

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Administración de Empresas

## **Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral**

**Caso: INSELMED**

Carlos Alberto López Mera

Tutor: Guido Andrés Abad Merchán

Quito, 2020





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Carlos Alberto López Mera, autor de la tesis intitulada “Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral. Caso: INSELMED”, 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 Magister en Administración de Empresas 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.

19 de marzo de 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

A lo largo del presente estudio, se desarrolla una investigación con bases documentales de los distintos tipos de culturas organizacionales, las estrategias de medida de las mismas y lo referente a la medición del desempeño laboral, ya que la combinación de estas variables representa un factor importante en el funcionamiento de las organizaciones; así como también permite identificar el comportamiento de los colaboradores y lograr el desempeño efectivo de los mismos. Al parecer la empresa INSELMED no le da importancia a la propagación de mejora de la cultura organizacional, lo que puede tener consecuencias, basadas en un deficiente desempeño laboral, acompañado de costos adicionales generados por este factor, los cuales mediante prácticas de cultura organizacional podrían ser mitigados. El propósito fundamental de este estudio se basa en diagnosticar la cultura organizacional y el nivel de desempeño laboral en la empresa INSELMED, para establecer una visión general de la cultura organizacional, así como también el desempeño laboral que mantiene el personal de la empresa. En este estudio se emplea el método de investigación descriptiva, el cual tiene como finalidad identificar y caracterizar la cultura organizacional como el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa INSELMED. Se identifican culturas y subculturas organizacionales en cada área y dependiendo del factor medido, es decir desde el punto de vista global, INSELMED presenta una cultura adhocrática o emprendedora y una secundaria jerarquizada. Se plantean propuestas para modificar ciertos comportamientos que fortalecen el desempeño laboral, los más importantes: la instalación de una cultura adhocrática fuerte en la organización, aplicación de acciones para mejorar la cultura organizacional, reorganización del organigrama organizacional donde se establecen las líneas de comunicación adecuadamente y se reorganizan los procesos de gestión estratégicos, la planificación y ejecución de programas de capacitación orientados a cimentar la cultura organizacional que se plantea como ideal para la empresa.

Palabras claves: cultura organizacional, desempeño laboral, culturas y subculturas organizacionales, cultura de clan y jerárquica, impacto y propuestas



Esta meta fue lograda con mucha motivación, voluntad y esfuerzo, así como el cariño y gratitud a mi padre el Señor Alexander López y mi madre la Señora Inés Mera, los cuales con su grandioso apoyo, colaboración y esfuerzo constantes apoyaron a que culmine mi anhelo y mi sueño de vida, por ello un fuerte abrazo para ellos en el cumplimiento de este objetivo.

Les dedico esta tesis con todo mi cariño y amor.



## **Agradecimiento**

El logro de las metas y objetivos es un escalón más en la vida, emito el más sincero agradecimiento y gratitud al complemento de esta meta. Iniciando con el actor principal que es Dios, el cual me dio una guía, inteligencia, fuerza y aliento en esta etapa de mi vida. También tenemos la Universidad Andina Simón Bolívar, que supo plasmar bases al logro de esta meta a través de sus docentes, los cuales impartieron sus conocimientos y experiencias en esta formación.

Un reconocimiento a mi director de tesis el doctor Andrés Abad Merchán por brindar su orientación, transmitir confianza y dirección en el desarrollo de mi tesis. De igual manera mis agradecimientos al Dr. Wilson Araque, quién brindó su apoyo en todo el transcurso de la tesis.

Finalmente agradezco a mis padres y demás personas por facilitar los recursos morales, económicos y motivacionales, los cuales con sus importantes sugerencias coadyudaron el logro de la investigación.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas.....	15
Introducción.....	19
Capítulo primero Planteamiento del problema.....	21
1. Descripción del problema.....	21
2. Delimitación del tema.....	22
3. Justificación del tema .....	23
4. Preguntas .....	24
4.1. Pregunta central .....	24
4.2. Preguntas específicas.....	24
5. Objetivos.....	24
5.1. Objetivo general .....	24
5.2. Objetivos específicos.....	24
Capítulo segundo Marco teórico .....	25
1. Organización.....	25
2. Cultura organizacional.....	26
2.1 Definición .....	26
2.2. Elementos de la cultura organizacional .....	28
2.3. Características de la cultura organizacional .....	30
2.4. Tipos de cultura organizacional.....	30
3. Desempeño laboral .....	40
3.1. Definición .....	40

3.2. Administración del desempeño .....	41
3.3. Evaluación del desempeño .....	42
3.4. Propósitos de la evaluación del desempeño .....	42
3.5. Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado .....	44
3.6. Establecimiento de metas eficaces .....	44
3.7. Compromiso con el trabajo .....	45
3.8. Satisfacción en el trabajo.....	46
3.9. Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado .....	46
4. Técnica de medida de evaluación de desempeño .....	46
4.1. Escalas gráficas.....	47
4.2. Método de elección forzada.....	47
4.3. Método de investigación de campo .....	48
4.4. Método de incidentes críticos .....	48
5. Marco metodológico.....	51
5.1. Escenario .....	51
5.2. Tipo y diseño de investigación .....	51
5.3. Metodología de investigación.....	51
5.4. Censo .....	52
5.5. Técnica de recolección de datos .....	52
5.6. Procedimiento.....	53
5.7. Procesamiento y análisis de datos .....	53
Capítulo tercero Análisis de resultados .....	55
1. Análisis de resultados de la cultura organizacional.....	55
1.1 Resultados globales .....	60

1.2 Resultados área administrativa .....	65
1.3 Resultados mantenimiento.....	70
1.4 Análisis comparativo cultura organizacional .....	75
2. Análisis de resultados evaluación de desempeño .....	77
2.2 Resultados evaluación de desempeño administración.....	81
2.3 Resultados Evaluación de desempeño mantenimiento .....	84
2.4 Análisis comparativo evaluación de desempeño .....	87
Capítulo cuarto Propuesta para el cambio en la cultura organizacional .....	89
1.Aplicación de acciones para mejorar la cultura organizacional .....	89
1.1. Generalización de la filosofía institucional .....	90
1.2. Fomento del liderazgo participativo .....	90
1.3. Fomento de trabajo en equipo .....	91
2. Propuesta área administrativa.....	91
3.Propuesta área operativa.....	94
4.Rediseño plan de remuneración.....	99
5.Capacitación .....	101
Conclusiones y recomendaciones .....	103
Conclusiones.....	103
Recomendaciones .....	105
Obras citadas.....	107



## Figuras y tablas

Gráfico 1. Estratos de la cultura organizacional.....	27
Gráfico 2. Marco de valores competitivos.....	32
Gráfico 3. Metodología del estudio de caso .....	52
Gráfico 4. Organigrama INSELMED.....	57
Gráfico 5. Global .....	60
Gráfico 6. Características dominantes .....	61
Gráfico 7. Liderazgo organizacional .....	62
Gráfico 8. Estilo gerencial .....	62
Gráfico 9. Unión de la organización.....	63
Gráfico 10. Énfasis estratégico .....	64
Gráfico 11. Criterio organizacional .....	65
Gráfico 12. Administrativo.....	66
Gráfico 13. Características dominantes .....	66
Gráfico 14. Liderazgo organizacional .....	67
Gráfico 15. Estilo gerencial .....	68
Gráfico 16. Unión de la organización.....	68
Gráfico 17. Énfasis estratégico .....	69
Gráfico 18. Criterio organizacional .....	70
Gráfico 19. Mantenimiento .....	71
Gráfico 20. Características dominantes .....	71
Gráfico 21. Liderazgo organizacional .....	72
Gráfico 22. Estilo gerencial .....	73
Gráfico 23. Unión de la organización.....	73
Gráfico 24. Énfasis estratégico .....	74
Gráfico 25. Criterio organizacional .....	75
Gráfico 26. Orientación a resultados .....	78
Gráfico 27. Calidad.....	78

Gráfico 28. Relaciones interpersonales .....	79
Gráfico 29. Iniciativa.....	79
Gráfico 30. Trabajo en equipo.....	80
Gráfico 31. Organización .....	80
Gráfico 32. Orientación a resultados .....	81
Gráfico 33. Calidad.....	81
Gráfico 34. Relaciones Interpersonales .....	82
Gráfico 35. Iniciativa.....	82
Gráfico 36. Trabajo en equipo.....	83
Gráfico 37. Organización .....	83
Gráfico 38. Orientación resultados.....	84
Gráfico 39. Calidad.....	84
Gráfico 40. Relación interpersonal.....	85
Gráfico 41. Iniciativa.....	85
Gráfico 42. Trabajo en equipo.....	86
Gráfico 43. Organización .....	86
Gráfico 44. Análisis comparativo de evaluación de desempeño (global y por área) ....	87
Gráfico 45. Organigrama propuesto .....	92
Gráfico 46. Organigrama administrativo propuesto .....	93
Gráfico 47. Rediseño de interacción macroprocesos.....	93
Gráfico 48. Diseño de soluciones proceso actual .....	95
Gráfico 49. Instalaciones .....	96
Gráfico 50. Reparaciones .....	97
Gráfico 51. Rediseño reparación .....	98
Gráfico 52. Procedimiento.....	99
Tabla 1. Instrumentos de medida de la cultura organizacional .....	35
Tabla 2. Características del instrumento de Cameron y Quinn .....	36
Tabla 3. Medida de cultura organizacional de Cameron y Quinn .....	36
Tabla 4. Análisis comparativo .....	49

Tabla 5. Instrumento de evaluación de desempeño .....	50
Tabla 6. Análisis de la misión .....	58
Tabla 7. Análisis de la visión.....	59
Tabla 8. Global .....	60
Tabla 9. Características dominantes .....	61
Tabla 10. Liderazgo organizacional .....	61
Tabla 11. Estilo gerencial .....	62
Tabla 12. Unión de la organización.....	63
Tabla 13. Énfasis estratégico .....	64
Tabla 14. Criterio organizacional .....	64
Tabla 15. Administrativo.....	65
Tabla 16. Características dominantes .....	66
Tabla 17. Liderazgo organizacional .....	67
Tabla 18. Estilo gerencial .....	67
Tabla 19. Unión de la organización.....	68
Tabla 20. Énfasis estratégico .....	69
Tabla 21. Criterio organizacional .....	69
Tabla 22. Mantenimiento.....	70
Tabla 23. Características dominantes .....	71
Tabla 24. Liderazgo organizacional .....	72
Tabla 25. Estilo gerencial .....	72
Tabla 26. Unión de la organización.....	73
Tabla 27. Énfasis estratégico .....	74
Tabla 28. Criterio organizacional .....	74
Tabla 29. Cuadro comparativo cultura organizacional.....	75
Tabla 30. Promedios comparativos evaluación de desempeño .....	87
Tabla 31. Factores de rendimiento menor al promedio .....	88
Tabla 32 Procesos agregadores de valor operaciones .....	94
Tabla 33. Incremento por nivel o banda salario mínimo.....	100
Tabla 34. Niveles salariales .....	101

Tabla 35. Salarios por nivel y banda ..... 101

## Introducción

En el presente documento, se desarrolla una investigación sobre la empresa INSELMED en lo relativo a la cultura organizacional desde el punto de vista del tipo predominante de la misma en la empresa, y su impacto en el desempeño laboral, para ello, se divide al personal entre operativo y administrativo, dada la naturaleza de su actividad y el liderazgo aplicado en cada área.

En la actualidad las organizaciones representan un factor importante en la economía y la sociedad, debido a que son las que suministran empleo y generan bienes y servicios, y al no proporcionar la importancia a la difusión de la cultura organizacional, podría tener consecuencias, basadas en un deficiente desempeño laboral, acompañado de costos adicionales generados por este factor, los cuales mediante un análisis y prácticas de cultura organizacional podrían ser mitigados.

Se incorpora un estudio descriptivo que nos permite determinar el tipo de cultura organizacional y el nivel de desempeño laboral. Puesto que la cultura organizacional y del desempeño laboral representan la base del funcionamiento de las organizaciones, por lo que ambos factores sirven como referencia para identificar el comportamiento de los colaboradores y lograr el desempeño efectivo de los mismos y de la empresa. Así mismo dicha información sustenta el mejoramiento del bienestar empresarial.

Los aspectos que se presentan ante la ausencia de una cultura organizacional plasmada en los colaboradores de la empresa pueden ser: falta de capacitación continua, deficiente gestión del personal, falta de conocimiento de las políticas de la empresa y falta de oportunidades. Por lo tanto, si se logra una intervención adecuada en la mejora de la cultura organizacional de la empresa se promueve un clima organizacional centrado en los objetivos empresariales y el desempeño laboral idóneo de los colaboradores.

Este análisis favorece la implementación de políticas y medidas articuladas al desempeño laboral del personal de la empresa INSELMED, y obtener un nivel eficiente del talento humano, que se verá plasmado en el cumplimiento y efectividad de los objetivos de la empresa. Así mismo generar en los niveles gerenciales un interés y reflexión continua sobre una cultura organizacional adecuada y el desenvolvimiento del personal dentro de ella.

Así mismo se aplica una metodología basada en el estudio de caso, a través de un análisis descriptivo, con el fin de establecer características de la cultura laboral predominante en la organización por áreas e identificar las relaciones significativas con el desempeño laboral de las mismas; por los que se identifican culturas y subculturas organizacionales en cada área y dependiendo del factor medido; de manera global se establece una cultura adhocrática y como subcultura la cultura jerárquica.

Finalmente se establecen propuestas para modificar ciertos comportamientos; para implementar una cultura adhocrática; es decir la aplicación de acciones de mejora de la cultura organizacional, reestructurar el organigrama para definir las líneas de comunicación, los procesos de gestión y estratégicos, un plan de remuneración salarial con bandas de ajuste que promuevan la competitividad y programas de capacitación para cimentar la nueva cultura organizacional.

## **Capítulo primero**

### **Planteamiento del problema**

#### **1. Descripción del problema**

En la actualidad las organizaciones representan un factor importante en la economía y la sociedad, debido a que son las que suministran empleo y generan bienes y servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor.

La cultura organizacional y del desempeño laboral representan la base del funcionamiento de las organizaciones, por lo que estos factores sirven como referencia para identificar el comportamiento de los colaboradores y lograr el desempeño efectivo de los mismos y la empresa.

La empresa INSELMED es una empresa dedicada a brindar mantenimiento preventivo y correctivo, soporte técnico, capacitación y venta de equipos biomédicos y sistemas de climatización con altos estándares de calidad al sector hospitalario e industrial, cuenta con recurso técnico altamente capacitado, tecnología de punta y calidez en la atención. El cual está compuesto por veinte colaboradores; esta empresa opera en la ciudad de Quito.

Teóricamente la cultura organizacional de la empresa INSELMED está compuesta por el compromiso, respeto, valores, responsabilidad, dinamismo, vitalidad, y costumbres que están presentes en sus colaboradores.

Al parecer actualmente la empresa INSELMED no le da importancia a la propagación de la cultura organizacional, es decir no hay interés de cambio en el ambiente laboral de sus colaboradores. Y que dichos colaboradores estén ligados a la misión, visión y objetivos empresariales, a través de una adecuada difusión de información de la empresa por medio de varios canales. Este proceso es considerado como una inversión innecesaria en la organización.

Esta falta de interés sobre el enfoque de mejora de la cultura organizacional puede tener consecuencias, basadas en un deficiente desempeño laboral, acompañado de costos adicionales, los cuales mediante un análisis y prácticas de cultura organizacional pueden ser mitigados.

El propósito fundamental de esta investigación se basa en diagnosticar la cultura organizacional y el nivel de desempeño laboral en la empresa INSELMED, para establecer una visión general de la cultura organizacional, así como también el desempeño laboral que mantiene el personal de la empresa. Identificar estos factores permite sustentar argumentos de mejora enfocados en el bienestar empresarial, y poder interponerse en el desarrollo de los colaboradores de la organización. Todo depende de qué tan clara y definida esté la cultura organizacional en los colaboradores de la organización. Por lo que se pretende identificar la realidad, vivencias, situaciones de los colaboradores en el entorno laboral, es decir la manera cómo se desenvuelven dentro de la cultura organizacional vigente. El análisis de estos factores contribuye para lograr una ventaja en las actividades que realizan los empleados, para poder ofrecer al mercado un servicio de calidad.

Generalmente la cultura organizacional no ignora los problemas que se presenta en los colaboradores, por lo que es necesario que se resuelvan factores como: desinterés, desmotivación, falta de retroalimentación, es decir no existen incentivos al personal. Lo que podría determinar un nivel de desempeño deficiente en el personal de la organización y falta de eficiencia de la gestión; resultando una limitación en la competitividad de la empresa en el mercado.

Dentro de otros aspectos que son susceptibles de mejora para elevar el bienestar de las personas y el desempeño de los empleados, según el gerente general, se consideran: falta de capacitación continua, deficiente gestión del personal, desconocimiento de las políticas de la empresa y carencia de un plan de carrera. Por lo tanto, si se logra una intervención adecuada en la mejora de la cultura organizacional de la empresa, se fomenta un clima organizacional centrado en los objetivos empresariales y el desempeño laboral idóneo de los colaboradores.

Con este antecedente surge la necesidad de llevar a cabo esta investigación del diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral en la empresa INSELMED.

## **2. Delimitación del tema**

Esta investigación sobre el diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral se lleva a cabo en un contexto interno de la empresa INSELMED, es decir a los colaboradores de la misma, la cual está ubicada en la ciudad de Quito,

periodo 2019 y se cuenta con el apoyo, experiencias y soporte a todo nivel de la empresa, ya que este estudio genera un propósito de mejora como organización.

INSELMED tiene varios años en el mercado, realizando sus labores con honestidad, enmarcados dentro del ámbito legal y profesional, con personal técnico capacitado, que cumple con eficiencia todos los compromisos adquiridos con sus clientes dentro del tiempo establecido tanto en el sector público como el privado.

### **3. Justificación del tema**

Identificar el tipo de cultura organizacional que tiene en la actualidad la empresa INSELMED es importante, debido a que en las organizaciones deben considerar la incidencia de los factores de cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores. Es decir, a través del diagnóstico de la empresa conocer la importancia del comportamiento del personal en la organización.

Es necesario que en la empresa INSELMED se proceda a analizar la cultura organizacional que mantiene actualmente, debido a que el desempeño laboral en gran parte depende de un clima laboral propicio. Este análisis apoya la implementación de políticas y medidas articuladas al desempeño laboral del personal de la empresa INSELMED, y de esta manera, elevar el nivel de eficiencia y productividad del talento humano de la empresa.

Por otra parte, es conveniente trabajar con el nivel directivo para conseguir su respaldo en este proyecto de revisión de la cultura organizacional y sus implicaciones. Esta investigación apoyará el mejoramiento del desempeño laboral, las relaciones interpersonales funcionales de los colaboradores y la generación de valores.

El desarrollo de esta investigación contribuirá en varios aspectos, esencialmente en la parte económica debido que la cultura organizacional y el desempeño laboral han dejado de ser temas externos al desarrollo empresarial, para convertirse en elementos de importancia estratégica, es decir el giro del negocio depende del desempeño y compromiso del colaborador de la empresa. Así mismo estos factores a diagnosticar permitirán obtener contribuciones en el ámbito social debido a que una adecuada aplicación de la cultura organizacional alienta la participación y conducta madura de los colaboradores de la empresa, lo encamina al éxito de los objetivos empresariales y sobre todo el poder transmitir un sentido de identidad a miembros internos y externos de la organización, mediante la generación de criterios para un mejor desempeño personal.

## **4. Preguntas**

### **4.1. Pregunta central**

¿Cuál es la situación actual de la cultura organizacional y el nivel de desempeño laboral mantiene la empresa INSELMED?

### **4.2. Preguntas específicas**

- a. ¿Qué tipo de la cultura organizacional y qué aspectos fundamentales se evidencian en el desempeño laboral en la empresa INSELMED?
- b. ¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional y el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa INSELMED?
- c. ¿Cómo generar una mejora del desempeño laboral basada en la cultura organizacional en la empresa INSELMED?

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo general**

Diagnosticar la cultura organizacional y el desempeño laboral en la empresa INSELMED.

### **5.2 . Objetivos específicos**

- a. Determinar el tipo de cultura organizacional y el desempeño laboral en la empresa INSELMED.
- b. Establecer los elementos de la cultura organizacional y el nivel del desempeño laboral de los colaboradores en la empresa INSELMED.
- c. Generar una propuesta de mejora de la cultura organizacional que permita generar un desempeño laboral adecuado en la empresa INSELMED.

## Capítulo segundo

### Marco teórico

#### 1. Organización

Considerando la naturaleza del estudio, es necesario desarrollar un estudio teórico respecto a las características de la organización que serán sometidas a evaluación, en este sentido la:

“Organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.” (Ferrell O.C. 2014, Pág. 215)

Como puede desprenderse de esta definición, la organización implica el uso eficiente de recursos pero centrando el uso de los mismos en la disposición del recurso humano de tal forma que dicho talento humano sirva para el alcance de las metas y objetivos de medio y largo alcance propuesto; es decir, la organización se fundamenta de acuerdo a este autor en la conjunción de recursos físicos y financieros destinados a potenciar al personal que es quien en última instancia, conduce a la organización a su meta.

Otro enfoque con respecto a la definición de organización, requiere el dinamismo de la organización:

Es a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido. (Guerra, 2007, Pág. 1)

De esta definición se deriva que la organización involucra la coordinación de esfuerzos en un entramado dinámico estructurado en que se asignan papeles y roles a cada elemento organizacional y se promueve el alcance parcial de metas por área destinado a lograr el objetivo global de la organización, bajo este contexto, el objetivo a

largo plazo u objeto de la organización se consigue a partir del alcance de objetivos parciales de las personas que conforman el entramado.

## **2. Cultura organizacional**

### **2.1 Definición**

De acuerdo con los objetivos planteados en el presente estudio, es necesario desarrollar una revisión bibliográfica respecto a la conceptualización de cultura organizacional, en este contexto, se define a la cultura organizacional como:

Un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. La cultura organizacional incluye:

- Comportamientos de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.
- Las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización, por ejemplo la calidad del diseño.
- La filosofía que guía las políticas de la organización hacia los empleados y clientes. (Amorós, 2014, Pág. 231)

Con respecto a la definición previa, para el autor citado, la cultura organizacional involucra creencias, expectativas, valores, conductas, entre otros factores que se puede asociar con una filosofía propia de la organización definida en torno no solo a la actividad económica sino a la forma en que se concibe la relación con todos los integrantes de una organización, en concordancia con esto, las creencias y sistema de valores organizacionales, son los pilares sobre los cuales se cimenta la cultura organizacional.

