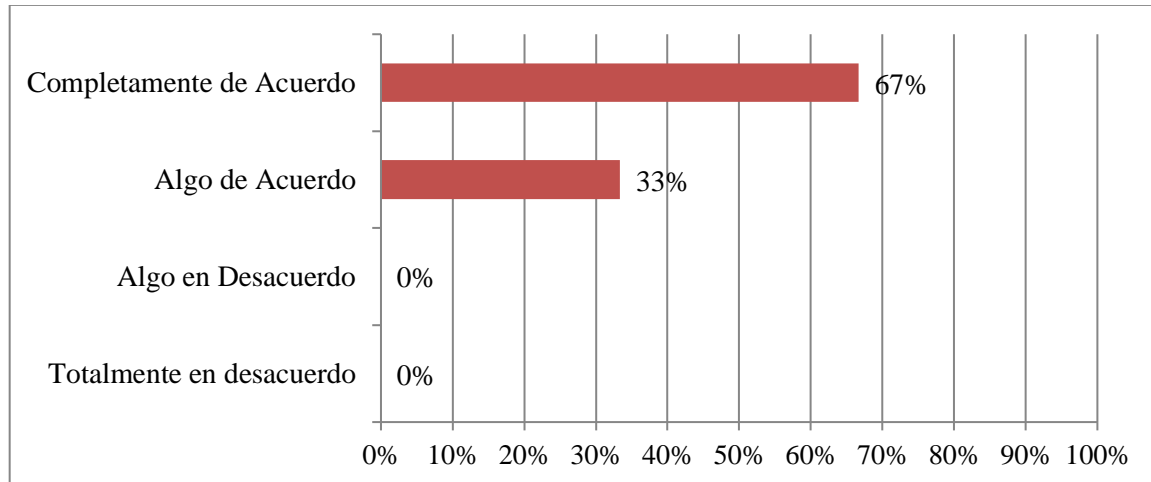


Gráfico 10. Sub-dimensión de Empoderamiento en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

El 67 % de los trabajadores en la empresa tienen una actitud muy favorable sobre su calidad de vida laboral, consideran que su trabajo tiene un impacto positivo para la empresa y se sienten orgullosos de realizarlo. El 33% de ellos escogió la opción “algo de acuerdo” lo que indica que este grupo no opina con el mismo entusiasmo y su actitud se interpreta como un tanto desfavorable.

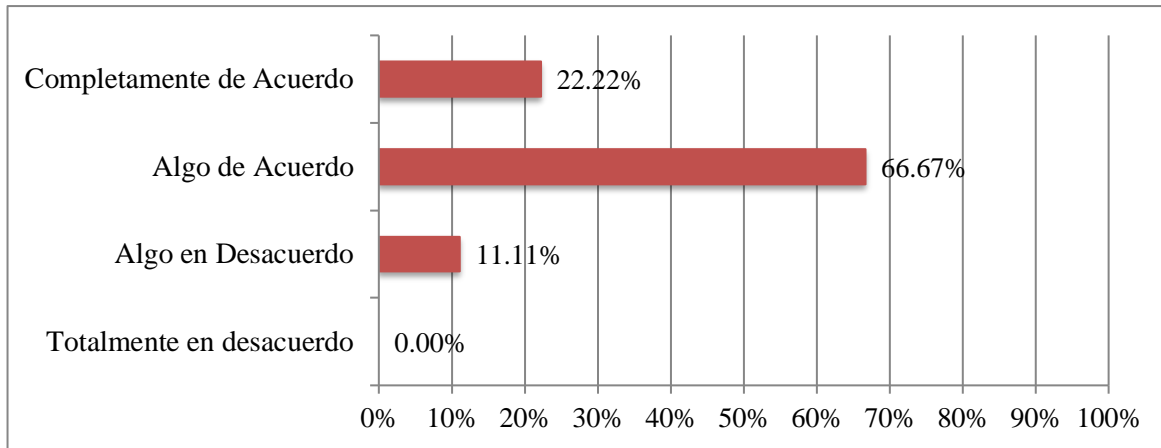


Gráfico 11. Sub-dimensión de Trabajo en Equipo en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Solamente el 22 % de los trabajadores opinan que en la empresa se trabaja como un gran equipo, el 78% restante tienden a opinar entre “algo de acuerdo” y “algo en desacuerdo”, por lo que piensan que trabajar de manera cooperativa entre todos no es una de sus fortalezas ya que se acostumbra a realizar las tareas de manera individualista sin mejorar los métodos de trabajo.

4.3.1.2. DIMENSIÓN CULTURAL: CONSISTENCIA

Tabla 13. Frecuencias de respuesta para la Dimensión Consistencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Algo de Acuerdo	7	77,78%
	Completamente de Acuerdo	2	22,22%
	Total	9	100,00%

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural

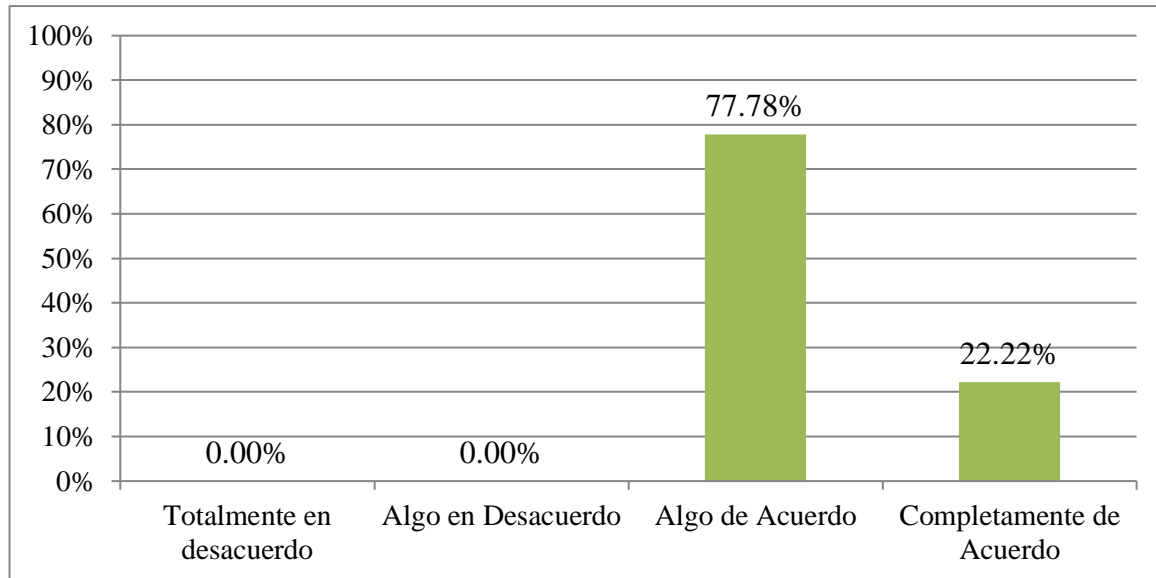


Gráfico 12. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Consistencia
Elaborado por: Autores

Interpretación:

En esta dimensión se analiza si las actividades que se desarrollan en la empresa están coordinadas adecuadamente, ello basado en las competencias y habilidades de los trabajadores para lograr la cooperación común. El 78% de los empleados opina que están “algo de acuerdo” y solo el 22% opina estar completamente de acuerdo. Esto significa que la mayor parte del tiempo las tareas son designadas ese momento y los trabajadores son conscientes de que sus esfuerzos son dirigidos de forma independiente solamente para cubrir su propio trabajo, mas no a combinar capacidades para poder sincronizarse y de esa manera trabajar de forma más eficiente.

ANÁLISIS POR SUB-DIMENSIONES

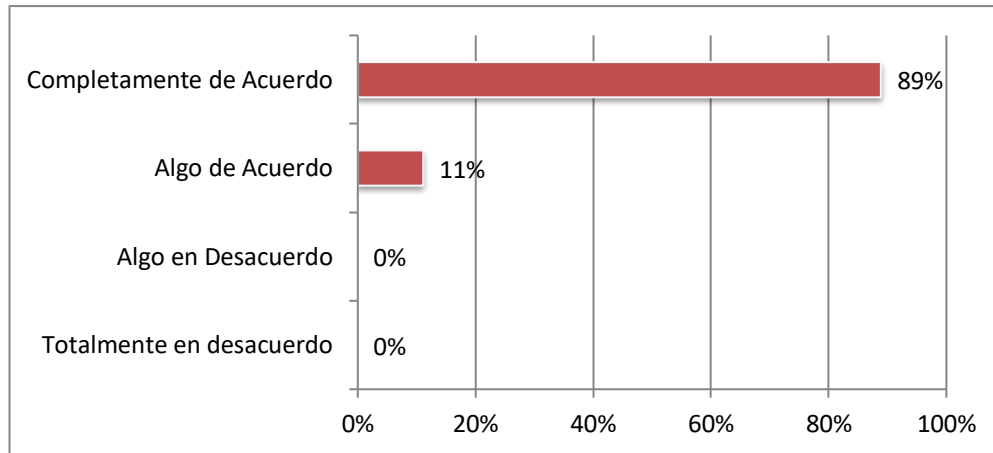


Gráfico 13. Sub-dimensión de Valores en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Observamos en el gráfico que el 89% de los trabajadores están “Completamente de Acuerdo” que en la empresa existen valores que determinan como se deben hacer cosas, siendo los jefes quienes demuestran con el ejemplo, lo cual estimula que la lealtad hacia la empresa sea tomada muy en serio por parte de todos quienes conforman el Comercial. Solamente el 11% indico estar “algo de acuerdo” con esta sub-dimensión.

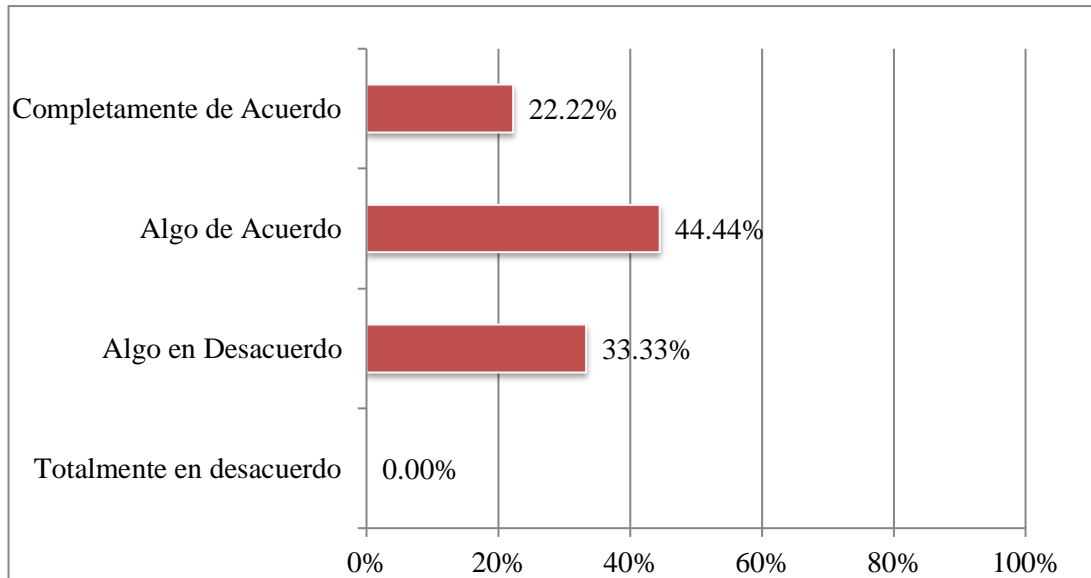


Gráfico 14. Sub-dimensión de Acuerdos en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Solo el 22% de los trabajadores consideran que es posible llegar al acuerdo en la empresa, pues si consideramos que la mayoría de opiniones están entre “algo de acuerdo” y “algo en desacuerdo”, podemos percibir que el 77% del personal indica que los conflictos en la empresa no son solucionados de la mejor manera, en primer lugar no son tomados muy en cuenta por la misma, así como también, los errores no suelen reconocerse y se comienzan a buscar culpables en vez de soluciones. Llegar a una mediación es muy importante para alcanzar armonía entre los miembros por ello la empresa debe procurar ayudar a conseguirla, permitiendo el espacio para el diálogo y el intercambio de puntos de vista, pues la finalidad de ello es prevenir que los problemas se agraven. De hacerlo de manera apropiada la empresa estará estimulando la creación de equipos de trabajo capaces de actuar de forma independiente, productiva y unida en la búsqueda de soluciones.

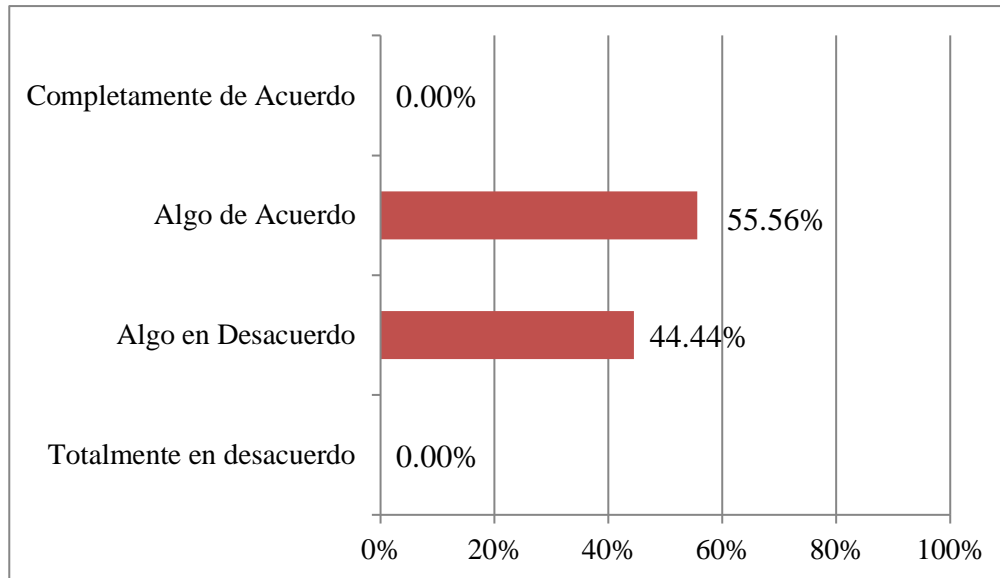


Gráfico 15. Sub-dimensión de Coordinación e Integración en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

El 56% de los trabajadores del comercial indicaron estar “Algo de acuerdo” en lo referente al trabajo coordinado, mientras que el 44% indico estar “algo en desacuerdo”. Podemos decir que las diferentes áreas en la empresa no trabajan como un equipo ya que coordinar el trabajo entre compañeros tanto de la misma área como de otras no resulta sencillo.

