

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019

Elsa Karina Moreno Pazmiño

Tutor: Juan Lascano Polo

Quito, 2020



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Elsa Karina Moreno Pazmiño, autora de la tesis intitulada “Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal en el año 2019”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Lima, 12 de agosto de 2020

Firma:

Resumen

A nivel mundial la cultura organizacional con el paso del tiempo se ha convertido en una herramienta intangible importante en las organizaciones, ya que su éxito o fracaso es un desafío para todos los trabajadores de las empresas pues, de ellos depende la generación del valor agregado para su actividad económica; por lo tanto es necesario conocer la alineación y el compromiso que tienen todos los colaboradores de las empresas, que se refleja en el desempeño laboral.

En este trabajo de tesis se identifica el factor principal por el cual la cultura organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019, y presenta una propuesta de adaptabilidad de la cultura organizacional. Por la importancia que día a día tiene la cultura organizacional y el desempeño laboral en las organizaciones; la investigación maneja estas variables para ser un aporte diferente en el sector más difícil de adaptación de cultura organizacional en nuestro país como es el obrero.

Actualmente laboro para la empresa Grupo Empresarial Amseal; lo cual favorece el acceso a la información y la posibilidad de acoger las recomendaciones que emergen del estudio.

La metodología usada en la investigación es descriptiva ya que detalla la formulación del problema, con método cuantitativo al usar una herramienta de información como es la encuesta y cualitativo al realizar preguntas que proporcionan información general de los trabajadores, donde se presenten los factores de incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral; apoyada en los conceptos de Stephen P. Robbins, autor del libro Comportamiento Organizacional, en la metodología por Hay Group y el cuestionario de W.E.N.S

La investigación parte con la definición del marco teórico de los principales conceptos de las variables de estudio como primer capítulo, seguido de levantamiento de información de la empresa de investigación, aplicación de la encuesta y presentación de resultados como segundo capítulo. El diseño de una propuesta basada en factores de cultura organizacional consta en el tercer capítulo, para finalmente emitir conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Dedico mi trabajo de investigación a mi sobrina Eimy, porque desde que llego a mi vida, cada proyecto y reto lo he asumido pensando en ella; para que cuando sea adulta siempre se sienta orgullosa de mí y pueda inspirarse en los buenos legados que yo pueda dejarle, te amo sobrina mía.

A mis padres, que son lo más hermoso que me ha dado Dios y a los cuales les debo todo lo que soy, todos mis triunfos son por ustedes y para ustedes; les amo papitos.

A mi hermano Roberto y cuñada, por enseñarme el verdadero significado de la familia, su apoyo, oraciones y consejos; ha sido, es y será siempre; lo más valioso en mi vida.

A Francisco por aceptar asumir este reto de mi mano y compartir la misma visión, de sembrar semillas sostenibles, para luego cosechar triunfos grandes; gracias por tu apoyo incondicional, por tu amistad, por tu tolerancia y sobre todo por tanto amor. A mi María Paz, es el ser más fiel y la compañía perfecta que tuve en estos dos años de estudio, sé que no eres eterna pero el amor que te tengo quedara siempre en mi corazón. FEP

Agradecimientos

A Dios, por cada día sostenerme de su mano y jamás soltarme; porque gracias a su amor he podido ser una buena hija, hermana y tía.

A mis padres Alonso y Mónica, por ser mis mejores mentores, por su apoyo sentimental y moral; y sobre todo por creer en mí y darme su soporte en todos mis proyectos tanto profesionales como personales.

A la Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador, a todos los docentes de la carrera de Talento Humano y al personal administrativo de la institución, ya que cada día vivido fue una experiencia enriquecedora porque, más que profesionales la universidad transmite en todo momento el anhelo de formar personas probas, con valores y principios, que tengan bases suficientes para desarrollarse como buenos profesionales.

Tabla de contenidos

| | |
|--|----|
| Introducción | 17 |
| Antecedentes | 19 |
| Descripcio del problema..... | 19 |
| Justificacion..... | 19 |
| Pregunta de investigación..... | 20 |
| Objetivo general | 20 |
| Objetivos específicos..... | 20 |
| Capitulo Primero: Marco teórico..... | 21 |
| 1 La organización | 21 |
| 1.1 Las Organizaciones familiares..... | 21 |
| 1.2 La construcción..... | 22 |
| 1.3 Tipos de trabajadores..... | 23 |
| 1.3.1 Trabajadores administrativos..... | 23 |
| 1.3.2 Trabajadores obreros | 23 |
| 2 El liderazgo..... | 24 |
| 3 La cultura organizacional | 26 |
| 3.1 Niveles de cultura organizacional..... | 28 |
| 3.2 Componentes de la cultura organizacional | 29 |
| 3.3 Formación de la cultura organizacional..... | 31 |
| 3.4 Modelos de cultura organizacional..... | 32 |
| 3.5 Evaluación de la cultura organizacional | 34 |
| 4 El cambio organizacional | 35 |
| 4.1 Etapas del cambio..... | 35 |
| 4.2 Modelos del cambio..... | 36 |
| 5 Desempeño laboral..... | 37 |
| 5.1 Metodología evaluación de desempeño..... | 39 |
| 6 Clima laboral | 41 |
| 7 Sistemas de control..... | 42 |
| Capítulo segundo: Metodología | 43 |
| 1 Descripción de la empresa..... | 43 |
| 1.1 Plan estratégico..... | 43 |
| 1.2 Organigrama | 46 |

| | |
|---|----|
| 1.3 Análisis F.O.D.A | 49 |
| 1.4 Análisis dimensional..... | 49 |
| 1.5 Análisis institucional | 50 |
| 1.5.1 Estrategias operacionales..... | 50 |
| 1.5.2 Estrategias de valor | 50 |
| 1.6 Mapa de procesos | 50 |
| 1.7 Mercado..... | 51 |
| 1.8 Talento humano | 52 |
| 1.9 Desempeño laboral | 53 |
| 2 Levantamiento de información..... | 54 |
| 3 Universo y muestra | 57 |
| 3.1 Presentación de resultados | 58 |
| 3.1.1 Resultados primera parte de la encuesta..... | 58 |
| 3.1.2 Resultados segunda parte de la encuesta | 66 |
| Capítulo tercero..... | 77 |
| 1. Propuesta | 77 |
| Conclusiones y recomendaciones | 85 |
| 1 Conclusiones | 85 |
| 2 Recomendaciones | 86 |
| Lista de referencias..... | 89 |
| Anexos..... | 93 |

Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Niveles de cultura y sus interacción | 29 |
| Figura 2: Crear y sostener la cultura organizacional..... | 32 |
| Figura 3: Organigrama Grupo Empresarial Amseal..... | 47 |
| Figura 4: Análisis de estructura en colores | 47 |
| Figura 5: Estructura operativa | 48 |
| Figura 6: Análisis dimensional | 49 |
| Figura 7: Mapa de procesos | 51 |
| Figura 8: Participacion en mercado Grupo Empresarial Amseal | 51 |
| Figura 9: Nivel de estudios trabajadores operativos | 53 |
| Figura 10: Pregunta 1: puesto que ocupa | 58 |
| Figura 11: Pregunta 2: tiempo de servicio en la empresa..... | 59 |
| Figura 12: Pregunta 3: edad | 60 |
| Figura 13: Pregunta 4: estado civil..... | 61 |
| Figura 14: Pregunta 5: nivel de estudios | 62 |
| Figura 15: Pregunta 6: región de nacimiento | 63 |
| Figura 16: Pregunta 7: sector de residencia | 64 |
| Figura 17: Pregunta 8: consumo de licor | 65 |
| Figura 18: Resultado preguntas de moral y satisfacción, administrativos y operativos..... | 67 |
| Figura 19: Resultado preguntas de comunicación, administrativos y operativos | 69 |
| Figura 20: Resultado preguntas de actitud al cambio, administrativos y operativos | 71 |
| Figura 21: Resultado preguntas de solución de conflictos, administrativos y operativos..... | 74 |
| Figura 22: Resultado preguntas de toma de decisiones, administrativos y operativos | 76 |
| Figura 23: Organigrama de comunicación horizontal..... | 80 |

Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Análisis funcional Grupo Empresarial Amseal..... | 48 |
| Tabla 2: Análisis estructura proyectos | 48 |
| Tabla 3: Análisis F.O.D.A..... | 49 |
| Tabla 4: Salarios..... | 52 |
| Tabla 5: Nivel de estudios trabajadores operativos..... | 52 |
| Tabla 6: Análisis de entrega de proyectos – impermeabilización | 54 |
| Tabla 7: Desempeño laboral Grupo empresarial Amseal año 2019..... | 54 |
| Tabla 8: Pregunta 1: puesto que ocupa..... | 58 |
| Tabla 9: Pregunta 2: tiempo de servicio en la empresa..... | 59 |
| Tabla 10: Pregunta 3: edad Mapa de procesos | 60 |
| Tabla 11: Pregunta 4: estado civil | 61 |
| Tabla 12: Pregunta 5: nivel de estudios..... | 62 |
| Tabla 13: Pregunta 6: región de nacimiento..... | 63 |
| Tabla 14: Pregunta 7: sector de residencia | 64 |
| Tabla 15: Pregunta 8: consumo de licor..... | 65 |
| Tabla 16: Análisis de calificación – moral y satisfacción | 66 |
| Tabla 17: Resultado preguntas de moral y satisfacción | 67 |
| Tabla 18: Análisis de calificación – comunicación..... | 68 |
| Tabla 19: Resultado preguntas de comunicación..... | 69 |
| Tabla 20: Análisis de calificación – actitud al cambio..... | 70 |
| Tabla 21: Resultado preguntas – actitud al cambio..... | 71 |
| Tabla 22: Análisis de calificación – solución de conflictos | 73 |
| Tabla 23: Resultado preguntas – solución de conflictos | 73 |
| Tabla 24: Análisis de calificación – toma de decisiones..... | 74 |
| Tabla 25: Resultado preguntas – toma de decisiones..... | 74 |
| Tabla 26: Matriz de análisis | 77 |
| Tabla 27: Cuadro consolidado | 78 |

Introducción

A nivel mundial la cultura organizacional con el paso del tiempo se ha convertido en una herramienta intangible importante en las organizaciones, ya que su éxito o fracaso es un desafío para todos los trabajadores de las empresas pues, de ellos depende la generación del valor agregado para su actividad económica; por lo cual es importante conocer la alineación y el compromiso que tienen todos los colaboradores de las empresas, esto se ve reflejado en desempeño laboral que es el factor principal que sostiene las organizaciones como lo menciona Gareth Morgan en su libro “La organización se ve ahora como la residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales y las creencias que sostienen las organizaciones como realidades sociales” (Morgan 1991, 147)

Grupo Empresarial Amseal es una empresa familiar ecuatoriana cuya actividad económica principal es la impermeabilización de losas; lo cual es una actividad complementaria en las construcciones, que permite proteger las mismas de la humedad.

Es una industria con personalidad jurídica constituida en cuentas de participación y con veinte años de experiencia en el sector de la construcción; busca constantemente posicionarse en el mercado de la construcción y llegar a ser una de las mejores industrias especializadas en el área de impermeabilización, capaz de ofrecer soluciones integrales a las exigentes demandas de sus clientes, con alternativas óptimas y de alta durabilidad.

Al ser una empresa relacionada con el sector de la construcción, aproximadamente el 80% de la nómina son trabajadores operativos que, desde su infancia se han vinculado a esta actividad que demanda esfuerzo físico. Su escolaridad es básica.

El Grupo Empresarial Amseal para garantizar la calidad de los trabajos ha incorporado a su cultura organizacional nuevas acciones de énfasis, enfoque y de control en los frentes de trabajo; siendo esta última la más importante para esta industria debido a que la actividad principal de esta empresa es de servicios y se realiza fuera de las instalaciones de la misma.

En el año 2018 se socializa y capacita al personal sobre planes y las nuevas actividades de la cultura organizacional para que en el año 2019 sean adaptadas a todo

el personal, siendo este un éxito en el personal administrativo pero un problema en el personal operativo ya que afectó en el desempeño laboral de los obreros, bajando la calidad de sus trabajos realizados.

Por lo cual esta investigación busca identificar el factor principal por el cual la cultura organizacional incide en el desempeño laboral del personal, y presentar una propuesta de adaptabilidad de la cultura organizacional para la industria.

Por la importancia que día a día tiene la cultura organizacional y el desempeño laboral en las organizaciones, la investigación manejara estas variables para ser un aporte diferente en el sector más difícil de adaptación de cultura organizacional en nuestro país como es el obrero; escogí a la empresa Grupo Empresarial Amseal por la accesibilidad que tengo hacia la misma, al ser parte de su grupo de trabajadores.

Antecedentes

Descripción del problema

Grupo Empresarial Amseal es una empresa del sector de la construcción, por lo cual su personal está compuesto aproximadamente en un 20% administrativo y 80% operativo; por su actividad económica los trabajadores operativos denominado obreros, realizan sus funciones en proyectos que son fuera de las instalaciones de la organización, por lo cual la empresa en el año 2018 decide implementar sistemas de control que faciliten los procesos de la organización pero sobre todo que permitan mantener control de las funciones que se hacen en los proyectos externos.

Esta medida tiene buena acogida en el personal administrativo pero no sucede lo mismo con el personal operativo, ya que en enero del 2019 mediante indicadores se evidencia que los proyectos han sido entregados con menor grado de calidad, asumiendo que el principal motivo es que los trabajadores no se adaptan a los cambios culturales en la organización y enfocaron su concentración y preocupación en el cumplimiento de la elaboración de informes y no en la ejecución correcta de sus funciones; lo cual ocasiono una disminución en el desempeño laboral; por lo cual esta investigación busca conocer el factor principal que impide que los operarios se adapten a los cambios en la cultura organizacional de la empresa.

Justificación

La presente investigación pretende conocer la incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral del personal operativo de la industria Grupo Empresarial Amseal; en el año 2019. La organización decidió adoptar nuevas prácticas administrativas para mejorar los procesos y tener un mejor control administrativo, sobre todo en los trabajadores operarios que trabajan en proyectos, es decir fuera de las instalaciones de la empresa; los cuales en su mayoría son personas con bajo nivel de escolaridad que desempeñan sus funciones primordialmente empleando su fuerza física.

Al momento de presentar la nueva política tomada por la empresa, hubo un proceso de inducción para las nuevas prácticas a todo el personal de manera conjunta por parte de Talento Humano.

Los trabajadores tienen que realizar nuevas actividades aparte de sus funciones, que ayuden a mejorar todos los procesos de la organización; deben emitir informes y reportes diarios en línea.

Después de un año de la aplicación, se comprueba que se cumple a cabalidad con los reportes, pero se ve afectado el desempeño y la calidad de las obras.

Esta investigación está enfocada en identificar el factor principal por el cual, la cultura organizacional incide en el desempeño laboral del personal operario y elaborar una propuesta de adaptación de los obreros a los cambios de la cultura organizacional de la empresa.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el factor principal por el cual la cultura organizacional incide en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019?

Objetivo general

Identificar el factor principal por el cual la cultura organizacional incide en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Objetivos específicos

1. Definición de cultura organizacional y desempeño laboral.
2. Identificar los factores de cultura organizacional que influyen en el desempeño laboral mediante una investigación empírica.
3. Diseño de propuesta de adaptabilidad de la cultura organizacional, para el personal de Grupo Empresarial Amseal.

Capítulo Primero

Marco teórico

El capítulo primero de esta investigación estará compuesto por conceptos claros, actuales y debidamente citados bibliográficamente; los cuales irán acompañados de un breve análisis donde se mencione la relación con el presente trabajo.

1. La organización

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Reyes 2005, 89)

Las organizaciones son entes sociales, son creadas para desarrollar actividades económicas, donde todos sus componentes interactúen entre sí. Existen organizaciones públicas, privadas, sin fines de lucro, entre otras; pueden variar el nombre de acuerdo al país en que se encuentran pero su naturaleza siempre será la misma.

1.1.Organizaciones familiares

Son la estructura productiva más antigua de la humanidad, imponiendo un rol predominante en la economía mundial. Este tipo de organización se relaciona con negocios pequeños y legado de una familia por varias generaciones. Se caracterizan por su capacidad de mantener el éxito a largo plazo ya que han superado los problemas de sucesión, rivalidad y falta de profesionalización; son más fuertes y sobreviven a tiempos difíciles debido a que las empresas no se centran solamente en los futuros meses sino que se enfocan en futuras generaciones (Forbes 2015, párr.7).

Se denominan empresas familiares, las que son propiedad de un grupo familiar o de parentesco en las que, además, intervienen activamente en la gestión de la empresa alguna de sus miembros (Pérez y Martínez 2005, 305).

Dentro del grupo de organizaciones privadas están las empresas familiares las cuales son aquellas que están formadas en sus más altos niveles por familias de primer,

segundo y tercer grado de consanguinidad, este es el caso de la empresa en estudio donde los altos directivos son tres hermanos que dirigen la organización.

En Ecuador el 81,2% de las empresas funcionan en ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura (Rosero 2018, 5-2).

El 66% de las empresas grandes, el 88% de las medianas y más del 90% de las pequeñas y microempresas son familiares (Universidad de Especialidades Espíritu Santo 2018, 25-3).

1.2 La Construcción

La construcción es uno de los sectores de mayor importancia en la economía del país, tanto por lo que produce como por las plazas de empleo que genera, por lo cual las fuentes de trabajo creadas en el sector de manera directa alcanzan alrededor de 500 mil trabajadores; es decir que la construcción aporta con el 8% del empleo total nacional; se estima que por cada fuente de trabajo creada en la construcción se generan 2 en el resto de sectores productivos, el total de fuentes de trabajo promovidas por el sector directa e indirectamente supera el millón (Rivera 2015, 8-3).

La empresa en estudio realiza actividades directas de construcción lo cual es una razón más del porqué de esta investigación; ya que es uno de los sectores más importantes en el país pero también el más vulnerable porque las fuentes de empleo que genera está destinado para un grupo de personas con bajo nivel de estudios y clase social baja como lo son los obreros, albañiles y maestros de obra.

En el sector de la construcción se derivan varias actividades dentro de las cuales se encuentra la impermeabilización, que es una actividad de acabado; ya que es un servicio complementario para todas las construcciones cuya finalidad es proteger losas, techos y estructuras de humedades, goteras y paso de agua, mediante la aplicación de revestimientos asfálticos en formas de láminas que cubren todas las áreas superiores de las construcciones.

1.3 Tipos de trabajadores

En Ecuador las personas que trabajan bajo relación de dependencia están concentradas en un 25% en el sector público y un 49% en el sector privado; siendo este último el que más trabajadores abarca con un 14% de personas en áreas administrativas y el 86% en tareas operativas (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2016, 45-2).

De acuerdo a la actividad económica que realiza cada organización existen distintos tipos de trabajadores los cuales se los puede definir como administrativos a todos aquellos que realizan actividades donde su principal aporte es el intelectual y operativos donde su principal aporte es el esfuerzo físico.

