

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**Alineamiento estratégico de la cultura organizacional una propuesta
para la empresa Bayango S.A.**

Sandra Graciela Arias Ochoa

Tutor: Oscar Eduardo Olano Pomar

Quito, 2022



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Sandra Graciela Arias Ochoa, autor de la tesis titulada “Alineamiento estratégico de la cultura organizacional: una propuesta para la empresa Bayango S.A.”, 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 Magíster en Desarrollo de Personas y del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, 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.

4 de octubre 2022

Firma: _____

Resumen

La pandemia por COVID-19 afectó al sector empresarial del país y fue necesario incorporar nuevas estrategias para permanecer en el mercado. A dos años de la pandemia, en época de recuperación económica y empresarial la gerencia considera relevante y factible conocer el rumbo que ha tomado en pospandemia la cultura organizacional, para lo cual, se ha planteado la presente investigación: Alineamiento estratégico de la cultura organizacional: una propuesta para la empresa Bayango S.A.

El presente estudio se desarrolló con un enfoque descriptivo-exploratorio con metodología cuali-cuantitativa, basado en el modelo de Edgar Schein. La población para el presente trabajo fue de: 2 líderes, 7 colaboradores y 87 clientes.

Aspectos como calidad, precio, detalle del producto, así como el servicio son factores reconocidos por clientes, colaboradores y líderes. Se pudo constatar también que la cultura de la empresa está orientada al cliente externo, siendo esta una fortaleza para futuros proyectos.

Finalmente, se presenta una propuesta de diseño organizacional que permita alinear la nueva estrategia y fortalecer cada una de las oportunidades reconocidas en la cultura de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales

Palabras clave: cultura organizacional, estrategia, satisfacción laboral, satisfacción de clientes, organización

La presente tesis va dedicada a mis hijos David Emiliano, Agustina Elizabeth y +María Ángel, quienes han sido mis mejores maestros y compañeros en este camino.

Agradecimientos

Agradezco a todos quienes me apoyaron durante este tiempo, hijos, familia, amigas y docentes quienes han sido un pilar fundamental.

Primero agradezco a Dios por su infinita bondad.

A la Universidad Andina Simón Bolívar y a todos mis maestros de manera especial mis agradecimientos a Marianita Lima y mi tutor Oscar Olano por ser grandes seres humanos y profesionales.

A mis padres maravillosos quienes son mi ejemplo de vida.

A mi hermana de vida Maito por ser un gran apoyo durante la realización de este proyecto.

A mis hermanos Juan, Lore, David, José y Daniel a quienes amo profundamente.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	13
Capítulo primero Marco teórico	21
1. Cultura organizacional.....	21
1.1. Funciones de la cultura organizacional.....	22
1.2 Modelos de cultura organizacional.....	23
1.3 Modelo de cultura organizacional de Edgar Schein	24
1.4 Estudios en base al modelo de Schein	26
2. Definición de estrategia	27
2.1. Tipos de estrategias.....	28
3. Conceptualización de satisfacción laboral.....	31
4. Efectos del COVID-19 en el sector empresarial	32
5. Definición de satisfacción del cliente	34
5.1. Modelos de evaluación de satisfacción del cliente	35
Capítulo segundo Marco metodológico.....	37
1. Historia y estructura organizacional	37
2. Misión y visión prepandemia	38
3. Misión y visión pospandemia.....	38
4. Diseño de la investigación.....	38
4.1. Objetivo general	39
4.2. Objetivos específicos.....	39
5. Población	39
6. Instrumentos	40
6.1 Registro de observación.....	40
6.2 Encuesta a colaboradores.....	41
6.3 Entrevista a líderes.....	41
6.4.1. Cuestionario NTP394	41
6.4.2. Directrices para el análisis de resultados	42
6.4.3. Validez y confiabilidad cuestionario NTP394.....	42
6.5. Encuesta de satisfacción de clientes	43
7. Aplicación de instrumentos.....	43

8. Limitaciones del estudio	44
Capítulo tercero Análisis de resultados	45
1. Análisis de resultados del registro de observación	45
2. Análisis de los resultados de la encuesta para evaluar cultura	49
3. Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral	70
4. Análisis de los resultados de encuesta realizada a clientes	72
5. Resultados de entrevista a líderes	81
6. Propuesta de un diseño organizacional.....	85
6.1. Estrategia pospandemia	86
6.2. FODA de la empresa Bayango S.A.....	87
6.3. Plan de acción de la propuesta.....	87
Consideraciones Generales.....	93
Obras citadas.....	95
Anexos.....	99
Anexo 1: Registro de Observación	99
Anexo 2: Encuesta para evaluar cultura	100
Anexo 3: Guía de entrevista para líderes.....	103
Anexo 4: Encuesta de satisfacción laboral	104
Anexo 5: Encuesta de satisfacción de clientes	105