4.3.1.3. DIMENSIÓN CULTURAL: ADAPTABILIDAD

Tabla 14. Frecuencias de respuesta para la Dimensión Adaptabilidad

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Algo en Desacuerdo	0	0%
	Algo de Acuerdo	9	100,00%
	Completamente de Acuerdo	0	0%
	Total	9	100,00%

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural

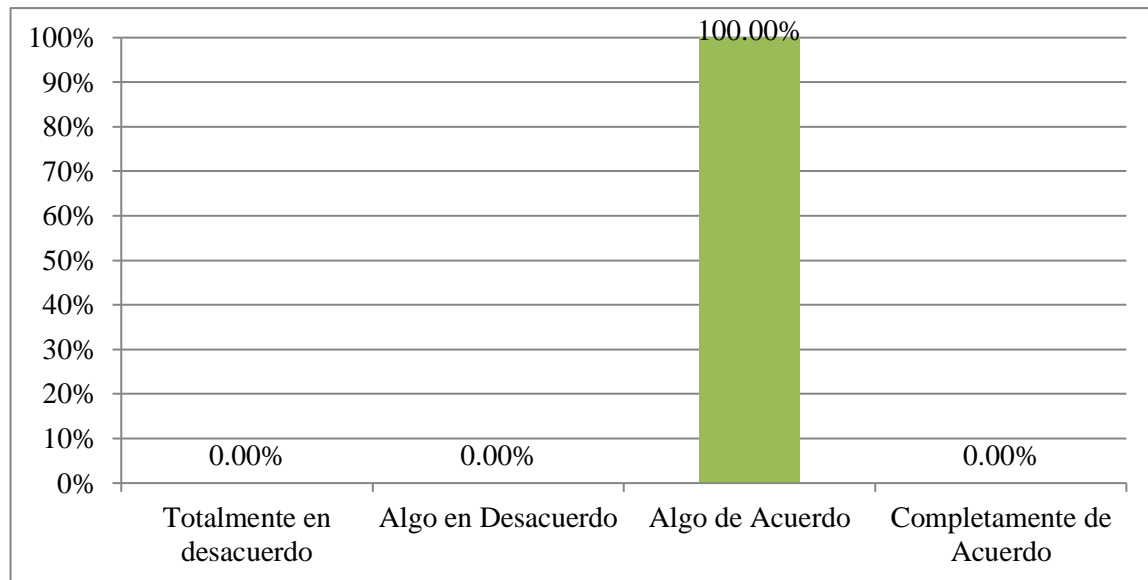


Gráfico 16. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Adaptabilidad
Elaborado por: Autores

Interpretación:

En el gráfico observamos que la totalidad de los trabajadores, el 100%, indicaron estar “Algo de Acuerdo” con esta dimensión; lo cual significa que no están seguros de la capacidad de la empresa para responder a los cambios del entorno, pues perciben que el nivel de integración en la misma no es lo suficientemente fuerte para poder adaptarse a cambios que puedan surgir.

ANÁLISIS POR SUBDIMENSIONES

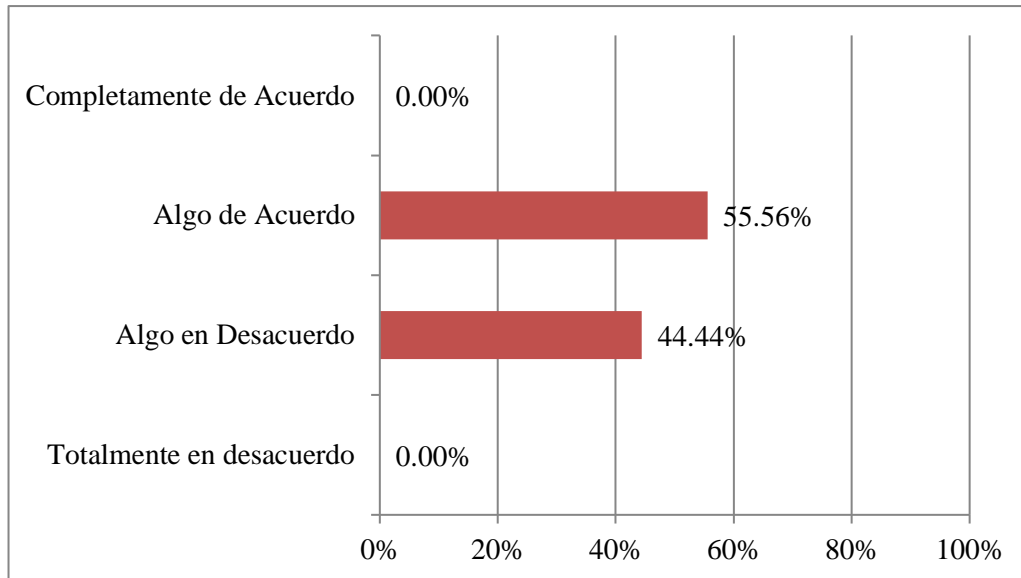


Gráfico 17. Sub-dimensión de Orientación al Cambio en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Observamos en el gráfico que el 56% de los trabajadores indicaron estar “Algo de acuerdo”, mientras que el 44% indicó estar “Algo en desacuerdo”. Podemos decir que adaptarse a nuevos cambios no resulta fácil ya que la mayoría de los trabajadores suelen presentar resistencia cuando se presentan otras modalidades de trabajo y se tienen que asumir nuevos retos.

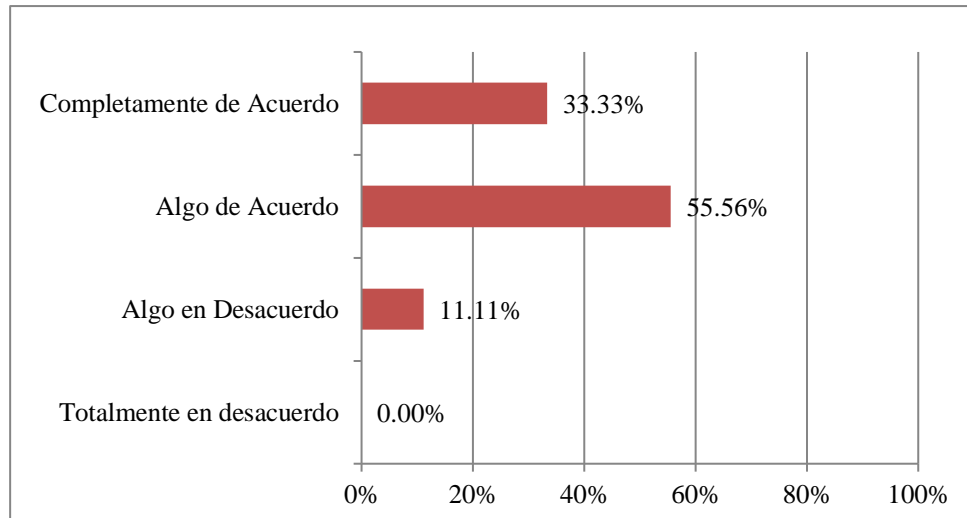


Gráfico 18. Sub-dimensión de Orientación al Cliente en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

El 33% de los trabajadores del comercial indicaron estar “Completamente de Acuerdo” que satisfacer las necesidades de los clientes es una prioridad, mientras que el 67% manifestó que las opiniones de los clientes no siempre conllevan a implementar alguna acción; esto indica que la preocupación principal en la empresa es cumplir con los pedidos, mas no procurar que el cliente quede satisfecho y esto se pudo evidenciar en los llamados de atención por parte de los clientes hacia la empresa.

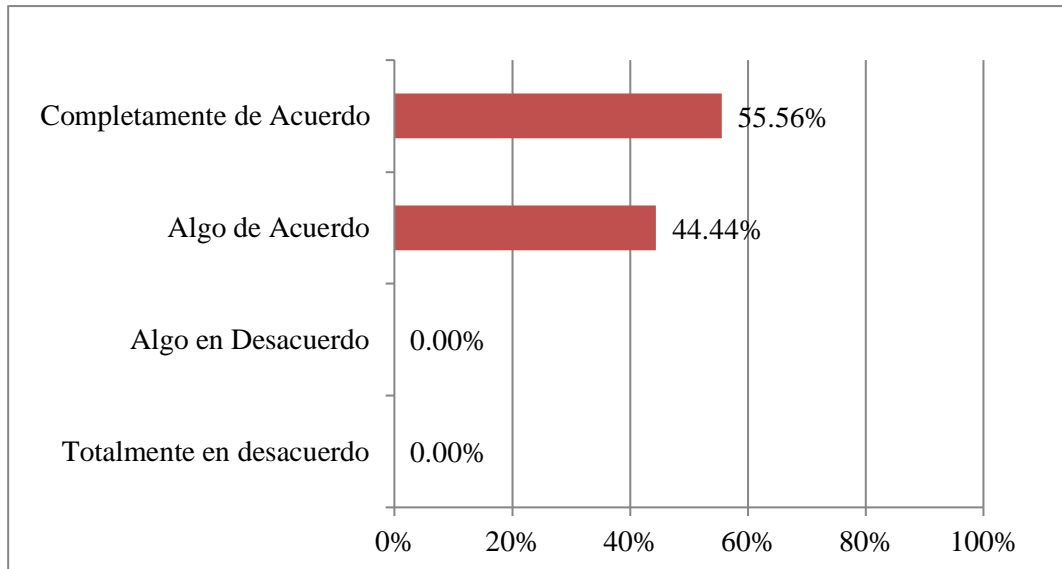


Gráfico 19. Sub-dimensión de Aprendizaje Organizativo en la Cultura de Comercial JYN

Elaborado por: Autores

Interpretación:

El 56% de los trabajadores del comercial indicaron estar “Completamente de Acuerdo”, seguido de un 44% que indica estar “Algo de Acuerdo”. Como vemos, en algunos empleados el adquirir conocimiento y desarrollar habilidades no es parte de sus objetivos; ello conlleva que los errores cometidos sean percibidos como decepciones personales y no sean vistos como oportunidades para aprender y mejorar.

4.3.1.4. DIMENSIÓN CULTURAL: MISIÓN

Tabla 15. Frecuencias de respuesta para la Dimensión Misión

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
	Algo en Desacuerdo	1	11,11%
	Algo de Acuerdo	7	77,78%
	Completamente de Acuerdo	1	11,11%
	Total	9	100,00%

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural

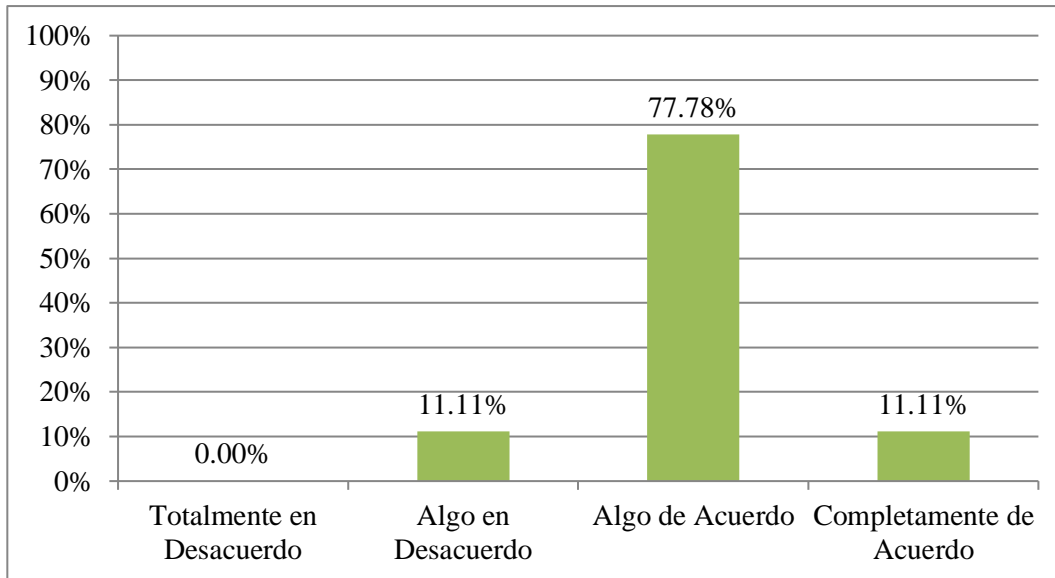


Gráfico 20. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Misión
Elaborado por: Autores

Interpretación:

En el gráfico anterior observamos que el 11% de los trabajadores indican estar “Algo en Desacuerdo” con su comprensión sobre su misión dentro de la empresa, del porqué de su verdadera razón de dar lo mejor de sí todos los días. El 78% indica estar “Algo de Acuerdo”, ante lo con lo cual podemos ya percibir que la opinión en la mayoría los trabajadores es desfavorable. Solo un 11% opino estar “Completamente de Acuerdo” de saber cuál es su misión en la empresa.

ANÁLISIS POR SUBDIMENSIONES

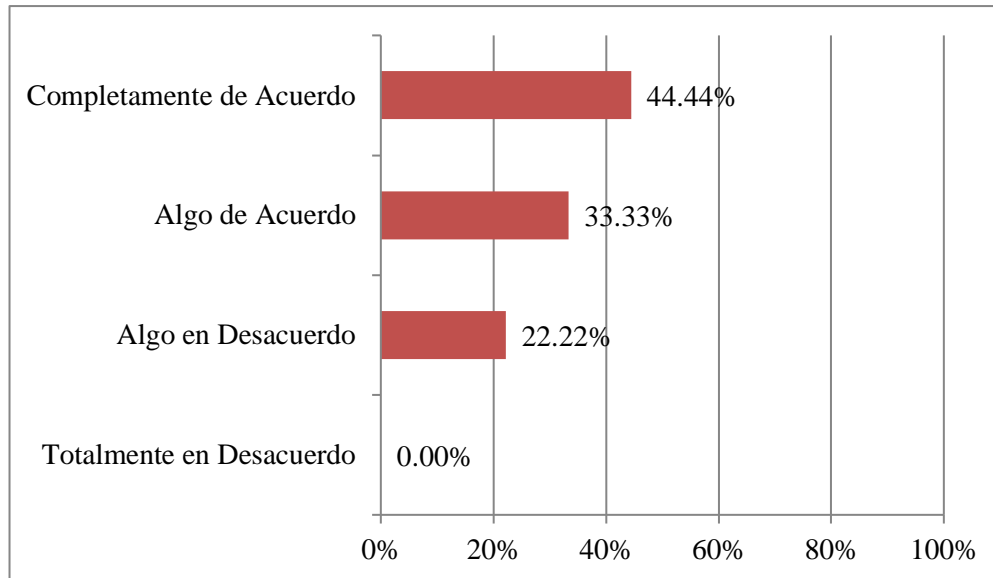


Gráfico 21. Sub-dimensión de Dirección y Propósitos Estratégicos en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

El 44% de los trabajadores del comercial indicaron estar “Completamente de Acuerdo”, mientras que el 56% de los trabajadores opinan que hay una baja intensidad estratégica que exprese el propósito de la organización, es decir la empresa no muestra de manera clara la dirección a seguir y los objetivos a alcanzar, por ello los empleados solo se dedican a realizar sus tareas sin tener en cuenta los propósitos de la empresa, ya que estos no son dados a conocer.