Para el desarrollo de esta investigación, se usaran estos dos términos, administrativos y operativos para poder entender mejor la problemática de la adaptación de la cultura organizaciones en la empresa en estudio.

1.3.1 Trabajadores administrativos

En general trabajo en ámbito laboral es una actividad humana, libre y voluntaria; material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente por solicitud de otra.

En términos económicos busca producir en conjunto con el capital y los recursos naturales, creada como fuente de progreso y riqueza; y en sociología es una actividad social necesaria precisamente para mantener la armonía y lograr la consolidación y desarrollo de cualquier sociedad (Gerencie 2019, párr. 12).

Los trabajadores administrativos son aquellas personas que laboran para una institución, donde su aporte a la cadena de valor en la empresa está relacionado con su aporte es profesional e intelectual de acuerdo a su especialización o preparación.

1.3.2 Trabajadores obreros

Es la persona que tiene por oficio hacer un trabajo manual o que requiere esfuerzo físico como empleada de otra persona, en especial en una industria o en el sector de la construcción (Oxford 2019, párr. 18).

La clase obrera es el producto más genuino del sistema económico capitalista, cada vez que se desarrolla la economía capitalista, mayor es la fuerza numérica y el

peso social de los obreros; en todos los países capitalistas desarrollados, sin excepción, la clase obrera representa en torno al 75%-85% de la población activa y en la mayoría de los países ex coloniales y subdesarrollados adquiere una fuerza creciente (Rey 2011, párr. 23).

A nivel mundial los obreros siempre han trabajado con su esfuerzo físico, por lo cual es considerado un grupo fuerte en la sociedad; en el Ecuador también se los considera así incluso se puede definir a la clase obrera como una cultura que ha pasado por varias generaciones en las familias ecuatorianas, los cuales durante muchos años no tuvieron el respaldo del estado para salir adelante.

A partir del año 2008, los derechos de los trabajadores en general se respetan con la afiliación obligatoria y otros beneficios adicionales.

Estas nuevas condiciones de trabajo alientan algunas personas de clase obrera a superarse profesionalmente, desarrollar capacidades, realizar otras funciones y mejorar su estilo de vida.

En nuestro país se ofrecen pocas oportunidades de progreso laboral, una cifra importante de obreros continua en situación precaria, viven en áreas rurales, donde la cultura es muy fuerte y es normal en estos sectores no haber terminado ni la escuela, con tal de tener fuerzas para trabajar para ellos es suficiente (Paz y Miño 2016, 15-3).

En la mayoría de empresas del sector privado trabajan personas obreras, sobre todo en el sector de la agricultura y construcción que son los cuales dinamizan la economía del país. El valor de los productos o servicios de estas empresas se determina por el trabajo; pero ese valor viene dado por la fuerza de trabajo de los obreros (Marx 1978, 152).

2. El liderazgo

La adaptabilidad de la cultura organizacional depende en su mayoría del liderazgo que exista en los mandos altos con los subordinados ya que esta relación directa, fija el ambiente en que se desarrolla la organización y permite la difusión de la cultura organizacional.

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona o un grupo de personas influenciar sobre una o varias personas, con la finalidad de compartir una misma visión y contagiar de entusiasmo en el cumplimiento de sus funciones y logro de objetivos.

Por lo cual actualmente el liderazgo es la habilidad, capacidad, aptitud y actitud directiva más importante que deben tener los mandos altos en las organizaciones.

El principal autor de la productividad es el líder, ya que por su nivel de influencia en la organización crea una cultura o atmósfera que motiva e invita a la productividad; es decir el líder es aquel que enseña con el ejemplo. Por lo cual los líderes son los creadores y transmisores de la cultura organizacional, ya que deben contagiar su energía, actitud positiva y espíritu eficiente y productivo a todos los trabajadores. La herramienta más fuerte del líder para lograr cualquier cambio es la comunicación horizontal.

Hay Group en el año 2000, menciona al liderazgo como el punto de partida para el desarrollo de una buena cultura organizacional donde señala 6 estilos de dirección, los cuales permiten clarificar los posibles patrones de liderazgo

El estilo coercitivo: son comportamientos de dirección claros, directos y con orientación al logro; indicando a los colaboradores qué hacer, sin escuchar ni permitir opiniones. Existe control a través de la supervisión, utiliza feedback negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada.

El estilo orientativo: fomenta la visión de trabajo en equipo, y atribuye poder a sus seguidores, solicita la opinión y participación de todos los colaboradores sobre esa visión y la mejor manera de alcanzar los objetivos, utiliza feedback positivo y negativo, persuade y orienta a los colaboradores hacia el desarrollo a esa visión a largo plazo.

El estilo afiliativo: fomenta la confraternidad y afiliación entre los miembros de su equipo, presta atención a las personas, mantiene relaciones estrechas con los colaboradores para conocer sus necesidades, evita confrontaciones, da feedback positivo, pone menos énfasis en las direcciones de tareas, objetivos y normas.

El estilo participativo: fomenta la confianza en sus colaboradores, los motiva e impulsa a tomar decisiones, fomenta el trabajo en equipo, recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.

El estilo imitativo: inicia su liderazgo con el ejemplo y dirige el comportamiento de sus seguidores hacia el logro, soluciona las situaciones urgentes y da instrucciones cuando el colaborador solicita ayuda, desarrolla a sus colaboradores, duda cuando tiene que delegar tareas.

El estilo capacitador: cree en la capacitación constante de sus seguidores, motiva a los colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles, se preocupa por el

crecimiento y desarrollo de su personal, da feedback positivo. En este estilo de dirección predomina el comportamiento hacia el poder.

El liderazgo está interrelacionado estrechamente con la cultura organizacional, porque es el encargado de lograr la adaptabilidad del factor humano de la empresa a la cultura, al cumplimiento de objetivos y metas; por lo cual debe tener la habilidad de lograr que los trabajadores le sigan y confíen en que les dará los medios para satisfacer sus necesidades y apoyo cuando lo necesiten.

3. Cultura organizacional

La cultura definida como tal es el conjunto de valores, costumbres, rituales, creencias y estereotipos que tiene las personas dependiendo de su lugar de nacimiento lo cual es transmitido por generaciones, por lo cual la cultura siempre ha existido desde que hubo sociedad. Por lo tanto la cultura organizacional o administrativa también siempre ha existido desde la creación de la primera empresa, donde la cultura solo estaba definida en controlar gente y hacerla productiva para generar rentabilidad; actualmente por la creciente proliferación de empresas y profesionales competitivos se ha dado una nueva definición de cultura organizacional la cual busca que los miembros de las organizaciones encuentren en las empresas un modo de hacer las cosas, donde se les valore, se les exija y se les haga sentir que su participación aporta a la cultura de la empresa.

La cultura organizacional se ha definido como el “conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización (Davis y Newstrom 2003, 145)

La identificación de una organización es su cultura, por lo cual la mayoría de empresas en el mundo y en el Ecuador han enfocado sus esfuerzos por construir dentro de sus organizaciones culturas sólidas, trascendentes e innovadoras; ya que eso es lo que les diferencia de otras empresas que tal vez tienen su misma actividad. Por lo cual el reto de las empresas y sobre todo del área de Talento Humano es hacer que los miembros se sientan parte de la cultura organizacional y se adapten a la misma para que sus funciones, actividades y tareas sean ejecutadas bajo una misma línea cultural.

La cultura en las organizaciones es un fenómeno cultural, porque se refiere a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario” (Morgan 1991, 91)

La cultura organizacional entendida como metáfora raíz establece que las organizaciones en lugar de poseer culturas, en realidad “son” culturas, y a partir de este aserto deben ser entendidas y analizadas no por los factores económicos y materiales sino expresivos y simbólicos, derivadas de las diversas concepciones de cultura desde la antropología, tales como el cognitivismo, simbolismo y estructuralismo (Smircich 1983, 56).

Edgar Schein anota los sentidos más usuales en los que se ha utilizado el concepto de cultura organizacional: comportamientos, que se observan en la relaciones entre individuos reflejados en el lenguaje y en los rituales; normas, como aspectos especiales que se desarrollan en los grupos de trabajo; valores, tales como los rasgos dominantes aceptados por la organización; filosofía, como cuerpo de conocimiento que orienta la política de la organización; reglas de juego, en el sentido de los aspectos normativos que se transmiten a los recién incorporados; y, clima, que se refiere al ambiente organizacional relacionado con la forma que se relacionan con los clientes o terceros (Schein 1988, 112)

La cultura es un cuerpo o tradición aprendida que rige lo que uno necesita saber, pensar y sentir para cumplir con las normas a fin de convertirse en miembro. Cuando se aplica a los ambientes organizacionales, la cultura es considerada como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan aspectos de particular relevancia como los significados, supuestos, normas y valores (Pfeffer 2000, 132).

La cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión de sentido a su existencia; a través de dos enfoques fundamentales, el cualitativo y el cuantitativo. Lo cual es da lugar para el entendimiento de la cultura organizacional (Merchán y López 2002, 45)

Según el autor Stephen Robbins el desarrollo de la cultura organizacional se puede dar a través de varios enfoques; siendo el control una forma de cultura organizacional que se ha manejado en varias empresas con el paso del tiempo, siendo el pilar de algunas todavía en la actualidad; ya que es el grado en el que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.

Los enfoques son:

La identidad de los miembros: el grado en el que los empleados se identifican con la organización como con todo y no solo como su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

Énfasis en el grupo: el grado en el que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

El enfoque hacia las personas: el grado en el que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La integración en unidades: el grado en el que se fomentan que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.

El control: reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.

Tolerancia al riesgo: el grado en el que se fomentan que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Los criterios para recompensar: el grado en el que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismos y otros factores ajenos al rendimiento.

Tolerancia al conflicto: el grado en el que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.

El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno.

3.1 Niveles de cultura organizacional

Edgar Schein en 1988 realiza un gran aporte a todo lo que se refiere cultura organizacional con el fin de identificar su funcionalidad cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crean una identidad organizacional, lo cual depende de tres niveles que el considere importantes (Schein 1988, 112).

Nivel superior, es el más visible donde están las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos,

estrategia, políticas, estructuras y procedimientos. Son fácilmente perceptibles y definen explícitamente las conductas de todos los integrantes (Schein 1988, 112)

Nivel medio, están los valores que determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos; cuando estos son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo; los cuales 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 (Schein 1988, 112).

Nivel profundo, son los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la sociedad; Schein define a este nivel así ya que considera que la cultura organizacional se encuentra en el nivel “más profundo” de las presunciones básicas compartidas (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2016).

En los niveles de cultura, los valores y los artefactos son producciones o manifestaciones de los niveles “más superficiales” de la cultura; por lo cual los artefactos y creaciones reflejan una cultura organizacional pero no su verdadera esencia.

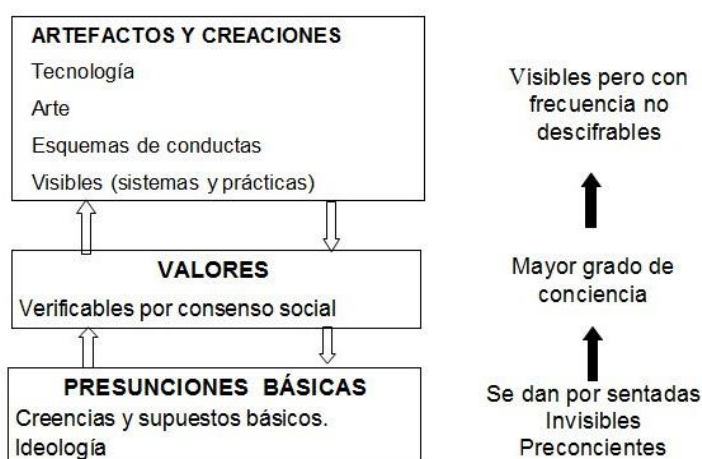


Figura 1. Niveles de cultura y sus interacciones
Fuente: Edgar Schein, 1983, 111.

3.2 Componentes de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el resultado de la interacción de distintos elementos los cuales que nos menciona el autor Edgar Schein.

Fundadores, son aquellos dueños de la visión de la empresa los cuales son considerados las principales autoridades y encargados de incorporar a los empleados sus metas, iniciativas, ideologías, principios y valores; con el fin de lograr inspiración, creación y permanencia de la empresa.

El liderazgo, lo cual es la dirección de todos los miembros de la organización, donde influye el sistema de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas. Este componente es el más importante ya que influencia en todos los procesos, en el comportamiento del personal y los mandos medios, la planificación, la coordinación, la supervisión y división del trabajo.

La estructura organizacional, es la filosofía y el pilar en que se desempeña la organización, es decir es donde se crea la cultura, ya que ahí se definen los puestos de trabajo, estructura, funciones, tareas y actividades.

Direccionamiento estratégico, es la forma en como los mandos medios influyen en el cumplimiento de la visión, misión y objetivos y hacer que estos coincidan con la estrategia empresarial.

Talento humano, son los miembros de la organización, donde se considera su nivel de estudios, experiencia profesional, alineación con la empresa, y su aporte agregado; todo esto es importante porque le permite a la empresa dar espacios de satisfacción laboral, reconocimiento, respeto por su cargo, remuneración justa, plan de carrera, trabajo en equipo y evaluación de desempeño, lo cual son elementos que construyen en conjunto la cultura y clima organizacional.

El manejo y la distribución de la información, es un componente importante ya que crea respeto, responsabilidad, independencia integridad y creatividad en los miembros. Lo cual permite aplicar iniciativas y aportar con propias ideas.

La cultura organizacional, es considerada como un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que lo ha trabajado suficientemente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein 1988, 112).

3.3 Formación de la cultura organizacional

La cultura organizacional en la empresa nace desde su fundador o fundadores, donde surge la primera idea con visión empresarial, es ahí donde se crean las etapas de su cultura. La formación de la cultura surge de tres maneras:

1. Los fundadores contratan y retienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos.
2. Los Fundadores adoctrinan en su forma de sentir y de pensar a los miembros de la organización.
3. El comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas.

Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito. En este punto, la personalidad entera de los fundadores queda asimilada a la cultura de la organización (Robbins 2004,531).

La selección de personal, es el proceso en el cual se define el puesto de trabajo, se recluta, identifica y contrata; es la actividad más importante en la cultura organizacional ya que ahí se debe analizar a las personas que no estén acordes con la cultura organizacional y posea los conocimientos, actitudes, habilidades y capacidades para para el puesto de trabajo y que se alinee a los valores organizacionales. Aquí es donde se define el mayor reto del área de talento humano al hacer un buen proceso de selección con el mínimo margen de error.

Los niveles gerenciales toman las decisiones más importantes de la organización donde se establecen las normas, políticas y reglas que regularan la empresa; se definen mandos altos y se da la libertad y poder a jefes, aspectos que perfilan la cultura organizacional.

La socialización es clave para marcar una cultura, este proceso integra al nuevo empleado a la organización, para facilitar su adaptación a los valores, filosofía, políticas y reglas que tiene la organización. “Una de las estrategias menos costosas y de más difícil instrumentación para socializar al individuo, es la aprobación social del nuevo integrante a su equipo de trabajo, ya que esta aprobación se refiere al instrumento colectivo de estimulación o reconocimiento para el comportamiento del sujeto” (González y Olivares 2000, 187)

La formación y mantenimiento de la cultura organizacional nace de la filosofía o ideología de los fundadores de la empresa, define los parámetros del proceso de selección del personal y a los altos directivos que fijan el ambiente en que se desarrolla la organización y la socialización promueve a que los nuevos trabajadores se adapten a las actividades, valores, filosofía, políticas y normas de la organización.

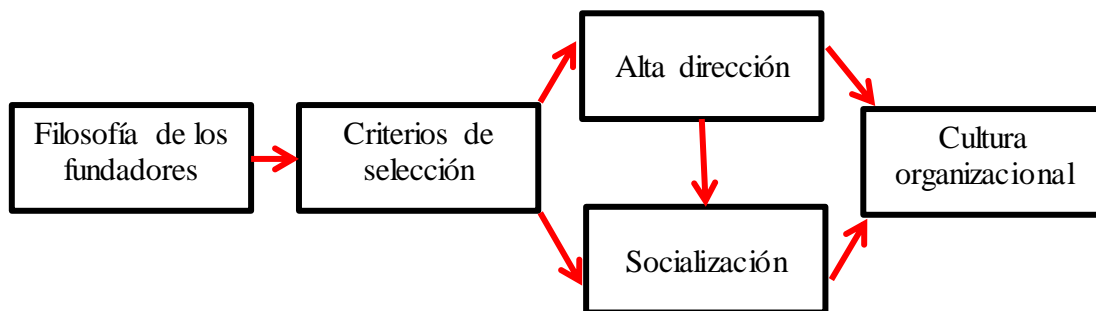


Figura 2. Crear y sostener la cultura organizacional
Fuente: Stephen Robbins, 2004, 531

3.4 Modelos de cultura organizacional

Hay Group realiza en el año 2000 un aporte a la cultura organizacional donde muestra la importancia de conocer los modelos de cultura que las empresas aplican para el desarrollo continuo de sus actividades.

La cultura funcional

Se caracteriza por el respeto a la jerarquía y las normas; posee una estructura bien definida con puestos de trabajo, funciones, actividades y procesos claramente establecidos; lo cual da oportunidad a la especialización del trabajo, llegando a ser la más eficiente en las organizaciones.

Las principales características de esta cultura son: empresas sumamente organizadas, mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad, mínimo margen de riesgos, compromiso del personal, respaldo a las decisiones directivas, planificación para tener resultados seguros, estabilidad laboral, trato justo a los empleados y correcta descripción de puestos y procesos claros.

La cultura de proceso.

Se caracteriza por el diseño de procesos claramente establecidos, fiabilidad y enfoca toda su estructura hacia la satisfacción de necesidades, expectativas y orientación al cliente.

Las principales características de esta cultura son: maximizar la satisfacción del cliente interno y externo, comprender el requerimiento y transmitir confianza con los clientes interno y externo, mejorar los procesos, fomentar el intercambio de conocimientos y habilidades interfuncionales, participación en la toma de decisiones hasta los niveles más bajo, trabajo en equipo, desarrollar la creatividad y la innovación.

La cultura de proyecto.

Se caracteriza por fomentar la iniciativa, la innovación, la rapidez, el desarrollo y la calidad de respuesta de sus productos o servicios en un corto plazo, en vez de tratar un único producto o servicios de forma estable, optimizando los recursos internos. Este modelo permite a las empresas adaptarse a las tendencias, nuevas situaciones y se anticipan a los cambios en el entorno, identificando y aprovechando las oportunidades que surgen en el mercado.