Las empresas poseen características culturales, las cuales se convierten en recursos para poder enfocarse en los objetivos propuestos por la organización por lo que a la cultura organizacional la define como un:

...sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. (Robbins, 2006, Pág. 128)

Conforme, el autor subraya que la cultura organizacional es propia de la entidad empresarial, con su propio sistema de valores que fundamentan su accionar; este sistema de valores debe ser aprendido por los colaboradores de la empresa, puesto que

aquello que más valora la empresa no forma parte necesariamente del sistema de creencias del empleado, menciona también que la cultura organizacional genera la diferencia competitiva, pues establece los factores en que la organización debe poner énfasis para cumplir con las características que su declaración de valores demanda.

Si bien la cultura organizacional es un sistema de valores compartido, tiene una estructura que la define y le da soporte; el siguiente diagrama muestra lo que el autor sugiere (Chiavenato, 2001; Pág. 214):

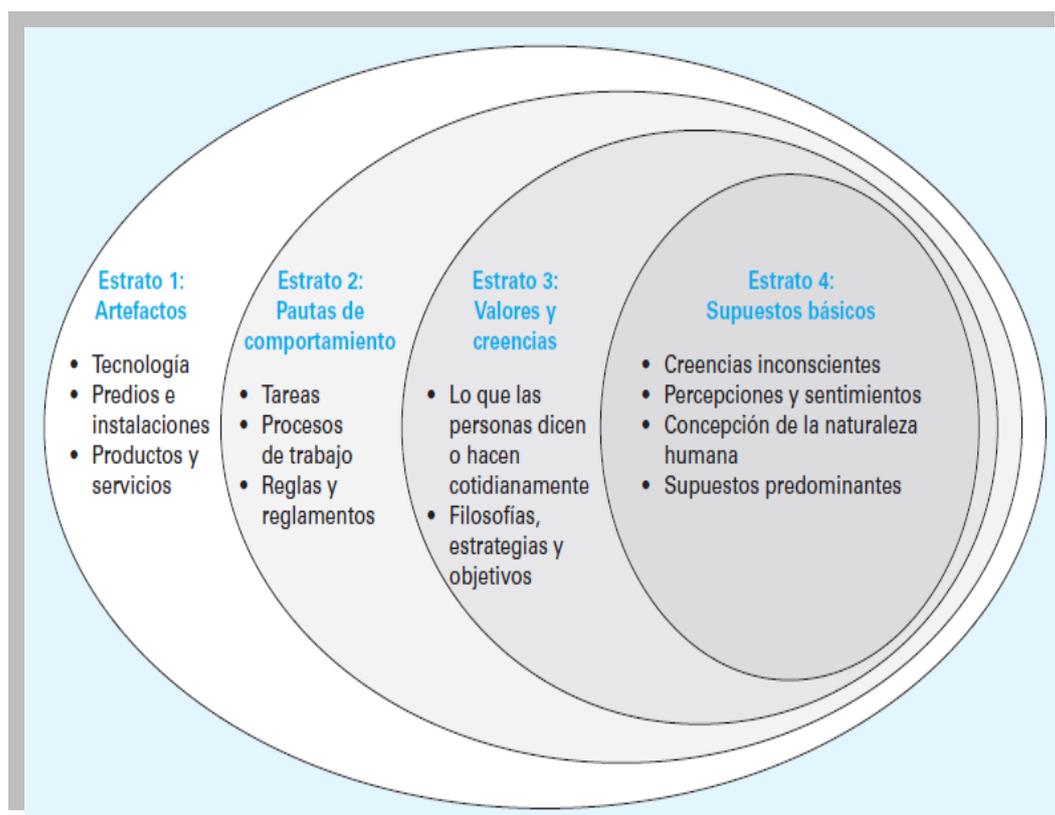


Gráfico 1. Estratos de la cultura organizacional  
Fuente: (Chiavenato, 2001; Pág. 214)

La imagen previa muestra los estratos de la cultura organizacional de Chiavenato, quien argumenta que, a medida que se profundiza en cada estrato, es más difícil cambiar la cultura organizacional, puesto que las actitudes inherentes al estrato están más interiorizadas en el individuo (Chiavenato, 2001; Pág. 218); así se plantea que los estratos uno y dos son los más accesibles, puesto que no dependen de los individuos sino de la organización como tal; así en los estratos 1 y 2, se encuentran los factores físicos y normativos de la estructura organizacional, mismos que pueden cambiarse en función de la realimentación que recibe la empresa respecto al efecto que estos

parámetros tienen sobre las actitudes y acciones deseables por la organización; en el estrato 3, se encuentra el sistema de creencias y valores que son la base de la filosofía organizacional, lo que se desea que se interiorice entre los elementos de la empresa; en el cuarto estrato se encuentran los supuestos básicos, creencias inconscientes, percepciones, sentimientos, es decir, aquellos rasgos de personalidad propios que son difíciles de modificar sin que se cree un paradigma sostenible que reemplace el sistema de creencias propio del individuo por el organizacional (Chiavenato, 2001; Pág. 218).

En contexto de las definiciones anteriores, la cultura organizacional podría mencionarse como el conjunto de valores y creencias compartidas por los trabajadores de una organización, que se manifiestan en las actitudes y comportamientos de los mismos, independiente de la posición o características de su retribución; dicha compromiso es objetivo propio de las organizaciones, se debe inculcar a los empleados a través de la acción sobre los diferentes estratos del sistema cultural, mediante símbolos, normas, reglamentaciones, infraestructura y demás acciones que permitan la interiorización de los valores organizacionales y que provoquen comportamientos similares y alineados con los objetivos y líneas de acción empresariales.

## **2.2. Elementos de la cultura organizacional**

Una vez definida la cultura organizacional, es necesario identificar los elementos que la componen, para ello se establece que:

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

- 1.- Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.
- 2.- Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional. (Vargas, 2007; Pág. 61)

De lo expuesto se concluye que existen una serie de elementos de la cultura organizacional que son identificables a través del análisis de las declaraciones de la empresa a través de la información que revela a sus públicos externos e internos; estas muestras del sistema de valores, llamados visibles por el autor, subyacen en los estratos

superiores de la cultura organizacional (tal como se describe en la definición de la misma desarrollada previamente), estos elementos, son solo manifestaciones de los elementos invisibles y que se encuentran en las capas inferiores de la cultura organizacional; elementos que se identifican como creencias, sentimientos, actitudes y que el autor llama “inconsciente organizacional” (Vargas, 2007); llama la atención que a estos elementos se les da una características de desarticulados, lo que sugiere que son un ente dinámico en continuo cambio y evolución; y que además no son solo producto de la plana ejecutiva de la empresa, sino de la interacción de dichos valores con los valores propios de los individuos que conforman la organización, y que determinan su conducta y forma de pensar.

En cuanto al modo en que se expresan los elementos visibles de la cultura organizacional, sugieren cuatro formas:

1. Los elementos simbólicos en las organizaciones indican su carácter más elocuentemente que las palabras. Algunos de los símbolos organizacionales son las cartas organizacionales, ritos, rituales, arquitectura corporativa, o como símbolos representativos de las organizaciones, los logotipos, imágenes visuales, historias, metáforas, lemas, acciones y no acciones.
2. Elementos estructurales se relacionan con los aspectos formales de la organización, como, por ejemplo: niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, políticas, estrategias, procedimientos, tramos de control y jerarquías, etc.
3. Los elementos materiales de la cultura organizacional se manifiestan en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos.
4. Los elementos conductuales que se manifiestan en la cultura organizacional están relacionados con el comportamiento humano, como los sistemas de motivación, comunicación, liderazgo, procesos de toma de decisiones, etc. (Vargas, 2007; Pág. 158)

Como se puede relacionar de los modelos de expresión de la cultura organizacional declarados por el autor, existe una compleja metodología de expresión de los elementos visibles organizacionales, sin embargo, podría afirmarse que todos los métodos se derivan unos de otros, porque por ejemplo, la simbología se deriva de la misma declaratoria de principios y valores que se declaran en las formas conductuales y estructurales; los elementos materiales son los elementos físicos que brindan el marco a la aplicación de todos los otros.

### 2.3. Características de la cultura organizacional

En lo referente a las características de la cultura organizacional, que sientan las bases de las conductas y actitudes del personal, son:

“...las investigaciones sugieren que hay seis características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización, las cuales son:

1. Innovación y aceptación del riesgo
2. Atención al detalle
3. Orientación a los resultados
4. Orientación a la gente
5. Orientación a los equipos
6. Estabilidad” (Robbins, 2006; Pág. 245)

Estas características declaradas por Robbins pueden ser medidas, mediante instrumentos de extracción de información, puesto que cada una se relaciona con el grado de aplicación de la misma en la organización, es decir, se puede identificar cual es la posición de la administración frente a la aceptación del riesgo y la innovación en función del grado que dicha característica alcanza, también se puede medir la posición de la administración respecto a la orientación hacia los resultados, el efecto de la toma de decisiones en la gente o la orientación hacia el trabajo en equipo o a través de procesos; la estabilidad tiene que ver con la propensión de la empresa hacia la estabilidad o el crecimiento de la empresa. Un estudio de las características brinda un amplio panorama de la cultura propia de cada organización, puesto que los resultados permiten posicionar a la empresa respecto a los valores que cultiva y los caminos aceptables para alcanzar las metas que se proponen. La uniformidad en la percepción de las características organizacionales, da una idea clara también respecto al posicionamiento de la cultura organizacional en los empleados de la empresa.

### 2.4. Tipos de cultura organizacional

Existen diversos criterios para clasificar la cultura organizacional, Robbins identifica dos tipos:

**Cultura débil:** Entre más diseminada esté una cultura y más grande sea el acuerdo de los miembros con sus valores, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más proclives al cambio que las fuertes.

**Cultura fuerte:** Los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa. Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta

definición, una cultura fuerte tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que la intensidad y alto grado en que se comparten sus valores, crean un clima interno de mucho control del comportamiento. (Robbins, 2006; Pág. 312)

Una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos. Por tanto, la formalización y la cultura deben verse como dos caminos diferentes hacia un destino común. Entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglas y regulaciones formales que guíen el comportamiento de los empleados. Dichos lineamientos quedan internalizados en los trabajadores cuando aceptan la cultura de la organización. (Robbins, 2009; Pág. 554)

Para Robbins la fortaleza de la cultura organizacional tiene relación directa con la predisposición al cambio de los miembros de la empresa, esto significa que, en un entorno de cultura débil, el personal es más abierto a nuevos ideales y por lo tanto, se puede desarrollar un sistema de implantación más dinámico, sin embargo, en este entorno, la debilidad organizacional también determina un bajo nivel de identificación que podría desembocar en alta rotación de puestos, pérdidas debido a rendimiento, entre otros factores negativos; en contraste, una cultura fuerte implica una significativa identificación de los miembros del conglomerado con la filosofía organizacional, y por ende puede generarse una resistencia al cambio significativa, lo que puede ser contraproducente en tanto se deseen cambiar conductas y actitudes que no estén alineadas a las nuevas corrientes empresariales, pero esta organización tiene la ventaja de contar con personal altamente motivado y comprometido e índices de rotación de personal reducidos lo que favorece a la organización al no perder su personal entrenado.

Otros autores van más lejos al momento de clasificar la cultura organizacional, Góngora, basándose en las investigaciones de Cameron y Quinn que ubican los tipos de cultura organización en un marco, afirma que dicha cultura organizacional puede ser de los tipos mostrados en el siguiente gráfico: (Góngora, 2014; Pág. 37)

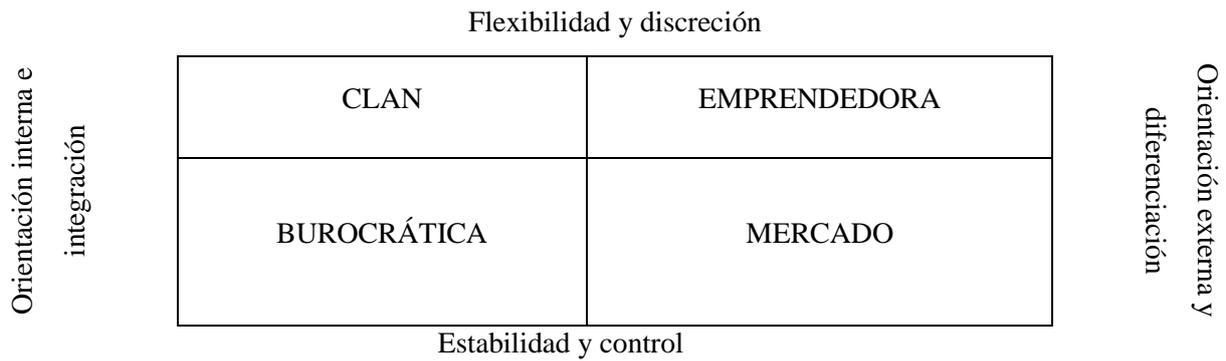


Gráfico 2. Marco de valores competitivos

Fuente : ( Cameron y Quinn, 1999)

Los tipos mostrados en la gráfica precedente, se desarrollan en los siguientes ítems:

- **Cultura burocrática (jerarquizada)**

Una organización que practica la formalidad, reglas, procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica tiene una cultura burocrática, las metas de una burocracia son la previsibilidad, la eficiencia y la estabilidad. Sus miembros conceden gran valor a los bienes estandarizados y al servicio al cliente. Las normas conductuales sustentan la formalidad, en lugar de la informalidad. Los gerentes consideran que sus roles consisten en actuar como buenos coordinadores y organizadores y en vigilar que se cumplan las reglas y las normas escritas. Las tareas, las responsabilidades y la autoridad de todos los empleados están definidas con claridad (Góngora, 2014; Pág. 37).

- **Cultura de clan**

La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo. Entienden que sus contribuciones a la organización podrían exceder las previstas en sus contratos. El compromiso del individuo con la organización (lealtad) a largo plazo es intercambiado por el compromiso de la organización con el individuo (seguridad) a largo plazo. Dado que los individuos piensan que la organización les tratará con equidad en términos de incrementos salariales, promociones y otras formas de reconocimiento, ellos asumen las consecuencias que tienen sus actos para la organización. Los miembros tienen una imagen compartida del estilo de la organización y de su manera de conducirse. Las declaraciones y los

eventos públicos refuerzan sus valores. En una cultura de clan, los miembros comparten un sentimiento de orgullo de pertenecer a él. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconocen su suerte común en la organización (Góngora, 2014; Pág. 38).

- **Cultura emprendedora (adhocracia)**

Los altos grados de creatividad y de la disposición a asumir riesgos caracterizan a la cultura emprendedora. En ella existe un compromiso con la experimentación, la innovación y con estar a la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona con rapidez a los cambios del entorno, sino que crea los cambios. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y son alentadas y recompensadas. Las culturas emprendedoras por lo normal son asociadas con empresas pequeñas y medianas que son dirigidas por su fundador. La innovación y el espíritu emprendedor son valores acariciados por el fundador (Góngora, 2014; Pág. 38).

En la adhocracia se dispone de: una estructura sumamente orgánica con una escasa formalización del comportamiento; una elevada especialización horizontal del puesto basada en una preparación formal; una tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales en lo correspondiente a asuntos internos, pero desplegándolos en pequeños equipos de proyectos formados a base del mercado para la realización de su trabajo; un uso de dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua (...) y una descentralización selectiva hacia y dentro de los mismos, que están situados en distintos puntos de la organización (...) (Mintzberg, 2012; Pág.480).

En relación a la toma de decisiones en organizaciones enmarcadas con una cultura adhocrática, se presentan dos tipos de cultura: la administrativa y operativa:

La adhocracia operativa: “innova y soluciona problemas directamente en nombre de sus clientes” (Mintzberg, 2012, p.484). Cuando ocurre una dificultad con uno de los clientes de la organización, este tipo de adhocracia forma creatividad dando una solución original debido a la entrega de innovar, componen grupos multidisciplinarios de técnicos encaminados a brindar solución original ante un problema particular planteado por un cliente.

Así mismo se presenta la adhocracia administrativa, cuyo funcionamiento es en equipos de trabajo, pero a diferencia de la operativa, la base es la innovación y genera soluciones a los problemas para satisfacerse a sí misma. “En marcada contraposición a la adhocracia operativa, la adhocracia administrativa distingue claramente entre su competente administrativo y su núcleo de operaciones” (Mintzberg, 2012, p.487).

- **Cultura de mercado**

El logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en el mercado caracterizan a la cultura de mercado. En una cultura de mercado, la relación entre el individuo y la organización es contractual. Es decir, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones. En este sentido, la orientación al control es formal y bastante estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización le promete un nivel específico de recompensas a cambio. Los niveles más altos de desempeño son intercambiados por mayores recompensas, conforme a lo establecido en un calendario convenido. Una parte no reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se haya especificado originalmente (Góngora, 2014; Pág. 38)

Debe aclararse sin embargo, que la clasificación propuesta por Góngora, es la suma de características comunes que mantienen organizaciones con determinada cultura organizacional, no se debe olvidar que dicha cultura organizacional es única para cada empresa, sin embargo, debe entenderse que el que una organización tenga una cultura que se asemeja a alguna de las clases mostradas antes, no significa que no presente rasgos de las otras; sino que lo hace predominantemente sobre una de ellas, siendo los rasgos de las otras clases entendidas como subculturas, de hecho mientras más grande es la organización, tiende a tener una cultura dominante plenamente identificada y numerosos conjuntos de subculturas. (Góngora, 2014)

En este sentido, es la cultura predominante la que refleja los valores, creencias y principios organizacionales, sin embargo, las subculturas presentes en toda organización son las que generan la diferencia entre ellas; les da su carácter, en cuanto más grande es la empresa, mayor es la posibilidad de que las subculturas estén claramente marcadas por áreas o distribución geográfica; en las organizaciones más pequeñas, las subculturas

se funden con la cultura dominante y sus características se perciben en instrumentos de extracción de información más específicos.

### Medida de la cultura organizacional

Son varios los instrumentos que se han desarrollado para llevar a cabo la medición de la cultura organizacional, la siguiente tabla muestra un análisis comparativo de varios de ellos, con el fin de elegir el apropiado para el presente estudio:

Tabla 1.

#### Instrumentos de medida de la cultura organizacional

Nombre y referencias clave	Autores	Dimensiones de la cultura y mediciones de resultados	Fortalezas	Limitaciones
Marco de valores de competencia	Cameron y Quinn	Clima organizacional, estilo de liderazgo, sistema de unión de personal, priorización de objetivos, valoración de resultados en diferentes tipos de cultura, descritos como clanes, emprendedores, jerarquía y mercados	Simple y rápido, sólidas bases teóricas, valora fortaleza de cultura y subculturas	Pocas clasificaciones de tipos de organizaciones
Encuesta de implementación de la mejora de la calidad	Shortell	Carácter de la organización, estilo gerencial, cohesión, priorización de objetivos y recompensas; cuatro diferentes tipos de cultura: grupo desarrollo, jerárquico, racional.	Simple y rápido, usado por equipo de líderes, agrega la dimensión de la recompensa	Pocas clasificaciones de tipos de organizaciones, principalmente para niveles gerenciales
Inventario de la cultura organizacional	Cooke y Lafferty	Normas y expectativas compartidas, 12 estilos de pensamiento dentro del grupo, tres factores de cultura; personal, de seguridad y de satisfacción y labor	Buen espectro de validación	Es larga y difícil, se puede usar solo con derecho de copia lo que la hace costosa
Cuestionario de ideología organizacional	Harrison	Validación de la cultura en términos de la orientación al potencial roles, tareas e individuos	Cubre cultura existente y cultura preferida	Pocas clasificaciones de tipos de organizaciones, principalmente para niveles gerenciales, largo y difícil de aplicar
Cuestionario práctico de cultura	Stevensson	Actitudes hacia el compromiso con la mejora de la calidad y la resistencia al cambio	Validación altamente detallada	Origen de los ítems no es claro y se centra en el Reino Unido, clasifica muy superficialmente la cultura
Cuestionario de cultura de Mackenzie	Mackenzie	Compromiso del empleado, actitud ante la innovación, creencias, actitud frente al cambio, estilo de solución de conflictos, confianza en el liderazgo, orientación de recursos humanos, dirección organizacional	Simple	Origen de los ítems no es claro, base teórica débil

Fuente: (García, 2015; Pág. 37-54)

La tabla anterior muestra las características de los diferentes instrumentos de medida, en línea con el análisis teórico efectuado y los objetivos declarados en el

presente estudio, se considera que el instrumento de medida más apropiado es el propuesto por Cameron y Quinn, puesto que es fácil de aplicar y está sustentado en sólidas bases teóricas y si bien tiene limitaciones a la hora de aplicar a diferentes tipos de organizaciones, INSELMED tiene solamente dos áreas de trabajo definidas y claramente diferenciables (administración y operaciones) lo que mitiga las debilidades del instrumento, la siguiente tabla muestra en mayor detalle las facilidades que ofrece el mismo:

Tabla 2.

### Características del instrumento de Cameron y Quinn

Dimensiones a medir	Resultados a obtener	Número de ítems	Naturaleza de la escala usada
Clima de los empleados	Clasificación de la cultura predominante y de las subculturas entre los tipos: Clan, Burocrática, Emprendedora y de Mercado	16	El encuestado ordena de mayor a menor las características ofrecidas de un listado, en función de cómo se adaptan dichas características a su percepción de su organización; la escala se puntúa de acuerdo a: 1: 50% 2: 30%; 3: 15% 4: 5%
Estilos de liderazgo			
Sistema de creación de nexos			
Priorización de los objetivos			

Fuente: (Salazar, 2008; Pág. 28)

Una vez detalladas las características del instrumento a usar, se muestra el mismo en la siguiente tabla:

Tabla 3.

### Medida de cultura organizacional de Cameron y Quinn

Ordenar de forma ascendente del 1 al 4 cada factor, en función de la características que más se ajusta a la organización a la que menos se cumple		
<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>		
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de las otras	
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	

D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer	
---	--	--

## 2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN

A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados	
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia	

## 3. ESTILO GERENCIAL

A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación	
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad	
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias	
D	El estilo de manejo de recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad de las relaciones humanas	

## 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua	
B	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo, existe un énfasis en estar al límite	
C	Lo que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes	
D	Lo que mantiene unida a la organización son las políticas y las reglas, mantener a la organización en marcha es lo importante	

## 5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO

A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y participación	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades es valorada	
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en mercados	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes	

## 6. CRITERIO DE ÉXITO

A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de personas	
---	---	--

B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación	
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas	

Fuente: (Salazar, 2008; Pág. 32)

### **Funciones de la cultura**

La cultura organizacional tiene una serie de funciones al interior de la empresa, estas pueden esquematizarse como (Amorós, 2014; Pág. 231):

- Es el elemento diferenciador entre compañías, aun cuando pertenezcan al mismo sector económico, la cultura organizacional brinda el norte y un marco de acción para las acciones de la empresa, implica los medios aceptados por la organización para alcanzar sus fines.
- La Cultura organizacional, genera el vínculo entre los miembros de la empresa que les brinda una identidad; la fortaleza de la cultura organizacional provoca una plena conjunción entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.
- Una cultura organizacional fuerte, permite que el trabajo en equipo sea más fluido, puesto que se privilegia el interés organizacional sobre el interés individual.
- Una cultura organizacional transmitida con claridad a los empleados y directivos de la empresa, uniformiza sus actitudes en el entorno laboral y facilita el establecimiento de estándares de servicio y producción lo que permite la aplicación de procesos.
- Una cultura organizacional fuerte, limita la necesidad de control, puesto que garantiza el conocimiento a todos los miembros de la organización de los que se espera de su actitud y ayuda a mantener altos los niveles de motivación.