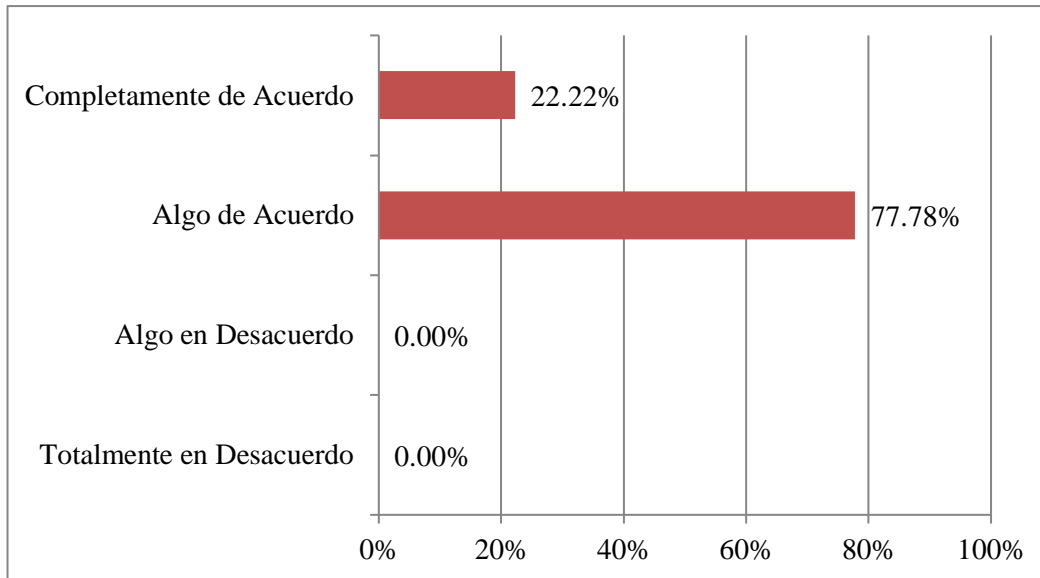


Gráfico 22. Sub-dimensión de Metas y Objetivos en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

El 22% de los trabajadores del comercial indicaron estar “Completamente de Acuerdo”, mientras que el 78% indicó que no tienen una dirección clara a seguir con lo referente al cumplimiento de objetivos y metas por parte de la empresa, es decir, los empleados no cuentan con una imagen compartida sobre qué es lo que la empresa pretende alcanzar en un futuro.

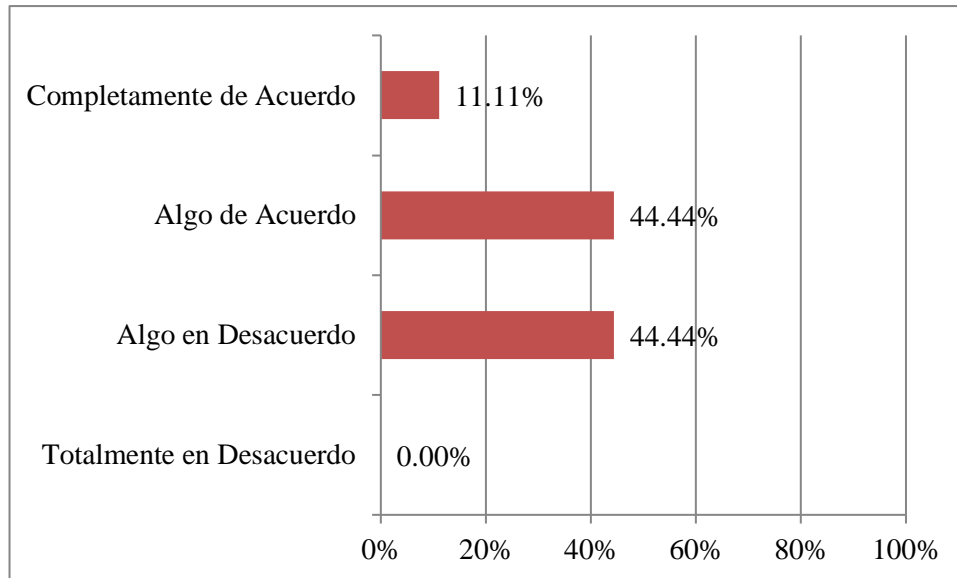


Gráfico 23. Sub-dimensión de Visión en la Cultura de Comercial JYN
Elaborado por: Autores

Interpretación:

El 11% de los trabajadores del comercial indicaron estar “Completamente de Acuerdo”, mientras que el 89% indica que la empresa no muestra una imagen compartida con sus empleados de cómo desea ser reconocida en un futuro. Según los dueños, tienen una idea clara de que es lo que quieren conseguir a futuro con el manejo de su negocio, sin embargo esta no transmitida a los empleados, de ahí, que estos ignoran por completo los intereses que la empresa desee alcanzar para ser reconocida en un futuro.

4.3.1.5. DIMENSIÓN CULTURAL: RECOMPENSAS

Tabla 16. Frecuencias de respuesta para la Dimensión de Recompensas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
	Algo en Desacuerdo	0	0,00%
	Algo de Acuerdo	7	77,78%
	Completamente de Acuerdo	2	22,22%
	Total	9	100,00%

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural

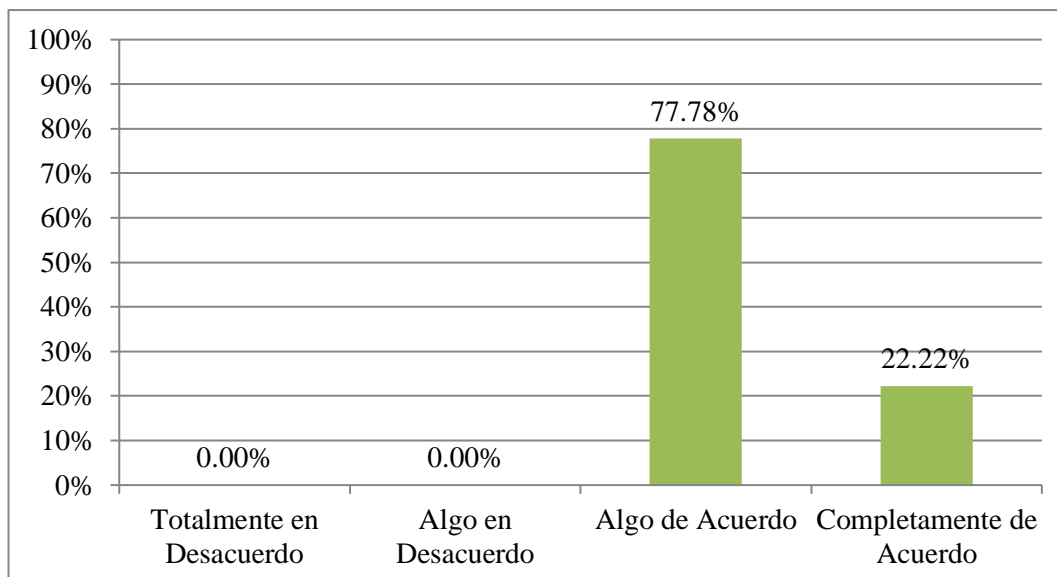


Gráfico 24. Opinión de los Trabajadores respecto a los Criterios de Recompensa
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Podemos apreciar cómo el 78% de los trabajadores están “Algo de Acuerdo” en estar conformes con los criterios de recompensa que hay en el empresa, haciendo como referencia a los mismos el favoritismo en la empresa, la conformidad con la remuneración y el reconocimiento de aquellos quienes hacen un buen trabajo. Como vemos en la gráfica solamente el 22% de los miembros indican estar “Completamente de Acuerdo”. Según lo analizado podemos que el motor de un buen trabajador reside en su motivación; y habiendo muchos factores determinantes para la misma, en el Comercial JYN algo clave para que los trabajadores perciban de manera positiva esta dimensión, es el reconocimiento sobre su trabajo y horas extras laboradas. Las recompensas al buen desempeño no deben ser necesariamente económicas; muchas de las veces un simple gesto de reconocimiento puede cambiar totalmente el panorama que percibe un trabajador.

4.3.1.6. DIMENSIÓN CULTURAL: COMUNICACIÓN

Tabla 17. Frecuencias de respuesta para la Dimensión de Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
	Algo en Desacuerdo	0	0,00%
	Algo de Acuerdo	5	55,56%
	Completamente de Acuerdo	4	44,44%
	Total	9	100,00%

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural

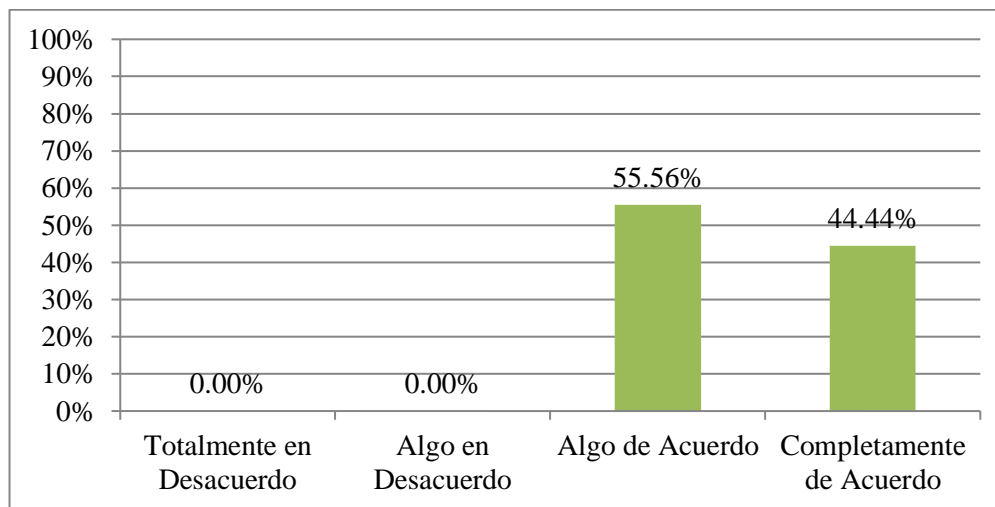


Gráfico 25. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Comunicación
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Observamos en el gráfico anterior que el 56% de los trabajadores estuvieron “Algo de Acuerdo” en que la calidad de la comunicación en la empresa es buena; siendo el 44% restante quien indica estar “Completamente de Acuerdo” que la información en la empresa es compartida, se interactúa sin dificultad con los dueños y el lenguaje empleado es el correcto. Como notamos, más de la mitad de los trabajadores perciben que la comunicación es deficiente y se necesita que los canales para la misma sean mejorados.

4.3.1.7. DIMENSIÓN CULTURAL: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Tabla 18. Frecuencias de respuesta para la Dimensión de Seguridad y Salud Ocupacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Totalmente en Desacuerdo	0	0,00%
	Algo en Desacuerdo	0	0,00%
	Algo de Acuerdo	6	66,67%
	Completamente de Acuerdo	3	33,33%
	Total	9	100,00%

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural

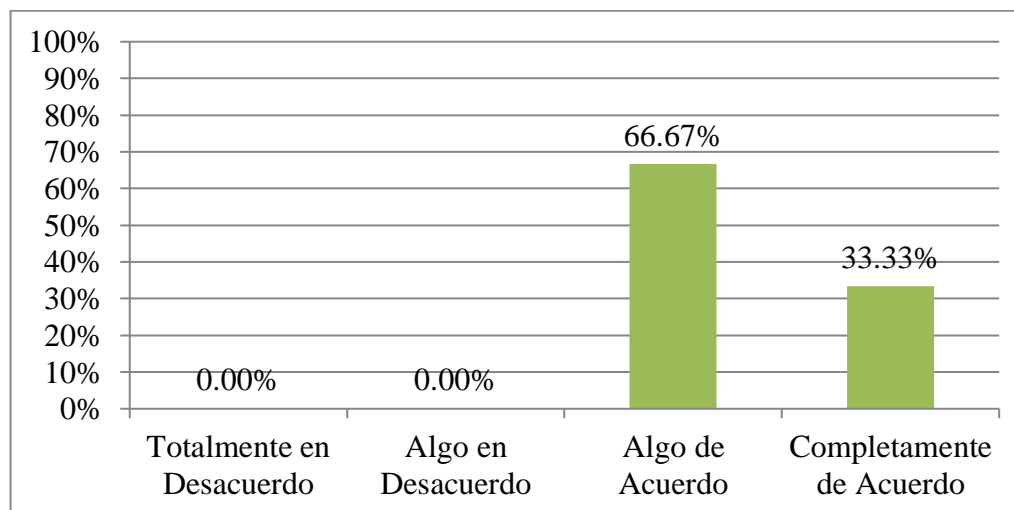


Gráfico 26. Opinión de los Trabajadores respecto a la Dimensión de Riesgos Psicosociales
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Como se observa en el gráfico, el 33% de los trabajadores opinan estar “Completamente de Acuerdo” que la empresa se preocupa por la salud y seguridad de los miembros, no así para el 67 % restante pues ellos opinan estar “Algo de Acuerdo” en que el diseño de la organización, la gestión del trabajo y su ámbito laboral son los adecuados para alcanzar una adecuada “Higiene Laboral”.

Tabla 19. Promedios de respuesta por cada sub-dimensión del Riesgos Psicosocial

SUBDIMENSIONES DEL RIESGO PSICOSOCIAL	Media
Promedios Carga y Ritmo de Trabajo	3,3704
Promedios Desarrollo de Capacidades	3,3111
Promedios Margen de Acción y Control	3,0556
Promedios Organización del Trabajo	3,5185
Promedios Recuperación	3,2222
Promedios Soporte y Apoyo	3,1111
Promedios Otros Aspectos	3,3889

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario de Cultura Organizacional

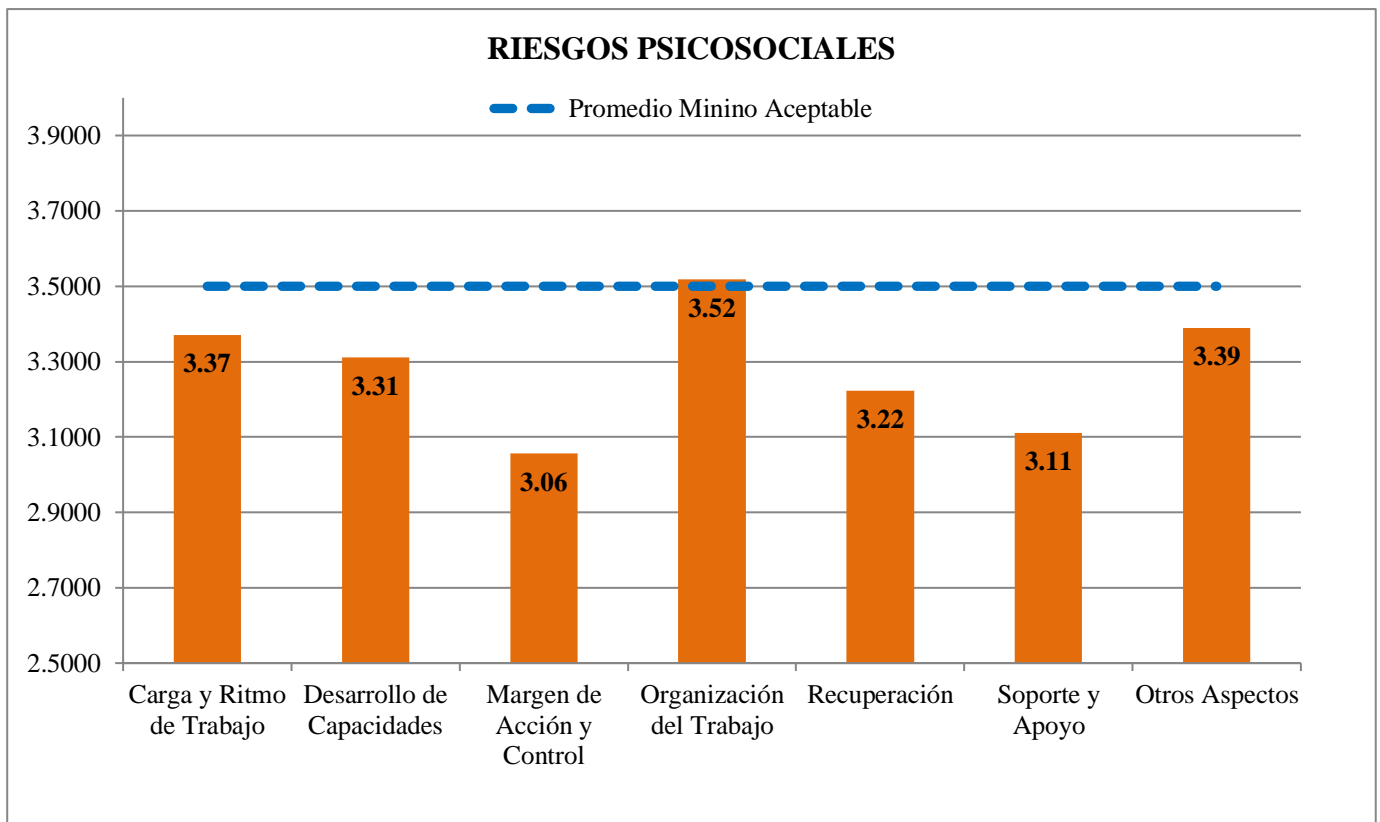


Gráfico 27. Promedio de respuesta respecto a cada sub-dimensión de los Riesgos Psicosociales
Elaborado por: Autores