Las principales características son: crear nuevos productos o servicios, reducir el tiempo de respuesta, aprovechar las oportunidades, asimila rápidamente los cambios del entorno, rapidez en la toma de decisiones, mira todo como oportunidades, uso correcto de la tecnología para resolver los problemas y aumenta la satisfacción del cliente

La cultura de Network.

Es una cultura de red que busca la eficacia de las personas que trabajan en equipo. Busca equipos de alto rendimiento para que tengan la libertad de actuar; con la finalidad de desarrollar nuevos productos y mercados, los profesionales que trabajan en estas organizaciones son capaces de aprovechar los conocimientos y habilidades de todo el equipo sin desperdiciar recursos.

Sus principales características son: desarrollar nuevas ideas de negocio, productos o servicios, crear alianzas estratégicas con otras empresas, adaptabilidad a cambio, uso de la tecnología, encontrar los mejores talentos, promover la innovación y la creatividad, recompensar y reconocer el rendimiento superior.

La cultura de sistema patriarcal

Es el sistema de dominación más antiguo donde predomina el poder y el dominio tanto del hombre y la mujer. Surge en la historia como un sistema que justifica la dominación sobre la base de una supuesta inferioridad biológica de las mujeres. Tiene su origen histórico en la familia, cuya jefatura ejerce el padre y se proyecta a todo el orden social. Existen también un conjunto de instituciones de la sociedad política y civil que se articulan para mantener y reforzar el consenso expresado en un orden social, económico, cultural, religioso y político, que determina que las mujeres como categoría social siempre estarán subordinadas a los hombres, aunque pueda ser que una o varias mujeres tengan poder.

Con el sistema patriarcal se perjudica a toda la sociedad, tanto hombres como mujeres. Las mujeres por la explotación y subordinación que han sufrido y sufren en todos los sectores y los hombres si bien son los más favorecidos de este sistema, también tienen sus hándicaps pues se les coarta la libertad en algunos sectores al atribuírseles una serie de tareas y deberes por el simple hecho de ser hombres y son juzgados duramente si no llegan a afrontar dichos compromisos con éxitos.

La cultura organizacional está impregnada de los elementos que rigen el sistema patriarcal, y que designan diferentes comportamientos y estatus para mujeres y hombres al interior de las empresas. En el contexto de los cambios actuales, la transformación de la cultura genérica patriarcal coincide con la emergencia de una cultura empresarial que ahora define nuevos perfiles para los puestos ejecutivos (Gallardo y Camargo 1998, 13).

3.5 Evaluación de la cultura organizacional

La evaluación de cultura organizacional puede realizarse por diferentes métodos pero para cumplir con el estudio de esta investigación se usara el Cuestionario de W.E.N.S es de Autoría colectiva de Elsa Bimos Ortega, Sergio Chávez, Norma Placencia, William Wilches, Quito – Ecuador, 1983. Permite evaluar la Cultura Organizacional mediante cinco aspectos del comportamiento laboral de los miembros de la organización, el cual considera los siguientes aspectos (Bimos et al. 1983,85-3)

Moral y satisfacción, son las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de anímico de los trabajadores, donde se considera el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia, relaciones humanas, ascensos y la supervisión.

Comunicación, es la forma de establecer relaciones interpersonales en la organización y de transmisión de información.

Actitud al cambio, es la adaptabilidad a todos los cambios internos y externos de la organización.

Solución de conflictos, es la forma de solucionar problemas de relación interpersonal con los demás trabajadores y también problemas laborales.

Toma de decisiones, es la capacidad de saber elegir la mejor opción en función al puesto de trabajo y de la organización.

Este cuestionario permite diagnosticar aspectos de la cultura organizacional, es un instrumento baremado a la realidad ecuatoriana y que cuenta con variables que influyen de manera directa en la consecución de logros

4. El cambio organizacional

Existen varias tendencias que han marcado a las organizaciones, el mundo y las nuevas generaciones varían su comportamiento constantemente; generando así el reto en las empresas de ajustar su cultura organizacional para responder a las exigencias de las nuevas condiciones. En este proceso, es fundamental la participación del área de talento humano ya que son quienes tenderán puentes entre los directivos y los trabajadores para cumplir el objetivo deseado. Cada vez más organizaciones enfrentan un ambiente dinámico y cambiante que las obliga a adaptarse. “Cambiar o morir” es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo (S. Robbins 2004, 532)

4.1 Etapas del cambio.

El psicólogo social Kurt Lewin, propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado (Guizar 1998, 196):

Descongelamiento: consiste en que todos los trabajadores, mandos altos, medios y subordinados; participen en un proceso de desaprendizaje.

Cambio o movimiento: consiste en trascender hacia un nuevo nivel dentro de la empresa, donde todos los trabajadores, mandos altos, medios y subordinados deben participar en un proceso de feedback, reingeniería y desarrollar nuevas costumbres, valores, hábitos, conductas y actitudes para enfocarse al cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Recongelamiento: consiste en adaptar y estabilizar a la empresa en un nuevo estado de equilibrio, en el cual se deben establecer programas de retroalimentación, seguimiento y control.

4.2 Modelos de cambio.

Los procesos de cambio son importantes para las organizaciones, el aporte del autor Paulo Motta tiene seis modelos de cambio en la organización y las respectivas formas e instrumentos (Motta 2001, 221).

Perspectiva estratégica: es observar a la organización como un sistema abierto inmerso en lo social, ambiental, económico y político. La forma de cambiar esta perspectiva es redefinir su misión, visión, objetivos, políticas y la forma de tomar las decisiones y solucionar problemas.

Perspectiva estructural: es observar a la organización como un sistema de autoridad y responsabilidad. La forma de cambiar es reestructura niveles de mando alto y medios.

Perspectiva tecnológica: se observa a la organización con énfasis a la especialización de funciones, división de trabajo, trabajo en equipo y el tipo de tecnología que se utiliza en su desarrollo normal. La forma de cambiar es revisar la forma es optimizando y usando más eficiente los recursos materiales e intelectuales, revisar procesos y redistribuir tareas.

Perspectiva humana: es observar la organización como un sistema social, se da importancia a la relación directa de las personas con el trabajo y la intervención de factores psicosociales. La forma de cambio es modificar el ambiente, los comportamientos, actitudes y la forma de participación individual y grupal.

Perspectiva cultural: se observa a la organización como un conjunto de actividades, valores, creencias y hábitos. La forma de cambio es buscar un nuevo sentido de identidad a través de la transformación de valores, creencias, hábitos e intereses comunes.

Perspectiva política: se observa a la organización como sistema de poder. La forma de cambio es mejorar la difusión de información interna y externa, crear canales de comunicación, mejorar la gestión y criterios de concentración y romper paradigmas de poder.

5. Desempeño laboral

Históricamente la evaluación del desempeño laboral correspondía a un solo juicio del jefe o dueño de la compañía, respecto al comportamiento, productividad y operatividad del trabajador. Posteriormente, la administración fue evolucionando y se dio inicio al modelo de recursos humanos, en un principio como una área controladora pero con el paso del tiempo ha ido evolucionando en su aporte organizacional; la evaluación de desempeño siempre ha existido, así no haya un programa formal, los jefes siempre han visto el cumplimiento de tareas y funciones de los trabajadores.

Actualmente las organizaciones grandes tienen programas formales estandarizados para la evaluación de los empleados; lo cual no ocurre en medianas y pequeñas empresas, sin embargo cada organización tiene sus modos de evaluación de desempeño como sistema del área Recursos Humanos para la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc (McClelland 1973, 85).

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, por lo tanto es el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador, involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización; es un sistema del departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador. (McClelland 1973, 85).

Otros conceptos importantes y que serán de aporte para esta investigación son los siguientes:

El desempeño laboral es una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Por lo tanto es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, así mismo, el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor; aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como lo es el pensar en forma creativa, inventar un

producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio. Este proceso se da por normas, políticas, restricciones, expectativas, competencias, exigencias, incentivos y todo lo que marque la línea del desempeño - resultado (Chiavenato 2001, 95).

El desempeño laboral se define como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual explica que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información (S. Robbins 2004, 532)

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo (Pedraza, Amaya y Conde 2010).

Evaluación del desempeño es el proceso que valora el rendimiento laboral de un trabajador, con la finalidad de dar un proceso de análisis y retroalimentación a la persona del cumplimiento de funciones, tareas y comportamiento dentro de la organización (McClelland 1973, 86).

Las organizaciones sin importar el tamaño que tengan, deben tener un sistema de evaluación del desempeño, el mismo que debe ser confiable, efectivo, valido y aceptable con los objetivos y plan estratégico de la organización, por eso es importante destacar que ninguna evaluación puede ser igual a la de otra empresa porque todas las organizaciones son diferentes; por lo tanto se puede usar la forma de algunas evaluaciones pero no el fondo, este va de acuerdo a lo que la empresa considera importante evaluar. El departamento es el encargo de diseñar las evaluaciones del desempeño el cual debe estar enfocado no a las personas si no al puesto de trabajo, por lo cual es importante que esta área tenga bien definidos los perfiles de cada puesto para que el sistema de evaluación tenga concordancia con el mismo.

5.1 Metodología Evaluación Del Desempeño

La evaluación del desempeño laboral es importante para las organizaciones, y para el desarrollo de las personas, ya que con este sistema se busca la corrección de errores y progreso de los trabajadores para que tengan un buen desempeño en sus puestos de trabajo y también puedan ser competentes en otras organizaciones. Por lo cual el reto del área de Talento Humano es lograr el crecimiento y formación integral del ser humano como ente social significativo para el trabajo; y al mismo tiempo, abriendo la posibilidad de aumentar la productividad y la estabilidad económica de la sociedad; por lo cual la metodología que se use es importante. (McClelland 1973, 87)

Es difícil definir una metodología estándar de evaluación del desempeño que sea capaz de satisfacer las necesidades del empleador y el trabajador de todas las organizaciones, pero si existen factores que el área de Talento humano en las empresas deben considerar al momento de diseñar las mismas, las cuales son un aporte del autor David McClelland donde mencionan elementos, objetivos, principios, ventajas y otros factores importantes en los cuales se puede sustentar las evaluaciones.

Elementos

- Estructura funcional de organización para identificar niveles de supervisión de funciones.
- Definición clara de los puestos trabajo mediante funciones, tareas y competencias.
- Identificar niveles de trabajo.
- Analizar las metas de cada puesto de trabajo de forma participativa mediante dos pasos:
 - Planificar el desempeño y determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos.
 - Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos de la empresa.

Objetivos

- Lograr niveles esperados de eficiencia y productividad en todos los puestos de la empresa.
- Elaborar un plan de mejoramiento, cuando la evaluación da resultados negativos
- Extraer de las mejores evaluaciones patrones que les permita a los demás obtener buenos resultados.
- Reconocer el buen rendimiento y el potencial laboral del trabajador.
- Incorporar nuevas necesidades en cada evaluación de desempeño, para no dejar de lado la innovación.
- Crear oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los trabajadores de la organización.
- Identificar puestos de rotación y promoción de trabajadores.
- Definir necesidades de capacitación de los trabajadores.

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es conocer si el proceso de selección se hizo de forma correcta o se eligió mal al trabajador para un determinado puesto.

Principios

La evaluación del desempeño es una competencia directa del departamento de Talento Humano, la cual debe tener principios claros que permitan desarrollar un proceso transparente con la única finalidad de buscar su desarrollo, los cuales son (McClelland 1973, 87):

- Buscar el desarrollo de las personas en la organización.
- Los factores de la evaluación deben tener relación directa con el puesto de trabajo.
- Definir claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Socialización del sistema de evaluación del desempeño a todos los trabajadores de la organización.
- Tener planes de mejora en caso de resultados inferiores al esperado.

Ventajas

La evaluación del desempeño laboral es indispensable para todas las organizaciones ya que permite tener varias ventajas, las cuales son:

- Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores mediante el feedback.
- Determinar nuevas políticas mediante la identificación de quiénes merecen aumentos, promociones, transferencias, asensos y separaciones.
- Permite identificar áreas de capacitación y desarrollo.

Factores

El desempeño laboral, se da con la adaptabilidad de normas, restricciones, expectativas de otros, exigencias, incentivos y recursos para obtener resultados esperados en las organizaciones; con la combinación de aspectos y cultura personal de cada persona; por lo cual al momento de realizar una evaluación de desempeño laboral es importante considerar los siguientes factores más importantes:

- Condiciones sociales, lo cual se refiere a la cultura, valores, creencias, actitudes, situación demográfica, edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación.
- Elementos de personalidad, es el conjunto de aptitudes, comportamiento, patrones y reacciones de la persona.
- Características laborales: son acontecimientos específicos que la persona haya tenido como experiencia laboral en otro puesto de trabajo, puede ser conocimiento, conceptos datos y hechos asimilados y estructurados que la persona adquirido mediante la experiencia y el aprendizaje; habilidades que representan un conjunto de operaciones intelectuales y motoras; y la motivación en la cual se engloban factores y hechos que reciben la influencia de las condiciones (antecedentes sociales, culturales y demográficas) y pueden condicionar el desempeño laboral (Ruiz 2012, párr. 12).

6. Clima laboral

El clima laboral tiene relación directa con el desempeño laboral en las organizaciones, por lo cual es importante considerar los elementos que determinan el desempeño del personal en función del cumplimiento de objetivos organizaciones y del puesto, los cuales son:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.

- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

7. Sistemas de control

Los sistemas de control en una empresa se establecen para verificar si todo se realiza conforme a lo programado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos.

Cabe señalar que el output final del proceso de control, la información, puede remitirse a distintos destinatarios de interés. Desde los individuos o unidades controladas, hasta los directivos de tales unidades o los directivos de niveles superiores. Por lo cual los sistemas de control de una empresa son indispensables, siempre que se tenga bien definido el control al puesto de trabajo mas no a la persona como tal (Aktouf et al. 2012, 274)

Es pertinente que la administración posea conocimiento sobre el control interno para que pueda actuar en el momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios, profesionales y operarios (J. Pérez 2014, párr. 14).

Capítulo Segundo

Metodología

Este capítulo de la investigación presentara la información respecto a la empresa de estudio, el método estadístico a usarse y los resultados de la encuesta aplicada.

Caso empresa: Grupo Empresarial Amseal

1. Descripción de la empresa

Nombre: GRUPO EMPRESARIAL AMSEAL

Tipo de contribuyente: Persona jurídica - Sociedad en cuentas de participación.

Tipo de empresa: familiar

Nº de socios: 3

Actividad económica principal: Fabricación y venta de impermeabilizantes

Es una empresa cuyo propósito es la investigación, desarrollo, fabricación, promoción y comercialización de productos para la impermeabilización, la construcción, la vialidad, y otros sectores industriales; siendo la actividad más demandada los servicios de impermeabilización. (Grupo Empresarial Amseal 2015, 8)

Nuestros productos actuales son: laminas asfálticas y revestimientos líquidos para el mercado de la impermeabilización; emulsiones asfálticas y asfaltos modificados para el sector vial; canales y bajantes metálicos para el desalojo de aguas lluvia y otros productos asfálticos para el sector industrial, como antirruido para el sector automotriz, Impermeabilización de mecha lenta, y sistemas constructivos para cubiertas como paneles de poliuretano y resinas acrílicas (Grupo Empresarial Amseal 2015, 8).

1.1 Plan estratégico

Misión

Grupo Empresarial AMSEAL, es una industria dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de productos y servicios de impermeabilización, para el sector industrial, automotriz y de la construcción.

Visión

Grupo Empresarial Amseal, sitúa sus esfuerzos con miras a alcanzar una acertada participación en el mercado y llegar a ser una de las mejores industrias especializadas en el área de impermeabilización, capaz de ofrecer soluciones integrales a las exigentes demandas de sus clientes, con alternativas óptimas y de alta durabilidad.

Objetivos

- Alcanzar un favorable porcentaje, en la participación de mercado de nuestros productos y servicios.
- Expandir, nuestras operaciones en función de la continua especialización e investigación, así como también del buen rendimiento que generen nuestros recursos.
- Consolidar nuestra cadena de valor, en cuanto a actividades orientadas al comprador, así como también orientada hacia proveedores y producción se refiere, a fin de compenetrar eficientemente nuestra gestión comercial e industrial.

Objetivos de la Calidad

1. Ser identificado como una empresa que innova y mejora continuamente sus procesos y sus productos.
2. Mantener vigente un Sistema de Calidad acorde a normativas internacionales.
3. Generar un ambiente de trabajo que fomente la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones que implican riesgo y una atmósfera caracterizada por un ánimo pro-activo.
4. Lograr una disminución constante de los reclamos de los clientes.
5. Lograr un crecimiento sostenido de las ventas y una rentabilidad que satisfaga las expectativas de los accionistas.
6. Incrementar las ventas de Exportación.
7. Mantener el liderazgo en la participación del mercado de la impermeabilización en el Ecuador.

Valores

- Ética: priorizar lo justo y lo correcto.
- Estética: el buen gusto y atención a los detalles les hace diferentes.

- Desarrollo del personal: crear condiciones para la formación, innovación y emprendimiento.
- Responsabilidad social empresarial: trabajar con la comunidad para conservar y mejorar el ambiente natural, y para crear oportunidades a grupos diversos.
- Seguridad: mantener sistemas y condiciones de trabajo que eliminen riesgos para los clientes y colaboradores.

Política de calidad

Cumplir con las expectativas de nuestros clientes:

1. Entregando productos fabricados bajo especificaciones, para atender al sector de la construcción, vial y automotriz.
2. Comprometiéndonos con el mejoramiento continuo y,
3. Ejerciendo prácticas éticas de comercio.

Estrategias de la empresa

1. Conformar una industria de orden y sujeta a normas de calidad, la misma que genere prestigio y reconocimiento industrial.
2. Ejecutar una buena gestión de ventas, por medio del excelente flujo de bienes y servicios que satisfagan las exigentes necesidades de nuestros clientes.
3. Aplicar periódicamente las facultades administrativas de control, que nos permitan monitorear el cumplimiento de objetivos y metas previstos.

Estrategias de valor

Intimidad con el cliente

Atención inmediata.

Flexibilidad de financiamiento.

Asesoría y seguimiento técnico personalizado.

Excelencia operacional

Precios bajos y accesibles.

Alta transparencia, confiabilidad y credibilidad.

Respuestas rápidas a los requerimientos de clientes.

Sistema de gestión de calidad

En GRUPO EMPRESARIAL AMSEAL, el compromiso con la calidad es de gran importancia ya que representa la principal estrategia empresarial de la organización, razón por la que se ha decidido implantar y mantener actualizado el Sistema de Gestión de Calidad según los estándares establecidos en la norma ISO-9000.

Al implementar un sistema de calidad, no solo diagramamos el presente y el futuro de nuestra Empresa, desde un punto de vista comercial, operativo y humano, sino que además contamos con una poderosa herramienta frente a nuestra competencia, lo cual nos permite liderar el mercado y diferenciarnos.