### **Desarrollo de la cultura organizacional**

Corresponde ahora determinar la metodología para desarrollar una cultura organizacional con el fin de que esta se implante en una organización no como consecuencia de esfuerzos aislados o de la capacidad y carisma de la dirección, sino

como fruto de un proceso de inducción y capacitación estructurado y con metas a corto, mediano y largo plazo claras.

En este sentido, Chiavenato afirma que la necesidad del desarrollo de una cultura organizacional fuerte, se debe a dos retos principalmente (Chiavenato, 2001; Pág. 315):

1) Necesidad de adaptación y supervivencia; en este sentido la cultura organizacional busca que la empresa se desenvuelva en un entorno agresivo de modo que aproveche sus potencialidades y mitigue sus debilidades; esto implica para Chiavenato (Chiavenato, 2001; Pág. 315):

- Identificar la misión principal de la organización; y seleccionar un set de estrategias factibles para alcanzarla
- Fijar metas con claridad, cuyo alcance sea medible en intervalos de tiempo específicos dentro del corto, mediano y largo plazo.
- Determinar los medios para alcanzar las metas planteadas y las restricciones para el uso de dichos medios, para ello es importante también definir principios.

2) El otro reto que resuelve la cultura organizacional es la integración interna; ésta se relaciona con el establecimiento de los métodos y procedimientos mediante los cuales los miembros de la organización interactúan entre sí y con los públicos externos de la empresa, para ello la cultura organizacional debe dar respuesta a los siguientes temas (Vargas, 2007; Pág. 41):

- Definir el lenguaje y los conceptos apropiados como métodos de comunicación; desarrollar un significado común para conceptos importantes, es decir, conceptualizar acorde a la misión y visión de la empresa los términos y simbología de uso común.
- Delimitar con claridad las funciones y responsabilidades y establecer la calidad de las salidas y entradas para todos los elementos de la empresa.
- Establecer el camino o plan de carrera para los individuos con el fin de que cada miembro de la organización conozca lo que se exige de él para alcanzar cuotas más elevadas en la organización.
- Desarrollar un programa apropiado de estímulos y sanciones con el fin de que los empleados conozcan exactamente la consecuencia de sus acciones.

Si bien estas acciones se enmarcan dentro del objetivo de generar cultura organizacional, debe aclararse que ésta surge cuando los integrantes comparten conocimientos y suposiciones conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los retos de adaptación externa e integración interna, esto implica que la cultura organizacional es un conjunto dinámico en continua evolución, cambio y construcción, lo que ante un entorno global es indispensable.

En relación con lo mencionado se puede señalar que cada organización posee su propia cultura organizacional la cual está identificada o definida por valores, creencias, cultura y clima laboral. La cultura organizacional esta desempeñada por un conjunto de funciones dentro de las organizaciones, además esta función denota una identidad en los colaboradores, puesto que cada ser humano posee una personalidad diferente, al igual que la conducta de cada empresa posesionada ante su consumidor. Y por medio de estos aspectos los colaboradores o empleados desarrollan eficiente o deficientemente las actividades en sus puestos de trabajo.

La cultura organizacional es un determinante para el desempeño de las empresas, puesto que el desempeño laboral de las organizaciones depende del entorno donde se desarrolla y la eficiencia de la organización. Debido a que existe un fortalecimiento de relaciones fomentando el desempeño de los miembros de las organizaciones y generando un compromiso en los mismos.

La cultura organizacional en una organización es de gran importancia debido a que se pronuncia a través de actitudes, conductas y valores de los empleados, constituyendo la base del desempeño empresarial. Es decir, la forma como los empleados se desenvuelve en sus tareas empresariales.

### **3. Desempeño laboral**

#### **3.1. Definición**

El desempeño laboral se define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Bermúdez, 2015; Pág. 147).

Araujo, que parafrasea a Chiavenato, plantea que el desempeño es eficacia del personal que desarrolla sus actividades en las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En

tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción (Araujo, 2007; Pág. 42).

En este sentido, la medición del desempeño implica un contraste entre lo que se espera del individuo y la percepción de lo que se obtiene del mismo, en cierto sentido, la evaluación puede ser objetiva o subjetiva; en este sentido, el evaluador tiene mucha injerencia en la valoración, por lo que bajo las actuales circunstancias es importante eliminar en la medida de lo posible el factor personal del mismo.

### **3.2. Administración del desempeño**

Se trata del proceso mediante el cual las compañías se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente define las metas y tareas del empleado, desarrolla sus habilidades y capacidades, y evalúa de manera continua su comportamiento dirigido a metas, y luego lo recompensa en una forma que se espera tendrá sentido en cuanto a las necesidades de la compañía y a las aspiraciones profesionales del individuo (Guzmán ,2016; Pág. 54).

La idea consiste en garantizar que dichos elementos sean consistentes en su interior y que todos tengan sentido en términos de lo que la compañía quiere lograr, al momento de comparar la administración y la evaluación del desempeño.

El enfoque de administración del desempeño actual refleja los intentos de los gerentes por reconocer de forma más explícita la naturaleza interrelacionada de los factores que influyen el desempeño del trabajador. Y refleja el énfasis que en la actualidad ponen los gerentes al motivar esfuerzos dirigidos a metas de alto desempeño, en un mundo globalmente competitivo. Existen tres razones principales para evaluar el desempeño de los subalternos (Cújar 2017; Pág. 5):

- La primera, las evaluaciones brindan información relevante sobre la cual el supervisor puede tomar decisiones acerca de promociones e incrementos de salario.
- Segunda, la evaluación permite a jefe y subalterno desarrollar un plan para corregir cualesquiera deficiencias que la evaluación llegue a descubrir, así como para reforzar las cuestiones que el trabajador hace de manera correcta.
- Finalmente, las evaluaciones sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a

la luz de sus fortalezas y debilidades exhibidas (Dessler G. y Ricardo V., 2011; Pág. 124).

### **3.3. Evaluación del desempeño**

Significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.

La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado (Dessler G. y Ricardo V., 2011; Pág. 125).

### **3.4. Propósitos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño tiene varios propósitos. Un propósito es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Las evaluaciones también cumplen con el propósito de brindar retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño (Góngora, 2014; Pág. 18).

Además, las evaluaciones de desempeño son la base para asignar recompensas. Es frecuente que las evaluaciones del desempeño determinen decisiones tales como quién obtiene un incremento en su salario por mérito, así como otras recompensas.

Cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño es valiosa. No obstante, su importancia para nosotros depende del punto de vista que tengamos, son varias las que claramente tienen relevancia para las decisiones de administración de los

recursos humanos, pero nuestro interés está en el comportamiento organizacional, por lo que debemos hacer énfasis en la evaluación del desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina la asignación de recompensas (Gómez 2017; Pág. 32).

Los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un empleado tendrán mucha influencia en lo que éste haga. Los tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características (R. Vargas 2016; Pág. 25).

- **Resultados de la tarea individual:** si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado.
- **Comportamientos:** en muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado. Esto es en particular cierto en el personal que se desempeña en puestos de asesoría o apoyo y en los individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Se evaluaría con facilidad el desempeño del grupo, pero habría dificultades para distinguir con claridad la contribución de cada uno de sus miembros. Observe que estos comportamientos no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual. El ayudar a otros, sugerir mejoras y presentarse como voluntario para tareas adicionales, hacen que los grupos y las organizaciones funcionen con más eficacia y es frecuente que se incorporen a las evaluaciones del desempeño del trabajador.
- **Características:** el conjunto más débil de criterios, aunque es uno de los más usados por las empresas, es el de las características individuales. Decimos que son más débiles que el de los resultados de la tarea o el de los comportamientos porque son los que están más alejados del desempeño real del trabajo en sí. Características tales como tener una buena actitud, mostrar confianza, ser confiable, parecer ocupado, o poseer mucha experiencia, puede relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sólo alguien ingenuo ignoraría el hecho de que tales características se usan con frecuencia como criterios para evaluar el nivel de desempeño de un empleado (Robbins, P. y Judge, A. 2009; Pág. 218).

### **3.5. Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado**

Como eje de la administración del desempeño está la noción de que los esfuerzos del trabajador deberían estar dirigidos a metas. Por un lado, el gerente debe evaluar al empleado con base en el desempeño de éste con respecto al logro de los estándares específicos, mediante los cuales espera que se le mida. Por otro lado, el gerente debería asegurarse de que las metas y los estándares de desempeño del trabajador tengan sentido en términos de las metas más amplias de la organización. De manera ideal, en cualquier compañía hay una jerarquía de metas. Las metas de la alta gerencia implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de mando (Pérez 2017; Pág. 192).

En relación a lo citado, es claro que lo que se espera de la gente a su cargo es más difícil de lo que parece. Por lo general, los empleadores escriben descripciones de los puestos de trabajo; sin embargo, tales descripciones rara vez incluyen metas específicas.

Por desgracia, algunos supervisores tienden a ser laxos cuando se trata de establecer metas específicas para sus empleados. Y luego se preguntan por qué tienen problemas para administrar el desempeño de dichos trabajadores.

Por lo tanto, tienen que cuantificarse las expectativas. La forma más directa para hacerlo consiste en establecer estándares medibles para cada expectativa. El punto es que los trabajadores siempre deberían saber de antemano cómo y sobre qué base se les evaluará. No puede esperar que ellos administren su propio desempeño, si no conocen los estándares que usted usará para evaluar su desempeño (Dessler G. y Ricardo V., 2011; Pág. 154).

### **3.6. Establecimiento de metas eficaces**

Establecer metas es una cuestión; establecer metas eficaces es otra. Una forma de pensar en esto es recordar que las metas que usted establezca debería ser inteligentes; es decir deben ser:

- Específicas y enunciar con claridad qué resultados se desean.
- Medibles y responder a la pregunta “¿Cuánto?”.
- Asequibles y pertinentes, al derivarse claramente de lo que el gerente y la organización quieren lograr.
- Oportunas y reflejar fechas límite de proyectos importantes.

La investigación conocida como “estudios acerca del establecimiento de metas” ofrece un conocimiento útil para el establecimiento de metas motivacionales. Tales estudios sugieren cuatro cuestiones:

- Asignación de metas específicas. Los trabajadores a quienes se les dan metas específicas por lo general se desempeñan mejor que aquellos a quienes no se les proporcionan.
- Asignación de metas medibles. Establezca metas en términos cuantitativos e incluya fechas objetivo o fechas límite.
- Asignación de metas desafiantes pero realizables. Las metas tienen que ser desafiantes, pero no tan difíciles como para que parezcan imposibles o irreales.
- Motivación de la participación. A lo largo de una carrera gerencial (y con frecuencia varias veces al día) se enfrenta esta pregunta: ¿Debería indicar a mis trabajadores cuáles son sus metas, o debería permitirles participar conmigo en el establecimiento de ellas? La evidencia sugiere que el establecimiento participativo de metas no resulta de manera consistente en un mejor desempeño que en el caso de las metas asignadas, ni las metas asignadas resultan consistentemente en un mejor desempeño en comparación con las metas establecidas de manera participativa. Sólo cuando las metas establecidas participativamente son más difíciles (se establecen más alto) que las asignadas, aquellas metas generan un mejor desempeño. Suele ser más sencillo establecer estándares más elevados cuando sus trabajadores tienen la oportunidad de participar en el proceso y, para ello, la participación extensa puede facilitar el establecimiento de estándares y mejorar el desempeño (Dessler G. y Ricardo V., 2011; Pág. 157-158).

### **3.7. Compromiso con el trabajo**

Es el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal.

Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación (Amorós, E., 2007; Pág. 214).

### 3.8. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.

Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado es una suma complicada de un número de elementos del trabajo (Amorós, E., 2007; Pág. 214).

### 3.9. Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del empleado

**Satisfacción y productividad:** Una revisión muy cuidadosa acerca de esta relación demostró que es positiva, y las correlaciones son relativamente bajas.

**Satisfacción y ausentismo:** Se encuentran negativamente relacionados, pero la correlación es atenuada. Suena lógico que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, pero no se puede olvidar que además existen otros factores que poseen un impacto en esta relación y que disminuyen la correlación que existe entre ambos.

**Satisfacción y rotación:** Ambas se encuentran relacionadas de manera negativa, esta relación es más fuerte que la que se observa con el ausentismo. La investigación demuestra que un moderador importante en esta relación es el desempeño del empleado. Para los individuos que muestran un desempeño superior, la satisfacción es menor relevante en el pronóstico de la rotación; esto porque como es lógico si un individuo muestra un alto desempeño, la organización querrá conservarlo de cualquier manera, ya sea aumentando su sueldo, brindándole recompensas, ascendiéndolo, entre otros. Otro aspecto interesante que se concluye de las investigaciones es que si existen dos empleados insatisfechos igualmente con su trabajo, el que es más probable de renunciar, es el que posea una mayor propensión a sentirse insatisfecho genéricamente (Amorós, E., 2007; Pág. 215).

## 4. Técnica de medida de evaluación de desempeño

Existen varios métodos de evaluación de desempeño:

#### **4.1. Escalas gráficas**

Un método común de evaluación de desempeño, es el de escalas gráficas, mismo que puede definirse como:

Se trata de un método que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan los grados de variación de tales factores. (Hidalgo, 2015; Pág. 54)

Con este método la jefatura determina el grado de cumplimiento de los empleados en una escala graduada gráfica que puede ser continua o discreta, es fácil de aplicar, pero su análisis demanda conocimientos estadísticos y matemáticos y es altamente sensible a la subjetividad del evaluador.

#### **4.2. Método de elección forzada**

Otro método usado con frecuencia en la evaluación de desempeño, es el de la elección forzada, el cual se puede detallar como sigue:

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque, o conjunto de dos, cuatro frases o más enunciados en donde el evaluador debe elegir por fuerza una sola, es decir la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado, por eso se llama elección forzosa. (Hidalgo, 2015; Pág. 55)

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: índice de aplicabilidad (medida en que la frase se aplique al desempeño) y el índice de discriminación (medida en que la frase identifica el desempeño). El método de evaluación del desempeño ofrece las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (efecto de halo)
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

Este método ofrece las siguientes desventajas:

1. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información
2. Cuando es empleado para fines del desarrollo carece de información sobre la capacitación que necesita el personal, su potencial de desarrollo, etc.

La técnica de elección forzada es utilizada en la evaluación de empleados por los superiores, compañeros, subordinados o en una combinación de todos ellos. (Dessler, 2001; Pág. 323)

Por lo que el método de elección forzada proporciona resultados confiables, ya que su aplicación es simple y no requiere de preparación del evaluador

#### **4.3. Método de investigación de campo**

La investigación de campo es otro método de valoración del desempeño laboral, este puede describirse como sigue a continuación: “La evaluación la efectúa el superior (jefe) pero con asesoría de un especialista (staff), el especialista en evaluación del desempeño hace una entrevista de evaluación con cada jefe.” (Hidalgo, 2015; Pág. 56)

Este método brinda una mayor visión respecto al ambiente de la empresa, sin embargo demanda una mayor planeación, demanda la entrevista tanto con la jefatura como con los niveles inferiores, deben participar todos los niveles de la empresa en el proceso y genera un gran entrenamiento en el personal que la aplica, sin embargo, toma demasiado tiempo y es muy costoso; además brinda una visión global de la empresa y de cada empleado, puede ser usado para generar procesos de mejora continua debido a la profundidad de sus análisis.

#### **4.4. Método de incidentes críticos**

Otro método de uso común, es el de incidentes críticos, el mismo que puede describirse mediante la siguiente declaración: “La Técnica de los Incidentes Críticos consiste en una metódica recopilación de informaciones sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de esas experiencias y prevenir futuros accidentes o

situaciones de emergencia que puedan destruir o deteriorar seriamente un sistema, un servicio básico etc.” (Hidalgo, 2015; Pág. 57)

Este método es útil para identificar causas y efectos de incidentes o factores críticos de desempeño, se planea sobre la base de cuestionarios muy específicos, relacionados al incidente en cuestión o análisis para desempeño, sirven para identificar factores de riesgo, y eliminar incidencias, no proveen resultados globales previos, aunque se elimina la subjetividad del proceso, toma tiempo y es complicada su aplicación.

Tabla 4.  
**Análisis comparativo**

<b>Tipo de evaluación</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Método de escalas gráficas	Fácil de comprender Genera una visión integrada y comprimida de la empresa y la situación de cada empleado. Exige poco trabajo.	Resultados generales, poco tolerante. Requiere matemática y estadística. Es altamente subjetiva, incide mucho el criterio del evaluador.
Método de elección forzada	Fácil de aplicar Reduce la subjetividad del evaluador. No requiere preparación previa del evaluador	Exige planeación muy compleja Presenta resultados globales No permite realimentación, solo distingue empleados medios y deficientes.
Método de investigación de campo	Resultados altamente detallados, identifica no solo rendimiento sino la característica de los cargos, capacidades, conocimientos. Genera alto entrenamiento para quien aplica. La evaluación del personal es profunda e imparcial. Permite identificar áreas de mejoramiento de desempeño. Es el método más completo.	Alto costo operacional. Requiere mucho tiempo, evaluación es a jefes y personal a cargo.
Método de incidentes críticos	Método barato Identifica vulnerabilidades del Sistema Identifica eventos menos usuales	Se aplica sobre factores muy específicos a evaluar, no Brinda un bosquejo general inicial. Puede haber fallos o distorsiones por memoria. Trabaja solo en situaciones no ordinarias.

Fuente: (Hidalgo, 2015; Pág. 54-58)

Elaboración propia

En base al análisis realizado, se considera que debido a que se requiere una visión global del entorno de la empresa con la menor subjetividad posible, con el fin de relacionar la evaluación con la cultura organizacional, se propone aplicar el método de elección forzada a la presente investigación, para ello se aplicará el siguiente instrumento:

Tabla 5.

**Instrumento de evaluación de desempeño**

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>					
Termina su trabajo oportunamente					
Cumple con las tareas que se le encomienda					
Realiza un volumen adecuado de trabajo					
<b>CALIDAD</b>					
No comete errores en el trabajo					
Hace uso racional de los recursos					
No Requiere de supervisión frecuente					
Se muestra profesional en el trabajo					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros					
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.					
Evita los conflictos dentro del trabajo					
<b>INICIATIVA</b>					
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					
Se muestra asequible al cambio					
Se anticipa a las dificultades					
Tiene gran capacidad para resolver problemas					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Muestra aptitud para integrarse al equipo					
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
Planifica sus actividades					
Hace uso de indicadores					
Se preocupa por alcanzar las metas					
<b>Firma del evaluador</b> (Director, Jefe de Departamento, o Jefe de Unidad Administrativa)	<b>Comentarios</b>				

Fuente: (Hidalgo, 2015; Pág. 59)

Elaboración propia

## **5. Marco metodológico**

### **5.1. Escenario**

Esta investigación fue realizada en la empresa INSELMED, que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, se dedica a brindar mantenimiento preventivo y correctivo, soporte técnico, capacitación y venta de equipos biomédicos y sistemas de climatización con altos estándares de calidad al sector hospitalario e industrial. Aquí fundamos los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra investigación.

### **5.2. Tipo y diseño de investigación**

El presente estudio fue enfocado en un tipo de investigación descriptiva, ya que el investigador es la primera herramienta de recolección de información, este diseño es cuantitativo, es decir analizar las características de la cultura organizacional y el desempeño laboral y como se manifiestan en los empleado de la organización.

### **5.3. Metodología de investigación**

La metodología utilizada para esta investigación sobre el diagnóstico de la cultura organización y desempeño laboral, está basado en el estudio de caso, el cual de lo define:

“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.” (Yin, 1994; Pág. 13)

Se ha tomado la decisión de utilizar este método ya que permite realizar el estudio de fenómenos sociales y organizacionales, ya que es una herramienta de hallazgo de explicaciones causales. Hay muchas maneras de explicar el mundo de las organizaciones. El método del caso, que recomendamos desde la óptica del realismo, nos resulta atractivo por ser exhaustivo y riguroso. Su ámbito de aplicación está bien

definido: contestar preguntas de tipo “por qué” o “cómo” sobre fenómenos contemporáneos sobre los cuales no tenemos control. Las preguntas de este tipo invitan a generar teorías y estas teorías pueden inducirse a través de la lógica del método del caso, ya sea un caso único o múltiple. El diagrama detallado a continuación, inicia:

- La definición del problema
- Determinar un diseño de investigación, en el cual se describen las características
- Establece la recolección de datos y la forma por la cual van a ser analizados
- Y finalmente generar resultados y conclusiones del estudio. (Robert Yin, 2003; Pág. 23)

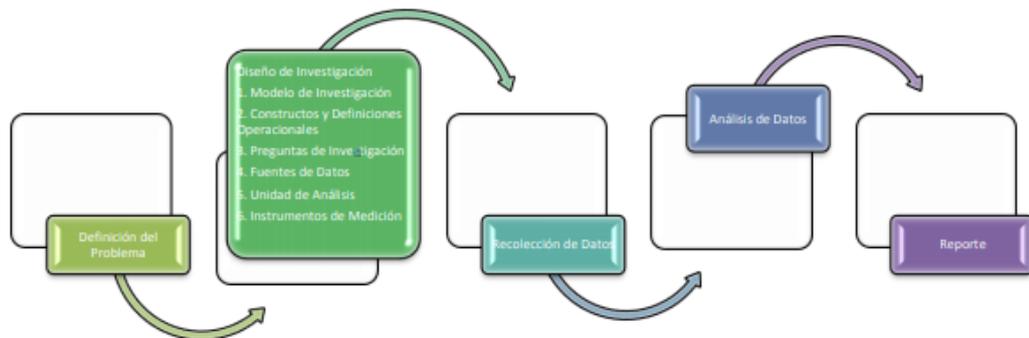


Gráfico 3. Metodología del estudio de caso

Fuente: (Robert Yin, 2003; Pág. 23)

#### 5.4. Censo

La investigación va dirigida a todos los colaboradores de la empresa, a través de la aplicación del censo.

#### 5.5. Técnica de recolección de datos

La recolección de información se realizó a través de aplicación de encuesta a todos los colaboradores de la empresa INSELMED, lo que nos permitió describir la realidad en cuanto al tipo de cultura organizacional que denota la organización; así como también los factores del desempeño laboral de los colaboradores, para lo cual se realizó el siguiente procedimiento:

- La aplicación de los instrumentos a los colaboradores se realizó en las instalaciones de la empresa INSELMED.