**Interpretación:**

La grafica nos indica que los empleados si están de acuerdo y entienden como está organizado su trabajo, más sin embargo las demás sub-dimensiones presentan algo de inconformidad. En lo referente al margen de acción y control se encuentran insatisfechos, debido a que para ellos, por una parte las actividades realizadas son constantemente supervisadas y por otra, estos no sienten la confianza suficiente de poder generar sugerencias o ideas que ayuden al buen desarrollo de las actividades, pues sienten que estas no serán tomadas en cuenta por la administración. En lo referente a soporte y apoyo, de la misma manera los empleados muestran algo de inconformidad, pues sienten que dentro de la empresa hace falta cooperación no solo por parte de los empleados sino también de la administración. Así mismo, indicaron que no están muy satisfechos con lo relacionado a carga y ritmo de trabajo, esto debido a que los empleados al final del día terminan agotados y dentro de su jornada laboral no cuenta con un tiempo corto para realizar un descanso que ayude a recuperar su energía. De tal manera que, en otros aspectos, los empleados supieron expresar que se evidencia algo de desconcierto en la forma como se maneja la empresa, por ello la mayoría de los colaboradores piensan que si existe otra oferta de trabajo pues estos la aceptarían.

4.3.2. CALIFICACION FINAL DE LA CULTURA DE COMERCIAL JYN**Tabla 20.** Escala de calificación para el cuestionario de Profundización Cultural

Escala de Calificación	Interpretación en la Escala Likert	Interpretación como Nivel de Cultura
1	Totalmente en Desacuerdo	Muy Débil
2	Algo en Desacuerdo	Débil
3	Algo de Acuerdo	Fragmentada (A veces Fuerte A veces Débil)
4	Completamente de Acuerdo	Fuerte

Elaborado por: Autores



Entenderemos ahora que una calificación por encima de 3,5 corresponderá a una cultura Fuerte, mientras que promedios inferiores a 2,5 serán considerados como débiles pues las repuestas con respecto a la cultura organizacional estarían en la categoría de “Algo en Desacuerdo” y “Totalmente en Desacuerdo”.

Tabla 21. Estadísticos Descriptivos para Profundización Cultural

	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desviación estándar
CULTURA ORG.	220,00	273,00	2173,00	241,4444	16,71161

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural

Recordemos que el cuestionario de profundización cultural consta de 75 ítems, al ser una escala Likert de 4 puntos, el resultado máximo a obtener sería igual a 300 puntos. Con base en los resultados del cuestionario el puntaje promedio obtenido es de 241 puntos, con una desviación estándar de 16,71 puntos. Si dividimos este resultado para los 75 ítems obtenemos la calificación sobre los 4 puntos de la escala.

Así pues para el cuestionario de profundización cultural se obtiene un promedio de 3,22, lo cual nos sugiere que la Cultura Organizacional en la Empresa “Comercial JYN” es Inconsistente, pues a veces es Fuerte y a veces Débil.

4.4. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO

4.4.1. Sujetos de investigación

En el cuadro a continuación se describe el formato de evaluación donde constan los respectivos evaluados y evaluadores; el cual será utilizado como guía en el proceso de aplicación de los cuestionarios de desempeño.

**Cuadro 3.** Distribución de evaluaciones según evaluados y evaluadores

AREA	PUESTO DEL EVALUADO	CATEGORIA DEL EVALUADOR	PUESTO DEL EVALUADOR
ADMINISTRATIVA	Administradora General	Jefe	Dueño (Vendedor)
		Cliente Interno	Secretaria
			Auxiliar Contable
		Autoevaluación	-
	Auxiliar Contable	Jefe	Dueño (Vendedor)/Dueña (Administradora)
		Par	Secretaria
		Autoevaluación	-
	Secretaria	Jefe	Dueño (Vendedor)/Dueña (Administradora)
		Par	Auxiliar Contable
		Autoevaluación	-
	Auxiliar de Servicios Técnicos	Jefe	Dueño (Vendedor)/Dueña (Administradora)
		Autoevaluación	-
VENTAS	Vendedor 1 y 2	Jefe	Dueña (Administradora)
		Par	Vendedor
		Cliente Externo	Cientes de diferentes zonas
		Autoevaluaciones	-
DESPACHOS	Chofer	Jefe	Dueño (Vendedor)
		Par	Estibador 1 y 2
		Autoevaluación	-
	Estibador 1 y 2	Jefe	Dueño (Vendedor)/Dueña (Administradora)
		Par	Chofer - Estibador

		Cliente Externo	Cientes de diferentes zonas
		Autoevaluaciones	-
BODEGA	Auxiliar de Bodega 1 y 2	Jefe	Dueña (Administradora)
		Par	Auxiliar Bodega
		Cliente Interno	Estibador 1 y 2
		Autoevaluaciones	-

Elaborado por: Autores

4.4.2. Escala para facilitar la Interpretación de Resultados

La interpretación de los resultados se basa en la escala de Likert planteada en el mismo cuestionario de evaluación de desempeño, de esta manera los promedios obtenidos para las Dimensiones de Funciones Específicas, Competencias y Comportamientos se interpretan según la escala a la que corresponden. Es importante mencionar que promedios por encima de 3,5 se entenderán como excelentes pues al redondearlos ocuparían un puesto en la escala de “siempre”, mientras que promedios inferiores a 2,5 serán considerados como deficientes ya que estarían en la categoría de “nunca” y “muy pocas veces”. La tabla a continuación describe el esquema de calificación:

Tabla 22. Escala de calificación para el Desempeño Laboral

Escala de Calificación	Interpretación en la Escala Likert	Interpretación como Nivel de Desempeño
1	Nunca	Muy Deficiente
2	Muy Pocas veces	Algo Deficiente
3	Casi Siempre	Aceptable
4	Siempre	Excelente

Elaborado por: Autores



4.4.3. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE FUNCIONES ESPECÍFICAS

Observamos en la tabla 24 detallada más adelante, el resumen de promedios obtenidos, la cual permite visualizar que los trabajadores del Comercial tienen un promedio en general de 3,21 en el cumplimiento de sus funciones específicas, ello significa que dentro de la escala están “casi siempre” cumpliendo sus funciones con eficiencia, pues si 4 en la escala representa el 100% de cumplimiento, en promedio los trabajadores de la empresa cumple sus funciones con el 80% de responsabilidad. Esto significa que el desempeño general del personal en cuanto a cumplir las funciones a su cargo es “Aceptable”

4.4.4. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE COMPETENCIAS COMUNES EN TODOS LOS PUESTOS

Ética

En esta competencia el puntaje promedio obtenido por los trabajadores es de 3,54, lo cual indica que en la empresa “siempre” o bien “la mayor parte del tiempo” se obra con valores morales y buenas costumbres respetando las políticas organizacionales.

Integridad

Esta competencia permite determinar si una persona actúa de manera firme y correcta, en esta investigación se buscó determinar si la forma de actuar de los trabajadores era coherente a lo que ellos mismos se promovían. El promedio obtenido fue de 3,47 lo cual indica que en la empresa “casi siempre” las personas hablan con honestidad sin afectar los intereses de los otros miembros

Respeto

Se obtuvo una calificación promedio de 3,55 para esta competencia, lo que indica que los trabajadores en la empresa “siempre” o bien “la mayor parte del tiempo” actúan con respeto, mostrando un trato digno y tolerante ante sus colaboradores.

Compromiso



Esta competencia obtuvo una calificación de promedio de 3,48 lo que indica que “casi siempre” los trabajadores sienten como propios los objetivos de la empresa y se comprometen a cumplir con sus obligaciones.

Trabajo en Equipo

Con una calificación promedio de 3,28 esta competencia sugiere que “casi siempre” los miembros colaboran entre sí y están dispuestos a unir esfuerzos.

Comunicación

La capacidad de escuchar y exponer aspectos con claridad obtuvo una calificación promedio de 3,07; esto significa que los trabajadores “casi siempre” se comunican de una manera adecuada evitando que la otra parte malinterprete el mensaje y esto pueda a su vez pueda causar inconvenientes.

Iniciativa

La calificación promedio obtenida para esta competencia fue de 2,84 lo que la sitúa en la escala como “casi siempre”. Si bien la calificación se redondea a su categoría superior también hay que tener en cuenta que algunas veces los trabajadores no han tenido una voluntad para realizar acciones por cuenta propia como levantar algún objeto caído, cuidar que la mercadería este bien apilada y en sí velar por el cuidado en general, por ello es que su calificación no es directamente de 3 puntos. Esto quizás ya nos sugiera una idea de implementar alguna medida para reforzar esta competencia.

Calidad del trabajo

Esta competencia simboliza si una tarea encomendada es realizada con eficiencia y no solo al punto de cumplirla. La calificación promedio obtenida es de 3,35 entendiéndose que los trabajadores en la empresa “casi siempre” realizan un trabajo de calidad. Habiendo otros factores a considerar como la cantidad de trabajo en el día, podemos concluir que la mayoría de las veces las tareas encomendadas son cumplidas, si bien no de forma excelente, pero cubren las necesidades de la empresa.

Productividad



La calificación promedio obtenida fue de 3,48 lo que indica que en la empresa “casi siempre” se alcanza a cumplir los objetivos establecidos para realizar alguna tarea.

Dinamismo y Energía

Se obtuvo una calificación promedio de 3,48 para esta competencia, lo que significa que “casi siempre” los trabajadores demuestran trabajar duro y esmerarse por cumplirlo algo a cabalidad; ya sean jornadas largas o situaciones donde se tengan que realizar diversas tareas, ello no impide que esa energía motivante para su desempeño se vea afectada y eso básicamente es porque se sienten satisfechos con su trabajo.

Capacidad para aprender

Con una calificación promedio de 3,34 esta competencia indica la capacidad para asimilar nueva información y aplicarla de forma beneficiosa para su trabajo. Podemos decir que los trabajadores “casi siempre” utilizan los conocimientos aprendidos en el día a día para aprender de ellos y perfeccionar su manera de realizar las actividades.

Tabla 23. Resumen de promedios para cada competencia

COMPETENCIAS	PROMEDIO
Ética	3,54
Integridad	3,47
Respeto	3,55
Compromiso	3,48
Trabajo en Equipo	3,28
Comunicación	3,07
Iniciativa	2,84
Calidad del trabajo	3,35
Productividad	3,48
Dinamismo y Energía	3,48
Capacidad para aprender	3,34

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario de Desempeño Laboral

Podemos percibir de mejor manera cada una de las competencias descritas anteriormente, en el gráfico a continuación:

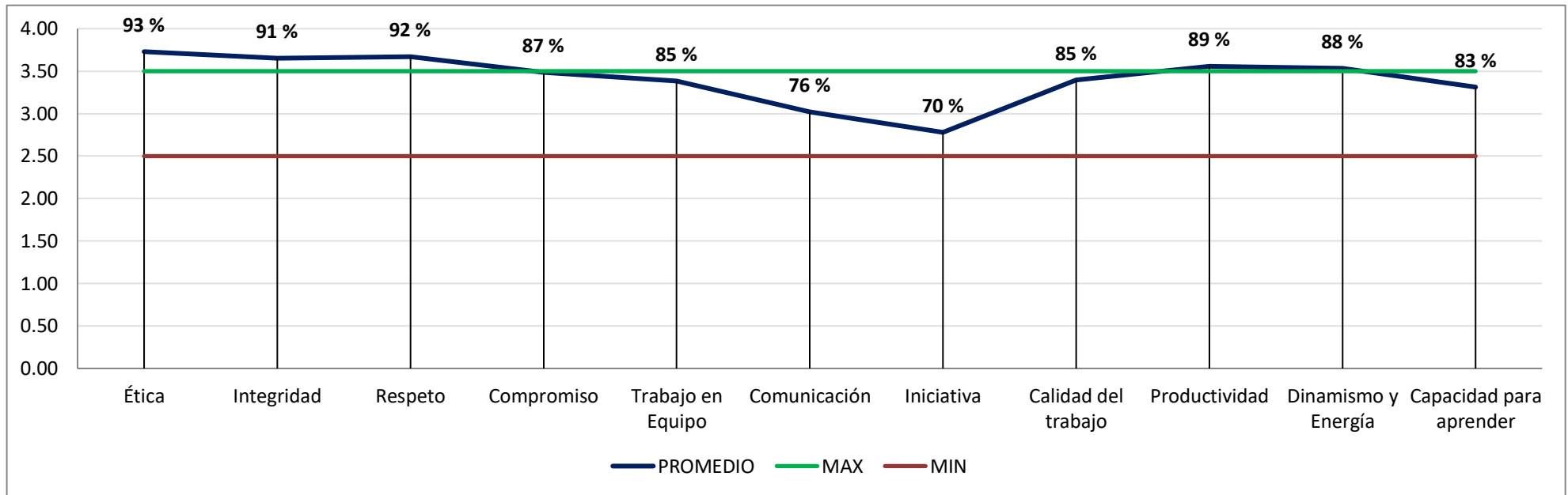


Gráfico 28. Nivel de Desarrollo de las Competencias Cardinales en Porcentaje
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Obsérvese en el gráfico que las tres primeras competencias (Ética, Integridad y Respeto) se encuentran por encima del valor máximo esperado (superando el 87% de su desarrollo). Si bien ninguna competencia está por debajo del valor mínimo aceptable y su nivel de desarrollo es tolerable; tanto Comunicación e Iniciativa tienen los menores puntajes a nivel general, con 76% y 70% de desarrollo respectivamente. La Administración debe tener en cuenta el potenciar su desarrollo con el único objetivo de fortalecerlas, pues de manera conjunta todas las competencias permitirán alcanzar mejores resultados tanto en la parte de recursos humanos como a nivel general en la empresa.