El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta que le ha servido a la empresa para desarrollar un esquema de trabajo documentado, estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna. Aporta en la reducción de costos operativos mediante la estandarización de actividades a todo nivel; a generar un competitivo ambiente de trabajo; a poner en práctica la permanente atención en la satisfacción de los clientes; y proporciona una base firme para hacer realidad la mejora continua de los procesos y productos. Como consecuencia de la mejora continua, se logra también, mejoras en la productividad; mayor rentabilidad; y un reconocimiento de marca por parte de clientes y usuarios finales, de modo que esta es la única forma de asegurar la permanencia del negocio.

Para que esto sea una realidad es importante el compromiso de cada uno de los funcionarios que conformamos la empresa, y debe verse reflejado en el trabajo cotidiano.

1.2 Organigrama

La estructura de la empresa está dada por cinco departamentos, cada uno con la dirección lo cual corresponde al responsable de cada área y de acuerdo a las necesidades hay divisiones a su cargo; el departamento de proyectos es aquel que se encarga de las obras por lo cual en la dirección del departamento existe un Ingeniero Civil el cual controla toda la gestión de los proyectos, la jefatura del departamento esta manejada por un solo fiscalizador el cual también se encarga de todos los proyectos y de ahí existen equipos de trabajo el cual está compuesto por cada mayor de obra y por cinco asistentes de obra; es decir actualmente existen 9 equipos de estos que se han mantenido durante el año, pero en caso de que la demanda de proyectos aumente solo se contrata asistentes de obra y los trabajadores de planta pasan a ser mayores de obra, lo cual es una

estructura flexible y orgánica de acuerdo a las necesidades de la empresa en función de los clientes.

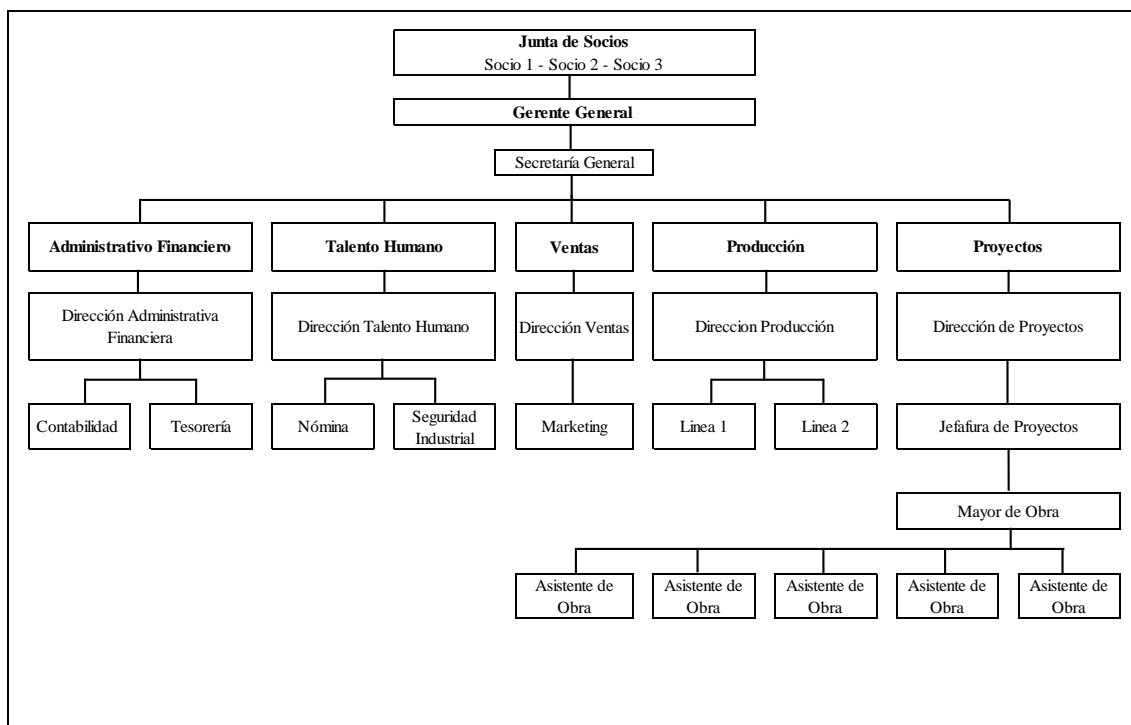


Figura 3. Organigrama Grupo Empresarial Amseal
Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019.

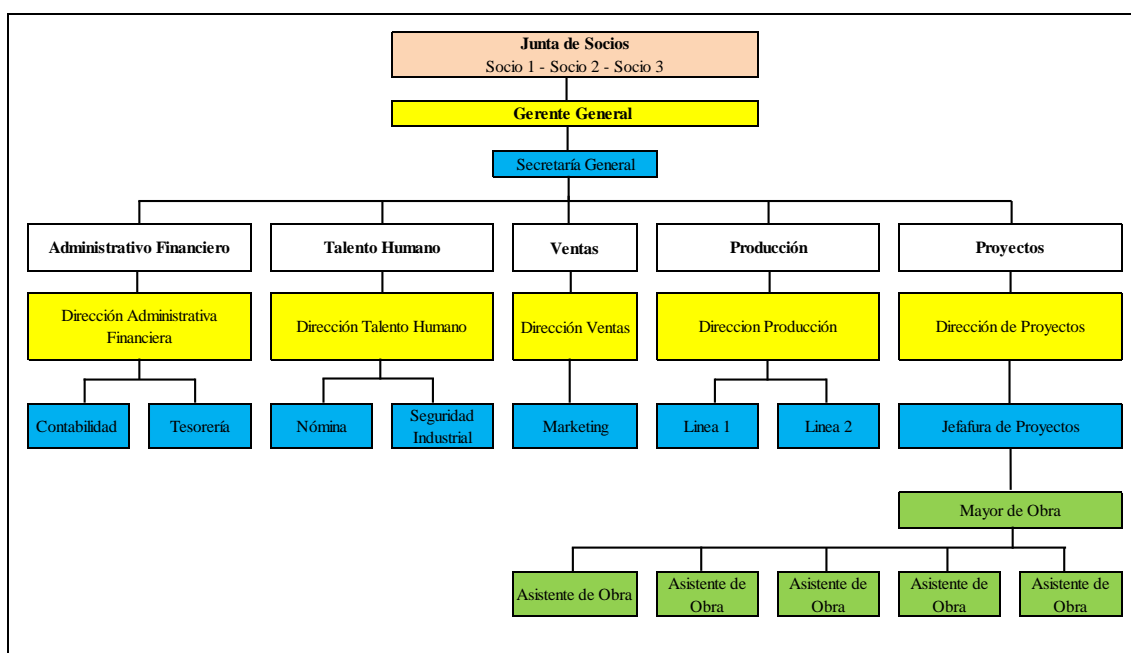


Figura 4. Análisis de estructura en colores
Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019.

Tabla 1
Análisis funcional Grupo Empresarial Amseal

| Nivel | Color | Detalle | N° Trabajadores | Proyectos Equipos | Administrativos | Operativos | TOTAL TRABAJADORES |
|-------|-------|---------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------|--------------------|
| 1 | | Dueños | 3 | | | | |
| 2 | | Mandos Altos | 6 | | 6 | | |
| 3 | | Mandos Medios | 9 | | 9 | | |
| 4 | | Subordinados | 9 | 45 | | 54 | |
| | | | 27 | 45 | 15 | 54 | |
| | | | | | 22% | 78% | 69 |

Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019.

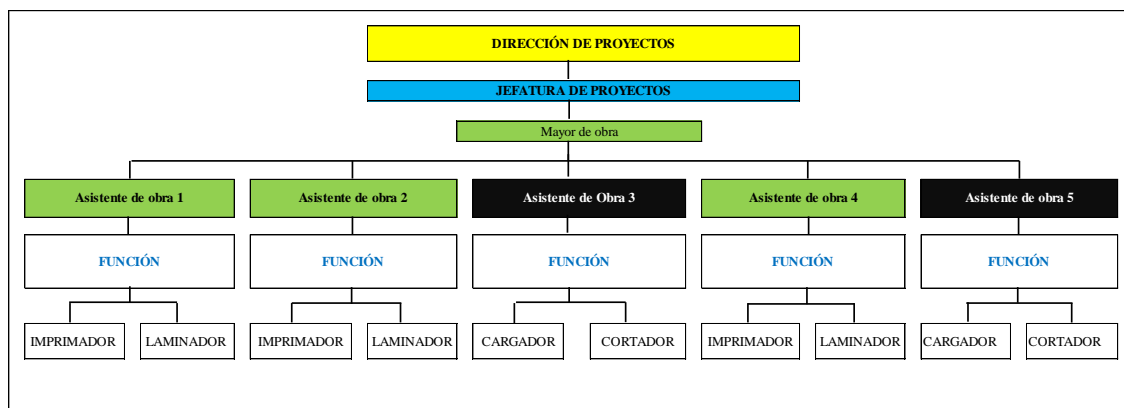


Figura 5. Estructura operativa

Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019.

Tabla 2
Análisis estructura proyectos

| ESTRUCTURA DE PROYECTOS | |
|-------------------------|----|
| N° DE EQUIPOS | 9 |
| N° MAYOR DE OBRA | 9 |
| N° DE LAMINADORES | 36 |
| N° DE CORTADORES | 18 |

Fuente: Grupo Empresarial Amseal 2019
Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

1.3 Análisis F.O.DA

Tabla 3
Análisis F.O.D.A

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| Capacidad de producción. Alto control de calidad. Tecnología apta. Experiencia profesional, técnica y comercial. | Alta demanda de productos y servicios. Reconocimiento empresarial. Alianzas comerciales. Pioneros en fabricación de impermeabilizantes a nivel nacional. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Operaciones limitadas (espacio físico) Bajo nivel competitivo (industria nueva). Cadena de valor centralizada. Planificación de contingentes. | Alta competencia Regulación industrial (medio ambiente). Alza de insumos y costos. Inestabilidad política. |

Fuente: Grupo Empresarial Amseal

1.4 Análisis dimensional

Permite realizar un análisis de los recursos y factores internos y externos en función de productos / servicios y mercado / clientes.

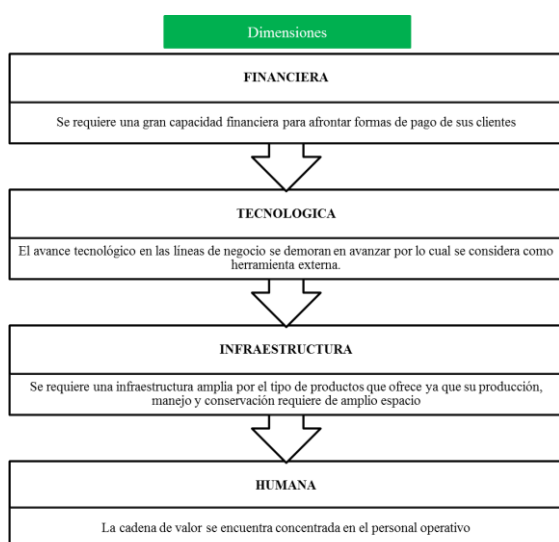


Figura 6. Análisis dimensional

Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

1.5 Análisis institucional

Permite identificar las características internas que tiene la empresa frente a sus competidores.

1.5.1 Estrategias operacionales

Factor crítico de excelencia

Dar larga garantía en productos y servicios.

Reputación de la solidez financiera.

Conocimiento del mercado.

Equipos disponibles.

Relación con los proveedores.

Líneas de productos y servicios.

Ventaja competitiva

Capacidad financiera para trabajar con propios recursos.

Capacidad de negociar costos.

Respuesta inmediata a todos los requerimientos a nivel nacional.

1.5.2 Estrategias de valor

Intimidad con el cliente

Atención inmediata.

Flexibilidad de financiamiento.

Asesoría y seguimiento técnico personalizado.

Excelencia operacional

Precios bajos y accesibles.

Alta transparencia, confiabilidad y credibilidad.

Respuestas rápidas a los requerimientos de clientes.

1.6 Mapa de procesos

El mapa de procesos describe el desarrollo de las actividades que gestiona la empresa para genera un valor a favor del cumplimiento de objetivos de la misma.



Figura 7. Mapa de procesos
 Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019
 Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

1.7 Mercado

Es una empresa cuyo potencial de ventas se concentra en clientes grandes los cuales constan de 20 con una representación del 80% de ventas, dentro de este porcentaje el 75% son constructoras, el 15% ferreterías y el 10% centros de distribución; mientras que existen 150 consumidores en la base de datos que representan apenas el 20% del potencial de ventas. Por lo cual es importante destacar que el valor agregado de la empresa se encuentra en las constructoras quienes en su mayoría demandan servicios de impermeabilización, por tal motivo es la importancia que se da al personal operativo que trabaja directamente con estos clientes.



Figura 8. Participación en mercado Grupo Empresarial Amseal
 Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019
 Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

1.8 Talento Humano

En la estructura de la empresa se puede observar que aproximadamente el 20% de trabajadores corresponde a personal administrativo y el 80% a personal operativo. Se denomina personal operativo a todas aquellas que realizan sus funciones con fuerza física en proyectos de impermeabilización. Dentro de la política de talento humano, el personal operativo goza de algunos beneficios los cuales son: reciben horas extras (mayor de obra limite USD.200.00 y asistente de obra USD. 150.00), uniformes, días de descanso entre semana de acuerdo a informe de fiscalizador y también apoyo estudiantil.

Tabla 4
Salarios

| Cargos | Sueldo | Bono | Horas | Total Remuneración | Total Remuneración Anual | IESS | REMUNERACIÓN |
|-----------------------------|----------|--------|--------|--------------------|--------------------------|----------|--------------|
| Gerente General | 3.000,00 | | | 3.000,00 | 36.000,00 | 3.402,00 | 32.598,00 |
| Secretaría General | 550,00 | | | 550,00 | 6.600,00 | 623,70 | 5.976,30 |
| Contador | 900,00 | | | 900,00 | 10.800,00 | 1.020,60 | 9.779,40 |
| Tesorero | 800,00 | | | 800,00 | 9.600,00 | 907,20 | 8.692,80 |
| Dirección de Proyectos | 2.000,00 | | | 2.000,00 | 24.000,00 | 2.268,00 | 21.732,00 |
| Dirección Financiera | 1.000,00 | | | 1.000,00 | 12.000,00 | 1.134,00 | 10.866,00 |
| Dirección Talento Humano | 1.000,00 | | | 1.000,00 | 12.000,00 | 1.134,00 | 10.866,00 |
| Dirección de Producción | 1.500,00 | | | 1.500,00 | 18.000,00 | 1.701,00 | 16.299,00 |
| Dirección Ventas | 1.200,00 | | | 1.200,00 | 14.400,00 | 1.360,80 | 13.039,20 |
| Jefatura de Proyectos | 1.100,00 | | | 1.100,00 | 13.200,00 | 1.247,40 | 11.952,60 |
| Analista de Nómina | 950,00 | | | 950,00 | 11.400,00 | 1.077,30 | 10.322,70 |
| Analista de Seguridad Indus | 950,00 | | | 950,00 | 11.400,00 | 1.077,30 | 10.322,70 |
| Mayor de Obra | 600,00 | 150,00 | 200,00 | 950,00 | 11.400,00 | 1.077,30 | 10.322,70 |
| Asistente de Obra | 400,00 | 100,00 | 150,00 | 650,00 | 7.800,00 | 737,10 | 7.062,90 |

Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019

Elaboración: Grupo Empresarial Amseal

El personal administrativo que consta de 15 trabajadores cumple con el perfil profesional que los puestos de trabajo demandan, mientras que el personal operativo compuesto de 54 personas tiene el siguiente análisis.

Tabla 5
Nivel de estudios trabajadores operativos

| Nivel de Estudios | Nº de trabajadores |
|-------------------|--------------------|
| Jardín | 4 |
| Primaria | 28 |
| Secundaria | 20 |
| Tecnología | 2 |
| Total | 54 |

Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019

Elaboración: Grupo Empresarial Amseal

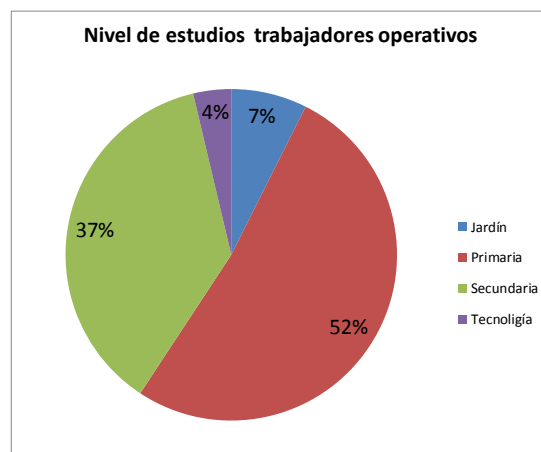


Figura 9. Nivel de estudios trabajadores operativos
 Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019
 Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

1.9 Desempeño Laboral

El desempeño laboral de la empresa ha sido evaluado de forma diferente en este año, ya que se modificaron los procesos de control y supervisión de funciones con el fin de tener un mejor control del desarrollo de actividades de la empresa tanto para el personal operativo como para el administrativo, estos cambios son nuevas actividades para cada funcionario, las cuales fueron:

- Presentar informe diario de funciones realizadas dentro y fuera de las instalaciones de la empresa en donde debe constar, actividades, tareas, tiempos y recursos.
- Enviar los informes mediante fotos a sus mandos superiores.
- Reportar horas de ingreso, almuerzo y salida.

Dentro del personal administrativo no se evidencia ninguna alteración en el reporte de sus funciones, pero el personal operativo si presenta variaciones en su desempeño de sus funciones en comparación con el año 2018

Tabla 6
Análisis de entrega de proyectos – impermeabilización
DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

| DETALLE | 2018 | 2019 |
|--------------------------------------|------|------|
| N° de Presupuestos presentados | 80 | 75 |
| N° de Presupuestos aprobados | 65 | 65 |
| N° de contratos ejecutados | 64 | 61 |
| N° de mayor de obra | 9 | 9 |
| N° de asistentes de obra | 45 | 45 |
| Total trabajadores operativos | 54 | 54 |
| Total laminadores | 36 | 36 |
| N° de días calendario laborales 2019 | 247 | 243 |
| N° de días trabajados en proyectos | 255 | 270 |

-15

| DETALLE | 2018 | | | 2019 | | | COMPARACIÓN |
|--|---------|--------------|-------|-----------|--------------|-------|-------------|
| | m2 | N° de Rollos | % | m2 | N° de Rollos | % | |
| N° de metros cuadrados de lámina asfáltica colocados contratados | 135.000 | 13.500,00 | 100% | 99.540,00 | 9.954,00 | 100% | -26% |
| Desperdicio de lámina asfáltica | 1.500 | 150 | 1,11% | 1400 | 140 | 1,41% | -7% |
| N° de metros cuadrados de lámina asfáltica colocados por mantenimiento | 800 | 80 | 0,59% | 800 | 80 | 0,80% | 0% |
| N° de metros cuadrados colocados por trabajador operativo | 3.750 | 250,00 | 1,85% | 2.765,00 | 276,50 | 2,78% | -26% |
| N° de metros cuadrados colocados por trabajador en un día | 15 | 1,47 | 0,01% | 10,24 | 1,02 | 0,01% | -30% |
| N° de notificaciones recibidas por el contratante | 30 | | | 30 | | | |
| Responsabilidad a terceros por daños ocasionados | | | 0,80% | | | 0,80% | |

Fuente: Grupo Empresarial Amseal, 2019

Tabla 7
DESMPEÑO LABORAL
GRUPO EMPRESARIAL AMSEAL
AÑO 2019

| FACTOR | OPERATIVOS | ADMINISTRATIVOS |
|----------------------------|------------|-----------------|
| Orientación de resultados | 80% | 85% |
| Calidad | 35% | 80% |
| Relaciones interpersonales | 40% | 79% |
| Iniciativa | 30% | 85% |
| Trabajo en Equipo | 40% | 87% |
| Organización | 39% | 80% |

Fuente y Elaboración: Grupo Empresarial Amseal, 2019

2. Levantamiento de información

Para el levantamiento de información se utiliza el cuestionario de WENS para medir el clima laboral a los 15 trabajadores administrativos y 54 trabajadores operativos.