- Se procedió a realizar el trabajo de campo, realizando las encuestas a las 20 personas.
- El proceso de recolección de la información tiene una duración de 30 minutos por instrumento.
- Se detalla y analiza la información recopilada durante la encuesta, mediante gráficas y cuadros se procede a tabular la información.
- Finalmente se tabulan todos los resultados y se saca las conclusiones para el análisis e interpretación de los resultados.

### **5.6. Procedimiento**

- Definición de problemática: se revisó con la empresa las problemáticas que hay y se priorizaron los parámetros.
- Solicitud información: se recibió autorización para el levantamiento de la información.
- Aplicación de la técnica: se definió la participación de todos los colaboradores de la empresa a todo nivel.
- Diseño de plan de trabajo: se presentó el instrumento y se definieron fechas de aplicación.
- Implementación: se aplicó el censo y se recabaron los resultados.

### **5.7. Procesamiento y análisis de datos**

Los datos fueron analizados en base los instrumentos detallados a continuación, los cuales permitieron alcanzar los objetivos de la investigación, es decir permitieron conocer la problemática de la cultura organización y el desempeño laboral de la empresa. El análisis fue plasmado a través de tablas y gráficos estadísticos que muestren resumidamente los aspectos analizados:

- Instrumento de Cameron y Quinn: el encuestado ordena de mayor a menor las características ofrecidas de un listado, en función de cómo se adaptan dichas características a su percepción de su organización; la escala se puntúa de acuerdo a: 1: 50% 2: 30%; 3: 15% 4: 5%.

- Instrumento de evaluación de desempeño: aplicación de método de elección forzada, en la escala del 1 al 5, siendo el 1 muy baja y el 5 muy alta.

La investigación a través de la metodología del estudio de caso es una herramienta de investigación y una técnica de aprendizaje que puede ser aplicado en cualquier área de conocimiento lo que nos permitió conocer y comprender la particularidad del análisis realizado en la empresa INSELEMD, y poder generar las respectivas conclusiones de la investigación.

## **Capítulo tercero**

### **Análisis de resultados**

#### **1. Análisis de resultados de la cultura organizacional**

Para el análisis de resultados, se tomará en cuenta la información obtenida de manera global de la empresa inicialmente, para después realizar un análisis por áreas de la empresa; área administrativa y área de mantenimiento. Previo al proceso de obtención de datos, se bosqueja la empresa INSELMED.

La empresa INSELMED, inicia en el año 2008 con cuatro personas más el gerente general, cuyo objeto social es la venta, reparación y mantenimiento de equipamiento médico, la organización cuenta con una estructura piramidal en que la gerencia se encargaba de todos los procesos operativos y administrativos; la empresa poseía la fortaleza de generar soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes, y en un entorno legal que facilitaba la participación de empresas pequeñas en la contratación pública, se favoreció el crecimiento de la empresa en ciernes.

El auge económico que experimentaba el país, acompañado de los precios de venta de materias primas elevados en el Ecuador, impulsa la construcción de numerosos hospitales públicos y privados, generándose un pico de demanda que permite a INSELMED aumentar sus ventas notoriamente, pero también implica los siguientes problemas:

- Sobre carga de trabajo lo que provoca que la plantilla de trabajadores y la gerencia se centre en el análisis de los procesos operativos, descuidando los procesos estratégicos administrativos, lo cual incrementa el tiempo medio de implementación de soluciones para el cliente y orillando a la empresa a una percepción de reducción de calidad de servicio en su mercado.
- Se reducen los procesos de innovación de productos y servicios de la empresa, dado que la organización se dedicó a satisfacer las necesidades inmediatas de su mercado.
- La infraestructura física es insuficiente ante el incremento de las obras y demanda del mercado de INSELMED.
- La gestión de ventas y promoción disminuyen de manera significativa, puesto que los esfuerzos se concentraron en atender la demanda de la empresa.

Ante esta realidad en el 2014 se realiza un proceso de reingeniería organizacional, es decir una revisión fundamental y el rediseño de los procesos y de la estructura organizacional, sobre el área operativa de la empresa, el número de trabajadores se extiende de 4 hasta 12, es decir, se triplica; sin embargo, la planta administrativa no crece al mismo ritmo, por lo que la gerencia continúa centrándose en el proceso operativo, mientras que las áreas administrativas apenas sufren variación respecto a sus funciones. Estos cambios se dan considerando las siguientes condiciones:

- La gerencia mantiene sus funciones operativas y administrativas, no hay cambio en el organigrama empresarial.
- El personal original de INSELMED se convierte fundamentalmente en personal supervisor, cada uno con equipo de trabajo a su cargo y cartera de clientes.
- Se obtiene la representación local de algunos equipos técnicos, lo que mejora la posición competitiva de la empresa.
- INSELMED se muda a una locación con mayor disponibilidad de espacio físico para llevar a cabo sus procesos.

El incremento de personal operativo, se da sin el diseño de un plan de capacitación apropiado, por lo que la cultura organizacional se transmite solo por experiencia de los jefes de equipos, sin un proceso estructurado. Sin embargo, los tiempos de atención disminuyen y la percepción de los clientes respecto a la calidad de los servicios aumenta.

A partir de esta fecha, el crecimiento de INSELMED ha sido sostenido, actualmente cuenta con 20 empleados en su nómina y una cartera de clientes que se ha estancado, esto implica que si bien, la empresa genera ingresos suficientes para cubrir gastos y generar una ganancia significativa para los accionistas, su crecimiento medio anual ronda actualmente el 1% al 2% lo que revela un freno respecto a etapas anteriores donde el crecimiento era del 5% al 10% anual.

Desde el punto administrativo, la empresa cuenta con un área operativa con procesos claramente establecidos, sin embargo, se mantienen interrelacionados la gerencia técnica, operativa y comercial, lo que ralentiza el proceso de toma de decisiones, las jefaturas se mantienen estables con los supervisores operativos. El organigrama obedece al siguiente gráfico:



Gráfico 4. Organigrama INSELMED

Fuente: INSELMED

Elaboración propia

El organigrama previo revela que INSELMED es una empresa con una estructura centralizada. La gerencia mantiene supervisión directa sobre todos los niveles y no hay interacción entre ellos, al menos esto se refleja en las líneas de diagrama, no se distinguen con claridad niveles directivos, ejecutivos o asesores; la distribución de empleados es como sigue:

- Gerencia general: 1 personas
- Jefatura comercial: 2 personas
- Jefatura técnica: 13 personas
- Jefatura administrativa: 2 personas
- Secretaria: 1 persona
- Mensajería: 1 persona

En cuanto a lo que se puede inferir del organigrama mostrado, se establece lo siguiente:

- La comunicación es bidireccional de acuerdo a la gerencia, sin embargo, la comunicación interdepartamental no está clara; esto provoca una fuerte centralización de la comunicación y la ralentización del proceso de toma de decisiones que esto implica.
- Existen áreas para cada actividad organizacional, sin embargo, la gerencia absorbe mucha responsabilidad, esto implica que participa de todos los procesos

de decisión de la organización, sin importar si estos procesos son o no estratégicos.

- No hay jerarquía interdepartamental, la jerarquía es clara entre la gerencia y los otros departamentos, pero entre estos no, lo que complica las labores de equipo y desarrollo de proyectos conjuntos.

En cuanto a los elementos que identifica la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, es decir la filosofía empresarial, INSELMED realiza las siguientes declaraciones respecto a la misma:

### **Misión:**

Somos una empresa dedicada a brindar mantenimiento preventivo y correctivo, soporte técnico, capacitación y venta de equipos biomédicos y sistemas de climatización con altos estándares de calidad al sector hospitalario e industrial, con un equipo técnico altamente capacitado, tecnología de punta y calidez en la atención.

Tabla 6.

### **Análisis de la misión**

<b>Parámetro</b>	<b>Descripción</b>
Clientes	Hospitalarios e industriales
Alcance geográfico	No declara, se puede interpretar como de alcance nacional
Producto	Mantenimiento preventivo y correctivo, soporte técnico, capacitación y venta de equipos biomédicos y sistemas de climatización
Ventaja del producto	Altos estándares de calidad
Ventaja competitiva	Equipo técnico altamente capacitado, tecnología de punta y calidez en la atención

Elaboración propia

El análisis revela que la base de clientes es muy específica, por lo que la empresa atiende a un mercado de nicho, esto indica que la estrategia comercial debe ser dirigida mediante fuerza de ventas; la empresa brinda gran importancia a la calidad de servicio, puesto que considera esto su ventaja competitiva.

### **Visión:**

Ser reconocidos como una empresa líder a nivel nacional en el mantenimiento, soporte técnico y venta de equipos biomédicos y sistemas de climatización, al sector

hospitalario e industrial, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico y social de nuestro país, abasteciendo de los mejores productos al mercado nacional, reconocidos por el sector público y privado.

Tabla 7.

### Análisis de la visión

Parámetro	Descripción
Meta	Liderazgo de mercado
Alcance geográfico	Nivel nacional
Diferenciación	Calidad Respaldo
Horizonte temporal	No declarado

Elaboración propia

La empresa apunta a liderazgo de mercado, considera que este se alcanzará con calidad de servicio y respaldo técnico.

#### Principios:

- Compromiso: cumplimiento de la obligación contraída
- Respeto: valoración y desarrollo
- Responsabilidad: siempre a tiempo
- Dinamismo: Vitalidad presente en nuestros colaboradores

Se puede observar que la empresa está muy orientada al servicio, dada la naturaleza de las declaraciones de principios. Una vez analizada la empresa, se procede a realizar el análisis de los instrumentos aplicados.

Conforme el estudio realizado a través del diseño de investigación descriptiva, mediante la aplicación del censo a los colaboradores de la empresa INSELMED, se denotan los siguientes resultados detallados a continuación, con el propósito de analizar las características de la cultura organizacional y el desempeño laboral, es decir comprende la descripción, análisis e interpretación de la historia y situación actual de la organización. Dicho proceso está enfocado en los resultados dominantes del estudio realizado.

## 1.1 Resultados globales

Tabla 8.

### Global

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,93	2,85	2,76	2,43

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

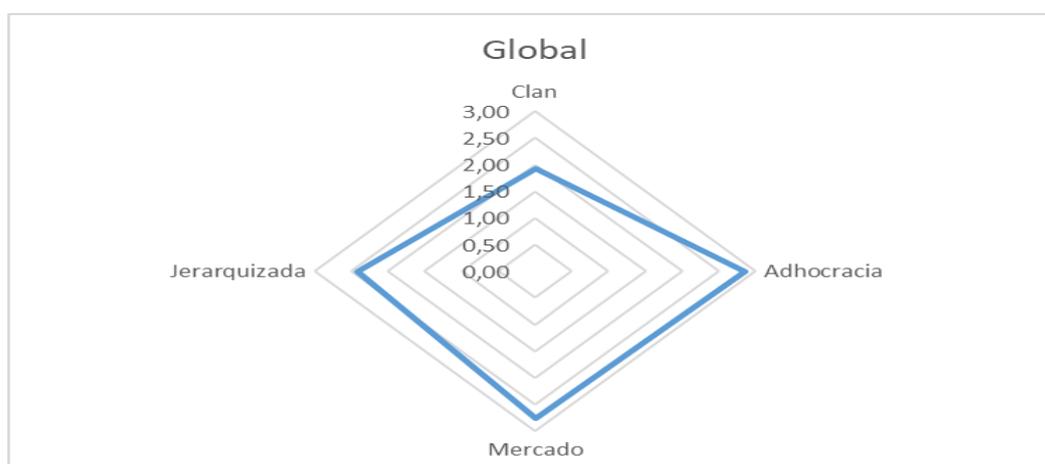


Gráfico 5. Global  
Elaboración Propia

En forma general, los resultados de la empresa muestran que esta tiende a orientarse hacia una adhocracia y en menor medida hacia una organización de mercado, esto tiene sentido si se considera que es una empresa pequeña que está a cargo de su fundador, en este tipo de organizaciones, se privilegia la iniciativa personal, el emprendimiento, en este contexto, se brinda libertad a las personas y la organización estimula este comportamiento con retribuciones sociales o económicas, además se puede observar que la inclinación hacia la cultura de mercado es fuerte también a nivel organizacional, lo que revela que existe una tendencia hacia el establecimiento de relaciones entre la jefatura y los niveles ejecutivos y operativos centrados en metas y límites de autoridad.

Tabla 9.

**Características dominantes**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,75	2,65	2,6	2,75

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

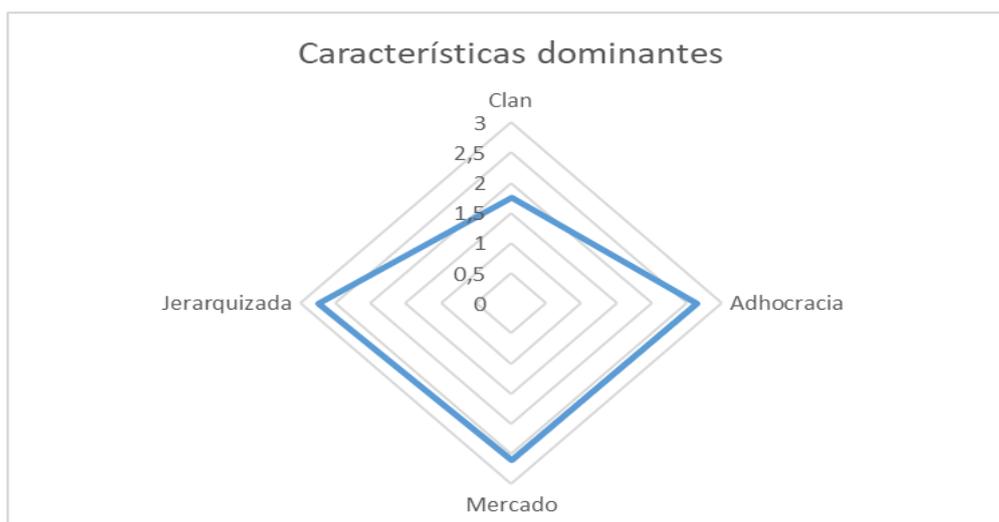


Gráfico 6. Características dominantes  
Elaboración propia

En lo referente a las características dominantes, la cultura jerarquizada, es la principal, pero la cultura adhocracia y de mercado también están presentes, es decir, la organización muestra componentes diversos de las culturas mostradas, lo que llama la atención de esta interrogante, es que la cultura de clan apenas se manifiesta, esto implica que la vinculación emocional con la organización entre los elementos de la empresa es mínima, lo que llama la atención siendo una microempresa, puesto que no se ha transmitido a todos los segmentos empresariales la percepción de lealtad.

Tabla 10.

**Liderazgo organizacional**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,8	2,85	2,85	2,5

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 7. Liderazgo organizacional  
Elaboración propia

Desde el punto de vista del liderazgo, la empresa se muestra una cultura dominante de mercado y de adhocracia, este factor tiene sentido ya que al ser una microempresa dirigida por su fundador, se da mucha importancia a la iniciativa propia; llama la atención que existe un importante componente jerárquico, lo que implica la presencia de procesos de servicio y operativos desarrollados.

Tabla 11.

**Estilo gerencial**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,85	3,25	2,85	2,05

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

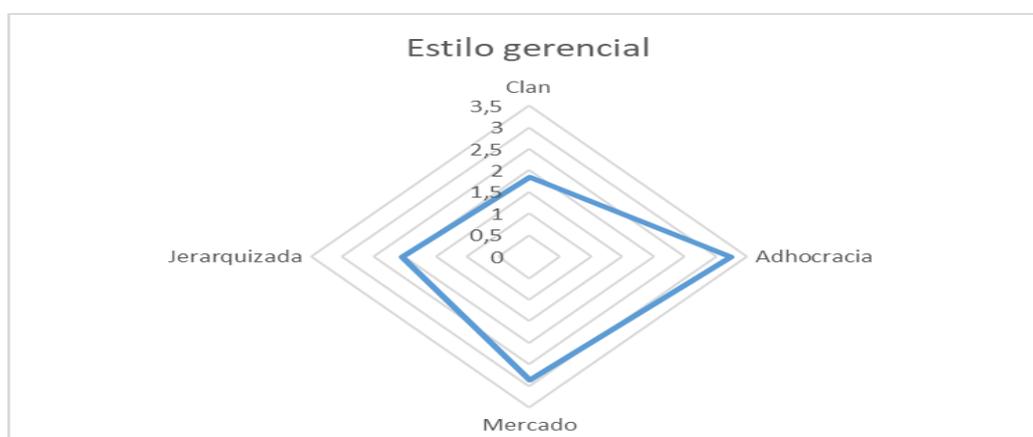


Gráfico 8. Estilo gerencial  
Elaboración propia

El estilo gerencial global de la empresa, presenta marcadas tendencias hacia una cultura adhocrática, al ser una microempresa, y a tono con los resultados previos, el estilo gerencial privilegia la iniciativa, los resultados alcanzables a mediano y corto plazo, el control es limitado y dirigido a los resultados.

Tabla 12.

**Unión de la organización**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,95	2,5	2,65	2,9

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 9. Unión de la organización  
Elaboración propia

Desde el punto de vista de la unión organizacional, la cultura organizacional presenta características jerarquizadas, esto significa que las relaciones al interior de la empresa son verticales, la información fluye desde los niveles de alta jerarquía hacia los de baja jerarquía.

Tabla 13.

**Énfasis estratégico**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,95	2,65	2,95	2,45

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 10. Énfasis estratégico  
Elaboración propia

Desde el punto de vista estratégico, la empresa presenta una cultura predominantemente de mercado, es decir, se privilegian los resultados de la empresa y por ende toda la estrategia está centrada en la generación de procesos para alcanzar metas.

Tabla 14.

**Criterio organizacional**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
2,25	3,2	2,65	1,9

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 11. Criterio organizacional  
Elaboración propia

Como se puede observar, existe una marcada tendencia de la cultura emprendedora o adhocrática, la empresa promueve los valores centrados en la iniciativa propia y el alcance de las metas parciales, al ser una microempresa gerenciada por su fundador, esto es lo esperado.

## 1.2 Resultados área administrativa

Con el fin de identificar si existen subculturas en las diferentes áreas de la empresa, se toma en cuenta que son fundamentalmente dos departamentos los que conforman la organización, se mide la cultura organizacional de cada uno de ellos, con el fin de identificar diferencias entre ambos y desarrollar un análisis comparativo al respecto.

Tabla 15.

### Administrativo

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
2,07	2,67	2,50	2,73

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

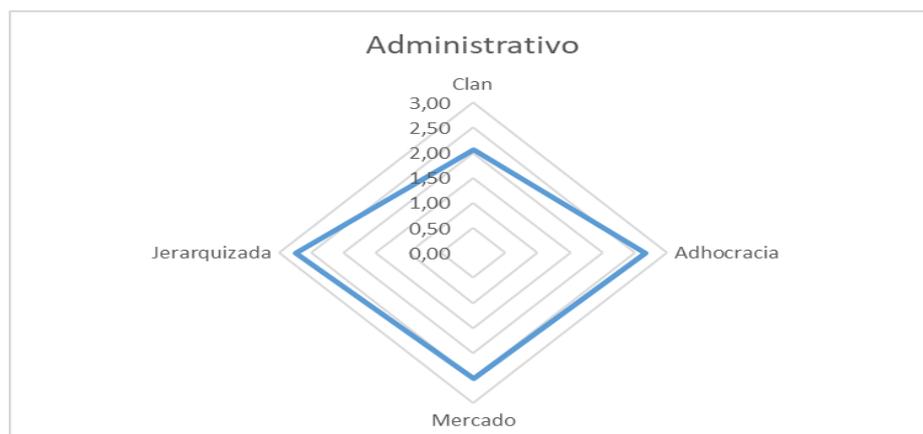


Gráfico 12. Administrativo  
Elaboración propia

Como puede observarse, el departamento administrativo en forma global, muestra características de una cultura jerarquizada, adhocrática y de mercado a partes iguales, siendo la cultura de clan, la menos notoria.

Tabla 16.

#### Características dominantes

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
2	3	2	2,8

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

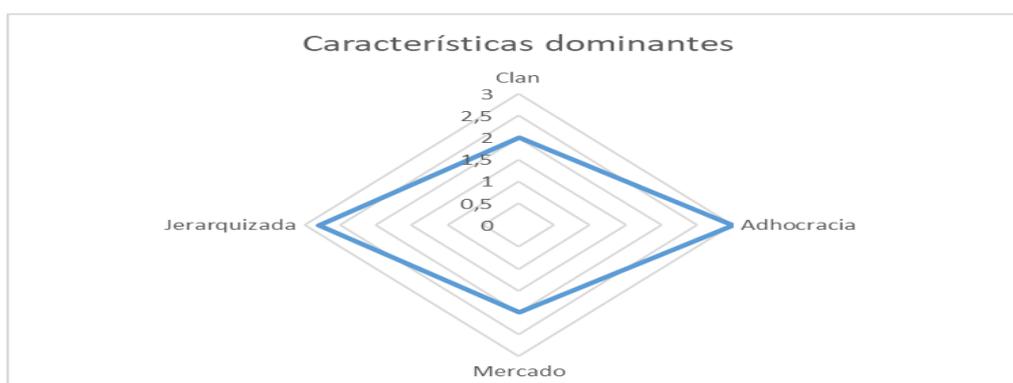


Gráfico 13. Características dominantes  
Elaboración propia

Desde el punto de vista de las características dominantes, el departamento administrativo de la empresa muestra características de una cultura emprendedora o adhocrática y también de una jerarquizada en menor medida, se espera entonces que

exista una fuerte tendencia organizacional de comunicación de arriba hacia abajo en la estructura, pero con componentes marcados de una cultura de mercado, en que se favorece la iniciativa.

Tabla 17.

### Liderazgo organizacional

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
2,8	2	2,4	2,8

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 14. Liderazgo organizacional  
Elaboración propia

En el campo administrativo el liderazgo se presenta, a partes iguales, una cultura de clan y jerarquizada; esto implica que en el departamento administrativo hay fuerte componente de lealtad en los procesos operacionales y además se percibe una significativa estructura jerarquizada; esto significa que, al menos desde el punto de vista administrativo, la presencia del fundador de la empresa atrae lealtades y una gran identificación del grupo con la organización.

Tabla 18.

### Estilo gerencial

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,4	4	2,4	2,2

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 15. Estilo gerencial  
Elaboración propia

El estilo gerencial es marcadamente adhocrático o emprendedor en el departamento administrativo, la gerencia busca fomentar el desarrollo de iniciativa independientemente del control que pueda existir.

Tabla 19.