4.4.5. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN DE COMPORTAMIENTOS GENERALES PARA TODAS LAS ÁREAS

Actitud hacia la organización

La calificación promedio obtenida fue de 3,50 lo que indica que los empleados muestran un alto grado de compromiso por defender los intereses de la organización y apegarse a los lineamientos que esta tiene.

Actitud hacia superior/es

Se obtuvo una calificación promedio de 3,66 ello indica que todos los miembros de la organización tratan con respeto, sinceridad y reconocimiento a sus superiores que en este caso serían los dueños de la empresa.

Actitud hacia los compañeros

Con una calificación promedio de 3,53 nos indica que todos los empleados de la organización presentan siempre un trato cortés y respetuoso entre ellos.

Actitud hacia el cliente

La calificación promedio obtenida fue de 3,55 esto nos muestra que la forma de interactuar con el cliente es el adecuado, pues se maneja una buena comunicación, respeto y un efectivo manejo en situaciones conflictivas.

Capacidad de aceptar críticas

El promedio obtenido fue de 3,20 esto nos indica que “casi siempre” los miembros de la organización están dispuestos a aceptar críticas que ayuden al mejor desenvolvimiento de sus actividades, esto puede deberse a la idiosincrasia que posee cada persona, unos aceptan las críticas constructivas para mejorar pero otros no la reciben de la misma manera.

Capacidad de generar sugerencias constructivas

Se obtuvo una promedio de 3,10 ello muestra que “casi siempre” los empleados son capaces de generar ideas o sugerencias que sirvan de apoyo para mejorar el desarrollo de

las actividades que lo requieran; es decir, falta un poco más de voluntad por parte de los miembros de la organización para dar sugerencias cuando consideren necesario.

Predisposición

Con una calificación promedio de 3,39 nos muestra que “casi siempre” los miembros de la organización presentan una actitud positiva frente a nuevos requerimientos que surjan, el entusiasmo y la motivación con los que deben contar en estas situaciones está algo baja.

Puntualidad

El promedio obtenido fue 3,57 lo cual indica que los empleados presentan un alto grado de responsabilidad con lo relacionado a su puntualidad laboral y en otras situaciones que ameriten su puntual asistencia.

Profundidad en el conocimiento de los productos

La calificación promedio obtenido fue de 3,29 esto indica que el conocimiento de los productos dentro de la empresa no es muy conocido en su totalidad, se podría decir que los empleados se relacionan más con ciertos productos mas no con todos.

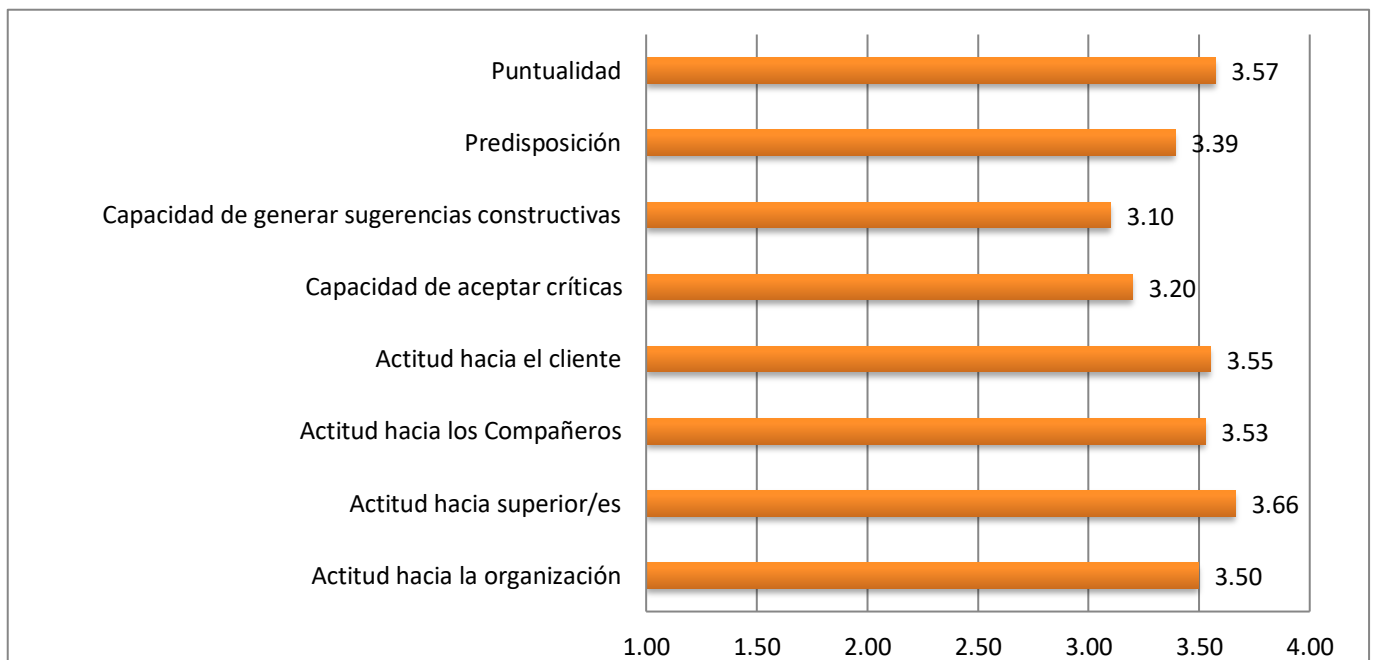


Gráfico 29. Promedios de respuesta para cada Comportamiento

Elaborado por: Autores

4.4.6. RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Tabla 24. Resumen de promedios obtenidos en la Evaluación de Desempeño

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES ESPECIFICAS	COMPETENCIAS	COMPORTAMIENTOS	PROMEDIO TOTAL	RESULTADO GENERAL DE DESEMPEÑO
ADMINISTRADORA	4,00	3,96	3,79	3,92	Excelente
AUXILIAR CONTABLE	3,27	3,18	3,21	3,22	Aceptable
SECRETARIA	3,08	2,95	3,33	3,12	Aceptable
AUX. SERV. TECNICOS	2,60	2,71	3,07	2,79	Aceptable
CHOFER	3,23	3,66	3,71	3,53	Excelente
VENDEDOR 1	3,61	3,82	3,83	3,75	Excelente
VENDEDOR 2	3,85	3,97	3,93	3,92	Excelente
ESTIBADOR 1	3,2	3,24	2,98	3,14	Aceptable
ESTIBADOR 2	3,5	3,32	3,32	3,38	Aceptable
AUXILIAR DE BODEGA 1	3,68	3,43	3,25	3,45	Aceptable
AUXILIAR DE BODEGA 2	2,72	2,97	3,33	3,01	Aceptable
TOTAL PROMEDIO DE LOS TRABADORES	3,34	3,38	3,43	3,38	ACEPTABLE

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de SPSS a partir del cuestionario de Desempeño Laboral

Interpretación:

Como observamos en la Tabla, el promedio de calificación para las funciones, competencias y comportamientos fue de 3.34, 3.38 y 3.43 respectivamente, lo cual se sugiere que los trabajadores se desenvuelven de manera adecuada dentro de sus actividades laborales. En tanto que el desempeño global para toda la empresa fue de 3.38 considerado como “Aceptable”. Si este resultado lo trasladamos a un porcentaje, diríamos que en promedio los trabajadores realizan sus tareas, han desarrollado sus competencias y mantienen sus comportamientos hacia la empresa, en un 85% de eficiencia y excelencia.

4.4.7. Percepción de la Autoevaluación

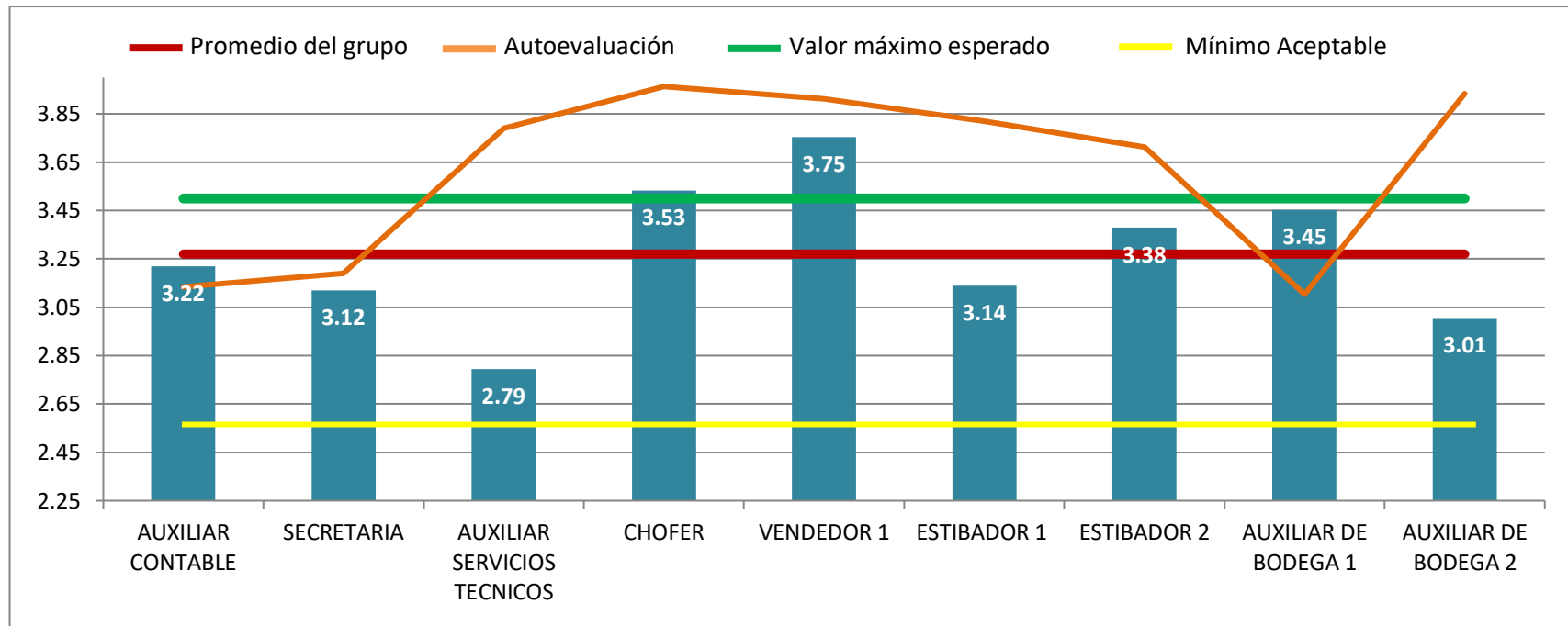


Gráfico 30. Percepción de la Autoevaluación sobre los resultados de desempeño
Elaborado por: Autores

Interpretación:

Podemos observar en el gráfico como todos los trabajadores están por encima del desempeño mínimo aceptable para la empresa. Algunos se encuentran por encima del desempeño promedio de su grupo, mientras que otros se sitúan un tanto por debajo. Pero notemos algo interesante, la mayoría de los trabajadores califican su propio desempeño por encima de cualquier resultado obtenido superando el promedio máximo esperado y autoevaluándose al nivel de “Desempeño Excelente”. Estos diferentes puntos de vista en conjunto con los resultados individuales de desempeño, ayudarán a organizar pláticas con los trabajadores sobre qué aspectos pueden mejorar y aprovechar para desarrollar aún más todas sus capacidades.

4.5. COMPROBACION DE HIPOTESIS

4.5.1. Prueba de Normalidad

Antes de comenzar con el tratamiento estadístico de los datos, debemos tener en cuenta como están distribuidos con el fin de evitar utilizar técnicas que nos conduzcan erróneamente a aceptar o rechazar hipótesis que el investigador ha planteado para su estudio. Tal como lo indica Romero (2016) “Las pruebas de bondad de ajuste permiten verificar qué tipo de distribución siguen nuestros datos y por tanto, qué pruebas (paramétricas o no) podemos llevar a cabo en el contraste estadístico” (p. 36).

Los datos para esta investigación fueron analizados en el software SPSS a través del estadístico de prueba denominado Shapiro-Wilk, pues nuevamente siguiendo a Romero (2016) este estadístico de prueba se emplea cuando el tamaño de la muestra es menor o igual a 50. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 25. Pruebas de Normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
V1 (Cultura)	,390	9	,000
V2 (Desempeño)	,390	9	,000

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Profundización Cultural

Observamos en la prueba que la significancia estadística para ambas variables tiene un valor p menor a 0.05. Podemos concluir que los datos no presentan normalidad, por ello debemos emplear pruebas No Paramétricas para un mejor análisis. (Fernández et al., 2010) señala al coeficientes rho de Spearman como una medida de correlación muy eficiente para datos ordinales como los que estamos empleando en esta investigación. Para verificar si ambas variables están relacionadas de manera general obtenemos los siguientes resultados:

4.5.2. Comprobación de la Hipótesis General

Tabla 26. Correlación de variables: Dependiente e Independiente

CORRELACION			Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coficiente de correlación	,189
		Sig. (bilateral)	,626

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Cultura y Desempeño

Como podemos apreciar el valor p es 0.626 mayor a 0.05, por lo tanto aceptamos la hipótesis nula y se asume que ambas variables son independientes; entendiéndose que la Cultura Organizacional de la empresa Comercial JYN no influye en el Desempeño Laboral de sus trabajadores.

4.5.3. Determinación de relaciones existente entre las dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores.

La hipótesis anterior fue probada para obtener un panorama general de cómo se relacionan las variables de estudio. Como ambos cuestionarios se componen de varias dimensiones, verificamos si existe alguna dimensión de la Cultura que quizás si guarde relación con el desempeño y nos permita observar de mejor manera el comportamiento de dicha variables.

Tabla 27. Correlaciones entre Dimensiones Culturales y Desempeño

Rho de Spearman	CORRELACIONES		DESEMPEÑO LABORAL
	DESEMPEÑO LABORAL	Coficiente de correlación	1,000
Sig. (bilateral)		,	
IMPLICACIÓN	Coficiente de correlación	,189	



	CONSISTENCIA	Sig. (bilateral)	,626
		Coefficiente de correlación	,153
		Sig. (bilateral)	,694
		ADAPTABILIDAD	Coefficiente de correlación
	Sig. (bilateral)		,089
	MISIÓN	Coefficiente de correlación	0,000
		Sig. (bilateral)	1,000
	RECOMPENSA	Coefficiente de correlación	,286
		Sig. (bilateral)	,456
	COMUNICACIÓN	Coefficiente de correlación	,598
		Sig. (bilateral)	,089
	RIESGOS PSICOSOCIALES	Coefficiente de correlación	-,189
		Sig. (bilateral)	,626

Fuente: Resultados de SPSS a partir del cuestionario de Cultura y Desempeño

En la tabla 27 observamos que ninguna dimensión de la Cultura influye en el desempeño ya que todos los valores p son > 0.05 . Esto confirma que la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral son variables independientes la una de la otra. Suponemos que al ser dimensiones que abarcan a su vez otras sub-dimensiones, deberían arrojar valores fuertes como consecuencia de la suma de los ítems individuales capaces de probar la significancia estadística. Como podemos observar ninguna dimensión ofrece un valor que sugiera analizar las sub-dimensiones por separado, por lo tanto la conclusión final es que no existe una relación entre la cultura y el desempeño.