Se establece el siguiente procedimiento:

Primera parte: información personal del trabajador para conocer cualidades de los mismos que permitan entender mejor su comportamiento, compuesta por 8 preguntas que abarca factores importantes como:

- Puesto que ocupa: en la industria de la construcción es importante identificar las personas administrativas y operativas ya que no todo el tiempo trabajan en

grupo y realizan actividades diferentes, ya que el personal operativo la mayor parte de tiempo trabaja fuera de la institución, es decir en los proyectos de construcción, por lo cual es importante identificar el puesto que ocupa para identificar problemas de forma precisa

- Tiempo de servicio en la empresa: los años de trabajo en mismo lugar permite identificar comportamientos extraordinarios en el desempeño y comportamiento del trabajador.
- La edad: permite entender características puntuales en el comportamiento de las personas, conforme al rango de edad en el que se encuentren.
- Estado civil: el estado civil influye en el nivel de responsabilidad y la importancia que el trabajador pueda tener en su puesto de trabajo.
- Nivel de estudios: permite identificar la formación personal y profesional que tiene el trabajador ya que de esto depende su desenvolvimiento y trato en los grupos de trabajo.
- Región de nacimiento: el lugar de nacimiento forma la cultura propia de las personas y eso influye en el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo.
- Sector de residencia: permite identificar comportamientos adicionales a su cultura normal.
- Frecuencia de consumo de licor: en el sector de la construcción es importante identificar este factor por que influye directamente en el desempeño laboral.

Segunda parte: Metodología Wens que consta de cincuenta preguntas: diez con enfoque de moral y satisfacción, diez de comunicación, diez de actitud al cambio, diez de solución de conflictos y diez de toma de decisiones.

Por tanto, es conveniente identificar la percepción del personal respecto a estos factores, dado el rol activo que tienen en la cultura organizacional, y que en función a ésta, se ve influenciado el desempeño laboral. El Cuestionario W.E.N.S. fue desarrollado para medir la cultura organizacional como un instrumento baremado a la realidad ecuatoriana, aplicado a varias empresas públicas y privadas del país, considerándolo aplicable para esta investigación.

El mencionado cuestionario busca en base a la recopilación de la información relacionada con variables clave de la cultura de la organización, identificar su situación actual con mayor precisión y objetividad el diagnóstico organizacional a través de los

datos obtenidos en las áreas investigadas”, permitiendo establecer en forma sistemática, la funcionalidad o disfuncionalidad, la influencia y correlación de las variables psicológicas unidas inextricablemente a los objetivos del proceso laboral.

Esta información a ser procesada estadísticamente, incorpora “la clave de calificación y el baremo que contienen el puntaje, la interpretación y la recomendación respectiva”.

En esta investigación se efectúa el tratamiento estadístico que valida el alto coeficiente de correlación (0.9) obtenido entre las variables del cuestionario”, lo que indica que “en la dinámica de la cultura organizacional estos procesos son altamente interdependientes y se ejercen recíproca influencia”. Esta alta correlación “demuestra el papel fundamental de la comunicación en el proceso social de la actividad y el comportamiento laboral, la conexión entre todas las variables y cuyo efecto es el clima psicológico del trabajo”.

A continuación se presentan las escalas de los puntajes, interpretación y recomendaciones que entrega el cuestionario:

CALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO W.E.N.S.

INTRUCCIONES

Siga en orden las siguientes instrucciones:

1. Chequee si todas las preguntas fueron contestadas.
2. Califique cada pregunta utilizando la clave adjunta.
3. Sume los puntajes obtenidos en cada una de las áreas:
 - Moral y Satisfacción,
 - Comunicación,
 - Actitud al cambio,
 - Solución de conflictos,
 - Toma de decisiones.

4. Ubique los resultados totales obtenidos en cada una de las áreas en el siguiente baremo, el mismo que proporciona la interpretación y la recomendación respectiva.

| BAREMO | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| PUNTAJES | INTERPRETACIÓN | RECOMENDACIÓN |
| 34,1 - 40 | Muy Alta | Mantener este nivel |
| 28,1 - 34 | Alta | Sostener y elevar |
| 22,1 - 28 | Medio | Elevar el nivel |
| 16,1 - 22 | Baja | Punto de preocupación |
| 10. - 16 | Muy Baja | Punto crítico |

3. Universo y muestra

La empresa Grupo Empresarial es una microempresa del sector de la construcción, su nómina de trabajadores consta de 69 personas, cuyo dato será el universo para la presente investigación, para la aplicación de mencionado cuestionario se tomó en cuenta la población total, considerando que esta es pequeña, se aplicó una fórmula que permita dar mayor confiabilidad al análisis.

Calculo de la muestra

Fórmula aplicada:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q} = 50,08$$

Dónde:

| | |
|---|------|
| k= nivel de confianza esperado (82%) | 1,34 |
| N= población | 69 |
| p= proporción de la población estudiada | 0,46 |
| q= 1-p | 0,54 |
| e= error muestral deseado | 5% |
| o= desviación estándar de la población | 0,5 |

En base a la muestra calculada de 50 personas se decide trabajar con toda la población para estadísticamente tener un resultado confiable dando el 100% nivel de confianza y con cero márgenes de error.

3.1 Presentación de resultados

A continuación se muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta:

3.1.1 Resultados primera parte de la encuesta.

Al ser información general de los trabajadores se presenta resultados de forma conjunta.

Tabla 8

Pregunta 1: Puesto que ocupa.

| Detalle | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Obreros | 54 |
| Gerente | 1 |
| Direcciones | 7 |
| Analistas | 7 |
| Total | 69 |

| | |
|-----------------|-----------|
| Operativos | 54 |
| Administrativos | 15 |
| Total | 69 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en la evaluación de desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

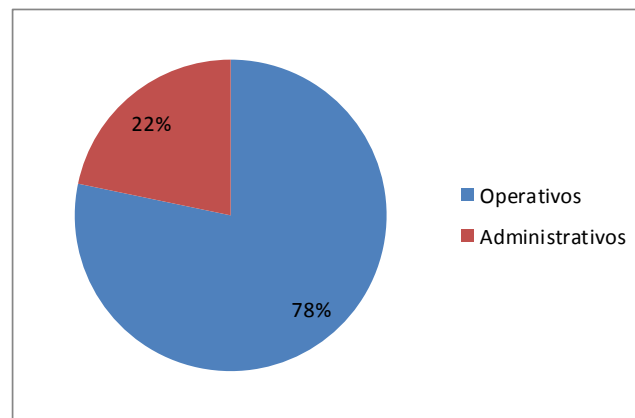


Figura 10. Pregunta 1: puesto que ocupa

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

Por cuanto la empresa se encuentra en el sector de la construcción, la fuerza laboral se encuentra concentrada en su mayoría en el nivel operativo y la gestión administrativa consta con apenas el 22% de su nómina.

Tabla 9

Pregunta 2: tiempo de servicio en la empresa

| Detalle | Frecuencia |
|--------------|------------|
| 1.-5 | 40 |
| 6.-10 | 15 |
| 11.-15 | 5 |
| 16.-20 | 9 |
| Total | 69 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

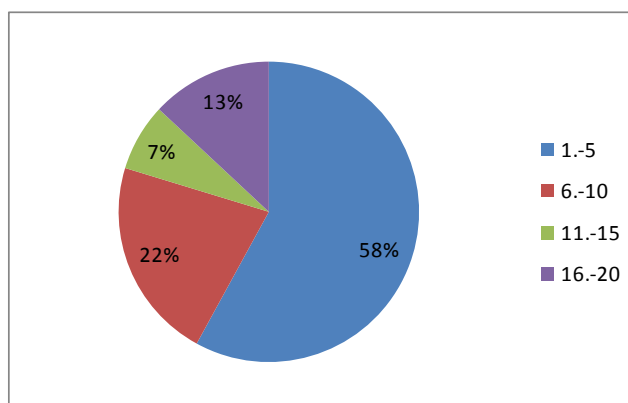


Figura 11. Pregunta 2: tiempo de servicio en la empresa

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

El personal de la empresa en su mayoría son trabajadores nuevos que tienen máximo cinco años laborando en la misma, lo cual causa inexperiencia y falta de adaptabilidad de la cultura organizacional en 40 trabajadores operativos que son asistentes de obra, es decir quienes dan el mayor valor agregado a los trabajos de impermeabilización, seguido del 22% correspondiente a 10 trabajadores administrativos y 5 operativos que trabajan de 6 a 10 años, el 7% correspondiente a 5 trabajadores administrativos que trabajan 13 años y el 13% corresponde a 9 trabajadores operativos

que son los únicos obreros mayores que tiene ya 18 años trabajando en la empresa quienes ya conocen en su totalidad la cultura organizacional pero no han podido transmitirla de la mejor forma a sus subordinados.

Tabla 10

Pregunta 3: edad

| Detalle | Frecuencia |
|--------------|------------|
| 20.-27 | 12 |
| 28.-35 | 15 |
| 36.-43 | 33 |
| 44.-51 | 9 |
| Total | 69 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

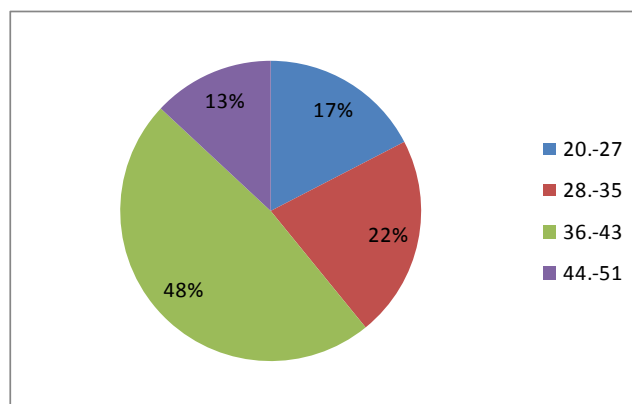


Figura 12. Pregunta 3: edad

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

La mayoría de trabajadores tiene una edad promedio de 36 a 43 años lo cual corresponde a personas adultas con madurez y responsabilidad de ejecutar sus funciones de acuerdo a su perfil, estas personas corresponden a una generación denominada Milenarios los cuales son fácil de adaptarse a cambios de cualquier ámbito menos a los tecnológicos que les toma una tiempo adicional; a esta generación también se suman los 15 trabajadores que tienen de 28 a 35 años y el 17% tienen de 20 a 27 años. El 13% corresponde a 9 obreros mayores que tienen de 44 a 51 años que pertenecen a una generación nacida donde su nivel de adaptabilidad es más complicado sobre todo

cuando se refiere a cambios tecnológicos. Incluir la edad de los trabajadores en la investigación permite identificar el comportamiento de los trabajadores en base a su condición personal, considerando que podría existir una mayor necesidad de estabilidad del trabajador de acuerdo a su edad.

Tabla 11

Pregunta 4: estado civil

| Detalle | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Soltero | 25 |
| Casado | 33 |
| Divorciado | 10 |
| Viudo | 1 |
| Total | 69 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

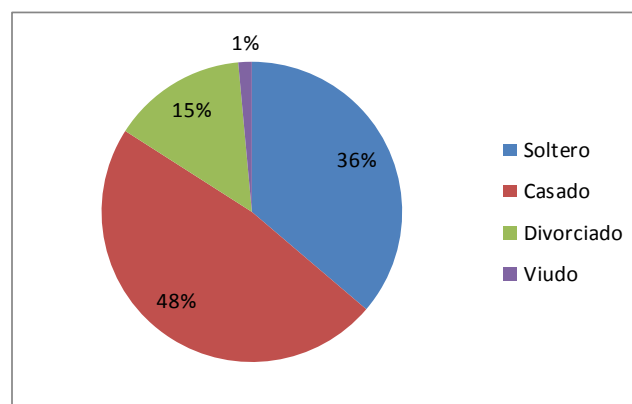


Figura 13. Pregunta 4: estado civil

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

Se considera la variable de estado civil de los trabajadores para identificar si existen comportamientos diferenciados en base a este parámetro de condición personal.

La mayor parte de trabajadores de la empresa son de estado civil casado lo cual genera en la persona una responsabilidad adicional para comprometerse con la industria, seguido del 36% correspondiente a trabajadores solteros que no tienen el mismo compromiso con la industria y trabajan por rutina; y el 15% se debe a 10 trabajadores divorciados que involucran sus problemas personales con los laborales.

Tabla 12

Pregunta 5: nivel de estudios

| Detalle | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Jardín | 4 |
| Primaria | 28 |
| Secundaria | 20 |
| Tecnología | 2 |
| Universidad | 15 |
| Total | 69 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

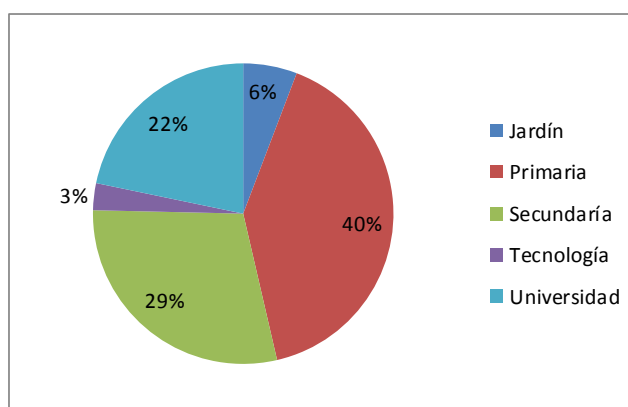


Figura 14. Pregunta 5: nivel de estudios

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

El nivel de estudios de los trabajadores es un factor sumamente importante que permite identificar la adaptabilidad de los cambios de cultura organizacional, ya que muchos de esos cambios corresponden al uso de herramientas tecnológicas y físicas. La mayoría de trabajadores solo han llegado a tener educación primaria correspondiente en su totalidad a trabajadores operativos donde se encuentran los mayores problemas de adaptabilidad de los cambios, seguido del 29% correspondiente también a trabajadores operativos que han llegado hasta la secundaria los cuales también presentan problemas de adaptabilidad pero en menor grado y el 22% correspondiente a trabajadores administrativos que tienen títulos universitarios donde no se encuentra mayores problemas de adaptabilidad.

Tabla 13

Pregunta 6: región de nacimiento

| Detalle | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Sierra | 41 |
| Costa | 15 |
| Oriente | 12 |
| Insular | 1 |
| Total | 69 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

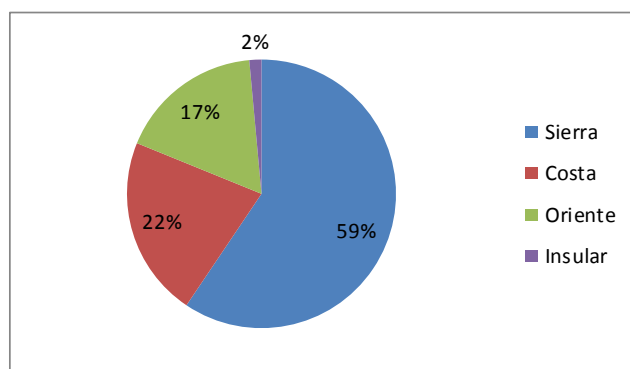


Figura 15. Pregunta 6: región de nacimiento

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

Se incluyó el lugar de nacimiento ya que se considera un factor importante para conocer las costumbres del trabajador que pueden ser ejecutadas en su lugar de trabajo. Más de la mitad de la nómina con el 59% son personas de la región sierra, las cuales son consideradas personas tranquilas que evitan los problemas y usan su área de trabajo para cumplir sus funciones, seguido del 22% correspondiente a personas de la costa que ejecutan sus actividades y asumen responsabilidades con menor grado de responsabilidad y con alto nivel de supervisión, el 17% correspondiente a trabajadores del oriente con fuertes costumbres de consumo de licor lo cual disminuye su concentración y rendimiento.

Tabla 14

Pregunta 7: sector de residencia

| Detalle | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Norte | 5 |
| Centro | 22 |
| Sur | 30 |
| Rumiñahui | 7 |
| Mejía | 5 |
| Total | 69 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

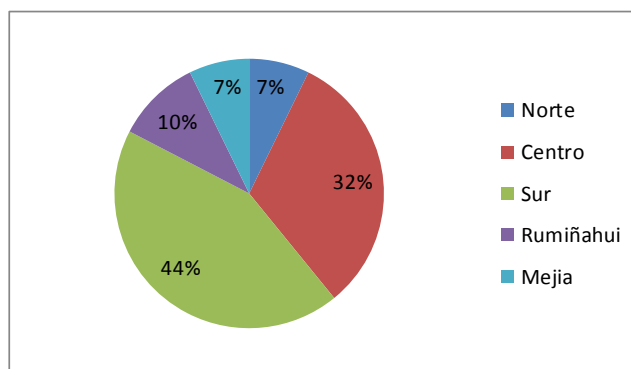


Figura 16. Pregunta 7: sector de residencia

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

El lugar de residencia se incluyó para conocer su nivel de responsabilidad y puntualidad a su lugar de trabajo. La mayor parte de trabajadores viven en el Cantón Quito, el mayor número de empleados viven en el sector sur donde hay una fuerte costumbre de realizar deportes en especial el Voley los fines de semana por lo cual los días lunes hay un gran ausentismo y retraso de personal en las obras porque tienen lesiones o por estar en estado etílico, las personas que viven en el centro y norte no generan problemas de este tipo; mientras que 10% de trabajadores que viven en el Cantón Rumiñahui y el 7% en el Cantón Mejía generan en su mayoría el mismo problema de las personas del Sur de Quito.