**Unión de la organización**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
2,2	1,8	2,6	3,4

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

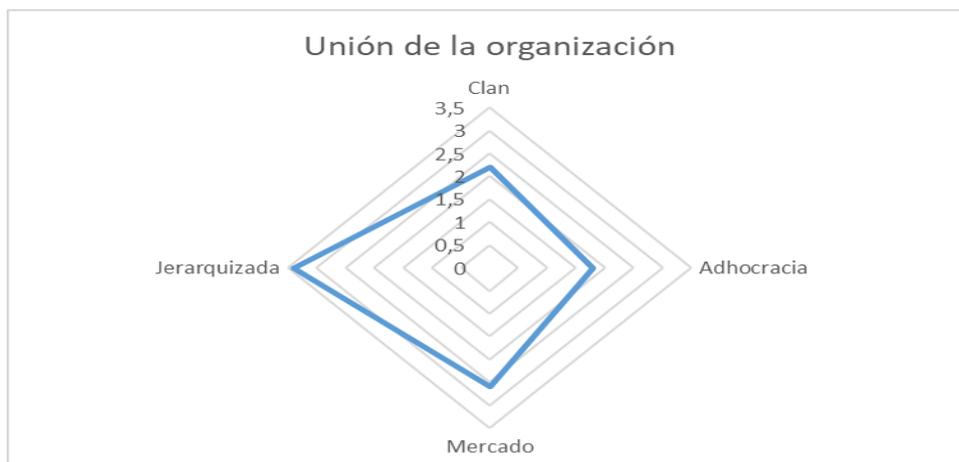


Gráfico 16. Unión de la organización  
Elaboración propia

La unión del departamento administrativo se da en torno la jerarquía fuertemente marcada en él, es una cultura fuertemente burocratizada desde el punto de vista de la unión organizacional, existe un componente de mercado que habla del compromiso limitado a los resultados pactados de la empresa, pero la característica predominante es la de la cultura jerarquizada.

Tabla 20.

**Énfasis estratégico**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
2	2	3	3

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 17. Énfasis estratégico  
Elaboración propia

Desde el punto de vista del énfasis estratégico, el departamento administrativo de la organización se caracteriza por ser jerarquizada y de mercado, es decir, existe una fuerte estructura que gobierna la comunicación de arriba hacia abajo, pero con una relación entre niveles que privilegia el cumplimiento de parámetros previamente establecidos, no hay lugar para la iniciativa desde el punto de vista estratégico en el departamento administrativo.

Tabla 21.

**Criterio organizacional**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
2	3,2	2,6	2,2

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 18. Criterio organizacional  
Elaboración propia

En lo referente al criterio organizacional, el departamento administrativo muestra una cultura adhocrática o emprendedora marcada con una subcultura de mercado, es decir, el criterio de la organización a nivel administrativo mantiene la participación, innovación y la democracia interna, así como también permite mantener la solución a problemas complejos en base al desarrollo de personas creativas.

### 1.3 Resultados mantenimiento

Una vez analizado el departamento de administración, se procede a realizar el mismo proceso para el departamento de mantenimiento, con el fin de identificar el tipo de cultura y subcultura prevaleciente y realizar un análisis comparativo.

Tabla 22.

#### Mantenimiento

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,76	2,73	2,67	2,18

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

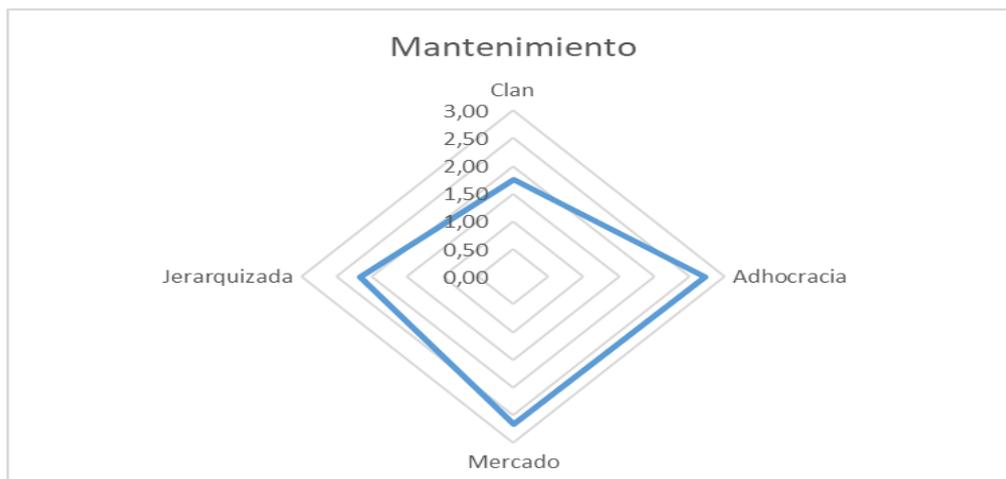


Gráfico 19. Mantenimiento  
Elaboración propia

Desde el punto de vista global, el departamento de mantenimiento presenta características de cultura adhocrática y de mercado, es decir, se privilegia la iniciativa pero estableciendo metas previas alcanzables entre los diferentes estamentos de la organización.

Tabla 23.

### Características dominantes

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,5625	2,375	2,625	2,5625

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

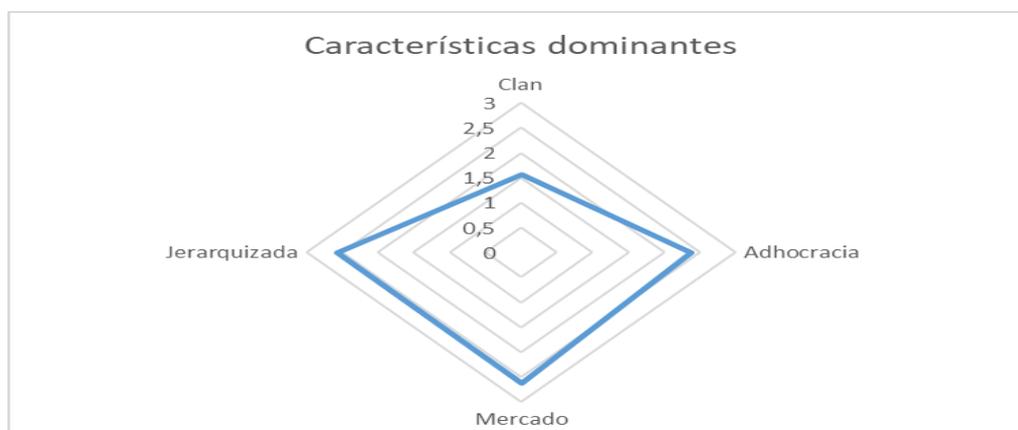


Gráfico 20. Características dominantes  
Elaboración propia

El departamento de mantenimiento no tiene características dominantes de ninguna cultura en particular, presenta parámetros de jerarquizada, adhocracia y mercado en igual medida, lo único que se puede afirmar es que no existe una cultura de clan predominante en la empresa en el área de mantenimiento.

Tabla 24.

**Liderazgo organizacional**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,375	2,9375	2,8125	2,25

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 21. Liderazgo organizacional  
Elaboración propia

El liderazgo organizacional está claramente marcado hacia una cultura adhocrática o emprendedora y una de mercado, en menor medida se presenta una subcultura jerárquica, esto implica que a nivel de mantenimiento, la empresa promueve valores como la iniciativa, la competencia, entre otras características de liderazgo.

Tabla 25.

**Estilo gerencial**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,875	2,8125	2,8125	1,875

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 22. Estilo gerencial  
Elaboración propia

El estilo gerencial es principalmente adhocrático y de mercado en el área de mantenimiento, la cultura de clan y jerárquica es apenas perceptible en esta área, lo que refleja la tendencia general de la gerencia a imprimir una dirección a la empresa que privilegie la competencia y la iniciativa.

Tabla 26.

### Unión de la organización

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,75	2,5625	2,5	2,5625

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 23. Unión de la organización  
Elaboración propia

Puede observarse que en el departamento de mantenimiento no hay una cultura predominante desde el punto de vista de la unión organizacional, se puede observar que se presentan características de la jerarquizada, emprendedora o adhocrática y de mercado en la misma proporción, solamente la cultura de clan es imperceptible.

Tabla 27.

**Énfasis estratégico**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
1,8125	2,6875	2,75	2,125

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 24. Énfasis estratégico  
Elaboración propia

En el departamento de mantenimiento, el énfasis estratégico está orientado hacia la cultura adhocrática o emprendedora y la de mercado, esto está en línea con todo lo analizado previamente, tanto desde el punto de vista gerencial, de liderazgo, entre otros.

Tabla 28.

**Criterio organizacional**

Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
2,1875	3	2,5	1,6875

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia



Gráfico 25. Criterio organizacional  
Elaboración propia

El criterio organizacional se orienta hacia la cultura adhocrática o emprendedora y la cultura de mercado, las características de clan o jerarquizada no son perceptibles casi en el departamento de mantenimiento de la empresa.

#### 1.4 Análisis comparativo cultura organizacional

Una vez aplicado el instrumento y evaluado por áreas lo relativo a la cultura organizacional, se muestra el resultado comparativo del proceso.

Tabla 29.

#### Cuadro comparativo cultura organizacional

Parámetro	Global	Administración	Mantenimiento	Observación
Global	Principal: Adhocrática o emprendedora y de mercado Secundaria: Jerarquizada	Principal: Adhocrática o emprendedora, de mercado y jerarquizada	Principal: Adhocrática o emprendedora y de mercado	No parece existir diferencia significativa entre los departamentos de administración y mantenimiento en forma global.

Características dominantes	Principal: Jerarquizada Secundaria: Adhocrática o emprendedora	Principal: Adhocrática o emprendedora Secundaria: Jerarquizada	Principal: Adhocrática o emprendedora, de mercado y jerarquizada	No parece existir diferencia significativa entre los departamentos de administración y mantenimiento en forma global.
Liderazgo organizacional	Principal: Adhocrática o emprendedora y de mercado Secundaria: Jerarquizada	Principal: Clan y jerarquizada	Principal: Adhocrática o emprendedora y de mercado	El departamento de administración presenta características de clan en contraste con el departamento de mantenimiento; la característica jerarquizada es predominante en administración y transmite esta característica al global.
Estilo gerencial	Principal: Adhocrática o emprendedora y de mercado	Principal: Adhocrática o emprendedora	Principal: Adhocrática o emprendedora y de mercado	No parece existir diferencia significativa entre los departamentos de administración y mantenimiento en forma global.

Unión de la organización	Principal: jerarquizada Secundaria: Adhocrática o emprendedora y de mercado	Principal: Jerarquizada	Principal: Adhocrática o emprendedora, de mercado y jerarquizada	La unión de la organización es principalmente jerárquica, predominantemente en el departamento administrativo, el departamento de mantenimiento es adhocrática o de mercado.
Énfasis estratégico	Principal: de mercado Secundaria: Adhocrática o emprendedora y jerarquizada	Principal: De mercado y jerárquica	Principal: Adhocrática o emprendedora y de mercado	No parece existir diferencia significativa entre los departamentos de administración y mantenimiento en forma global.
Criterio organizacional	Principal: Adhocrática o emprendedora	Principal: Adhocrática o emprendedora y de mercado	Principal: Adhocrática o emprendedora Secundaria: de mercado	No parece existir diferencia significativa entre los departamentos de administración y mantenimiento en forma global.

Fuente: Encuesta  
Elaboración propia

## 2. Análisis de resultados evaluación de desempeño

Al igual que en la encuesta de la cultura organizacional, se analiza inicialmente los resultados globales del censo realizado para después segmentar por departamento administrativo y de mantenimiento.

## 2.1 Resultados globales evaluación de desempeño



Gráfico 26. Orientación a resultados  
Elaboración propia

Se observa que el puntaje medio de la empresa en el desempeño respecto a la orientación a resultados es de 4.68, el parámetro relacionado con el término del trabajo de forma oportuna está por debajo del promedio en la medida de desempeño de este factor.

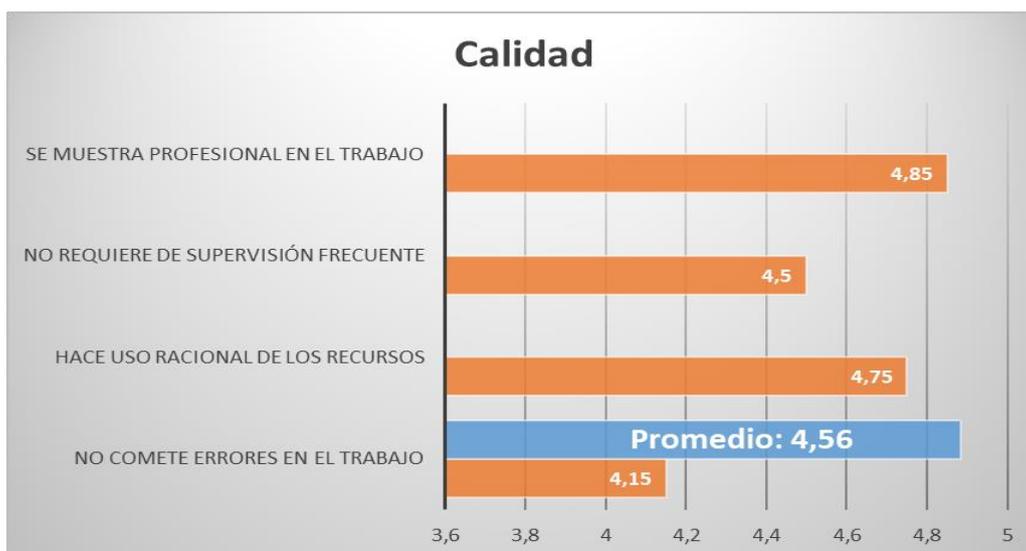


Gráfico 27. Calidad  
Elaboración propia

La calidad de la empresa tiene una valoración de 4.56 puntos con los parámetros de requerimiento de supervisión y la comisión de errores en el trabajo con promedios inferiores a la calificación global de la calificación.

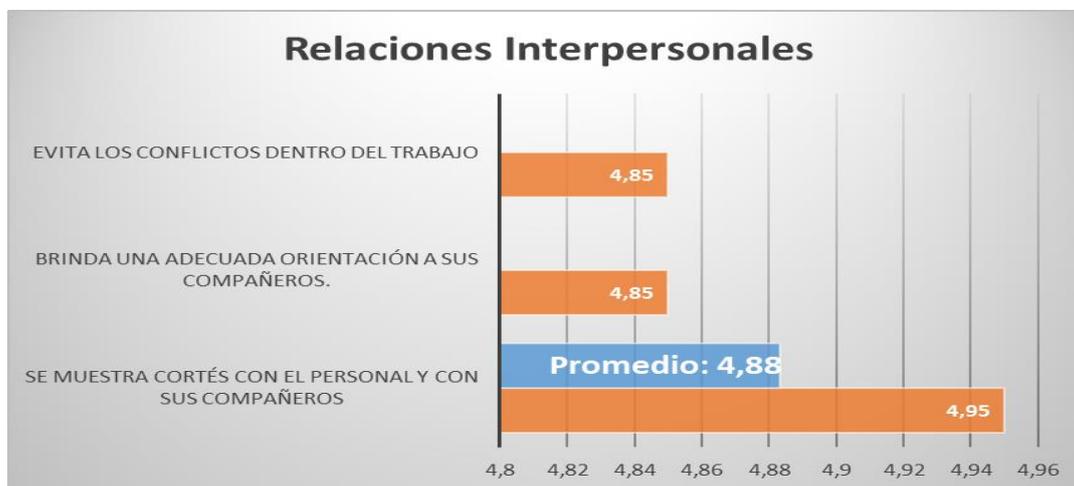


Gráfico 28. Relaciones interpersonales  
Elaboración propia

Las relaciones interpersonales tienen un promedio de 4.88 puntos, el parámetro asociado a la evitación de conflictos en el trabajo y la orientación adecuada a los compañeros se encuentra por debajo del promedio medido para toda la organización.

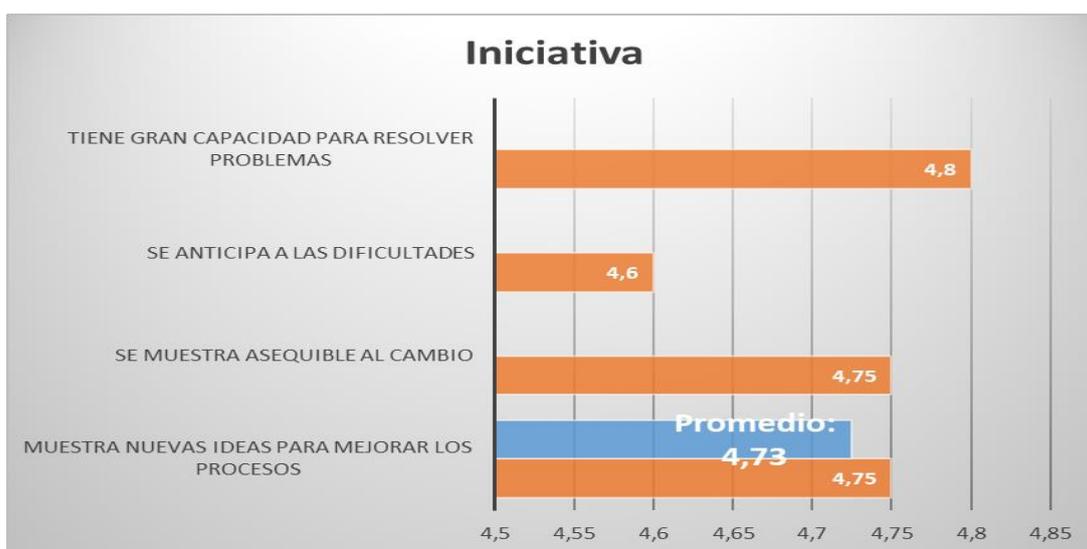


Gráfico 29. Iniciativa  
Elaboración propia

La iniciativa tiene un promedio de 4.73 para la empresa, el factor de anticipación a las dificultades se muestra sin embargo por debajo del promedio de toda la empresa, este factor debe considerarse en una empresa muy orientada hacia la cultura emprendedora, donde la iniciativa es promovida por los niveles gerenciales.

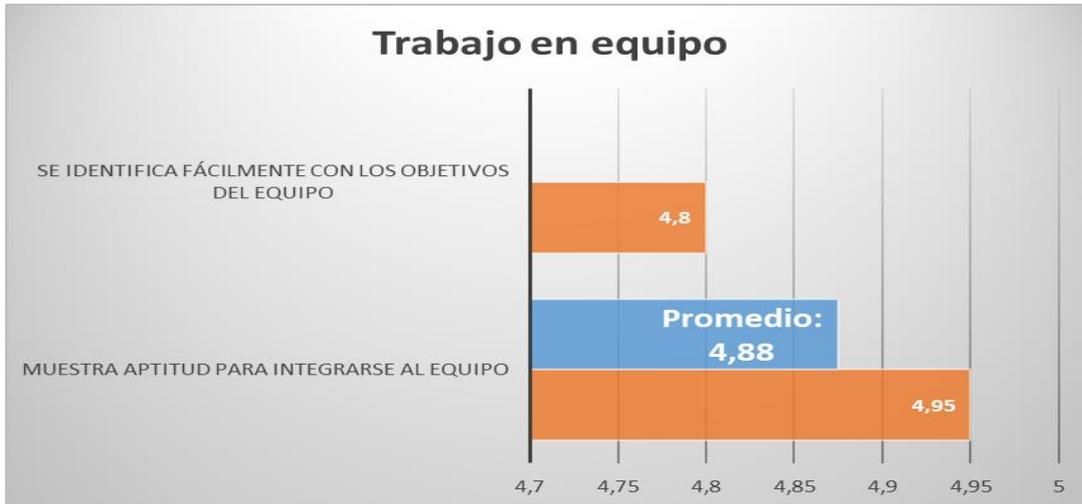


Gráfico 30. Trabajo en equipo  
Elaboración propia

El promedio de la evaluación del trabajo en equipo es de 4.88, el parámetro asociado con la facilidad en la identificación de los objetivos del equipo está por debajo del promedio de todo el factor evaluado.

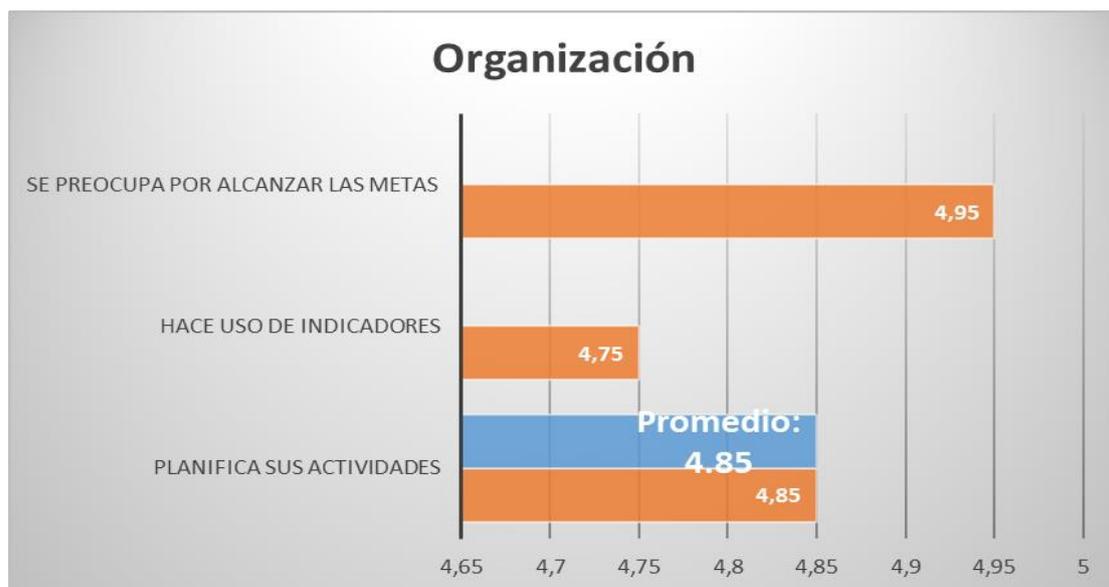


Gráfico 31. Organización  
Elaboración propia

La organización tiene un promedio de 4.85 con el parámetro de uso de indicadores de gestión por debajo del promedio medido para toda la organización.

## 2.2 Resultados evaluación de desempeño administración



Gráfico 32. Orientación a resultados  
Elaboración propia

El promedio de la orientación de resultados es de 4.73, el parámetro de volumen de trabajo adecuado realizado está por debajo del promedio medido.