CAPITULO V

5.1 PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

Hay que tener claro que las organizaciones no funcionarían de manera adecuada si el personal que labora en esta no se encuentra motivada y no es competitiva. Para ello RR.HH. debe plantearse estrategias que permitan el buen desenvolvimiento de los colaboradores dentro de la organización. No obstante, las estrategias planteadas resultan costosas, difíciles de ejecutar y trabajosas de mantener. Sin embargo el resultado obtenido es beneficioso para la organización, puesto que es difícil para la competencia copiarla. Por ende, resulta favorable adquirir ventaja competitiva en lo relacionado al Recurso Humano. (Rodríguez, 2014)

En este sentido, con los resultados obtenidos, se procederá a realizar un plan de acción para reforzar tanto la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral.

5.1.1 ASPECTOS A REFORZAR PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL

En los resultados obtenidos de la Cultura Organizacional y del Desempeño Laboral de manera general, los aspectos que se debían mejorar son los siguientes:

Cuadro 4. Aspectos a reforzar: Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

Aspectos a reforzar Cultura Organizacional	Aspectos a reforzar el Desempeño Laboral.
1.- Acuerdos	1.- Funciones de cada puesto.
2.- Coordinación e integración	2.- Capacidad de aceptar críticas
3.- Orientación al cambio	3.- Iniciativa
4.- Dirección y propósitos estratégicos	4.- Comunicación



5.- Visión	5.- Profundidad en el conocimiento de productos.
6.- Criterios de recompensa	6.- Actitud hacia la organización
7.- Comunicación	7.- Compromiso
8.- Desarrollo de capacidades	8.- Trabajo en equipo
9.- Recuperación	9.- Capacidad de aprender
10.- Soporte y apoyo	10.- Capacidad de generar sugerencias constructivas
11.- Otros aspectos	

Elaborado por: Autores

5.1.2. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

El planteamiento de objetivos se desarrolló agrupando diferentes aspectos de la Cultura Organizacional y del Desempeño Laboral, ya que algunos se relacionan entre sí, tal es el caso de la comunicación, entre otros. Por ello se realizó la siguiente relación buscando por medio de un objetivo solucionar diferentes aspectos, lo cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Establecimiento de objetivos para el Reforzamiento

No	Objetivos	Aspectos a mejorar y reforzar
1	Concientizar y motivar el eficiente cumplimiento de las funciones de cada cargo por medio de charlas.	✓ Funciones de cada puesto
2	Fomentar la iniciativa en los empleados por medio de charlas.	✓ Iniciativa
3	Incentivar la comunicación interna por medio de herramientas didácticas.	✓ Comunicación



4	Incrementar el compromiso con la organización y el trabajo en equipo permitiendo la participación de los trabajadores en eventos que les ayuden a integrarse y salir de la rutina.	<ul style="list-style-type: none">✓ Actitud hacia la organización.✓ Compromiso✓ Trabajo en equipo
5	Mejorar el conocimientos de los productos por medio de charlas informativas	<ul style="list-style-type: none">✓ Profundidad en el conocimiento de productos
6	Potenciar la capacidad de aprender de los trabajadores mediante el establecimiento de metas realizables para cada cargo y dar incentivos por los logros obtenidos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Capacidad de aprender✓ Criterios de recompensa
7	Reforzar la capacidad de aceptar y expresar críticas constructivas mediante charlas motivacionales.	<ul style="list-style-type: none">✓ Capacidad de aceptar críticas✓ Capacidad de generar sugerencias constructivas
8	Coordinar e integrar a los empleados en las diferentes áreas de trabajo y adoptar nuevas formas de realización de las actividades.	<ul style="list-style-type: none">✓ Acuerdos✓ Coordinación e integración✓ Orientación al cambio
9	Dar a conocer la Filosofía Corporativa de la empresa y sus metas a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none">✓ Dirección y propósitos estratégicos.
10	Comunicar a los empleados acerca de la Seguridad y Salud Ocupacional (Riesgos Psicosociales)	<ul style="list-style-type: none">✓ Desarrollo de capacidades✓ Recuperación✓ Soporte y apoyo✓ Otros aspectos

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de Cultura y Desempeño Laboral

TABLA DE PROPUESTA DE REFORZAMIENTO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL



**PROPUESTA DE REFORZAMIENTO
CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL
COMERCIAL JYN**

No	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	INSUMOS	RESPONSABLE
1	Concientizar y motivar el eficiente cumplimiento de las funciones de cada cargo por medio de charlas.	Realizar charlas a los empleados.	Dar charlas a los empleados sobre la importancia de cumplir de manera adecuada sus funciones.	Pizarra, marcadores, proyector, computadora, fichas, impresora, informativas de cada función.	Administradora general
2	Fomentar la iniciativa en los empleados por medio de charlas.	Realizar charlas motivacionales con los empleados.	Desarrollar charlas para explicarles a los empleados la importancia de tener más iniciativa, la cual puede mejorar su desarrollo personal y productividad.	Pizarra, marcadores, proyector, computadora, coach.	Persona contratada
3	Incentivar la comunicación interna por medio de herramientas didácticas.	Disponer de una pizarra informativa ubicada estratégicamente.	Informar sobre temas que les pueda afectar a ellos o que sea de interés para todos.	Pizarra, marcadores, borrador.	Administradora General



4	Incrementar el compromiso con la organización y el trabajo en equipo permitiendo la participación de los trabajadores en eventos que les ayuden a integrarse y salir de la rutina.	Crear eventos sociales con los trabajadores una vez al mes.	Invitar a los empleados a participar en dinámicas de grupo una vez al mes, en un promedio de tiempo de alrededor de una hora, para que estos puedan desestresarse e integrarse más. Dinámicas propuesta Ver Anexo 3	Materiales didácticos, coordinador.	Administración general
5	Mejorar el conocimientos de los productos por medio de charlas informativas.	Reuniones informativas.	Realizar reuniones de 10 a 15 minutos una vez por semana para informar cambios en los productos existentes o indicar el ingreso de nueva mercadería.	Productos nuevos y actuales.	Administradora General y Auxiliar de Bodega 1
6	Potenciar la capacidad de aprender de los trabajadores mediante el establecimiento de metas realizables para cada cargo y dar incentivos por los logros obtenidos.	Establecimiento de metas e incentivos para cada cargo.	Elaborar metas alcanzables para cada cargo (por ejemplo para el vendedor establecer un incremento en las ventas del 10% realizable en el próximo mes).	Pizarra, marcadores, computadora.	Administradora General



			Reconocer los logros alcanzados por los empleados como: bonos, o premios al mejor empleado del mes por la labor realizada de cada empleado.	Pizarra, marcadores, borrador, obsequios.	Jefe y Administradora General
7	Reforzar la capacidad de aceptar y expresar críticas constructivas mediante charlas motivacionales.	Realizar charlas a los empleados.	<ul style="list-style-type: none">- Desarrollar charlas para explicarles a los empleados la importancia de recibir y expresar sus opiniones con las cuales puedan identificar y considerar las críticas constructivas para mejorar su comportamiento.- Ubicar un buzón de sugerencias estratégicamente.	Pizarra, marcadores, proyector, computadora, coach, buzón de sugerencias, papel, esfero.	Persona contratada, Administradora General
8	Coordinar e integrar a los empleados en las diferentes áreas de trabajo y adoptar nuevas formas de realización de las	Realizar reuniones.	<ul style="list-style-type: none">- Realizar reuniones de 1 hora máximo una vez al mes para incentivar la búsqueda de soluciones a las dificultades que se	Pizarra, marcadores, computadora, papel, esferos.	Administradora General



	actividades.		presenten. - A través de las opiniones grupales buscar adoptar nuevas y mejores formas de realizar las actividades.		
9	Dar a conocer la Filosofía Corporativa de la empresa y sus metas a largo plazo pues estos solamente están en la mente los dueños.	Realizar reuniones.	- Realizar una reunión de 1 hora máximo para dar a conocer el propósito de la empresa y sus metas a largo plazo. - Elaborar carteles indicando la misión, visión y valores de la empresa; ubicándolos de manera estratégica en la empresa.	Pizarra, marcadores, computadora, papel, cartulinas.	Jefe y Administradora General
10	Comunicar a los empleados acerca de la Seguridad y Salud Ocupacional (Riesgos Psicosociales)	Realizar charlas a los empleados.	Desarrollar charlas para explicar a los empleados todo lo relacionado a la Seguridad y Salud Ocupacional.	Pizarra, marcadores, proyector, computadora, coach.	Medico Ocupacional contratado

Elaborado por: Autores



CONCLUSIONES

El diagnóstico de la Cultura Organizacional ha sido de gran importancia puesto que ha hecho posible identificar aquellos aspectos fuertes que posee la empresa, así como también identificar aquello que puede ser reforzado. La importancia radica en que a través de la aplicación de los cuestionarios culturales, los empleados pudieron plasmar aquello que no es dicho en persona o cuando la empresa realiza una reunión de trabajo, ya que incluso cuando aún los resultados mostraron que no hay mayor problema en la interacción entre los trabajadores y sus superiores, existe esa contrariedad de puntos de vista con respecto a cómo las cosas se están manejando en la empresa, pues uno de los principales resultados del cuestionario OCAI fue identificar que la cultura dominante en la empresa es la de tipo Jerárquica, la cual se basa en la formalidad y las reglas, mientras que desde la opinión de los trabajadores, les gustaría una empresa más del tipo familiar gobernada por la armonía y el trabajo cooperativo.

Pero al evaluar estructuras culturales más profundas, se pudo determinar que casi en todas las dimensiones la respuesta promedio elegida fue la opción 3 correspondiente a “Algo de Acuerdo”. Pues bien, como ya hemos visto, esta respuesta fue interpretada como desfavorable ya que el objetivo de elaborar la escala de Likert de 4 puntos fue descartar la opción de “neutro” que usualmente viene en las escalas de 5 puntos. Esto con el fin de evitar que las opiniones tiendan a ser neutras y más bien las respuestas tiendan a ser o favorables o desfavorables. Es por esto que desde el punto de vista del trabajador, la opción de “Algo de Acuerdo” sería el equivalente a la opción neutro y es justamente por ello que la empresa manifestó con anterioridad que una respuesta favorable no tenía por qué ser elegida como “algo de acuerdo”.

Aunque la gran mayoría del personal considera que su trabajo realizado es importante y se sienten conformes con el mismo, la integración y un compañerismo deficiente ocasionan que el trabajo en equipo se vea afectado pues los esfuerzos son redirigidos de una manera individualista y dificulta la coordinación de actividades entre las diferentes áreas de la empresa.

En relación al Desempeño Laboral, no se determinó mayor inconveniente en el desempeño de cada empleado, pues de manera general todas las funciones, competencias y comportamientos se encuentran en un nivel aceptable de rendimiento. Entre los trabajadores lo que más destaca es su



ética y puntualidad mientras que la Iniciativa y las habilidades de socialización y comunicación son aquellas que deben ser reforzadas.

Tanto la Cultura Organizacional como el Desempeño Laboral resultaron ser variables independientes una de la otra. Por un lado la cultura de la empresa es inconsistente pues no está definida como una cultura fuerte pero tampoco es considerada como una cultura débil; mientras que si analizamos el desempeño de los trabajadores, observamos que éste es aceptable y no se ve afectado por la cultura de la empresa. Entonces, es importante mencionar que todos los problemas que se han manifestado dentro del Comercial JYN tienen su raíz en el bajo nivel de trabajo en equipo originado por un deficiente compañerismo entre sus miembros; pues es esto lo que está comprometiendo a los resultados globales de la empresa y no de manera individual al desempeño de cada trabajador, ya que cada uno desempeña de la mejor manera posible, pero para que una empresa se mantenga viva, necesita que los esfuerzos de cada persona sean “esfuerzos cooperativos” y no individuales. Más bien la cultura que existe en la empresa debe ser reforzada para poder permitir que ese buen desempeño que tiene cada trabajador, sea potenciado y transformado en un motor de productividad.



RECOMENDACIONES

El primer paso ya ha sido dado, diagnosticar la cultura de la empresa y realizar evaluaciones de desempeño permiten alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales, por ende la Administración General debe considerar la importancia de inculcar una cultura que permita conseguir los mejores beneficios para ambas partes.

Como se diagnosticó, una cultura jerárquica no siempre debe ser considerada como mala, pues en muchos casos es elegida como la mejor alternativa para quienes dirigen personas y lidian con problemas de cómo manejar el personal adecuadamente. Pero a la vez sí es cierto que el recurso más importante con el que podrá contar la empresa serán los miembros que en ella laboran y es importante dedicar tiempo a formar ese personal, educarlo en una cultura de compromiso y cooperación a través de actividades que permitan la integración de sus miembros, pues esto tendrá una enorme importancia en la productividad total.

Una de las principales recomendaciones es fomentar el trabajo en equipo dentro de la empresa, ya que todos los puestos de trabajo existentes son una cadena, donde si falla uno descuadra a todos en la organización; por ello es necesario que la Administración promueva el trabajo en conjunto, así se evitarán tareas realizadas de manera individual logrando que todos formen un solo equipo de trabajo.



BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desempeño por Competencias* (1.^a ed., Vol. 2). Granica, Buenos Aires.
Recuperado de Academia: https://www.academia.edu/22501484/Alles-Martha-Desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360_
- Alles, M.-A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias* (3.^a ed., Vol. 1). Granica, Buenos Aires. Recuperado de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>
- Alles, M. A. (2009). *DICCIONARIO DE COMPETENCIAS* (Vol. 1). Granica, Buenos Aires.
Recuperado de Academia: https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_-_Diccionario_de_Competencias
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario* (Vol. 1). Granica, Buenos Aires. Recuperado de Academia: https://www.academia.edu/27750849/Diccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8.^a ed.). McGraw-Hill Education, México. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5.^a ed.). McGraw-Hill, México.
Recuperado de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>



- Navarro, D. (2017). *Hofstede y las dimensiones culturales en España y Alemania* (tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España. Recuperado de Repositorio Institucional:
https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28051/TFG_F_2017_174.pdf;jsessionid=742BE89A44429304832C992FC4EF9A91?sequence=1
- Didier, N., & Luna, J. (2017, 12 Junio). ¿Dónde Estamos? La Cultura Laboral Chilena desde Hofstede. *Revista Colombiana de Psicología.*, 295-311. Recuperado de:
<file:///C:/Users/user/Documents/TESIS/Dialnet-DondeEstamosLaCulturaLaboralChilenaDesdeHofstede-6128119.pdf>
- Frías, D. (2019). *Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. España. Recuperado de
<https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- García, O. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *Revista Científica Pensamiento & Gestión*, 32, 0-26. Recuperado de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602204.pdf>
- Gonzales, Z. (2017). *Los Ritos y Rituales en la Cultura Corporativa de Wal Mart Supercenter* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de Repositorio TDX:
<https://tdx.cat/bitstream/handle/10803/4109/zfgr01de10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum Jr, J. (2008). *Administración Un enfoque basado en competencias* (11.ª ed.). Cengage Learning. Recuperado de Academia:
<https://www.academia.edu/33885343/Administracion-11ed-Don-Hellriegel-S.-E.-Jackson-J.-W.-Slocum.pdf>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12.ª ed.). Cengage Learning, DF, México. Recuperado de Academia:
https://www.academia.edu/25073541/Comportamiento_organizacional_12ed_Hellriegel