Tabla 15

Pregunta 8: consumo de licor

| Detalle | Frecuencia |
|--------------|------------|
| Nunca | 5 |
| 1 Vez | 22 |
| 2 Veces | 37 |
| 3 Veces | 5 |
| Total | 69 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

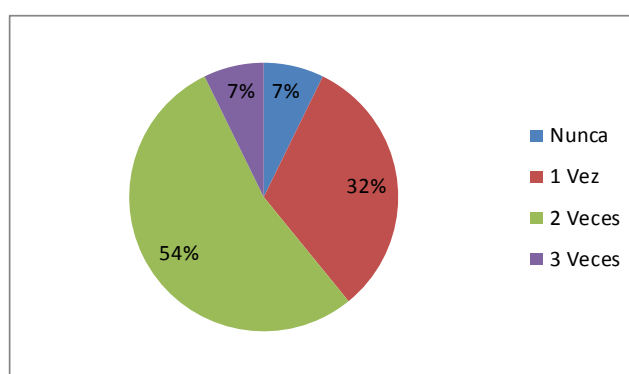


Figura 17. Pregunta 8: consumo de licor

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

Por los antecedentes que tiene la empresa en ausencia de trabajadores, se ha considerado importante conocer la frecuencia con que los trabajadores consumen licor obteniendo como resultado que; más de la mitad de la nómina de trabajadores consume dos veces a la semana licor lo cual es un factor grave de alcoholismo donde la empresa debe intervenir urgentemente ya que esto es el factor principal por el cual el rendimiento en obras ha bajado ya que se ejecuta los trabajos con muchos errores y eso se debe a la falta de concentración por parte del trabajador. También el obrero que se encuentra en estado de embriaguez o en estado de resaca, demuestra comportamientos alterados con sus compañeros de trabajo incluso puede llegar a tener roces con los clientes directamente e incluso causa abandono del trabajo momentáneo.

Esta variable es importante entenderla ya que desde el año 2016 el alcoholismo se convirtió en una preocupación del estado por afectar más al sector operativo de las industrias. En unión del Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud y Secretaria de

Drogas; se propuso el manejo de una plataforma para todas las fábricas donde hay más accidentes de trabajo y su rendimiento laboral se ve afectado por esta sustancia; según menciona el acuerdo interministerial del 22 de junio del 2016.

3.1.2 Resultados segunda parte de la encuesta

Los resultados para esta investigación se presentan de forma separada, para analizar de forma directa la incidencia de la cultura organizacional, en la evaluación de desempeño laboral tanto del personal operativo y administrativo.

Resultado análisis de preguntas de Moral y satisfacción

En el Cuestionario W.E.N.S. la moral y satisfacción es el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de ánimo de los empleados; para lo cual se considera los siguientes aspectos: el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia, relaciones humanas, ascensos y la supervisión (Bimos et al. 1983,85-3).

Tabla 16

Análisis de calificación – Moral y Satisfacción

| Análisis de calificación | | |
|--------------------------|---|---|
| Alto | Siempre, Adaptado, Aceptado | 1 |
| Medio Alto | Frecuentemente, Adaptado pero conforme, Apoyado | 2 |
| Medio Bajo | Rara vez, No adaptado pero conforme, Aislado. | 3 |
| Bajo | Nunca, No adaptado, Rechazado | 4 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Tabla 17

Resultado preguntas de moral y satisfacción

| Trabajadores | | Administrativos | | | | | Operativos | | | | |
|----------------------|---|-----------------|------------|------------|------|-------|------------|------------|------------|------|-------|
| Aspecto | Pregunta | Frecuencia | | | | Total | Frecuencia | | | | Total |
| | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Moral y satisfacción | 1 En su puesto actual está: | 15 | 0 | 0 | 0 | 15 | 45 | 5 | 4 | 0 | 54 |
| | 2 ¿Realiza sus tareas con agrado? | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 | 40 | 5 | 5 | 4 | 54 |
| | 3 ¿Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros? | 11 | 4 | 0 | 0 | 15 | 42 | 8 | 4 | 0 | 54 |
| | 4 ¿Considera los ascensos justos? | 10 | 4 | 1 | 0 | 15 | 30 | 20 | 3 | 1 | 54 |
| | 5 ¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores? | 14 | 1 | 0 | 0 | 15 | 10 | 35 | 9 | 0 | 54 |
| | 6 Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza? | 10 | 4 | 1 | 0 | 15 | 15 | 23 | 15 | 1 | 54 |
| | 7 El jefe se interesa por sus colaboradores/as? | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 | 9 | 25 | 19 | 1 | 54 |
| | 8 Se identifica con la institución. | 13 | 2 | | 0 | 15 | 16 | 29 | 9 | 0 | 54 |
| | 9 En su grupo de trabajo usted se siente: | 15 | 0 | 0 | 0 | 15 | 29 | 9 | 15 | 1 | 54 |
| | 10 ¿Los mejores momentos los pasa en su trabajo? | 5 | 5 | 5 | 0 | 15 | 18 | 17 | 19 | 0 | 54 |
| Total | | 102 | 26 | 7 | 0 | | 225 | 167 | 87 | 7 | |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

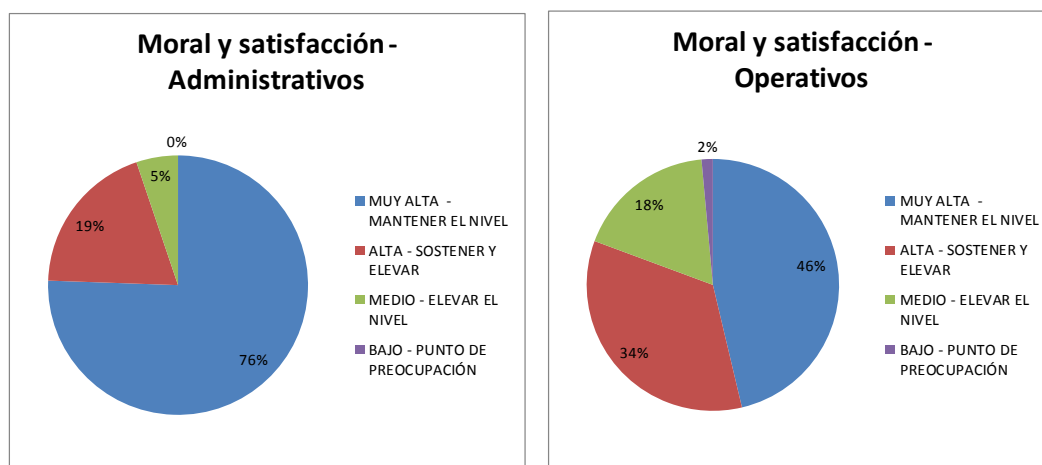


Figura 18. Resultado preguntas de moral y satisfacción, administrativos y operativos

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

Al verificar los resultados en esta variable se evidencia en los trabajadores administrativos una actitud positiva hacia el trabajo, alta colaboración, participación y pertenencia empresarial, con el 76% donde se considera mantener el nivel en este grupo,

este porcentaje corresponde a los puestos directivos donde en su mayoría son mandos altos y familiares de dueños, pero existe el 24% de personas que requieren elevar el nivel antes de que llegue a un punto bajo de preocupación, este grupo de trabajadores corresponde a cargos administrativos subordinados.

En el caso de los trabajadores operativos se tiene un valor inferior a la media con apenas 46% de personas que presentan una buena actitud a su puesto de trabajo, alta colaboración, participación y pertenencia empresarial, esto corresponde a los trabajadores con más tiempo de servicios en la empresa, en los cuales se recomienda mantener el nivel, mientras que el 56% muestran un deficiente nivel en esta variable producto del poco tiempo que llevan en la empresa, la frecuencia en cometer errores y los niveles de supervisión que tienen acompañado de una cultura familiar patriarcal y autoritaria.

Con estos resultados la variable se encuentra en un punto de preocupación, por lo cual es importante trabajar en un cambio para superar el nivel en los trabajadores operativos por lo que es recomendable que la industria plantee iniciativas que fomenten mayor compromiso y lealtad en todos los trabajadores.

Resultado análisis de preguntas de comunicación

En el Cuestionario W.E.N.S. la comunicación es considerada como la base de toda relación interpersonal, en todo momento se envía y recibe mensajes e interpreta, es decir, en todo momento debe existir comunicación; no se refiere a una manera correcta de comunicación, sino maneras eficaces o no de lograrlo (Bimos et al. 1983,85-3).

Tabla 18

Análisis de calificación – Comunicación

| Análisis de calificación | | |
|---------------------------------|--|---|
| Alto | Siempre, Sus jefes inmediatos, Excelente | 1 |
| Medio Alto | Frecuentemente, Su grupo de trabajo, Buena | 2 |
| Medio Bajo | Rara vez, Sus compañeros, Regular | 3 |
| Bajo | Nunca, Sus subalternos, Deficiente | 4 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Tabla 19
Resultado preguntas de Comunicación

| Aspecto | Pregunta | Administrativos | | | | | Operativos | | | | |
|--------------|--|-----------------|------------|------------|------|-------|------------|------------|------------|------|-------|
| | | Frecuencia | | | | Total | Frecuencia | | | | Total |
| | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| Comunicación | 1 La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba? | 10 | 2 | 3 | 0 | 15 | 9 | 30 | 10 | 5 | 54 |
| | 2 ¿Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar consulta a? | 13 | 2 | 0 | 0 | 15 | 9 | 13 | 32 | 0 | 54 |
| | 3 ¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento? | 5 | 9 | 1 | 0 | 15 | 0 | 29 | 20 | 5 | 54 |
| | 4 ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de trabajo? | 0 | 0 | 2 | 13 | 15 | 0 | 32 | 13 | 9 | 54 |
| | 5 ¿Se analizan en su Departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo? | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 | 30 | 19 | 5 | 0 | 54 |
| | 6 ¿Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y desenvolvimiento en el trabajo? | 1 | 2 | 5 | 7 | 15 | 2 | 5 | 5 | 42 | 54 |
| | 7 ¿Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros sobre su forma de ser? | 5 | 5 | 5 | 0 | 15 | 12 | 13 | 22 | 7 | 54 |
| | 8 ¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar; evaluar o recomendar correcciones o mejoras? | 10 | 1 | 1 | 3 | 15 | 39 | 10 | 5 | 0 | 54 |
| | 9 ¿En su Departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar? | 0 | 0 | 5 | 10 | 15 | 36 | 9 | 9 | 0 | 54 |
| | 10 ¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo? | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 | 15 | 10 | 5 | 24 | 54 |
| Total | | 68 | 27 | 17 | 23 | | 116 | 161 | 117 | 92 | |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en la evaluación de desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, al año 2019.
Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

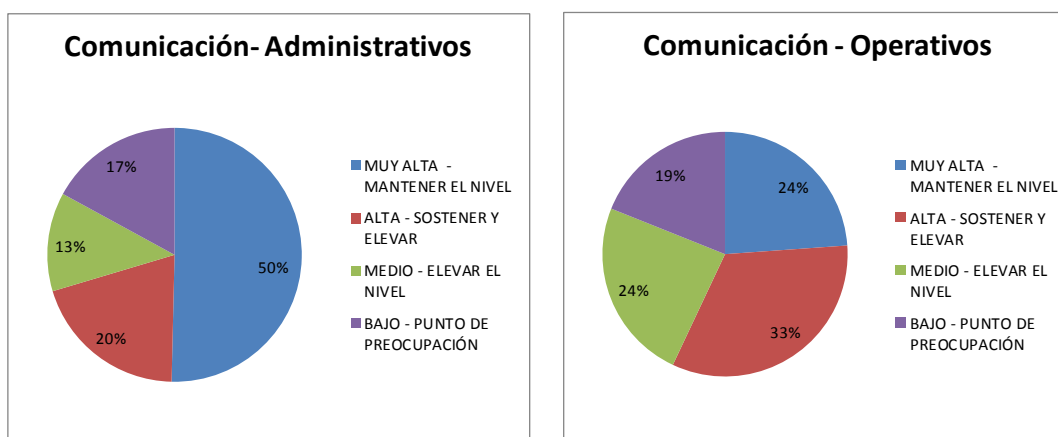


Figura 19. Resultado preguntas de comunicación, administrativos y operativos
Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.
Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

Con el resultado del factor de comunicación, se aprecia que apenas la mitad de trabajadores administrativos, gozan de canales eficaces de comunicación los cuales corresponden a los altos directivos y se justifica el resultado con su cercanía a la máxima autoridad de la empresa, mientras que en el otro 50% no se evidencia una comunicación fluida lo cual corresponde a niveles administrativos subordinados por lo cual es importante trabajar con planes de mejora que eleven el nivel de este indicador.

Dentro de los resultados de trabajadores operativos se evidencia que apenas el 24% de personas mantienen eficientes canales de comunicación con el resto de la empresa, este grupo se puede justificar al ser obreros mayores que son los coordinadores de grupos y personas de confianza dentro de los equipos ya que solo ellos pueden asistir a reuniones con los superiores, mientras que el 76% correspondiente a la mayoría, no reflejan eficiencia ni participación elevada en los canales de comunicación de la empresa, los cuales se asume que solo reciben información; esto puede darse por que la mayoría de ellos tienen poco tiempo de servicio en la empresa y no son tomados en cuenta por su falta de experiencia.

La comunicación siendo una variable necesaria en la organización debe ser estructurada en toda la industria de forma inmediata; por que en toda su nómina tiene valores significativos en el punto de preocupación, donde se deben implementar urgente planes de mejora para conseguir una comunicación organizacional eficiente y eficaz.

Resultado análisis de preguntas de actitud al cambio

En el Cuestionario W.E.N.S. la actitud al cambio indica el nivel en que las organizaciones y las personas están expuestas al constante cambio del mundo actual, en formas tecnologías, métodos y procedimientos; generando en las personas una actitud que puede dar apertura o rechazar dichos cambios (Bimos et al. 1983,85-3).

Tabla 20
Análisis de calificación – Actitud al cambio

| Análisis de calificación | | |
|--------------------------|---|---|
| Alto | Siempre, Aceptada, Satisfacción | 1 |
| Medio Alto | Frecuentemente, Aparentemente aceptada, Optimismo | 2 |
| Medio Bajo | Rara vez, Indiferente , Temor e inseguridad | 3 |
| Bajo | Nunca, Rechazada, Preocupación | 4 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Tabla 21
Resultado preguntas – Actitud al cambio

| Aspecto | Pregunta | Administrativos | | | | | Operativos | | | | |
|-------------------|--|-----------------|------------|------------|------|-------|------------|------------|------------|------|-------|
| | | Frecuencia | | | | Total | Frecuencia | | | | Total |
| | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| Actitud al cambio | 1 ¿Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que tenga propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo? | 2 | 2 | 1 | 10 | 15 | 2 | 10 | 10 | 32 | 54 |
| | 2 Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajos en su departamento le es: | 2 | 10 | 3 | 0 | 15 | 5 | 2 | 39 | 8 | 54 |
| | 3 ¿Da usted sugerencia para modificar los sistemas actuales de trabajo? | 9 | 3 | 3 | 0 | 15 | 9 | 9 | 0 | 36 | 54 |
| | 4 ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad? | 5 | 5 | 5 | 0 | 15 | 5 | 1 | 1 | 47 | 54 |
| | 5 ¿Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos le ocasionan problemas? | 0 | 0 | 5 | 10 | 15 | 52 | 2 | 0 | 0 | 54 |
| | 6 ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo? | 5 | 5 | 5 | 0 | 15 | 5 | 1 | 1 | 47 | 54 |
| | 7 ¿La aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos en su trabajo despiertan en usted? | 9 | 5 | 1 | 0 | 15 | 0 | 5 | 39 | 10 | 54 |
| | 8 ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales? | 12 | 2 | 1 | 0 | 15 | 52 | 1 | 2 | 0 | 55 |
| | 9 ¿Piensa usted que las personas que no comprenden y que no se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor? | 0 | 0 | 5 | 10 | 15 | 36 | 9 | 9 | 0 | 54 |
| | 10 ¿Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento? | 6 | 4 | 5 | 0 | 15 | 15 | 19 | 10 | 10 | 54 |
| Total | | 50 | 36 | 29 | 20 | | 145 | 50 | 102 | 190 | |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

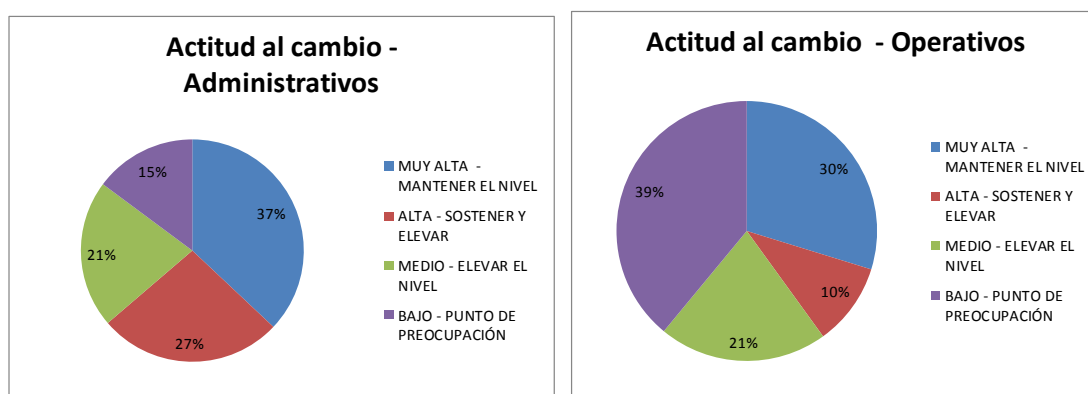


Figura 20. Resultado preguntas de actitud al cambio, administrativa y operativa

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

En los trabajadores administrativos apenas el 37% correspondiente a un valor inferior a la media tienen apertura para el cambio, asumiendo que en este grupo de personas están quienes toman las medidas de cambio en toda la organización, mientras que el 48% trabajadores parecen adaptarse en bajo nivel a los cambios; y el 15% restante se encuentre en un nivel bajo donde se evidencia el rechazo a los cambios organizacionales.

En los trabajadores operativos, con el 39% siendo el resultado con más frecuencias en esta variable, se evidencia rechazo amplio a los cambios implementados, lo cual lo ubica en un punto de preocupación por que se asume que son obreros quienes tienen relación directa con el cliente al brindar el servicio, seguido del 30% de trabajadores que se han adaptado a los cambios y el 31% tiene problemas de adaptabilidad. Se puede justificar estos resultados en la mayoría de obreros ya que en el año 2019 se implementaron cambios tecnológicos, que tal vez por la falta de costumbre en quipos con tecnología, se les hizo difícil a la mayoría cumplir con las nuevas disposiciones.

Es importante que la empresa fortalezca las debilidades encontradas ya que sitúa el resultado en un punto de preocupación en esta variable, para que todos sus trabajadores se adapten a los cambios y apoyen a la consecución de los logros empresariales.