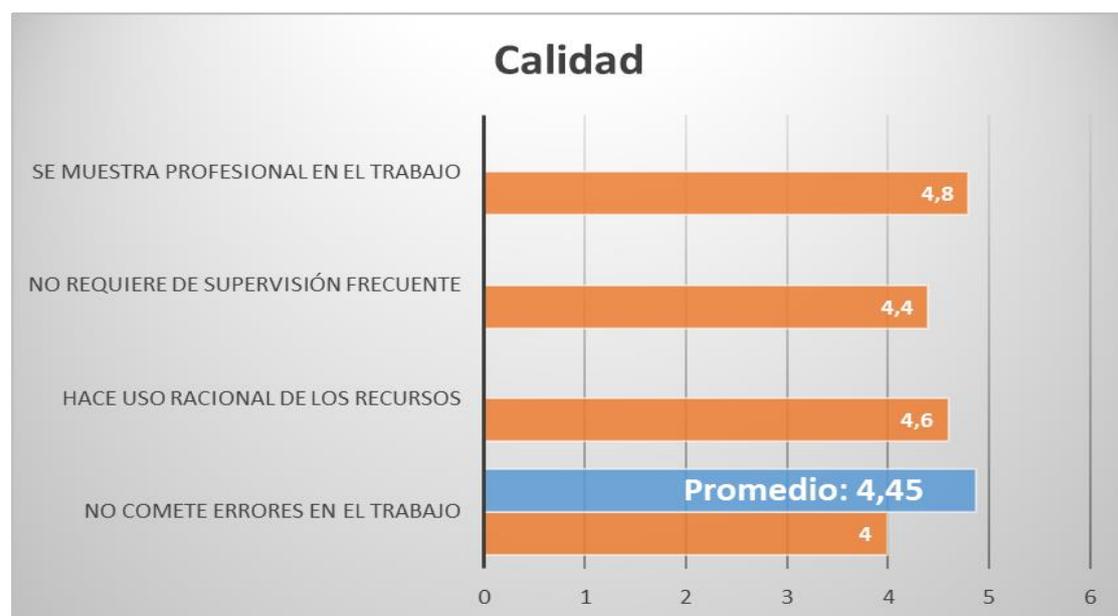


Gráfico 33. Calidad  
Elaboración propia

La calidad evaluada para el departamento de administración es de 4.45, con el parámetro de errores en el trabajo y el requerimiento de supervisión por debajo del promedio medido para el área de administración.

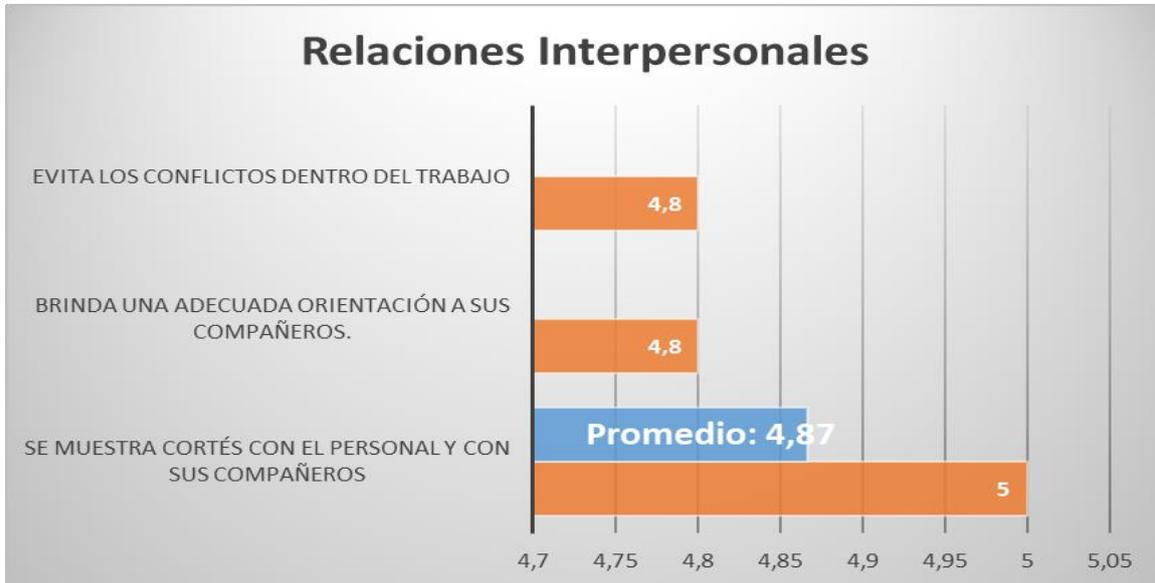


Gráfico 34. Relaciones Interpersonales  
Elaboración propia

El promedio medido para las relaciones interpersonales es de 4.87 en el departamento de administración, siendo los parámetros de orientación a los compañeros y el evitar conflictos en el trabajo, aquellos por debajo del promedio.

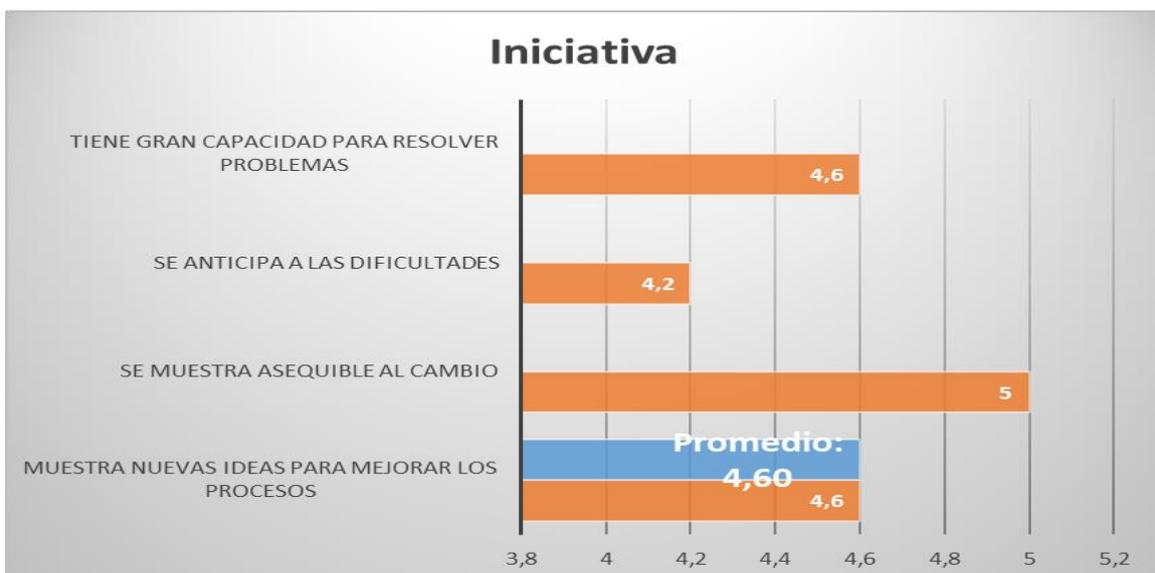


Gráfico 35. Iniciativa  
Elaboración propia

En lo referente a iniciativa, el departamento de administración, tiene un promedio de 4.60, la anticipación a las dificultades está por debajo del promedio, esto ha de tomarse en cuenta considerando que la cultura es adhocrática de acuerdo a los resultados de la encuesta anterior.

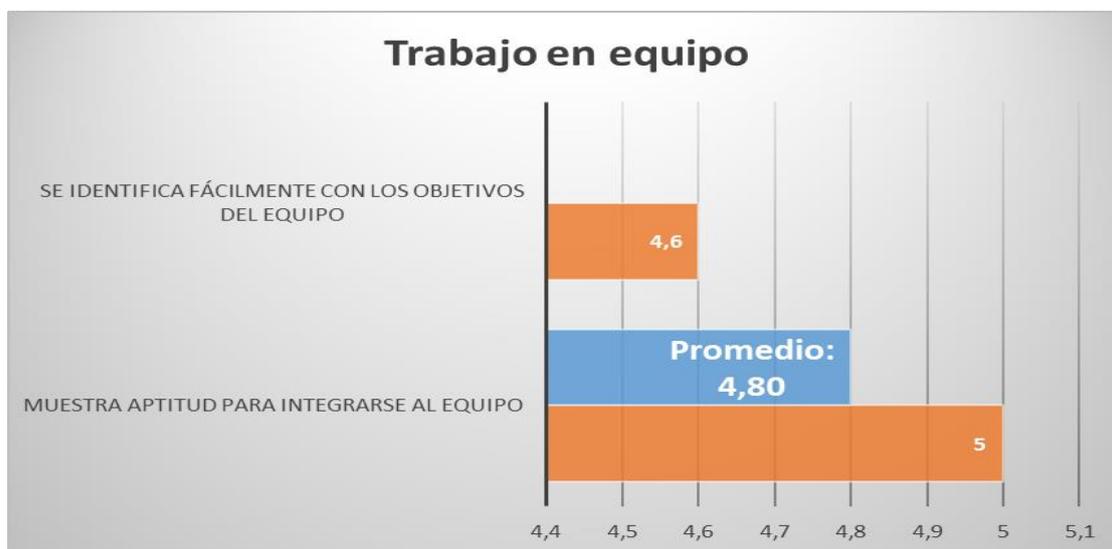


Gráfico 36. Trabajo en equipo  
Elaboración propia

El trabajo en equipo en el departamento administrativo tiene un promedio de 4.80, con el parámetro de identificación de los objetivos de los equipos por debajo del promedio medido.

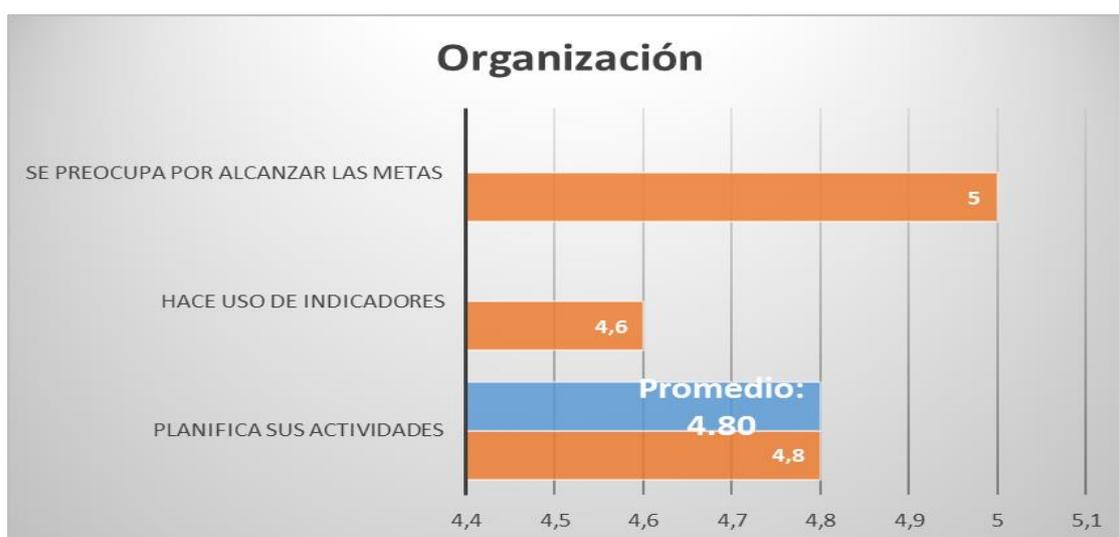


Gráfico 37. Organización  
Elaboración propia

En lo referente a la organización, el promedio es de 4.80 para el departamento de administración, con el uso de indicadores por debajo del promedio medido por la organización.

### 2.3 Resultados Evaluación de desempeño mantenimiento

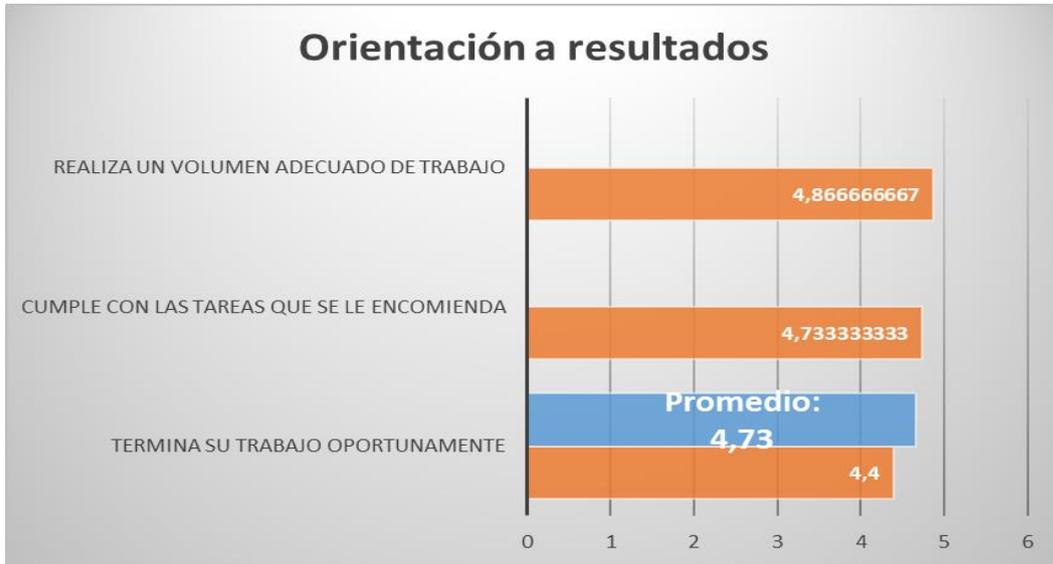


Gráfico 38. Orientación resultados  
Elaboración propia

El problema de orientación a resultados es de 4.73 con el término oportuno del trabajo por debajo del promedio medido para el área de mantenimiento.

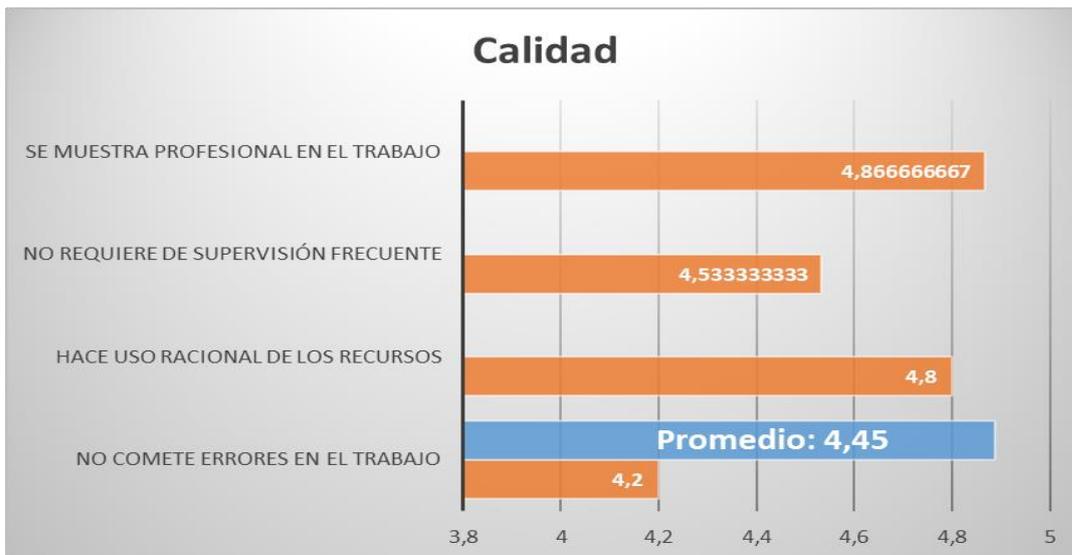


Gráfico 39. Calidad  
Elaboración propia

En cuanto a la calidad, el promedio del departamento de mantenimiento es de 4.45, con la comisión de los errores en el trabajo por debajo del promedio medido para el departamento de mantenimiento.



Gráfico 40. Relación interpersonal  
Elaboración propia

Las relaciones interpersonales tienen un promedio de 4.87 para el departamento de mantenimiento, no hay parámetros con un término inferior al promedio en el departamento de mantenimiento.

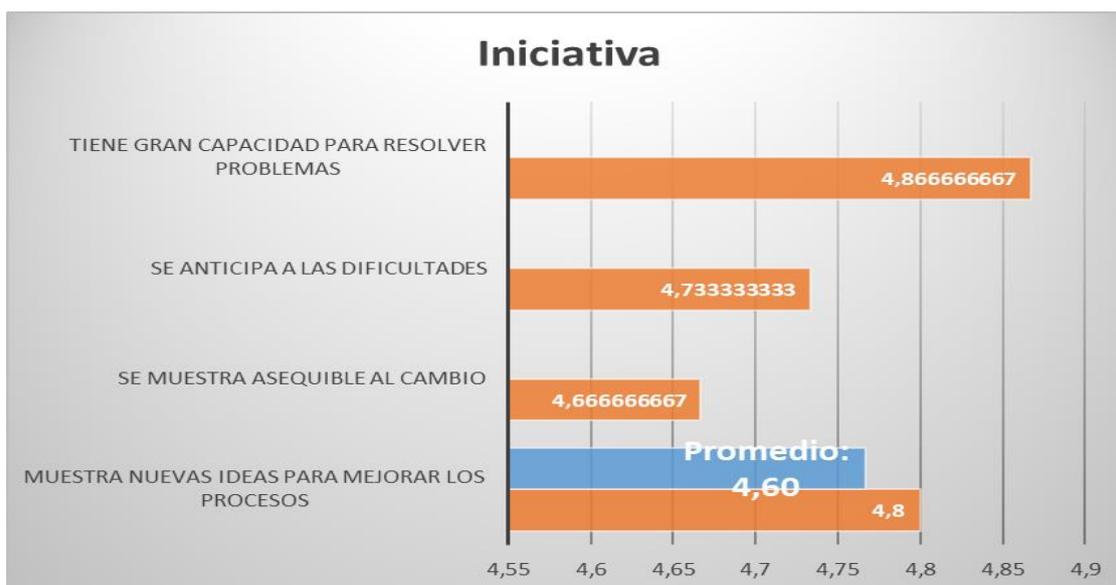


Gráfico 41. Iniciativa  
Elaboración propia

En lo referente a la iniciativa, el departamento de mantenimiento es de 4.60 la predisposición al cambio por debajo del promedio medido para el área de mantenimiento.

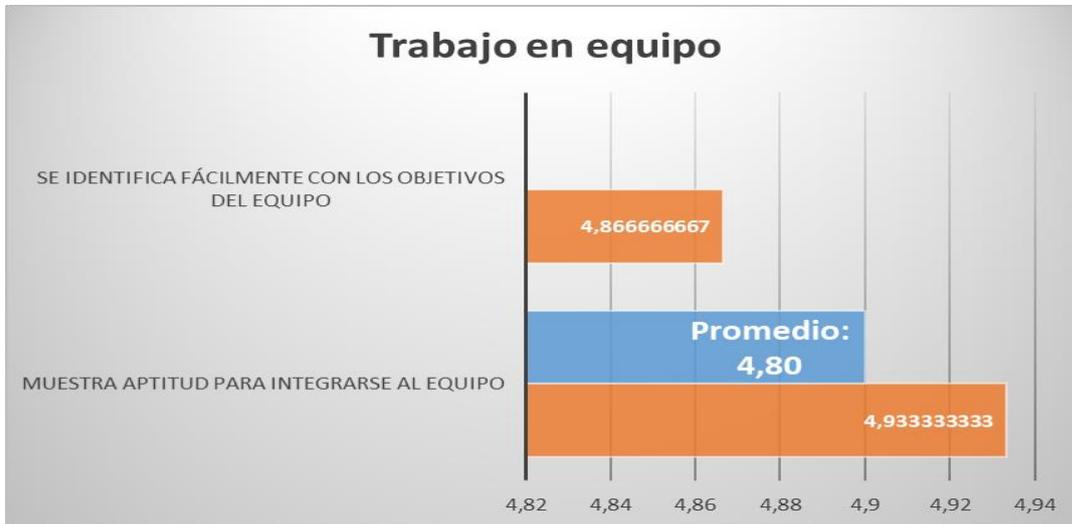


Gráfico 42. Trabajo en equipo  
Elaboración propia

El trabajo en equipo es de 4.80 para el área de mantenimiento con la identificación de los objetivos con un valor inferior al promedio para el área en evaluación.



Gráfico 43. Organización  
Elaboración propia

En lo referente a la organización, el área de mantenimiento tiene un valor de 4.80 en promedio, con el uso de indicadores por debajo del promedio en análisis para la evaluación del área.

#### 2.4 Análisis comparativo evaluación de desempeño

Una vez efectuado el análisis del instrumento de evaluación aplicado, se plantea un resumen de lo obtenido de forma comparativa en el siguiente cuadro:

Tabla 30.

#### Promedios comparativos evaluación de desempeño

Parámetro	Global	Administración	Mantenimiento
Orientación a resultados	4,68	4,73	4,69
Calidad	4,56	4,45	4,59
Relaciones interpersonales	4,88	4,87	4,88
Iniciativa	4,73	4,6	4,77
Trabajo en equipo	4,88	4,8	4,89
Organización	4,85	4,8	4,86

Fuente: Evaluación de desempeño

Elaboración propia

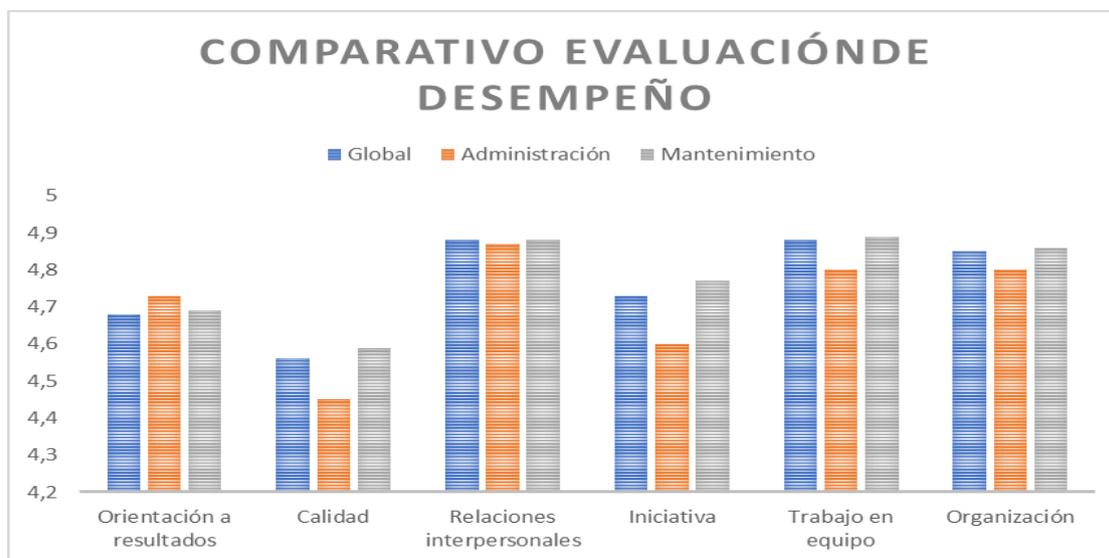


Gráfico 44. Análisis comparativo de evaluación de desempeño (global y por área)

Elaboración propia

Como puede observarse, el área de administración muestra mejores resultados en orientación a resultados; mientras mantenimiento tiene un desempeño superior en las áreas de calidad, iniciativa, trabajo en equipo y organización, en el área de relaciones interpersonales, no parece existir diferencia significativa; el factor de menor rendimiento de la empresa, es el correspondiente a calidad, mientras que las que mayor

desempeño revelan son las de relaciones interpersonales y trabajo en equipo. En lo referente a los factores en particular que llaman la atención, la siguiente tabla revela los resultados:

Tabla 31.  
**Factores de rendimiento menor al promedio**

<b>Factor</b>	<b>Administración</b>	<b>Mantenimiento</b>
<b>Orientación a resultados</b>	Volumen de trabajo	Termino oportuno de trabajo
<b>Calidad</b>	Errores de trabajo	Errores en el trabajo
<b>Relaciones interpersonales</b>	Orientación a sus compañeros y evitar conflictos	
<b>Iniciativa</b>	Anticipación a las dificultades	Predisposición al cambio
<b>Trabajo en equipo</b>	Identificación de los objetivos	Identificación de los objetivos
<b>Organización</b>	Uso de indicadores	Uso de indicadores

Elaboración propia

En base al estudio realizado en relación a la cultura organizacional y del desempeño laboral de la empresa INSELEMED se puede evidencia lo siguiente:

1. La orientación a resultados está fuertemente relacionada con la cultura de clan y jerarquizada, si se considera que este factor también está relacionado con el área de trabajo.
2. La calidad tiene que ver con la cultura de clan, en forma general para todas las áreas, esto implica que la percepción de la calidad está relacionada con la idea transmitida por la gerencia.
3. En lo referente a las relaciones interpersonales se centran en la cultura jerarquizada, existe una fuerte dependencia del rendimiento en relación a la cultura jerarquizada.
4. La iniciativa está supeditada a la cultura de clan y a la de mercado, se debe tomar en cuenta que también hay diferencia por área, el cual tiene que ver con el área administrativa y el área de mantenimiento se relaciona con la cultura de mercado.
5. El trabajo en equipo está supeditado a la cultura de clan, sin diferencia por áreas de trabajo.
6. La organización está relacionada con la cultura organizacional, la jerarquización en este sentido, genera impacto en la medida de este parámetro de desempeño.