- Hofstede, G. (2013). *Culturas Nacionales, Culturas Organizacionales y el papel de la Gestión Empresarial*. OpendMind BBVA. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/BBVA-OpenMind-Culturas-nacionales-culturas-organizacionales-y-el-papel-de-la-gesti%C3%B3n-empresarial-Geert-Hofstede.pdf.pdf>
- López, M. (2013). *La Cultura Organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de caso múltiple en empresas murcianas* (Tesis Doctoral). Universidad de Murcia, Murcia, España. Recuperado de Repositorio Institucional TDX: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf
- Manosalvas, J. (2016). *La Cultura Organizacional y su Incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa SALUMED S.A., ubicada en la ciudad de Quito, año 2015* (tesis de Maestría). Universidad Particular de Loja, Quito, Ecuador. Recuperado de Repositorio Institucional UTPL: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/14301/1/Manosalvas_Ortiz_Jaime_Raul.pdf?fbclid=IwAR3nxWq0fcNL8K2xHeazy32AsJiWpeSVDxvK7OGXIIUnodqRqxPLb6i9UY
- Mendoza, J. (2018). *Métodos de Evaluación de Desempeño de 90, 180, 270 Y 360 Grados - PDF Descargar libre*. Recuperado de DocPlayer: <https://docplayer.es/73007821-Metodos-de-evaluacion-de-desempeno-de-90-180-270-y-360-grados.html>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Oficina Internacional del Trabajo, 1, 115-119. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/33743/1/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n.pdf>
- Olivares, R. (2013). *La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco*. *Revista International Journal of Good Conscience*, 8(3), 72-91. Recuperado de Spentamexico: <http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8%283%2972-91.pdf>



Olmos, M., & Socha, K. (2006). *Diseño y Validación mediante Jueces expertos del Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional* (tesis de pregrado). Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Recuperado de Repositorio Institucional:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1838>

Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios: Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580. Recuperado de Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>

Pazmiño, C. (2017). *Análisis, Diseño y Desarrollo de un Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral basado en Competencias* (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de Repositorio Institucional: <file:///C:/Users/user/Music/T-UCE-0011-65.pdf>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010, Julio, 3). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505. Recuperado de Redalyc:
<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 17-25. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Desktop/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf>

Pérez, J. (2016, Agosto, 16.). Cultura corporativa como un factor clave en el desempeño. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de Eumed:
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/08/cultura.html>

Quero, M. (2010, mayo). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbac. *Revista Telos*, 12(2), 248-252. Recuperado de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>



- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., & Roza, A. (2018, Marzo, 3). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10.^a ed.). Pearson Education, México. Recuperado de Academia: https://www.academia.edu/11225693/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P._Robbins_PDF
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.^a ed.). Pearson Education. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, J. (2014, 21 mayo). *Estrategia de Recursos Humanos y la Ventaja Competitiva*. Blogs Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/21/estrategia-de-recursos-humanos-y-la-ventaja-competitiva/>
- Rodríguez, R. (2009, 22 junio). La Cultura Organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la Administración. *Revista Invenio*, 12(22), 67-92. Recuperado de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Romero, M. (2016, julio). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería del Trabajo*, 6(3), 105-114.
- Ruiz, A. (2015). *Fiabilidad y Validez: Conceptualización y procedimientos de cálculo con Spss* [Diapositivas]. Diposit Digital. Recuperado de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65322/1/Fiabilidad_Validez.pdf



- Sánchez, E. (2006). *Psicometría Tema 8 Análisis de la calidad Métrica de los Ítems* [Diapositivas]. Cartagena99. Recuperado de <http://www.cartagena99.com/recursos/alumnos/apuntes/Psicometria%20Tema%208%20Analisis%20Items.pdf>
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2012, Marzo). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 32. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1701/3866>
- Serrate, A., Portuondo, Á., Sánchez, N., & Suárez, R. (2014, Marzo). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12. Recuperad de Scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n1/rii02114.pdf>
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona Metropolitana de Guadalajara, México. *Revista Red Académica Iberoamericana Local*, 1-250. Recuperado de Eumed: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/La%20cultura%20segun%20Schein.htm>
- Terán, O., & Irlanda, J. (2011, Enero). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Revista Omnia*, 17(1), 96-110. Recuperado de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73718406007.pdf>
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009, Julio, 03). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Revista Civilizar*, 9(17), 117-136. Recuperado de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>
- Torre, E., & Bustamante, K. (2017). *Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016* (tesis de pregrado). Universidad de San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de Repositorio Institucional:



http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf

Zapata, A. (2002, Marzo). Paradigmas de la cultura organizacional. *Revista Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27, 163-186.



ANEXOS

ANEXO 1.- FORMATO DEL CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE COMERCIAL JYN

El propósito de este cuestionario es conocer su percepción sobre la cultura organizacional presente en la empresa, identificar el tipo de cultura deseada y poder mejorar aquellos aspectos de la cultura que lo necesiten.

Recuerde que este estudio es de carácter confidencial y anónimo, la información será analizada cuidadosamente solo para el ámbito de esta investigación. Siéntase tranquilo de responder con absoluta sinceridad y libertad las preguntas a continuación.

Datos generales - Marque con una X su respuesta

Género:	Edad:	Nivel de estudio:
Masculino <input type="checkbox"/>	18 – 23 años <input type="checkbox"/>	Ninguno <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	24 – 33 años <input type="checkbox"/>	Educación Básica <input type="checkbox"/>
	34 – 46 años <input type="checkbox"/>	Bachillerato <input type="checkbox"/>
	47 años en adelante <input type="checkbox"/>	Tercer Nivel <input type="checkbox"/>

Área de Trabajo: **Antigüedad dentro de la empresa:**

Administrativa <input type="checkbox"/>	Menor a 1 año <input type="checkbox"/>
Operativa <input type="checkbox"/>	1 – 3 años <input type="checkbox"/>
	4 – 9 años <input type="checkbox"/>
	Más de 10 años <input type="checkbox"/>

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Esta encuesta se divide en dos partes. Cada una será indicada respectivamente. Lea cuidadosamente cada cuestionario y valore según su criterio.

TIEMPO DE LLENADO: 20 minutos aproximadamente

PARTE 1 – TIPOLOGIA CULTURAL

Califique cada ítem del siguiente cuestionario primero comenzado por la columna “Como es ahora” y luego por la columna “Como preferiría que fuera”, de acuerdo a los siguientes valores:

ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA LA COLUMNA “COMO ES AHORA”			
1	2	3	4
No describe a la empresa	Describe poco a la empresa	Describe medianamente a la empresa	Describe perfectamente a la empresa

ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA LA COLUMNA “COMO PREFERIRÍA QUE FUERA”			
1	2	3	4
No desearía que fuera así	Desearía poco que fuera así	Desearía medianamente que fuera así	Desearía mucho que fuera así



1. Características Dominantes		Como es Ahora	Como preferiría que fuera
A	La empresa es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellas.		
B	La empresa es innovadora y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.		
C	La empresa está muy orientada hacia resultados. La preocupación principal es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son muy competitivas entre sí.		
D	La empresa es un lugar muy controlado y estructurado. Generalmente las reglas y procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
2. Liderazgo Organizacional		Como es Ahora	Como preferiría que fuera
A	El liderazgo en la empresa es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.		
B	El liderazgo en la empresa es por lo general considerado como ejemplo de innovación que fomenta el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo en la empresa está orientado a los resultados, dejando de lado todo lo demás que no tenga importancia.		
D	El liderazgo en la empresa está orientado a la, coordinación, dirección, la organización y el desarrollo de actividades sin contratiempos.		
3. Gestión de Empleados		Como es Ahora	Como preferiría que fuera
A	La forma en que la empresa dirige a las personas se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		



B	La forma en que la empresa dirige a las personas se caracteriza por dar libertad en la realización de tareas, fomentar la innovación y la adopción de riesgos.		
C	La forma en que la empresa dirige a las personas se caracteriza por exigir alta competitividad y alcance de logros.		
D	La forma en que la empresa dirige a las personas se caracteriza por brindar seguridad, estabilidad y cumplimiento de normas establecidas.		
4. Cohesión Organizacional		Como es Ahora	Como preferiría que fuera
A	Lo que une a la empresa es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.		
B	Lo que une a la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.		
C	Lo que une a la empresa es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito es lo primordial.		
D	Lo que une a la empresa son las políticas y reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
5. Énfasis Estratégico		Como es Ahora	Como preferiría que fuera
A	La empresa enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, al igual que la franqueza y la participación.		
B	La empresa enfatiza la adquisición de nuevos recursos y retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.		
C	La empresa enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacio en el mercado.		
D	La empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia,		



	el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
6. Criterio de Éxito		Como es Ahora	Como preferiría que fuera
A	La empresa define el éxito al alcanzar el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La empresa define el éxito por contar con un producto único, el mejor o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
C	La empresa define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. Ser líder en el mercado es la clave.		
D	La empresa define el éxito por la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas. Sin contratiempos y una realización eficiente es la clave.		

PARTE 2 – PROFUNDIZACIÓN CULTURAL

Califique con una X según su grado de acuerdo o desacuerdo cada ítem del siguiente cuestionario en base a los siguientes valores:

1	2	3	4
Totalmente en Desacuerdo	Algo en Desacuerdo	Algo de Acuerdo	Completamente de Acuerdo

Empoderamiento		1	2	3	4
1	Existen oportunidades de progresar en la empresa.				
2	El trabajo que realiza es motivo de orgullo.				
3	Considera que su trabajo tiene un impacto positivo para la empresa.				
4	La empresa es una buena opción para alcanzar calidad de vida				



	laboral.				
Trabajo en Equipo		1	2	3	4
5	Trabajar en esta empresa es como formar parte de un gran equipo.				
6	Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de una forma individualista.				
7	En la empresa se mejoran continuamente los métodos de trabajo.				
Valores		1	2	3	4
8	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma en que se actúa en la empresa.				
9	Los jefes practican lo que pregonan.				
10	Mi lealtad hacia la empresa es algo que me tomo muy en serio.				
11	En la empresa el relato de leyendas, mitos o historias son útiles y guían mis acciones laborales.				
Acuerdos		1	2	3	4
12	Cuando existen desacuerdos, los miembros trabajan intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen, sin buscar culpables.				
13	Los conflictos internos son tomados en cuenta por la empresa para resolverlos.				
14	Resulta fácil lograr el acuerdo, aún en temas difíciles.				
15	Reconoce honestamente sus errores y analiza el modo de corregirlos.				
Coordinación e integración		1	2	3	4
16	La manera de trabajar de las personas es coordinada.				
17	Es sencillo coordinar el trabajo entre las diferentes áreas de esta empresa.				
18	Trabajar con alguien de otra área de esta empresa es como trabajar con alguien de otra empresa diferente.				



Orientación al cambio		1	2	3	4
19	La forma que se hacen las cosas es flexible y se pueden cambiar fácilmente.				
20	Se adopta continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.				
21	Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte de los miembros.				
Orientación al cliente		1	2	3	4
22	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios para mejorar.				
23	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.				
24	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.				
Aprendizaje Organizativo		1	2	3	4
25	Considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.				
26	Considera el aprendizaje como un objetivo importante en el trabajo cotidiano.				
27	En la empresa se puede opinar abiertamente con confianza y sin temor.				
Dirección y Propósitos Estratégicos		1	2	3	4
28	Esta empresa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.				
29	Nuestra forma de trabajar sirve de ejemplo a otras empresas.				
30	Esta empresa tiene un propósito claro que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.				
Metas y Objetivos		1	2	3	4
31	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.				



32	Los jefes fijan metas ambiciosas pero realistas.				
33	Las metas y objetivos en mi trabajo son claros y alcanzables.				
Visión		1	2	3	4
34	Todos los miembros tienen una visión compartida de cómo será esta empresa en el futuro.				
35	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.				
36	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la empresa.				
Criterios de Recompensa		1	2	3	4
37	En la empresa no hay favoritismos, el trato es por igual.				
38	Me siento conforme con la remuneración que recibo.				
39	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.				
40	Se asciende en la empresa de forma justa por méritos.				
41	Se reconoce y se da crédito a la persona que realiza un buen trabajo.				
Comunicación		1	2	3	4
42	La información se comparte ampliamente a todos los trabajadores, es de fácil comprensión y se puede conseguir el momento que se necesite.				
43	Es posible interactuar sin problema con personas de mayor jerarquía.				
44	El lenguaje utilizado en la empresa es el adecuado para una buena comunicación.				
Carga y Ritmo de Trabajo		1	2	3	4
45	Considero que son aceptables las solicitudes y requerimientos que me piden otras personas (compañeros de trabajo, jefes y clientes).				
46	Las actividades y/o responsabilidades que me fueron asignadas no me causan estrés.				



47	Tengo suficiente tiempo para realizar todas las actividades que me han sido encomendadas dentro de mi jornada laboral.				
Desarrollo de Capacidades		1	2	3	4
48	Considero que tengo los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar el trabajo para el cual fui contratado.				
49	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.				
50	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.				
51	Mis jefes intervienen, brindan apoyo, soporte y se preocupan cuando tengo demasiado trabajo que realizar.				
52	Mis jefes me brindan suficientes lineamientos y retroalimentación para el desempeño de mi trabajo.				
Margen de Acción y Control		1	2	3	4
53	Es permitido realizar el trabajo con colaboración de mis compañeros de trabajo y/u otras áreas.				
54	Mi opinión es tomada en cuenta con respecto a fechas límites en el cumplimiento de mis actividades o cuando exista cambio en mis funciones.				
55	Se me permite aportar con ideas para mejorar las actividades y la organización del trabajo.				
56	Mi trabajo es constantemente supervisado.				
Organización del Trabajo		1	2	3	4
57	Siempre dispongo de tareas y actividades a realizar en mi jornada y lugar de trabajo.				
58	El trabajo está organizado de tal manera que fomenta la colaboración de equipo y el diálogo con otras personas.				
59	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la empresa.				



Recuperación		1	2	3	4
60	Después del trabajo tengo la suficiente energía como para realizar otras actividades.				
61	En mi trabajo se me permite realizar pausas de periodo corto para renovar y recuperar la energía.				
62	En mi trabajo se suelen realizar reuniones o actividades que permiten relajarse y socializar con los demás compañeros de trabajo.				
63	Tengo un horario y jornada de trabajo que se ajusta a mis expectativas y exigencias laborales.				
64	Todos los días siento que he descansado lo suficiente y que tengo la energía para iniciar mi trabajo.				
Soporte y Apoyo		1	2	3	4
65	En mi trabajo percibo un sentimiento de compañerismo y bienestar con mis compañeros.				
66	En mi trabajo se brinda el apoyo necesario a los trabajadores nuevos o sustitutos.				
67	En mi trabajo se me brinda ayuda técnica y administrativa cuando lo requiero.				
Otros Aspectos		1	2	3	4
68	Considero que mi trabajo está libre de amenazas, humillaciones, ridiculizaciones, burlas, calumnias o difamaciones reiteradas con el fin de causarme daño.				
69	Las instalaciones, ambientes, equipos, maquinaria y herramientas que utilizo para realizar el trabajo son las adecuadas para no sufrir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.				
70	Mi trabajo está libre de acoso sexual.				
71	En mi trabajo se respeta mi ideología, opinión política, religiosa, nacionalidad y orientación sexual.				