Resultado análisis de preguntas de solución de conflictos

En el Cuestionario W.E.N.S. la solución de conflictos se refiere a que toda organización existen problemas o dificultades, de trabajo o personales; los conflictos laborales se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento. Los personales son resentimientos entre compañeros, incomprensión y los laborales son escasa coordinación, desconocimiento de los procesos, métodos y procedimientos (Bimos et al. 1983,85-3).

Tabla 22

Análisis de calificación – Solución de conflictos

| Análisis de calificación | | |
|---------------------------------|---|---|
| Alto | Siempre, Con relación a su trabajo, Abiertamente, Involucrados | 1 |
| Medio Alto | Frecuentemente, Relación a sus compañeros, Demora en solución, Superiores | 2 |
| Medio Bajo | Rara vez, Relación con su jefe, Soluciones transitorias, Compañeros | 3 |
| Bajo | Nunca, Con los otros departamentos, Soluciones definitivas, Otros ajenos | 4 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Tabla 23

Resultado preguntas – Solución de conflictos

| Aspecto | Pregunta | Administrativos | | | | | Operativos | | | | |
|------------------------|---|-----------------|------------|------------|------|-------|------------|------------|------------|------|-------|
| | | Frecuencia | | | | Total | Frecuencia | | | | Total |
| | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| Solución de conflictos | 1 ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su Departamento? | 1 | 2 | 2 | 10 | 15 | 35 | 5 | 13 | 1 | 54 |
| | 2 ¿Los problemas o conflictos que surgen o existen en su Departamento, los conoce? | 2 | 10 | 3 | 0 | 15 | 5 | 2 | 39 | 8 | 54 |
| | 3 ¿Los problemas o conflictos de su Departamento, trata usted de solucionarlos? | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 | 15 | 35 | 2 | 2 | 54 |
| | 4 Los problemas o conflictos de su Departamento afectan a: | 10 | 5 | 0 | 0 | 15 | 17 | 12 | 25 | 0 | 54 |
| | 5 ¿En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo? | 10 | 3 | 2 | 0 | 15 | 35 | 5 | 10 | 4 | 54 |
| | 6 ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente? | 12 | 2 | 1 | 0 | 15 | 32 | 14 | 8 | 0 | 54 |
| | 7 ¿Se utiliza jerarquía para eliminar los problemas o conflictos? | 10 | 4 | 1 | 0 | 15 | 40 | 10 | 4 | 0 | 54 |
| | 8 ¿Las negociaciones en su Departamento se conducen de tal manera que agraden a la mayoría de las personas? | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 | 5 | 2 | 3 | 44 | 54 |
| | 9 ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su Departamento? | 10 | 4 | 1 | 0 | 15 | 4 | 5 | 5 | 40 | 54 |
| | 10 Los problemas o conflictos en su Departamento los resuelven: | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 | 5 | 5 | 0 | 44 | 54 |
| Total | | 81 | 35 | 9 | 10 | | 189 | 90 | 104 | 103 | |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

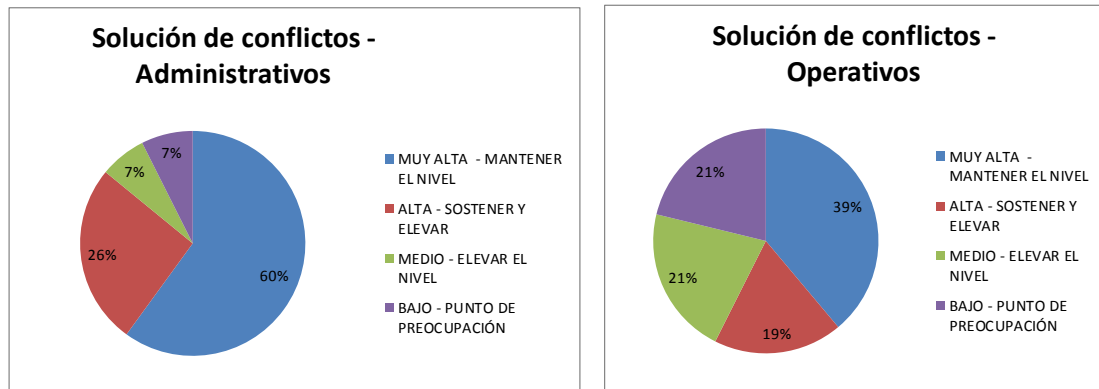


Figura 21. Resultado preguntas de solución de conflictos, administrativa y operativa
Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.
Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

La variable de solución de conflictos permite evidenciar el nivel es eficiente con el 60% en el personal administrativo ya que se justifica en qué; su estructura y procesos está diseñada para que los directivos solucionen problemas y dispongan acciones inmediatas cuando estos ocurren. La misma justificación se puede deducir en el personal operativo donde solo el 39% de personas pueden emitir posibles soluciones a conflictos los cuales pueden ser los mayores de obra quienes por su experiencia y cercanía con los principales funcionarios, tienen esta competencia mientras que el 61% se encuentra en un nivel deficiente donde se debe tomar medidas necesarias para elevar esta variable y aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Este resultado se ubica en un punto medio donde se recomienda elevar el nivel de la variable con medidas organizacionales.

Resultado análisis de preguntas de toma de decisiones

En el Cuestionario W.E.N.S. la toma de decisiones es cuando en la organización y en el puesto de trabajo se debe tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas la más apropiadas para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en el departamento. Cada departamento o grupo tiene su forma particular para llegar a una decisión (Bimos et al. 1983,85-3).

Tabla 24

Análisis de calificación – Toma de decisiones

| Análisis de calificación | | |
|---------------------------------|--|---|
| Alto | Siempre, El jefe, Todos | 1 |
| Medio Alto | Frecuentemente, Amigos, La mayoría | 2 |
| Medio Bajo | Rara vez, Todo el departamento, Unos pocos | 3 |
| Bajo | Nunca, Grupo de trabajo, Una sola persona | 4 |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Tabla 25

Resultado preguntas – Toma de decisiones

| Aspecto | Pregunta | Administrativos | | | | | Operativos | | | | |
|--------------------|---|-----------------|------------|------------|------|-------|------------|------------|------------|------|-------|
| | | Frecuencia | | | | Total | Frecuencia | | | | Total |
| | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | | Alto | Medio Alto | Medio Bajo | Bajo | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| Toma de decisiones | 1 Las decisiones en su Departamento son tomadas la mayor parte de veces por: | 13 | 0 | 2 | 0 | 15 | 35 | 5 | 13 | 1 | 54 |
| | 2 ¿En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes? | 10 | 2 | 2 | 1 | 15 | 1 | 4 | 4 | 40 | 49 |
| | 3 ¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión? | 12 | 3 | 0 | 0 | 15 | 49 | 4 | 1 | 0 | 54 |
| | 4 ¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistad? | 0 | 1 | 2 | 12 | 15 | 1 | 1 | 2 | 50 | 54 |
| | 5 ¿En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo? | 0 | 2 | 12 | 1 | 15 | 10 | 3 | 10 | 31 | 54 |
| | 6 ¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo? | 11 | 3 | 1 | 0 | 15 | 15 | 4 | 4 | 31 | 54 |
| | 7 ¿Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo? | 2 | 2 | 10 | 1 | 15 | 41 | 9 | 4 | 0 | 54 |
| | 8 ¿Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones? | 3 | 4 | 8 | 0 | 15 | 10 | 8 | 8 | 28 | 54 |
| | 9 En una reunión para tomar decisiones, en su Departamento, participan: | 10 | 4 | 1 | 0 | 15 | 0 | 0 | 9 | 45 | 54 |
| | 10 ¿Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo? | 8 | 4 | 3 | 0 | 15 | 35 | 5 | 4 | 10 | 54 |
| Total | | 59 | 21 | 40 | 15 | | 197 | 43 | 50 | 191 | |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

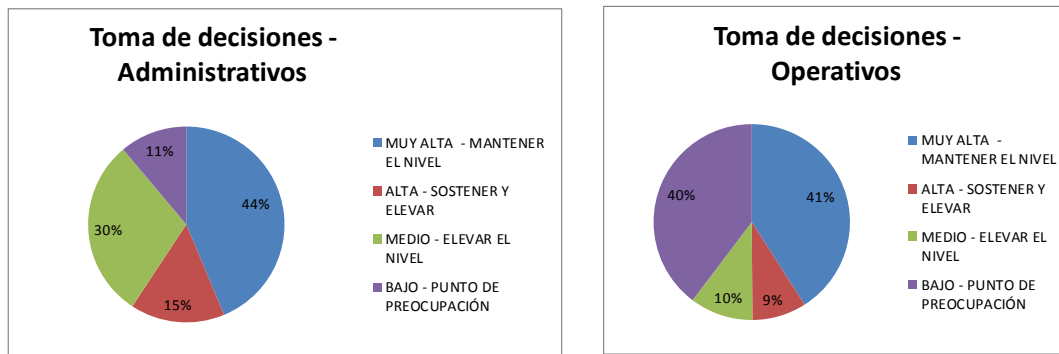


Figura 22. Resultado preguntas de toma de decisiones, administrativa y operativa
Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.
Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Interpretación

La toma de decisiones es una variable importante para entender cómo funciona el control de la empresa, con el resultado se evidencia que la cultura familiar está alineada al proceso ya que apenas el 44% de trabajadores administrativos quienes son mandos altos y tienen cercanía a los dueños tienen esta facultad, mientras que en el personal operativo solo el 41% tiene la competencia de tomar decisiones, los cuales pueden ser los mayores de obra y sus personas de confianza ya que ellos manejan los equipos de obreros en los proyectos.

Por lo cual al tener un valor superior a la media en todos los trabajadores con nivel deficiente en esta variable se recomienda elevar el nivel, ya que mantener en el mismo estado, puede ser contraproducente al momento de buscar el desarrollo de la empresa porque si ante todo va prevalecer el poder familiar para tomar decisiones, se puede descuidar problemas reales y actuales que se estén presentando; con el fin de crear un empoderamiento interno de cada trabajador con la industria que permita alcanzar los logros institucionales.

Capítulo tercero

Propuesta

Una vez que se ha evidenciado los resultados de la encuesta y de conocer la realidad de la empresa, en este capítulo se presenta una propuesta, con el fin de que la incidencia de la cultura organizacional de la industria sea un apoyo para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

2 Propuesta

Una vez analizados los datos se presenta una matriz de los factores más relevantes con resultados conjuntos para poder presentar una propuesta por cada factor de cultura organizacional.

Tabla 26

Matriz de análisis

| Factor de análisis | OPERATIVOS 78% | ADMINISTRATIVOS 22% | | |
|---------------------------------------|----------------|---------------------|----------|-----|
| Tiempo de servicio menor a 5 años | 40 | 2 | PROMEDIO | |
| Tiempo de servicio mayor a 15 años | 9 | 4 | | |
| Edad menor de 28 años | 12 | 3 | | |
| Edad Mayor de 36 años | 33 | 9 | | |
| Estado Civil: Soltero | 23 | 2 | | |
| Estado Civil: Casado | 25 | 8 | | |
| Nivel de estudios hasta segundo nivel | 52 | 0 | | |
| Nivel de estudios desde tercer nivel | 2 | 15 | | |
| Nacimiento Región Sierra | 27 | 14 | | |
| Nacimiento Región Costa | 15 | 0 | | |
| Sector de residencia norte | 0 | 5 | | |
| Sector de residencia sur | 24 | 1 | | |
| Consumo de licor 1 vez / semana | 14 | 8 | | |
| Consumo de licor 2 veces / semana | 35 | 2 | | |
| Moral y satisfacción | 46% | 76% | | 61% |
| Comunicación | 24% | 50% | | 37% |
| Actitud al cambio | 30% | 37% | | 34% |
| Solución de conflictos | 39% | 60% | | 50% |
| Toma de decisiones | 41% | 44% | 43% | |
| Orientación de resultados | 80% | 85% | 83% | |
| Calidad | 35% | 80% | 58% | |
| Relaciones interpersonales | 40% | 79% | 60% | |
| Iniciativa | 30% | 85% | 58% | |
| Trabajo en Equipo | 40% | 87% | 64% | |
| Organización | 39% | 80% | 60% | |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Tabla 27
Cuadro Consolidado

| PUNTAJE | | | 15% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|------------------------|------------|-----------------|---------------------|-------------------|-----------------|-----------------------|---------------|
| INTERPRETACIÓN | | | Muy Alta | Alta | Medio | Baja | Muy Baja |
| RECOMENDACIÓN | | | Mantener este nivel | Sostener y elevar | Elevar el nivel | Punto de preocupación | Punto crítico |
| VARIABLE | OPERATIVOS | ADMINISTRATIVOS | | | | | |
| Moral y satisfacción | 54% | 24% | | | | | |
| Comunicación | 76% | 50% | | | | | |
| Actitud al cambio | 70% | 63% | | | | | |
| Solución de conflictos | 61% | 40% | | | | | |
| Toma de decisiones | 59% | 56% | | | | | |

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

En el cuadro consolidado se han ubicado los valores opuestos a la matriz de análisis, donde se tomara en cuenta la sugerencia del Cuestionario de W.E.N.S para emitir una propuesta en base a resultados encontrados, los datos se encuentran ubicados estadísticamente de acuerdo al mayor número de frecuencias encontradas.

Moral y satisfacción

El 54% de trabajadores operativos es decir más de la mitad, tienen un nivel deficiente de esta variable, lo cual le ubica en un punto de preocupación donde hay que tomar medidas urgentes para corresponder a trabajadores asistentes de obra, con menos años de servicio en la empresa lo cual les conduce a cometer más errores y tienen más niveles de supervisión; sus jefes superiores al tener una cultura de empresa familiar consideran que el trato fuerte y patriarcado hacia el obrero permitirá tener un mejor rendimiento, obligándoles a cumplir con su trabajo pero con baja calidad, sin iniciativa para mejorar algún proceso y con gran deterioro de relación interpersonal en el equipo de trabajo.

En el sector de la construcción, la mayoría de veces por tratar de cumplir contratos o compromisos comerciales se contrata personal de forma inmediata ya que los obreros solo requieren tener fuerza física para desempeñar sus funciones; por lo tanto se propone que exista un proceso de inclusión, donde participen todos los trabajadores de la compañía en diferentes actividades como:

Organizar actividades deportivas, donde se de apertura a la confraternidad entre todos los trabajadores como partidos de vóley institucional, ya que es un deporte común en el trabajador obrero, donde los equipos estén formados por jefes supervisores y todo el personal de la empresa. Esto permitirá que los obreros se sientan más a gusto en la

empresa y anhele que lleguen las jornadas deportivas en la empresa. Esto puede realizarse en temporada baja de obras de impermeabilización.

Realizar actividades en fechas especiales donde se incluya al trabajador y su familia, con la finalidad de que el trabajador y sus familiares se sientan acogidos por la empresa. Esto puede ser un día de la familia donde vayan padres e hijos y se realice diferentes actividades familiares, el 14 de febrero la empresa puede ofrecer una conferencia en parejas para que los trabajadores asistan con sus conyugues ya que es muy común que los problemas en casa afectan el rendimiento del trabajador y en el día del niño la empresa realice una actividad donde los trabajadores puedan tener actividades participativas con sus hijos dentro de la empresa y conozcan las actividades de sus padres.

Esta propuesta necesita el aporte de Talento Humano y también de la participación de terceros con experiencia en Motivación Empresarial, esto permitirá elevar el nivel de todos los trabajadores de la empresa, compromiso con la misma y aumentar su confianza y lealtad en la ejecución de sus funciones.

Comunicación

Al tener un 76% de trabajadores operativos y 50% administrativos con un nivel bajo de esta variable, es un punto preocupante donde hay que tomar medidas emergentes, ya que no se evidencia buenos canales de comunicación. Esto es producto de la estructura familiar de la empresa donde se evidencia estructuras verticales marcadas.

La propuesta es transformar la comunicación vertical en una comunicación efectiva horizontal, eso permitirá que todos los trabajadores puedan emitir comentarios y recibir órdenes, esto será el punto de partida para que la cultura organizacional de la empresa empiece a cambiar, exista mejor relaciones interpersonales y todos puedan estar en comunicación permanente, eficiente y eficaz.

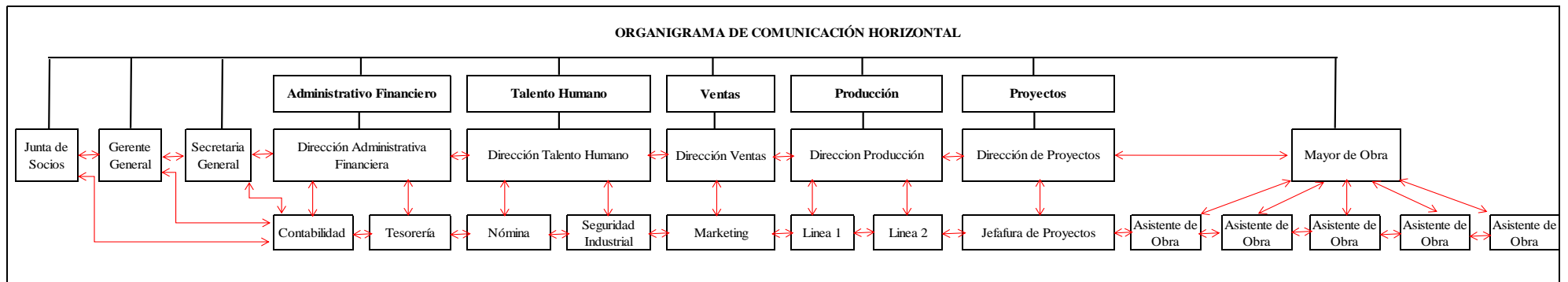


Figura 23. Organigrama de comunicación horizontal

Fuente: Trabajo de investigación; Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria, Grupo Empresarial Amseal, en el año 2019.

Elaboración: Elsa Karina Moreno Pazmiño

Actitud al cambio

El 70% de operativos y el 61% de administrativos demuestran tener deficiente nivel de esta variable, por lo que se encuentra también en un punto de preocupación; estos resultados elevados se puede justificar ya que en su mayoría el personal tiene poco tiempo en la empresa, falta de inducción, seguimiento y todavía no se adaptado a la misma o porque no les permiten realizar los proceso de otra forma que no se la que dicen los superiores, eso provoca que no tengan iniciativa en alguna tarea encomendada. Esto puede ser producto de la jerarquía y comunicación vertical que tiene la empresa.

Adicional los trabajadores operativos tampoco reflejan adaptación a los cambios dados en el 2019 que incluyen procesos tecnológicos en los procesos que realizan por que casi en su totalidad no han tenido un grado de estudios que les permita introducirse en el mundo tecnológico. Esto ocasiona que cualquier práctica nueva que tenga que ver con actividades de control donde tengan que elaborar informes o tareas adicionales son una carga y las rechazan en su totalidad ocasionando así que las cumplan por obligación pero bajando la calidad en el trabajo porque tal vez su concentración más se concentra en cumplir con los cambios.