## Capítulo cuarto

### Propuesta para el cambio en la cultura organizacional

Una vez desarrollada la investigación descriptiva, se puede llegar a las siguientes conclusiones en las cuales sustentan las estrategias a seguir:

- La empresa no tiene una cultura organizacional predominante, sin embargo, la adhocracia y la cultura jerarquizada son las que más se presentan en cada factor analizado.
- Existe diferenciación entre áreas administrativas y técnicas, en las técnicas se presenta en algunas ocasiones una cultura de clan, que puede relacionarse con la historia de la empresa, que ha crecido como una estructura piramidal, sobre todo en el aspecto técnico.

Las declaraciones de valor de la empresa, revelan que lo más adecuado es una cultura adhocrática, puesto que se privilegia el mercado pero con un enfoque de servicio y colaboración, para el área técnica, mientras para el área administrativa, la cultura jerarquizada es la más apropiada, debido a la necesidad de reducir funciones y demás problemas asociados al tipo de empresa; en este sentido, con el fin de subir los promedios de las áreas de desempeño identificados como menores, se plantea una estrategia diferenciada para las áreas administrativa y operativa.

La aplicación de acciones y la propuesta para el cambio de la cultura organizacional está basada en la intervención en aspectos relevantes para lograr cimentar la cultura organizacional, los cuales generarán la consecución de los objetivos de la organización.

#### **1. Aplicación de acciones para mejorar la cultura organizacional**

Las acciones detalladas a continuación van a mejorar la cultura de la organización en aspectos como reducción de rotación de personal, mayor compromiso de los colaboradores y mejor rendimiento de la productividad. Las acciones y propuestas presentadas se establecieron de manera conjunta con la aprobación del Gerente General de la empresa INSELMED.

### **1.1 . Generalización de la filosofía institucional**

Profundizar la misión, visión, valores y objetivos corporativos de la empresa en los colaboradores, ya que es la razón de ser de la empresa y el sentido de orientación sobre las actividades de cada uno de los colaboradores. Por lo que el Gerente de INSELMED debe plasmar el conocimiento de las mismas en cada colaborador, y así poder establecer un compromiso de participación enfocados en el cumplimiento de los objetivos de la organización; a través de las siguientes actividades:

- Inducción a través de conocimiento a los colaboradores actuales y nuevos de la empresa sobre el contenido de la filosofía e importancia de la misma.
- Planificación de talleres para colaboradores actuales enfocados en el contenido de la filosófica de la organización, es decir plasmar en cada empleado el sentido de participación y compromiso de los objetivos de la misma.
- Transmisión continua sobre la filosofía organizacional a través de medios visuales, asegurando de manera clara por qué forman parte de la organización y el sentido pertinencia de sus actividades asignadas.

### **1.2 . Fomento del liderazgo participativo**

Desarrollar la perspectiva del liderazgo que se aplica en la organización, enfocados en la motivación y la promulgación del compromiso de los colaboradores, es decir la participación directa en parte de las decisiones que intervienen en el trabajo; esto permitirá mantener la motivación y sentido de compromiso.

A través de la aplicación de un liderazgo participativo existirá una comunicación directa empleado- jefe relacionado con la experiencia, iniciativa, viabilidad y posible solución, lo que conllevará a la mejora de procesos y obtención de resultados deseados, esto se dará a través de la siguiente actividad:

- Planificación de taller de liderazgo partitivo a nivel jerárquico, enfocado en la conceptualización, aplicación, ventajas desventajas y el proceso más adecuado del liderazgo participativo en la organización.
- Planificación de talleres de comunicación interna con los colaboradores, los cuales traten sobre mejora de procesos, inquietudes, experiencias.

### **1.3 . Fomento de trabajo en equipo**

Fortalecer y promover el trabajo en equipo es una tarea que se debe realizar a través del liderazgo, es decir establecer una comunicación adecuada, confianza, resolución de conflictos y aprovechar las capacidades de los colaboradores y así poder obtener mejores resultados en la organización. Por lo que lo ideal es alcanzar la atención adecuada del trabajo en equipo para poder utilizarla como medio de obtención de resultados en la organización y así determinar que los resultados en equipo son mayores a los individuales.

El mantener el trabajo en equipo como factor positivo en la organización permite que cada uno de los procesos fluya con seguridad, eficiencia, eficacia y de manera adecuada; es decir al contar con un adecuado trabajo en equipo en la empresa INSEMED dará paso a la creatividad y mejor gestión de los objetivos. Por lo que se deben planificar y ejecutar la siguiente actividad:

- Planificación de talleres de trabajo en equipo para todos los colaboradores, enfocados en la conceptualización, ventajas, desventajas y ejecución de las actividades de manera conjunta en la organización; manteniendo como pilar fundamental el escuchar a los colaboradores, promover la participación, solución de conflictos.

## **2. Propuesta área administrativa**

Debido a la falta de claridad del organigrama organizacional, inicialmente se rediseña el organigrama organizacional con el fin de garantizar una estructura más fluida y que permita el flujo de comunicación en todas las direcciones, el siguiente gráfico muestra la propuesta:

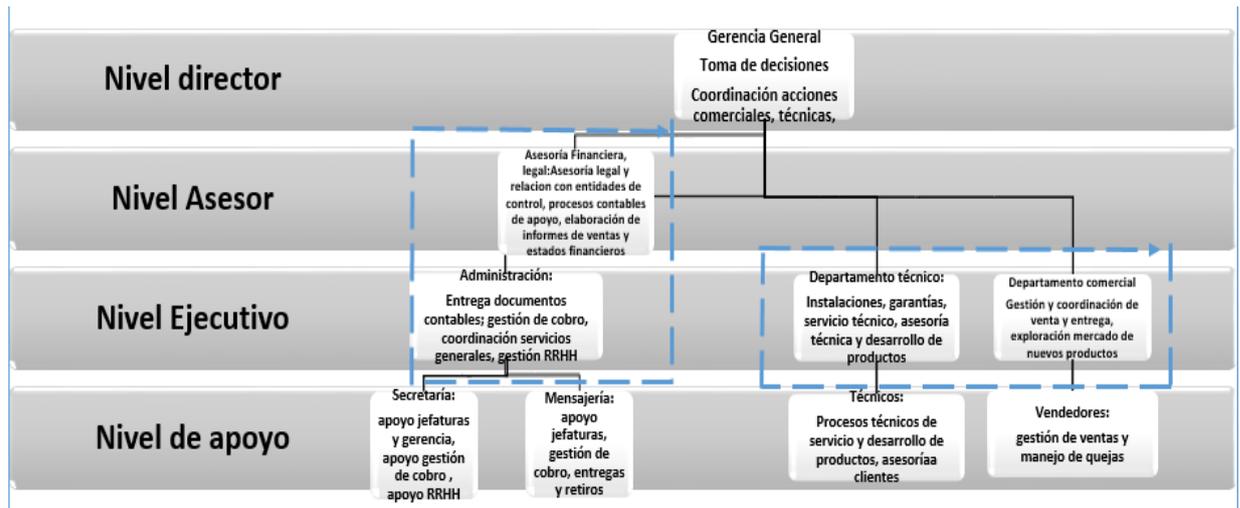


Gráfico 45. Organigrama propuesto  
Elaboración propia

Esta estructura sugerida, permite mitigar las debilidades identificadas y solventar los siguientes temas:

- Funciones
  - Cada departamento tiene claramente establecidas las funciones, de modo que los departamentos administrativos y técnicos cuenten con interacciones que permitan reducir la carga laboral de los segmentos sobrecargados y mejorar la comunicación entre los departamentos y el desarrollo de procesos estratégicos de coordinación de la gerencia, todo esto con el fin de cada área cuente con la suficiente independencia para alcanzar la cultura adhocrática que es la más apropiada como característica dominante.
- Colaboración
  - Se establece una colaboración estrecha entre departamentos que gestionan procesos interrelacionados directamente.

Debido a que se espera que el departamento administrativo presente características de cultura jerarquizada para mejorar los resultados de desempeño, se plantea el siguiente suborganigrama para el área:



Gráfico 46. Organigrama administrativo propuesto  
Elaboración propia

Como se puede observar, se retiran ciertos niveles de la dependencia directa de la gerencia y se los pone bajo la jefatura administrativa, que responde a la gerencia general, de este modo se eliminan procesos de apoyo de la gestión de la gerencia, y se jerarquiza el departamento administrativo para generar una subcultura jerarquizada que mejore los resultados de la evaluación de personal en este sentido.

Una vez rediseñado el organigrama, es necesario reestructurar la red de macroprocesos del área con el fin de que se conozca nivel organizacional como se interrelacionan las diferentes actividades que se realizan en la empresa y de este modo redefinir entradas y salidas que permitan mejorar la calidad de las mismas; el siguiente gráfico muestra dichos macroprocesos y su relación:

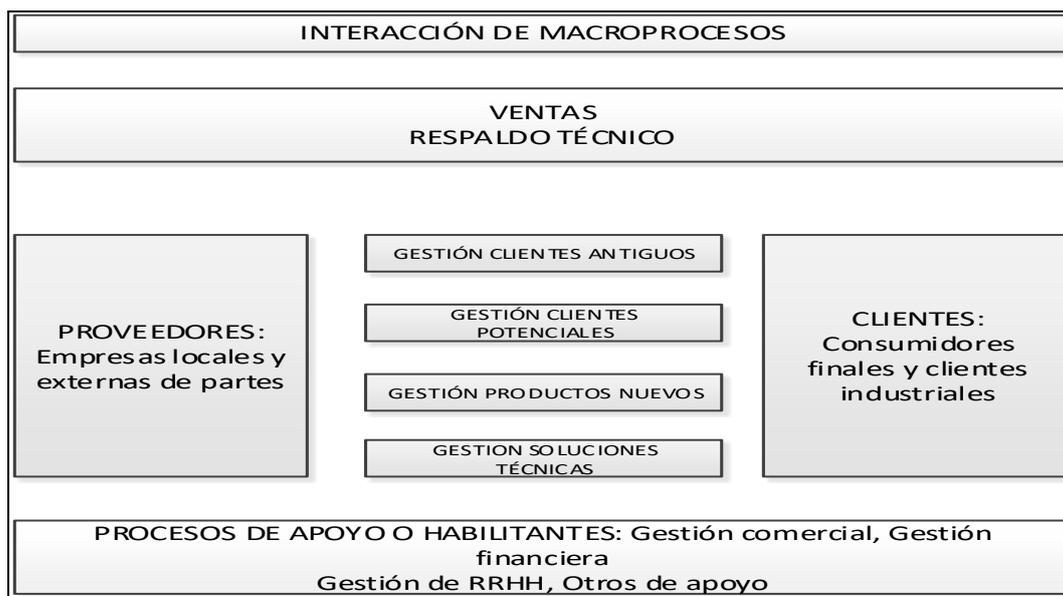


Gráfico 47. Rediseño de interacción macroprocesos  
Elaboración propia

Como puede observarse se coloca como procesos estratégicos las ventas y el respaldo técnico, declarados en la misión como fuente de ventaja competitiva, la gestión de proveedores y clientes se colocan como procesos agregadores de valor, siendo algunos de ellos procesos comerciales y otros procesos operativos; de modo que una vez diferenciados dichos procesos, INSELMED pueda instaurar una cultura organizacional centrada en la competencia, iniciativa y servicio (adhocracia), que son los factores que aun cuando están declarados como ventaja competitiva, son los parámetros con promedios inferiores de desempeño.

### 3. Propuesta área operativa

Para el área operativa, se espera que la característica dominante sea la adhocrática, debido a la declaración de la misión y la visión de la empresa y los resultados de la evaluación de desempeño que revelan que este tipo de cultura mejora los parámetros de evaluación de desempeño. La siguiente tabla muestra los procesos operativos a rediseñar:

Tabla 32

#### Procesos agregadores de valor operaciones

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA					MARGEN DE BENEFICIO
	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS					
	DESARROLLO TECNOLÓGICO					
	ABASTECIMIENTO					
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA DE ENTRADA	<b>OPERACIONES</b> 	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO	
		<b>DISEÑO DE SOLUCIONES</b>	<b>INSTALACIONES</b>	<b>REPARACIONES</b>	<b>MANTENIMIENTO</b>	

Fuente: (INDRA, 2010)

Elaboración propia

#### Subproceso: diseño de soluciones

Objetivo: Diseñar soluciones adecuadas al cliente y a la necesidad identificada.

Responsable actual: Gerencia, Jefe técnico, técnico a cargo, vendedor

Tiempo: no aplica

Procedimiento actual

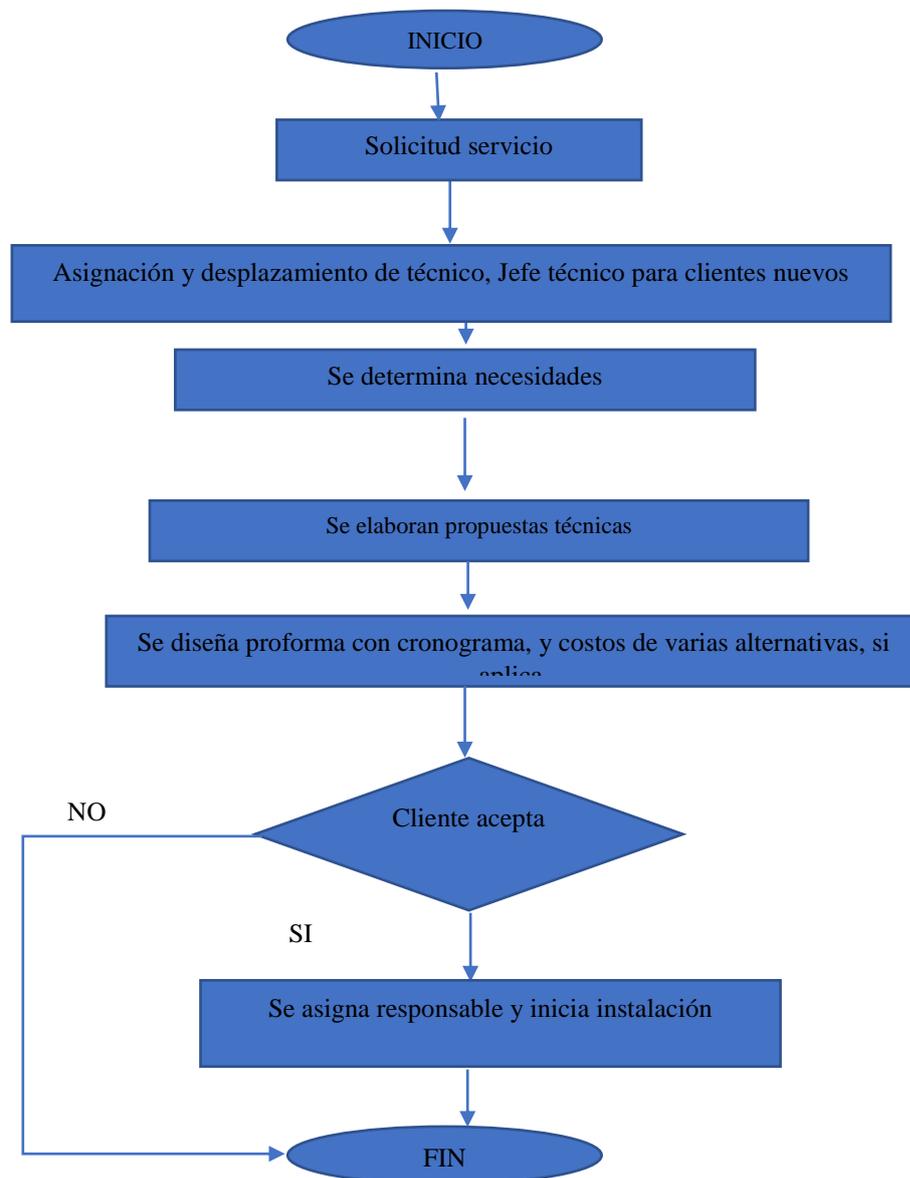


Gráfico 48. Diseño de soluciones proceso actual  
Elaboración propia

Debilidades del proceso:

- Hay retraso en visitas porque actualmente no hay coordinación adecuada entre ventas y servicio técnico.

- A veces, los clientes anteriores, se comunican directamente con la secretaria y los servicios se confunden en el día y se pierden.

Dado que la debilidad del proceso se centra en la comunicación y esta fue solventada al rediseñar los organigramas estructurales, no es necesario rediseñar el proceso sino profundizar en la socialización de los procesos.

### **Subproceso: instalaciones**

Objetivo: Realizar la instalación de las soluciones técnicas aceptadas por el cliente

Responsable actual: técnico

Tiempo: sujeto a informe técnico

Procedimiento actual

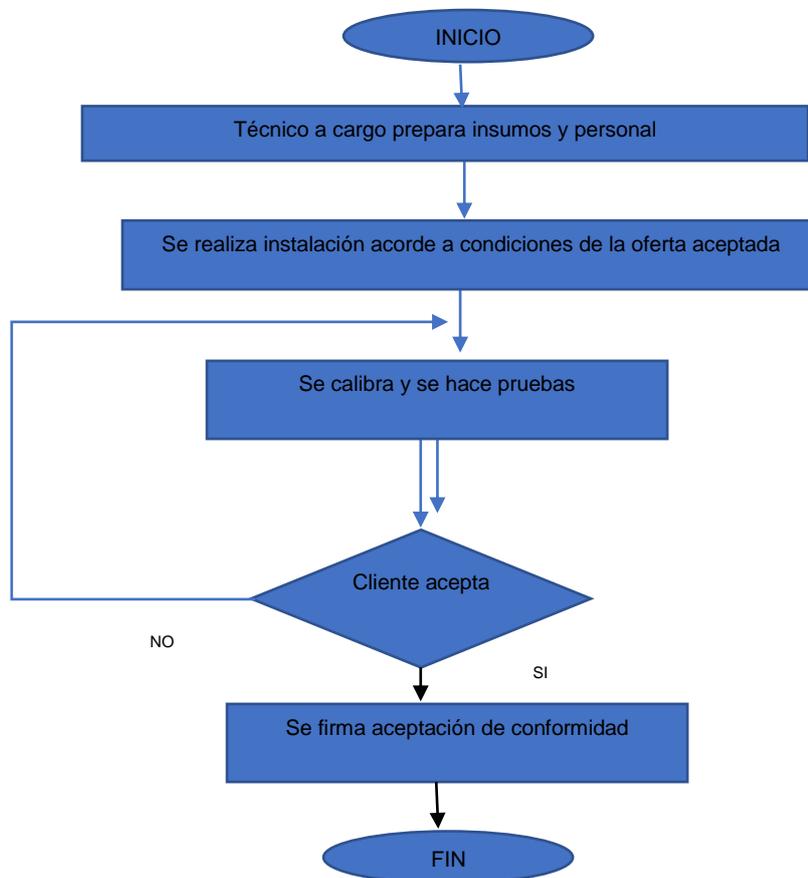


Gráfico 49. Instalaciones  
Elaboración propia

Debilidades del proceso:

El proceso se centra en la satisfacción del cliente, esto está alineado con la misión y visión empresarial y con la cultura adhocrática que se pretende instaurar en el departamento operativo.

**Subproceso: reparaciones**

Objetivo: Realizar la reparación o mantenimiento de equipos.