72	Tengo un trabajo libre de conflictos estresantes, rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.				
73	Se han identificado los riesgos propios de las actividades laborales y se han implementado las acciones correspondientes para mejorar la seguridad.				
74	La empresa realiza una vigilancia de la salud de sus trabajadores.				
75	Si tuviera la oportunidad de trabajar en otro lugar en este momento lo haría sin pensarlo.				

¡! GRACIAS POR SU COLABORACIÓN ¡!

ANEXO 2 FORMATO DE LAS ENCUESTA PARA EL DESEMPEÑO LABORAL

La siguiente encuesta representa el formato general para las evaluaciones, siendo especificadas las funciones, competencias y comportamientos para cada puesto en el Anexo 2.1

Cuestionario de Evaluación al Desempeño del Comercial “JYN”

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar el desempeño de los empleados del Comercial “JYN”, para determinar el nivel cumplimiento de tareas delegadas, verificar si el empleado posee las competencias y comportamientos adecuados para el puesto de trabajo. En el caso de presentar deficiencias se pretende buscar soluciones que ayuden al mejor desenvolvimiento de cada empleado.

Instrucciones: Marque con una (x) la opción que mejor refleje su opinión de acuerdo a lo observado con mayor frecuencia, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: 4=siempre, 3=casi siempre, 2=muy pocas veces y 1= nunca.



Nombres y Apellidos del evaluado	Puesto del evaluado							
	ADMINISTRADORA GENERAL							
Nombres y Apellidos de quien evalúa	Puesto de quien evalúa							
Período de evaluación	Jefe		Par		Cliente I-E		Auto E.	
2019 - 2020	Indicar con una "X" el nivel organizacional							

FUNCIONES ESPECIFICAS

DETALLE	CALIFICACION			
	1	2	3	4
Evalúa y selecciona a proveedores asegurando el cumplimiento de acuerdos.				
Supervisa el cumplimiento de la política de la empresa y de las funciones del personal a su cargo.				
Administra y controla el manejo de inventarios, fondos fijos y recursos presupuestarios de la empresa.				
Supervisa el cumplimiento de las obligaciones económicas de la empresa.				
Administra los procesos del control, dirección y evaluación del personal.				
Coordina, controla y verifica las operaciones de transporte, ingreso y salida de mercadería.				

COMPETENCIAS

COMPETENCIA	CONCEPTO	CALIFICACION			
		1	2	3	4
Ética	Obra en todo momento con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.				
Integridad	Actúa de forma coherente a lo que dice. Muestra				



	honestidad incluso en situaciones difíciles.				
Respeto	Brinda un trato digno, franco y tolerante, a todos los miembros de la organización.				
Compromiso	Siente como propios los objetivos de la empresa. Cumple con sus obligaciones, tanto personales como profesionales.				
Trabajo en Equipo	Es capaz de colaborar y cooperar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos.				
Comunicación	Capacidad de escuchar y exponer aspectos con concisión y claridad.				
Iniciativa	Se anticipa a los hechos por medio de acciones concretas no solo con palabras.				
Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo que realiza. Entiende y conoce todo lo relacionado al área que labora.				
Productividad	Cumple con los objetivos establecidos al realizar una tarea, alcanzándolos exitosamente.				
Dinamismo y Energía	Trabaja duro y con esmero en situaciones diversas y cambiantes o en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad.				
Capacidad para aprender	Asimila nueva información y su eficaz aplicación, perfeccionando el modo de realizar actividades mediante la práctica y la observación.				
Entrenador	Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias.				
Liderazgo	Habilidad para orientar, motivar, fijar objetivos e inspirar confianza, brindando la retroalimentación.				
Profundidad en el conocimiento de los productos	Conoce a fondo todos los productos que posee la empresa; entendiendo la factibilidad y viabilidad de cada uno de acuerdo a los requisitos, gustos y necesidades del cliente.				



Orientación al cliente	Ayuda o sirve a los clientes para satisfacer sus necesidades y los inconvenientes que estos presenten.				
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y utilizar técnicas de ganar-ganar.				
COMPORTAMIENTOS					
COMPORTAMIENTO	CONCEPTO	CALIFICACION			
		1	2	3	4
1. Actitud hacia la organización	Defiende los intereses de la organización y se adhiere a sus lineamientos.				
2. Actitud hacia superior/es	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos con reconocimiento, respeto, sinceridad y colaboración.				
3. Actitud hacia los Compañeros	Se relaciona de manera cortés y respetuosa con sus compañeros de trabajo.				
4. Actitud hacia el cliente	Claridad en la comunicación con el cliente. Respeto, cooperación y cordialidad. Adecuado manejo de situaciones conflictivas con el cliente.				
5. Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta, con el propósito de aprovechar las mismas para mejorar y no para ofenderse.				
6. Capacidad de generar sugerencias constructivas	Las sugerencias que realiza son para mejorar el trabajo, habiendo calidad y respeto en las mismas, sin el fin de una burla.				
7. Predisposición	Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos, con entusiasmo y motivación.				
8. Puntualidad	Es puntual tanto en asistencia a su horario laboral como en demás situaciones que lo ameriten.				

**ANEXO 2.1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL REQUERIDO POR CADA PUESTO****COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS GENERALES A TODOS LOS PUESTOS**

COMPETENCIAS CARDINALES O GENERALES	COMPORTAMIENTOS GENERALES
Ética	Actitud hacia la organización
Integridad	Actitud hacia superior/es
Respeto	Actitud hacia los Compañeros
Compromiso	Actitud hacia el cliente
Trabajo en Equipo	Capacidad de aceptar críticas
Comunicación	Capacidad de generar sugerencias constructivas
Iniciativa	Predisposición
Calidad del trabajo	Puntualidad
Productividad	
Dinamismo y Energía	
Capacidad para aprender	

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

ADMINISTRADOR GENERAL	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Evalúa y selecciona a proveedores asegurando el cumplimiento de acuerdos.
	Supervisa el cumplimiento de la política de la empresa y de las funciones del personal a su cargo.
	Administra y controla el manejo de inventarios, fondos fijos y recursos presupuestarios de la empresa.
	Supervisa el cumplimiento de las obligaciones económicas de la empresa.
	Administra los procesos del control, dirección y evaluación del personal.
	Coordina, controla y verifica las operaciones de transporte, ingreso y salida de mercadería.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Entrenador
	Liderazgo
	Profundidad en el conocimiento de los productos
	Orientación al cliente
	Negociación



AUXILIAR CONTABLE	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Manejo efectivo de caja chica.
	Lleva un control interno de los documentos contables de la empresa y los archiva para cuando estos sean requeridos.
	Revisa todos los comprobantes, facturas, cheques, y demás documentos a su cargo.
	Ingreso de mercadería, gastos, retenciones, pagos, etc. En el sistema de la empresa.
	Realiza con diligencia actividades de cobros, pagos, depósitos y demás transacciones que involucre salidas de la empresa.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Habilidad analítica
	Orientación a los resultados
	Búsqueda de información
	Desarrollo de relaciones

SECRETARIA	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Realiza de forma efectiva todo lo relativo a la facturación.
	Lleva un control de inventarios por medio del sistema que posee la empresa.
	Elaboración de documentos que les son encomendados.
	Atención al público en general.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Orientación al cliente
	Profundidad en el conocimiento de los productos
	Orientación a los resultados

AUXILIAR EN SERVICIOS TÉCNICOS	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Maneja ordenadores a nivel de usuario (Word, Access, Excel, correo electrónico, web, etc.)
	Archiva documentos dentro del sistema operativo que maneja la empresa.
	Revisa los equipamientos e instalaciones existentes en la oficina, procurando que se encuentren en condiciones de uso normal o subsanando.
	Realiza funciones básicas de mantenimiento.
	Mantiene actualizado el catálogo de productos que posee la empresa.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Habilidad analítica
	Aprendizaje continuo
	Herramientas al servicio del negocio



VENDEDOR	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Retiene a clientes actuales.
	Capta a nuevos clientes.
	Logra determinados volúmenes de venta.
	Establece relaciones de confianza entre el cliente y la empresa.
	Contribuye a la solución de problemas que presente el cliente.
	Comunica al cliente de actuales y nuevos productos que ofrece la empresa.
	Brinda retroalimentación a la empresa con las inquietudes de los clientes.
	Atiende a los clientes del negocio de manera cordial y diligente.
	Realiza de manera efectiva el cobro de facturas de los clientes.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Alta adaptabilidad
	Orientación al cliente
	Profundidad en el conocimiento de los productos

CHOFER	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Realiza los viajes conforme lo requiera la empresa y acude a los lugares de acuerdo a las entregas planificadas.
	Entrega y verificación de mercadería de acuerdo a lo solicitado por el cliente según las especificaciones de órdenes de compra.
	Realiza la devolución respectiva a bodega, de productos que no han sido entregados a los clientes.
	Realiza los viajes con la respectiva documentación de acuerdo a los reglamentos y normatividad vigente.
	Realiza los respectivos chequeos de los vehículos a su cargo, para que estén en óptimo funcionamiento.
	Conduce de forma responsable y segura, sin ponerse en riesgo así mismo y a sus acompañantes.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Liderazgo
	Orientación al cliente
	Alta adaptabilidad
	Capacidad de entender a los demás

ESTIBADOR	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Realiza la carga y descarga de los productos que distribuye la empresa de forma efectiva y diligente.
	Entrega los productos de la forma solicitada por el cliente.
	Vigila que los productos en bodega estén debidamente ordenados y ubicados de manera segura.



	Realiza una correcta y veraz verificación de los productos entregados.
	Reporta en todo momento sobre los despachos y novedades que se presenten sin ocultar ni alterar información.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Orientación al cliente
	Profundidad en el conocimiento de los productos
	Alta adaptabilidad

AUXILIAR DE BODEGA	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	Mantiene ordenados los productos en la bodega.
	Distribuye y clasifica los productos según el esquema establecido.
	Realiza y reporta el inventario físico de los productos salientes y entrantes.
	Realiza un buen empaquetado y embalaje de los productos.
	Reporta sobre los despachos y novedades que se presenten.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	Orientación al cliente
	Profundidad en el conocimiento de los productos
	Alta adaptabilidad

ANEXO 3. DINÁMICAS SUGERIDAS EN LA PROPUESTA DE MEJORA

Dinámica 1

1. Se colocan todas las personas en círculo y el guía toma un ovillo de hilo y dice su nombre, a qué se dedica, sus pasatiempos, entre otros.
2. Cuando termina, le lanza el ovillo a otra persona en cualquier ubicación, pero sin soltar la punta.
3. Cada persona debe hacer lo mismo, lanzar el ovillo sujetándolo de una punta y debe crearse una especie de tela araña. Al final la telaraña debe poder desenredarse.



Dinámica 2

1. Cada empleado recibirá una hoja en blanco, en donde debe escribir un aviso clasificado como los de un periódico, dando a conocer sus mejores cualidades.
2. Se colocan los avisos en la pared para que los participantes puedan leer.
3. Al finalizar se realizará una ronda de conversación en la cual cada uno detallará el aviso que más le llamó la atención y podrá hacer preguntas a las personas que lo realizaron.



**ANEXO 4. RESULTADOS PROMEDIO PARA CADA TRABAJADOR SEGÚN FUNCIONES, COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS**

COMPETENCIAS CARDINALES	ADMIN	AUX CONT	SECRETA	TECNICO	VENDE 1	VENDE 2	CHOFER	ESTI 1	ESTI 2	AUX 1	AUX 2
Ética	4,00	3,67	4,00	3,50	3,71	4,00	3,67	3,62	3,66	3,80	3,40
Integridad	4,00	3,33	4,00	3,50	3,71	4,00	3,33	3,62	3,66	3,40	3,60
Respeto	4,00	3,33	4,00	3,00	3,78	4,00	4,00	3,73	3,72	3,20	3,60
Compromiso	4,00	3,33	3,00	2,50	3,65	3,99	4,00	3,51	3,55	3,60	3,20
Trabajo en Equipo	4,00	3,67	3,00	2,50	4,00	4,00	4,00	3,10	3,39	2,00	3,60
Comunicación	3,67	3,33	2,33	2,00	3,32	4,00	3,67	2,86	2,68	2,40	3,00
Iniciativa	4,00	2,67	2,00	2,00	3,16	4,00	3,67	2,25	2,03	2,80	2,00
Calidad del trabajo	4,00	3,00	3,00	3,00	3,61	3,77	4,00	3,32	3,45	3,80	2,40
Productividad	4,00	3,33	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,48	3,51	3,80	3,00
Dinamismo y Energía	4,00	3,33	3,00	3,00	3,77	3,93	4,00	3,51	3,52	3,80	3,00
Capacidad para aprender	4,00	3,33	2,67	2,00	3,67	4,00	4,00	2,85	3,13	3,80	3,00



COMPETENCIAS ESPECIFICAS	ADMIN	AUX CONT	SECRETA	TECNICO	VENDE 1	VENDE 2	CHOFER	ESTI 1	ESTI 2	AUX 1	AUX 2
Entrenador	3,67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liderazgo	4,00	-	-	-	-	-	3,67	-	-	-	-
Profundidad en el conocimiento de los productos	4,00	-	2,00	-	3,55	4,00		2,93	3,25	4,00	2,60
Orientación al cliente	4,00	-	2,67		3,72	3,99	3,67	3,42	3,45	3,80	2,80
Negociación	4,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Habilidad analítica	-	3,00	-	2,00	-	-	-	-	-	-	-
Orientación a los resultados	-	2,67	2,67	-	-	-	-	-	-	-	-
Búsqueda de información	-	2,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desarrollo de relaciones	-	3,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aprendizaje continuo	-	-	-	3,00	-	-	-	-	-	-	-
Herramientas al servicio del negocio	-	-	-	3,00	-	-	-	-	-	-	-
Alta adaptabilidad	-	-	-	-	3,57	3,97	4,00	3,23	3,45	3,80	2,40
Capacidad de entender a los demás	-	-	-	-	-	-	3,67	-	-	-	-

COMPORTAMIENTOS	ADMIN	AUX CONT	SECRETA	TECNICO	VENDE 1	VENDE 2	CHOFER	ESTI 1	ESTI 2	AUX 1	AUX 2
Actitud hacia la organización	4,00	3,33	2,67	3,50	3,74	4,00	3,67	3,25	3,51	3,80	3,00
Actitud hacia superior/es	4,00	3,33	3,33	3,50	3,77	4,00	4,00	3,34	3,63	3,80	3,60
Actitud hacia los Compañeros	4,00	4,00	4,00	3,50	3,74	4,00	3,67	2,90	3,20	2,20	3,60
Actitud hacia el cliente	4,00	3,00	3,00	-	3,74	4,00	4,00	3,46	3,51	3,80	3,00
Capacidad de aceptar críticas	2,67	3,33	3,33	2,50	3,64	4,00	4,00	2,76	3,15	2,20	3,60
Capacidad de generar sugerencias co	4,00	3,00	3,33	2,50	3,39	3,94	3,33	2,41	2,38	3,20	2,60
Predisposición	3,67	3,33	3,33	3,00	3,62	4,00	4,00	2,75	3,20	3,00	3,40
Puntualidad	4,00	2,33	3,67	3,00	4,00	3,50	4,00	3,00	4,00	4,00	3,80



ANEXO 5. FOTOS DE APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS A TRABAJADORES Y CLIENTES