La propuesta es que los directivos de la empresa permitan que una empresa consultora les ayude a entender la importancia de tener una cultura organizacional funcional, con todos sus beneficios y perjuicios; y entender que la cultura familiar patriarcada, por más que haya tenido éxito en varios años en algún momento va ocasionar grandes conflictos ya que la no innovación hace que las empresas no crezcan conforme crece el mercado.

Tener un plan de capacitación previa antes de incluir una actividad sobre todo en el personal operativo; debe ser capacitaciones completas donde exista introducción, presentación de la nueva actividad, demostración, práctica, inducción y seguimiento. Es importante entender que se va dirigir la capacitación a personas con gran rusticidad por lo cual un cronograma de varios días será fundamental para introducir cualquier cambio donde exista la concurrencia de todo el personal y se pueda emitir comentarios sobre el cambio y aceptar que tal vez puede mejorar o necesite ser modificado.

Solución de conflictos

El 61% del personal operativo y el 40% no tienen la competencia de solucionar conflictos lo cual le ubica en un nivel medio, donde es importante elevar el nivel de esta variable; esto puede ser producto de que en la empresa existen trabajadores con alto consumo de licor, lo cual ha sido causa de varios conflictos en las obras, incluso de incomodidad al cliente directamente; porque muchos de los trabajadores asisten en estado de embriaguez a trabajar o simplemente se ausentan. Esto ha permitido que la estructura de la empresa sea formada con patrones familiares y rasgos patriarcales, ya que las autoridades son quienes afrontan cualquier problema con el cliente externo, quitando así la responsabilidad del infractor, para luego solo sancionarlo de acuerdo a las normas de la empresa.

Deduciendo el consumo de licor en los trabajadores es un grave problema que ocasiona bajo rendimiento de desempeño laboral.

La propuesta es trabajar con personal especializado en primera instancia con los dueños y directivos, para que puedan entender la importancia de formar a todos los trabajadores profesionalmente en base a la experiencia y problemas donde todos participen, esto también mejorara con la aplicación de un organigrama de comunicación horizontal. El problema de consumo de alcohol es de suma importancia que asuma la empresa y dentro de las actividades de trabajadores incluya charlas para evitar el consumo de alcohol y motive a los trabajadores a realizar otras actividades en sus tiempos libres; también se puede involucrar a la empresa a programas de bachillerato acelerado que promueven los municipios para este tipo de trabajadores. Esto ayudará a elevar las competencias de iniciativa, trabajo en equipo, organización y al cumplimiento de objetivos empresariales.

Toma de decisiones

Esta variable se encuentra en un punto medio, donde es necesario elevar el nivel ya que la toma de decisiones tiene relación directa con el empoderamiento que el trabajador tenga con su puesto de trabajo y al no dar esa facultad ocasiona falta de iniciativa en el mismo. El nivel medio en que se encuentra la variable puede ser resultado también de la estructura familiar de la empresa ya que las decisiones urgentes siempre deben esperar disposiciones de los directivos y eso ocasiona problemas por el tiempo que toma y por qué los jefes no están presentes en la situación sobre la que se

debe tomar una decisión y simplemente deciden lo mejor para ellos y no para la circunstancia.

La propuesta es elevar el nivel con un organigrama horizontal que permita la participación e integración de toda la organización en las decisiones de la empresa. También es importante hacer mesas de trabajo por lo menos una vez al mes entre los máximos directos y cada departamento para conocer los problemas de cada uno y buscar soluciones entre todos, para lograr que las decisiones tomadas sean las mejores.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

La cultura organizacional de la empresa Grupo Empresarial Amseal, le ha permitido desarrollarse con el paso del tiempo en una industria con gran participación en el mercado llegando así a cumplir con los requerimientos de todos sus clientes; pero es importante que para incrementar sus indicadores de eficiencia ingrese a un proceso de cambio ya que al ser una empresa familiar, tiene una estructura jerárquica vertical, donde solo las personas cercanas a los dueños pueden tomar decisiones, generando en la empresa un liderazgo coercitivo, autoritario y con débiles canales de comunicación; siendo este el factor principal por el cual los trabajadores en especial los operativos no tienen buen desempeño laboral con bajo nivel de empoderamiento y compromiso en su puesto de trabajo.

La organización ha logrado tener buenas relaciones con sus clientes externos, pero deficientes con sus clientes internos que son los trabajadores, ya que no se evidencia sentido de pertenencia y participación con la organización; sin embargo la relación laboral se ha mantenido ya que los dueños están conscientes que si se toman nuevas decisiones con respecto a la estructura de la empresa; su visión puede llegar hasta más lejos, por que en poco tiempo han creado un fuerte equipo de trabajo que a pesar de sus debilidades son personas que pueden responder bien , si se utiliza correctos mecanismos para un cambio organizacional.

Manejar una cultura organizacional patriarcal basada en el control, genera susceptibilidad y rechazo por parte de los trabajadores, ya que el ser humano como tal siempre necesita sentir confianza en el lugar donde puede desenvolverse y no solo estar vigilado y controlado; demasiado control puede estar causando desánimo y poco rendimiento en sus actividades.

Para el proceso de cambio de la cultura organizacional que se dio en el año 2019, no se realizó suficientes procesos de inducción y capacitación; dando como resultado el rechazo por parte de la mayoría de trabajadores que no respondieron de la manera esperada a los mismos.

Los directivos de la empresa han creado y formado líderes en cada departamento que por su antigüedad han llegado a estos puestos, con la misma cultura organizacional de autoritarismo, ya que las decisiones son adoptadas en los niveles superiores evidenciando solo relaciones de confianza condescendiente entre un número reducido de personas, lo cual es causa de desmotivación en el personal operativo ya que no se sienten respaldado ni identificación por parte de la empresa.

El personal administrativo al ser en su mayoría trabajadores que están en constante participación de los procesos importantes de la empresa tiene mejores indicadores de cultura organizacional pero se evidencia que la cultura organizacional familiar si les afecta de alguna manera, pero en menor índice que a los trabajadores operativos.

La cultura organizacional de todas las empresas son difíciles de desarrollarlas con estándares altos, sobre todo en empresas de actividades económicas donde el esfuerzo físico de los trabajadores son el valor agregado de toda la empresa; ya que la mayoría de personas que prestan estos servicios son aquellas que tienen bajo nivel de escolaridad y condiciones personales difíciles de adaptabilidad a cambios. A esto sumado que en el área de talento humano a nivel general no se han creado procedimientos para este grupo de personas en especial, se convierte en un problema organizacional porque da apertura a que los dueños de empresas o directivos asuman esto de acuerdo a su conveniencia y experiencia lo cual es el denominador común de la mayoría de empresas familiares ecuatorianas.

La cultura organizacional de esta industria necesita un cambio, ya que de las cinco variables estudiadas, tres se encuentran en un punto de preocupación, y dos se recomienda elevar el nivel. Esto va permitir mejorar las competencias de desempeño laboral ya que tienen una relación directa dentro de las empresas.

2. Recomendaciones

Tomar medidas a corto plazo en aspectos de cultura organizacional y clima laboral que permitan a la empresa incrementar sus indicadores de rendimiento, a través de mejorar los factores de comunicación, toma de decisiones y solución de conflictos que están dificultando el desempeño laboral de los trabajadores.

Fortalecer la planificación estrategia de la empresa con una visión de flexibilidad al cambio, porque el mundo y el mercado cambian constantemente y la innovación y

adaptabilidad será lo que les permita mantener su existencia empresarial; por lo cual es importante que los mandos altos y los líderes sean personas con mente vanguardista, innovadora y con percepción para anticiparse a los cambios.

Crear patrones de rendimiento donde los trabajadores que mejor desempeñen sus funciones, puedan crear conductas y actividades que sean de ejemplo para los nuevos trabajadores, a través de la creación de grupos donde los que más habilidades funcionales tengan, lideren pequeños grupos formado por personas nuevas con poca experiencia. Se puede empezar con un plan piloto, para luego replicarlo en toda la empresa.

Crear reconocimientos simbólicos por parte de los directivos o dueños a los trabajadores que vayan identificándose con la empresa e incrementando su desempeño, con el fin de que sea una motivación emocional para toda la nómina y varios quieran llegar a obtenerlos.

Permitir el acceso de personas externas para que promuevan en la empresa programas de capacitación específica dirigida primero a los directivos y dueños; para seguir con todo el personal de la empresa para mejorar el Clima Laboral y los niveles de Motivación.

Se recomienda tomar en cuenta la propuesta diseñada en esta investigación.

Lista de referencias

- Aktouf, Omar, Suarez, y Tirso. 2012. *Administración, Tradición. Revisión y Renovación*. México: Pearson.
- Bimos, Elsa, Sergio Chávez, Norma Plancencia, y Willian Wilches. 1983 “*Cuestionario W.E.N.S*”.
- Chiavenato, Idalberto. 2001. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá.
- Davis, Keith, y John Newstrom. 2003. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Undécima Edición. México: McGraw-Hill.
- Rivera, Mario. 2015. *El sector de la construcción creció el 5,5%*. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-sector-de-la-construccion-crecio-el-55> (último acceso: 2019 de Septiembre de 29).
- Rosero, Efraín. “*81% de empresas familiares ecuatorianas se centra en ocho sectores*”. El universo. Economía, 14 de Marzo de 2018.
- Forbes, Luis. 2015. *Las 25 empresas familiares más grandes del mundo*. C. Peterson-Whithorn. 23 de Abril de 2015. <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/> (último acceso: 2019 de Septiembre de 29).
- Gallardo, Anahí, y María Isabel Camargo. 1998. Más allá de la gestión patriarcal: hacia un estilo andrógino. *Gestión y estrategia* :Universidad Autónoma de México.
- Gerencie. 2019. *Definición de trabajo según el código sustantivo del trabajo*. 23 de Febrero de 2019. <https://www.gerencie.com/definicion-de-trabajo-segun-el-codigo-sustantivo-del-trabajo.html> (último acceso: 30 de Septiembre de 2019).
- González, Martín, y Socorro Olivares. 2000. *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano*. México.
- Grupo Empresarial Amseal. 2015. *Plan estratégico*. Documento empresarial, QUITO.
- Guizar, Rafael. 1998. *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2016. “Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador”. Estadístico, Quito.
- Marx, Carlos. 1978. *Fondo de Cultura Económica*. México. El capital.
- McClelland, David. 1973. *Administración del personal*. McGraw Hill.
- Merchán, Andrés, y Fernando López. 2002. *La cultura organizacional versus la organización como cultura*. AD-MINISTER, Medellín: Universidad EAFIT.

- Morgan, Gareth. 1991. *Imágenes de las Organizaciones*. México: Alfaomega.
- Motta, Paulo. 2001 *Transformación Organizacional: la teoría y la práctica de innovar*. Bogotá: Uniandes Alfaomega, 2001.
- Oxford. 2019. Lexico.com. <https://www.lexico.com/es/definicion/obrero> (último acceso: 30 de Septiembre de 2019).
- Paz y Miño, Juan. 2016. *Trabajadores y movimiento obrero*. BOLETÍN DEL THE - TALLER DE HISTORIA ECONÓMICA, Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Pedraza, Esperanza, Glenys Amaya, y Mayrene Conde. 2010 “*Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*”. *Revista de Ciencias Sociales (Revista de Ciencias Sociales)*. 393-505.
- Pérez, Jorge. 2014 “*Manuales de procedimientos y el control interno*”. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>. (último acceso: 22 de Febrero de 2019).
- Pérez, José, y Fadón. Martínez. 2005. *La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. España: Cisspraxis S.A., 2005.
- Pfeffer, Jhon. 2000. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Oxford University Press.
- Rey, David. 2011. “*La clase obrera y el Socialismo*”. 17 de Octubre de 2011. <https://www.bolshevik.info/la-clase-obrera-y-el-socialismo.htm> (último acceso: 2 de Octubre de 2019).
- Reyes, Agustin. 2005. *Administración de empresas*. México: Limusa Noriega Editores.
- Robbins, Stephen, y Thell Judge. 2013. *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Robbins, Stephen. 2004. *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Ruiz, Silva. 2012. “*Mejorando el desempeño laboral*”. 2 de febrero de 2012. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842008000300006&script=sci_arttext (último acceso: 5 de Mayo de 2019).
- Schein, Edgar. 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janés: Barcelona.
- Smircich, Luis. 1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly.
- Universidad de Especialidades Espíritu Santo. 2018. *Empresas Familiares*. Guayaquil: Centro de Investigaciones y de la Unidad de Estudios y Desarrollo.

Weber, Max. 2002. *Economía y Sociedad*. España: Fondo de Cultura Económica.

Zurbirgen, Cristina. 2005. Estado, empresarios y redes rentistas. . Tesis de Doctorado,
Uruguay: Universidad de Tübingen.

Anexos

Encuesta

**CUESTIONARIO W.E.N.S
DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
AÑO 2019**

PRIMERA PARTE

Datos Generales

Puesto que ocupa:

Tiempo de servicio en la empresa:

Edad:

Marque con una (x) la respuesta correcta en relación a su situación.

Estado Civil:

Soltero Casado Divorciado Viudo

Nivel de estudios:

Jardín Primaria Secundaria Tecnología Universitario

Región de Nacimiento:

Sierra Costa Oriente Insular

Sector de residencia

Norte Centro Sur Rumiñahui Mejía

Con que frecuencia consume licor a la semana

Nunca 1 vez 2 veces 3 veces

SEGUNDA PARTE

INSTRUCCIONES

La información del este cuestionario tiene el carácter de confidencial y anónima. Cada pregunta tiene cuatro posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque con una "x" solamente aquella que describa la manera como usted actúa en su departamento o grupo de trabajo. No existen respuestas correctas o incorrectas. Conteste con sinceridad.

Moral y satisfacción**1 En su puesto actual está:**

| | |
|---------------------------|---|
| Adaptado | 1 |
| Adaptado pero conforme | 2 |
| No adaptado pero conforme | 3 |
| No adaptado | 4 |

2 ¿Realiza sus tareas con agrado?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

3 ¿Se interesa por los problemas, tanto de trabajo como personales de sus compañeros?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

4 ¿Considera los ascensos justos?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

5 ¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

6 ¿Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

7 ¿El jefe se interesa por sus colaboradores/as?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

8 Se identifica con la institución

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

9 En su grupo de trabajo usted se siente:

| | |
|-----------|---|
| Aceptado | 1 |
| Apoyado | 2 |
| Aislado | 3 |
| Rechazado | 4 |

10 ¿Los mejores momentos los pasa en su trabajo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

Comunicación

1 La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

3 ¿Cómo calificaría la comunicación en su departamento?

| | |
|------------|---|
| Excelente | 1 |
| Buena | 2 |
| Regular | 3 |
| Deficiente | 4 |

5 ¿Se analizan en su Departamento procesos, métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

7 ¿Sin que le soliciten, usted da información a sus compañeros sobre su forma de ser?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

9 ¿En su Departamento se tiene temor a la crítica porque produce malestar?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

2 ¿Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar consulta a?

| | |
|----------------------|---|
| Sus jefes inmediatos | 1 |
| Su grupo de trabajo | 2 |
| Sus compañeros | 3 |
| Sus subalternos | 4 |

4 ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales o de

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

6 ¿Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento y

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

8 ¿La comunicación viene de arriba hacia abajo con poca oportunidad para revisar; evaluar o recomendar correcciones o

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

10 ¿El jefe o compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

Actitud al cambio

1 ¿Una nueva idea sobre asuntos de trabajo que tenga propone en su departamento, logra imponerla solo a través de un gran esfuerzo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

2 Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajos en su departamento le es:

| | |
|------------------------|---|
| Aceptada | 1 |
| Aparentemente aceptada | 2 |
| Indiferente | 3 |
| Rechazada | 4 |

3 ¿Da usted sugerencia para modificar los sistemas actuales de trabajo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

4 ¿En su departamento se promueve la innovación y la creatividad?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

5 ¿Piensa que las innovaciones de tecnología y/o procedimientos le ocasionan problemas?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

6 ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

7 ¿La aplicación de nuevos métodos, tecnologías y procedimientos en su trabajo despiertan en usted?

| | |
|---------------------|---|
| Satisfacción | 1 |
| Optimismo | 2 |
| Temor e inseguridad | 3 |
| Preocupación | 4 |

8 ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

9 ¿Piensa usted que las personas que no comprenden y que no se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

10 ¿Cree usted que la programación de planes y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

Solución de conflictos

1 ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su Departamento?

| | |
|-------------------------------------|---|
| Con relación a su trabajo solamente | 1 |
| Con los compañeros | 2 |
| Entre el jefe y/o colaboradores | 3 |
| Con los otros departamentos | 4 |

2 ¿Los problemas o conflictos que surgen o existen en su Departamento, los conoce?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

3 ¿Los problemas o conflictos de su Departamento, trata usted de solucionarlos?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

4 Los problemas o conflictos de su Departamento afectan a:

| | |
|------------------------------|---|
| La relación de su trabajo | 1 |
| La relación entre compañeros | 2 |
| La relación con su jefe | 3 |
| Con otros departamentos | 4 |

5 ¿En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

6 ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

7 ¿Se utiliza jerarquía para eliminar los problemas o conflictos?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

8 ¿Las negociaciones en su Departamento se conducen de tal manera que agraden a la mayoría de las personas?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

9 ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su Departamento?

| | |
|--|---|
| Se les trata abiertamente y francamente | 1 |
| Demora la solución del conflicto, confiando en que el tiempo arregle las cosas | 2 |
| Se dan soluciones transitorias | 3 |
| Se dan soluciones definitivas | 4 |

10 Los problemas o conflictos en su Departamento los resuelven:

| | |
|---------------------------------|---|
| Las personas involucradas | 1 |
| Los superiores | 2 |
| Los compañeros | 3 |
| Personas ajenas al departamento | 4 |

Toma de decisiones

1 Las decisiones en su Departamento son tomadas la mayor parte de veces por:

| | |
|--|---|
| El jefe u superiores | 1 |
| El grupo de amigos | 2 |
| Todo el personal que labora en el departamento | 3 |
| El grupo de trabajo | 4 |

2 ¿En una reunión para tomar decisiones dominan las acusaciones entre los presentes?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

3 ¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

4 ¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por amistad?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

5 ¿En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas tanto personales como de trabajo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

6 ¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus colaboradores/as considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

7 ¿Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

8 ¿Las diferencias personales, obstaculizan la toma de decisiones?

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |

9 En una reunión para tomar decisiones, en su Departamento, participan:

| | |
|------------------|---|
| Todos | 1 |
| La mayoría | 2 |
| Unos pocos | 3 |
| Una sola persona | 4 |

10 ¿Se delegan los problemas a un colaborador y/o grupo y se le da la responsabilidad de

| | |
|----------------|---|
| Siempre | 1 |
| Frecuentemente | 2 |
| Rara vez | 3 |
| Nunca | 4 |