Responsable actual: Técnicos y jefatura operativa

Tiempo: no determinado

Procedimiento actual:

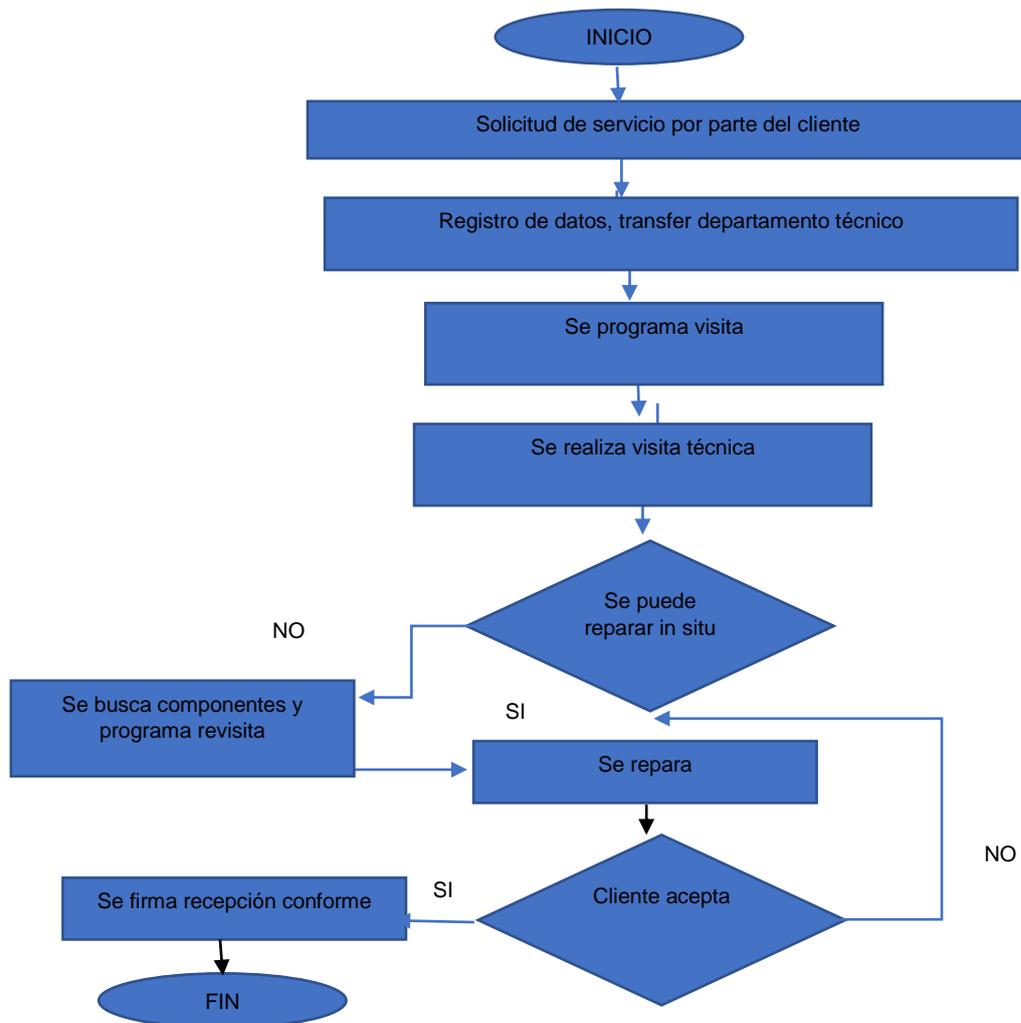


Gráfico 50. Reparaciones

Elaboración propia

Debilidades del proceso:

- En la secretaria se recibe la llamada, dado que esta instancia no tiene un conocimiento básico, o manuales de reparación de daños pequeños, se demora el proceso en todo el trámite que implica el contacto con los técnicos, cuando se podrían efectuar reparaciones de inmediato con el apoyo del personal del cliente.

- El técnico no conoce el daño y la necesidad de repuestos sino hasta la realización de la visita y en este sentido, al no existir una estadística de daños comunes, el personal no tiene repuestos entre su maleta de trabajo, lo que demora el proceso.

Dado que lo que se busca es estimular la iniciativa personal y tender a una cultura adhocrática de servicio, se puede hacer uso de TIC's para mejorar este proceso, se plantea el siguiente proceso:

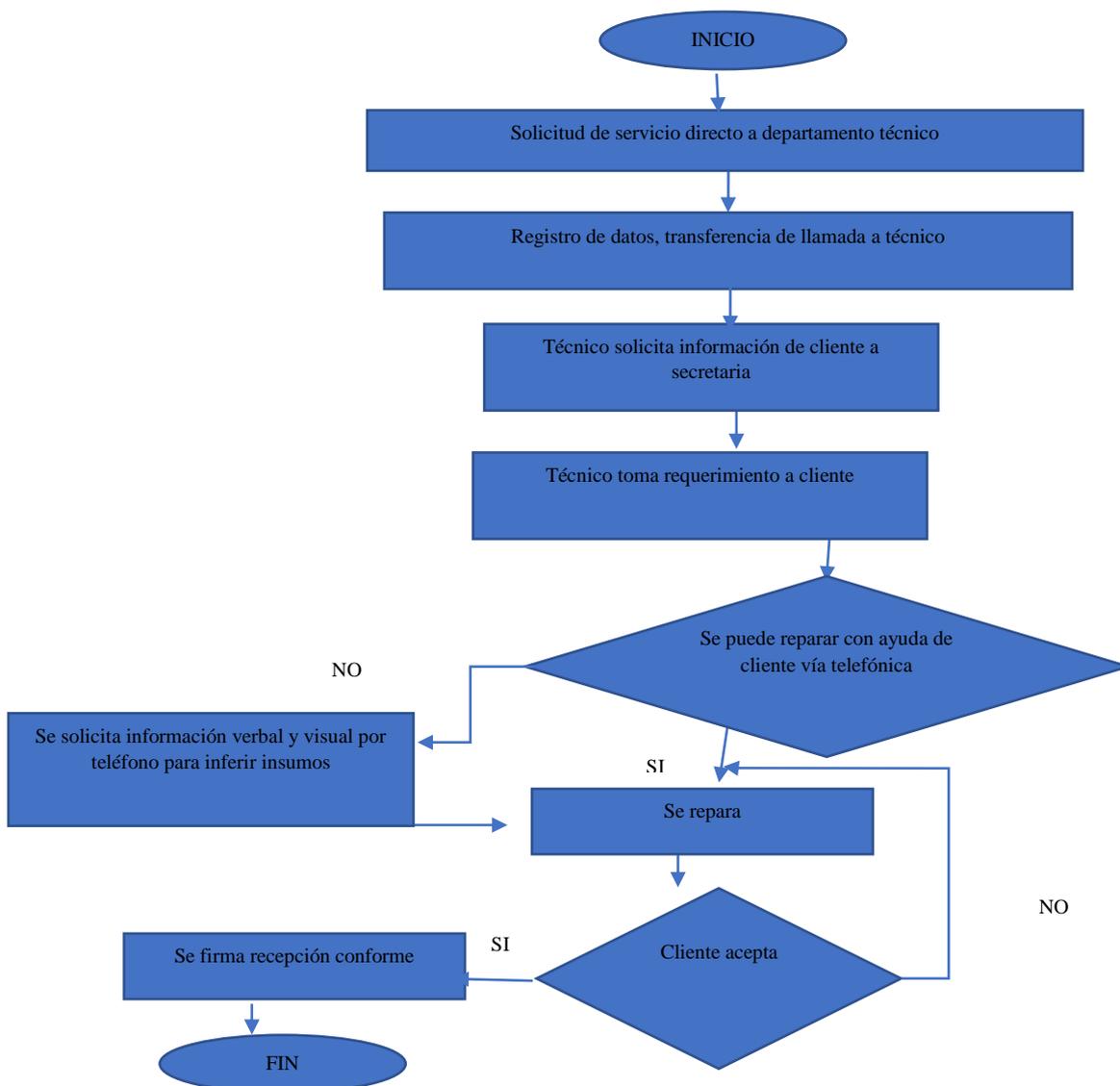


Gráfico 51. Rediseño reparación  
Elaboración propia

### Subproceso: Mantenimiento

Objetivo: Realizar mantenimiento preventivo de equipo sensible en garantía y contratado

Responsable actual: técnico referido, asistente de servicio técnico

Tiempo: acorde a cronograma de oferta aceptada

Procedimiento actual:

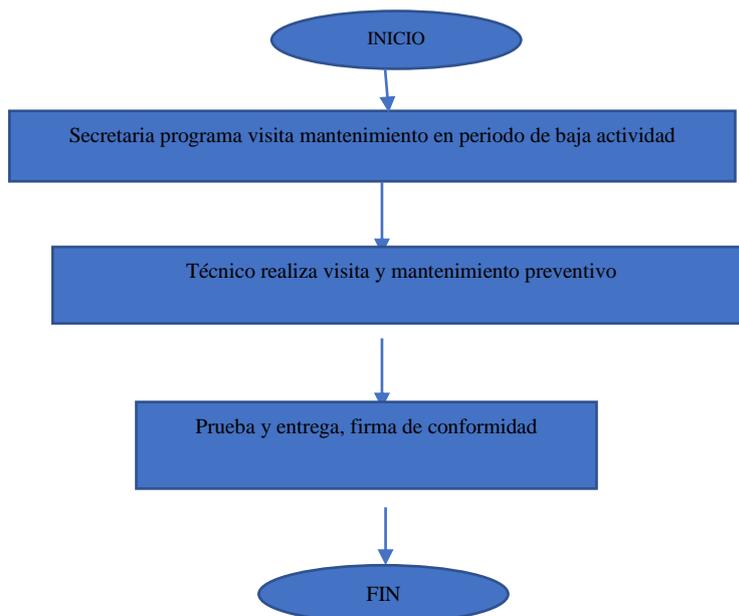


Gráfico 52. Procedimiento  
Elaboración propia

Debilidades:

El proceso está alineado con la necesidad de generar calidad, competencia, parámetros de la cultura adhocrática, no es necesario rediseñar el proceso.

#### 4. Rediseño plan de remuneración

Considerando que se pretende implantar una cultura organizacional que fomente la iniciativa, competencia, pero también el servicio, se propone desarrollar un plan de remuneraciones que estimule la iniciativa personal, dicho plan tendrá las siguientes características:

- Estará basado en niveles y bandas salariales que no se traslapen.

- Se establecerá un mínimo y un máximo para cada banda salarial y cada nivel.
- La variación del salario, tanto entre bandas como al interior de las mismas, obedecerá a una progresión geométrica, de modo que los niveles más altos, que demandan mayor especialización, perciban los mayores salarios.
- El salario mínimo a pagar será de 394,00 USD que corresponde al SBU, y el máximo será de 1.800,00 USD (actual valor salarial máximo en la empresa) hasta 2.500,00 USD (a autorizar por la Junta de Socios bajo cumplimiento de metas)
- Para evitar el traslape, el valor máximo de la banda inferior representará el 70% de la banda máxima superior.
- El salto del empleado entre grados al interior de la banda, se dará bajo parámetros objetivos de alcance de resultados para estimular la cultura adhocrática.
- El salto del empleado entre bandas, se dará bajo parámetros objetivos de evaluación de resultados y preparación académica adicional necesaria, para establecer un programa de evaluación continua.

Tomando en cuenta estos tópicos, se diseña el plan de retribución, en la siguiente tabla:

Tabla 33.  
**Incremento por nivel o banda salario mínimo**

Número de niveles	6
Salario máximo	\$ 1.800,00
Salario mínimo	\$ 394,00
Razón de incremento	1,355

Elaboración propia

Se usó la fórmula de la progresión geométrica para el diseño de la razón de incremento:

$$\text{razón de incremento} = \sqrt[niveles-1]{\frac{\text{Máximo}}{\text{mínimo}}}$$

Tabla 34.

**Niveles salariales**

<b>Niveles</b>	<b>Elementos</b>	<b>Mínimo banda</b>	<b>Máximo banda</b>
1	Gerencia General	\$ 1.800,00	\$ 2.500,00
2	Jefaturas administrativa, Comercial y Técnica	\$ 1.328,36	\$ 1.750,00
3	Técnico nivel tecnología, ventas ejecutivas	\$ 980,31	\$ 1.225,00
4	Vendedores y técnicos	\$ 723,45	\$ 857,50
5	Personal de apoyo administrativo 1	\$ 533,89	\$ 600,25
6	Personal de apoyo administrativo 2	\$ 394,00	\$ 420,18

Elaboración propia

Una vez diseñados los valores salariales máximos y mínimos que estimulen la competencia en la empresa, se establecen los distintos grados en cada banda, haciendo uso de la misma fórmula de la serie geométrica mostrada antes:

Tabla 35.

**Salarios por nivel y banda**

<b>Nivel o banda salarial</b>	<b>Grado</b>				
	<b>Banda grado 1</b>	<b>Banda grado 2</b>	<b>Banda grado 3</b>	<b>Banda grado 4</b>	<b>Banda grado 5</b>
6	\$ 394,00	\$ 400,39	\$ 406,88	\$ 413,47	\$ 420,18
5	\$ 533,89	\$ 549,76	\$ 566,10	\$ 582,92	\$ 600,25
4	\$ 723,45	\$ 754,86	\$ 787,63	\$ 821,82	\$ 857,50
3	\$ 980,31	\$ 1.036,47	\$ 1.095,84	\$ 1.158,62	\$ 1.225,00
2	\$ 1.328,36	\$ 1.423,14	\$ 1.524,68	\$ 1.633,46	\$ 1.750,00
1	\$ 1.800,00	\$ 1.954,07	\$ 2.121,32	\$ 2.302,89	\$ 2.500,00

Elaboración propia

Mediante esta política salarial, se buscará implementar una cultura adhocrática basada en la competencia interna y la mejora en el servicio y la iniciativa, esto debido a:

- Incentivar al personal para alcanzar metas que les permitan subir de grado dentro de su banda.
- Incentivar al personal a capacitarse adecuadamente para alcanzar una banda salarial más alta.

**5. Capacitación**

Finalmente, la estrategia adicional para posicionar una cultura adhocrática y subcultura jerarquizada, será mediante capacitación, esta capacitación estará orientada a

estimular valores asociados a dichos tipos de cultura; en este sentido, se debe considerar que la capacitación debe darse a partir de la contratación de capacitadores externos que posicionen en los empleados los criterios relacionados con la cultura adhocrática y subcultura jerarquizada, apoyada en las otras estrategias aplicadas, apoyadas en el rediseño de procesos administrativos.

En base a la propuesta planteada vamos a lograr establecer en la conciencia de los colaboradores a todo nivel que el mejor trabajador es el que disfruta de su trabajo. El hecho de mantener un enfoque de motivación y la participación de los colaboradores en los objetivos de la organización son pilares fundamentales para un funcionamiento eficiente de la misma. El nivel gerencial debe visualizar y aprovechar el talento y retenerlo, siempre demostrando que es valorado y que goza de condiciones de trabajo que le permitan disfrutar de otros aspectos de su vida, manteniendo medidas de conciliación y flexibilidad, pues, además de un derecho, son un factor de mejora de la productividad de los colaboradores.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Los resultados del presente estudio, brindan importante información para el sustento de futuras acciones que permitan obtener mejores resultados, considerando que un aspecto básico de la organización es su cultura, por lo que es importante considerar lo que creen, sienten y valoran los miembros de la empresa INSELEMED, tanto personal como directivos, aspectos que se conocieron a través de los indicadores con los cuales se valoró la cultura de la organización.

La empresa no presenta una cultura organizacional predominante, sin embargo, de manera global muestra una cultura principal adhocrática y como secundaria la cultura jerarquizada son las que más se presentan en cada factor analizado en la empresa INSELEMED, es decir los colaboradores conceder valor al servicio al cliente y tienen compromiso con la innovación y creatividad.

Existe diferenciación entre áreas administrativas y técnicas, en las técnicas se presenta en algunas ocasiones una cultura de clan, que puede relacionarse con la historia de la empresa, que ha crecido como una estructura piramidal, es decir los colaboradores de la empresa INSELEMED realizan sus actividades basados en atributos de compromiso y trabajo en equipo.

Desde el punto de vista de las características dominantes, la empresa se caracteriza por ser adhocrática o de Mercado con una subcultura jerarquizada, sin diferencia significativa entre los departamentos de administración y de mantenimiento.

El liderazgo a nivel global se mantiene con adhocrático o de mercado con una subcultura predominante jerarquizada, sin embargo, existen diferencias entre el departamento administrativo, donde predomina un liderazgo de clan, frente al departamento de mantenimiento en el cual prevalece la cultura adhocrática.

El estilo gerencial es predominantemente adhocrático, sin una subcultura claramente identificable.

La unión de la organización, se caracteriza por ser jerarquizada con una subcultura adhocrática, aunque se perciben diferencias significativas entre el departamento de administración que es jerarquizado y el de mantenimiento que es adhocrático.

El énfasis estratégico es adhocrático o de mercado con una subcultura predominante jerarquizada, sin diferencia significativa entre los departamentos administrativo y de mantenimiento.

El criterio organizacional es adhocrático predominantemente sin una subcultura dominante y sin diferencia significativa entre los departamentos de administración y de mantenimiento.

La evaluación de desempeño reveló que el rendimiento en lo referente a resultados es menor en administración en lo relativo al volumen de trabajo, mientras en mantenimiento el término oportuno de trabajo presenta un valor inferior al promedio.

En calidad, la administración tiene menos en orientación a sus compañeros y evitar conflictos.

En lo relativo a iniciativa, administración falla en la anticipación de los resultados, mientras que mantenimiento está por debajo del promedio en predisposición al cambio.

En trabajo en equipo y organización, administración y mantenimiento están por debajo del promedio en identificación de objetivos claros y uso de indicadores respectivamente.

El anticipar dificultades y el liderazgo está relacionada con el área de trabajo en que se mide.

La orientación a resultados es menor en administración debido a la cultura de clan que maneja y complica el flujo adecuado de procesos, mantenimiento genera baja en resultados debido a la cultura jerarquizada.

La percepción de la calidad está relacionada con la idea transmitida desde la gerencia debido a la cultura de clan predominante en el área administrativa.

Las relaciones interpersonales están fuertemente relacionadas con la cultura jerarquizada en la empresa, mientras que la iniciativa se supedita a un menor valor en la cultura de clan.

El trabajo en equipo, genera mejores resultados en la cultura de clan, mientras la organización genera mejores resultados en la cultura jerarquizada.

Los colaboradores de la empresa INSELMED, pretenden que se valore la innovación, puntos de vista al solucionar los problemas que se presentan de manera habitual en el desempeño e sus actividades, lo que genera un impacto en la forma de trabajar, es decir en lo que se valora como éxito y en las formas en la que se establecen las líneas estratégicas. Esto no significa ineficiencia en el cumplimiento de metas u objetivos, pero si hacer énfasis en tomar conciencia del fenómeno cultural y encaminar el recurso a una gestión idónea con la finalidad de que los resultados del estudio se constituyan en elementos para llevar a cabo un proceso de intervención e implantación exitoso.

### **Recomendaciones**

Es necesario la implementación de una cultura adhocrática fuerte en la organización, debido a que el estudio revela que los resultados de desempeño mejorarían, acorde a la realidad de la empresa INSELMED.

Es preciso que la propagación de la cultura adhocrática en la organización, se base en la iniciativa, flexibilidad y fomento del crecimiento, ya que estos se enfocan en el compromiso de innovación.

Es necesario reestructuración del organigrama organizacional donde se establezcan las líneas de comunicación adecuadamente y se reorganicen los procesos de gestión estratégicos y de apoyo.

Se requiere un rediseño de los diagramas de flujos productivos en el área de mantenimiento, orientados a la mejora de la calidad percibida de los resultados en áreas que se identificó como de calidad inferior al promedio de la evaluación; es decir procesos centrados en la satisfacción del cliente, lo cual permanece alineado a la misión y visión de la empresa.

Se recomienda desarrollar una política salarial basado en la implementación de un plan de remuneración salarial con bandas de ajuste que impulsen la competitividad y el desarrollo de logros para asentar una cultura adhocrática en la empresa, sobre todo en el área administrativa; es decir lograr el interés del personal para el logro de metas.

Se recomienda la aplicación de las acciones y agresivos programas de capacitación orientados a cimentar la cultura organizacional que se plantea como ideal para la empresa INSELMED, mediante la contratación de profesionales a fines al proceso y sobre todo la ejecución de acciones.

Considerando que la empresa es pequeña es fundamental que los miembros de la organización conozcan que tipo de cultura organizacional es la adecuada y que se pretende alcanzar con el mejoramiento de la misma, ya que es una motivación para generar un escenario favorable a la implementación de la propuesta y acciones planteadas.

### Obras citadas

- Amorós, Eduardo. 2014. Comportamiento organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lima-Perú: Universidad Católica Saanto Toribio de Mogrovejo.
- Araujo, Caroolina. 2007. «Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas.» Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales: 132-147.
- Araujo, Xavier. «Reestructuración de personal de la agenia de PROAUTO de la Av. Eloy Alfaro y de los Granados.» UTE. Enero de 2014. [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1134/1/55076\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1134/1/55076_1.pdf).
- Bermudez, Rafael. 2015. «Desempeño laboral en empresas privadas de contadores formados en universidades manabitas.» Revista de la Facultad de Ciencias Contables : 21-28.
- Chiavenato, Idalberto. 2001. Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mac Graw Hill.
- Cújar, Angélica. 2017. «Cultura organizacional: evolución en la medición.» Estudios Gerenciales, 350-355.
- Dessler, Gary. (2001). Administración de Personal. Prentice Hall.
- Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel ángel. 2014. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Flores, J. «Desarrollo orgainzacional.» 2018. <https://cumbrepuebloscop20.org/economia/desarrollo/organizacional/>.
- García, Lourdes. 2015. «Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas.» RECAI: 21-42.
- Gómez, Héctor. 2017. «CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDAD PRODUCTIVA PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS.» Umbral Científico, Redalyc : 56-64.

- Góngora, Norberto. 2014. «Estudio comparativo de la cultura organizacional en unidades de investigación de la UNPL.» *Visión de Futuro*: 34-59.
- Gonnet, Juan Pablo. 2012. «CULTURA, ORGANIZACIONES Y ANTROPOLOGÍA. UNA REVISIÓN CRÍTICA.» *AVA Revista de Antropología* : 1-20.
- Guerra, Alexei. «Promonegocios.» 2007. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>.
- Guzmán, Juan Carlos. 2016. «La cultura organizacional en el contexto de la globalización.» *Apuntes Universitarios, Redalyc*: 19-40.
- Hidalgo, Jérica. «“El clima organizacional afecta en el desempeño laboral de la Empresa Importador Ferretero Trujillo CIA. Ltda. en la matriz en la ciudad de Quito”.» Universidad Central del Ecuador. 2015. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7519/1/T-UCE-0007-336i.pdf>.
- INDRA. Reingeniería de Procesos de Gestión en RRHH. Enero de 2010. [http://estaticos.expansion.com/especiales/empleo/premios\\_pagina/pdfs/estudio\\_indra.pdf](http://estaticos.expansion.com/especiales/empleo/premios_pagina/pdfs/estudio_indra.pdf).
- Mintzberg, Henry. 2012. *La estructuración de la Organizaciones*. (1ª ed. es esta presentación) Barcelona: Ariel
- Ortiz, Alberto. 2005. *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Pérez, Armenio. 2017. «Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos.» *Revista Venezolana de Gerencia*: 183-194.
- Quinn, Cameron . 1999. *Diagnóstico y cambio de la cultura organizacional basado en el marco de valores competitivos*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Robbins, Stephen. 2006. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, Stephen. 2009. *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Salazar, Ana María. 2008. *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Car.

- Vargas, José. 2007. La culturocracia organizacional en México. México: Eumed,.
- Vargas, René. 2016. «CULTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO.» Comunicación: 5-15.
- Yin, Robert K. 1994. Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Yin, Robert k. 2003. Investigación de estudios de caso. México: SAGE.
- Zapata, Pedro. 2007. Contabilidad de Costos. Bogotá: Mac Graw Hill.