Figuras y tablas

Figura 1. Modelo tres niveles de Edgar Schein	24
Figura 2. Resumen de estrategias de Porter y Snow.....	30
Figura 3. Organigrama de Bayango S.A.	37
Figura 4. ¿Los colaboradores están uniformados?	45
Figura 5. ¿Tiene Codisur algún logotipo que se distinga?	45
Figura 6. ¿Los colaboradores que contestan llamadas telefónicas en el local tienen un protocolo?.....	46
Figura 7. Al momento de atender a un cliente el colaborador: ¿Saluda con cortesía? ...	46
Figura 8. Al momento de atender a un cliente el colaborador ¿Le indica los productos que necesita el cliente?.....	47
Figura 9. ¿Cuáles son las palabras que utiliza al momento de la atención para una venta?	47
Figura 10. Valoración de herramientas.....	48
Figura 11. Edad de los colaboradores.....	49
Figura 12. Género de los colaboradores.	49
Figura 13. Cargo de los colaboradores: Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.	50
Figura 14. Tiempo que labora en Codisur	50
Figura 15. ¿Conoce la misión y visión de la compañía?	51
Figura 16. ¿Conoce los valores de la compañía, puede describirlos?:	51
Figura 17. ¿Cuál considera usted que son las fortalezas de Codisur?	52
Figura 18. ¿Conoce la competencia de la compañía?.....	52
Figura 19. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo?.....	53
Figura 20. ¿Conoce las políticas relacionadas a atención al cliente?	54
Figura 21. ¿La compañía genera espacios de integración con el personal?	54
Figura 22. ¿Cuándo hay algún problema la empresa busca solucionarlo?.....	55
Figura 23. ¿La compañía cumple los compromisos adquiridos con el cliente?	55
Figura 24. ¿La compañía cumple con los compromisos adquiridos con los colaboradores? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.....	56

Figura 25. ¿En su lugar de trabajo tiene las herramientas y materiales necesarios para desarrollar sus labores diarias? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.	56
Figura 26. ¿Considera que hay respeto en el trato entre colaboradores?	57
Figura 27. ¿Considera que hay respeto en el trato de sus superiores?.....	58
Figura 28. ¿Considera que sus actividades son importantes para la compañía?	58
Figura 29. ¿Considera que la compañía fomenta equilibrio entre su vida personal y profesional? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura. .	59
Figura 30. ¿Considera que la compañía facilita espacios de aprendizaje y desarrollo profesional? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura. .	60
Figura 31. ¿Considera que sus ideas y sugerencias son escuchadas y valoradas por la compañía? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura. ...	60
Figura 32. ¿La compañía se preocupa por usted?.....	61
Figura 33. ¿Las comunicaciones se hacen por medios electrónicos?.....	62
Figura 34. ¿Codisur cumple las políticas de garantía de los productos que comercializa?	62
Figura 35. ¿Considera que todos (compañeros y jefes) contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.	63
Figura 36. ¿Las personas cuentan con las habilidades y capacidades para desarrollar sus funciones? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura. ...	64
Figura 37. ¿Considera que Codisur fomenta un buen ambiente de trabajo?	64
Figura 38. ¿Durante la Pandemia COVID-19 Codisur tomó medidas para precautelar la salud del personal? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.	65
Figura 39. ¿Codisur realiza una adecuada inducción al nuevo personal?	66
Figura 40. ¿Considera que Codisur le ha permitido tomar iniciativas al momento de realizar sus funciones? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.	66
Figura 41. ¿Considera usted que Codisur tomó medidas pospandemia COVID-19 que beneficie a la organización? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.	67
Figura 42. Escoja el tipo de liderazgo que considera que Codisur fomenta.....	68

Figura 43. ¿Cuáles han sido las estrategias adoptadas por Codisur pospandemia COVID-19?	69
Figura 44. ¿Qué se puede mejorar en Codisur?.....	69
Figura 45. Cargo de los colaboradores	70
Figura 46. ¿Qué tiempo ha pasado desde que adquirió el producto?	72
Figura 47. ¿Qué tan satisfecho está con el producto adquirido?	73
Figura 48. ¿El producto adquirido cumple con su expectativa?.....	73
Figura 49. ¿Se acercaría nuevamente a adquirir otros productos en Codisur?.....	74
Figura 50. ¿El precio del producto adquirido le parece acorde a las cualidades y características?.....	75
Figura 51. ¿Qué le motivó a adquirir nuestro producto?.....	75
Figura 52. ¿Recomendaría nuestro producto a otras personas?.....	76
Figura 53. Su experiencia al momento de la compra fue. Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes.....	76
Figura 54. ¿Recibió facilidades para la realización de los pagos mensuales por parte de la empresa durante la pandemia COVID-19? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes.	77
Figura 55. ¿Está de acuerdo que la movilización corra de cuenta del cliente y el valor del producto tenga un descuento? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes	78
Figura 56. ¿Por cuál medio conoció a Codisur?.....	78
Figura 57. ¿Compraría por medios digitales los productos que ofrece Codisur?.....	79
Figura 58. ¿Ha usado algún medio digital para realizar una compra o para recibir atención?.....	80
Figura 59. ¿En su opinión en qué podemos mejorar par que sigamos siendo su elección de compra?.....	80
Figura 60. Etapas para la implementación del diseño. Fuente y elaboración propia	86
Figura 61. FODA de Bayango S.A. Fuente y elaboración propia.	87
Tabla 1. Fuente y Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de satisfacción laboral	71
Tabla 2. Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.....	71
Tabla 3. Plan de acción de fortalezas.	88
Tabla 4. Plan de acción oportunidades. Fuente y elaboración propia.	89
Tabla 5. Plan de acción debilidades. Fuente y elaboración propia.	90

Tabla 6. Plan de acción amenazas. Fuente y elaboración propia. 90

Introducción

Toda la atención que se dé al estudio de cultura organizacional será una inversión y no un gasto, ya que los gerentes y colaboradores viven y crean la cultura corporativa u organizacional que depende en su gran mayoría de: el estado emocional, la convicción, la vocación, es por eso que analizar la cultura organizacional es imperante, es el activo vital e intangible en una empresa y permite obtener información relevante para la toma de decisiones que contribuyan al crecimiento personal y profesional de cada miembro de la organización.

Empresa pequeña considerada por el nivel de facturación y número de empleados que al no tener una actividad que aporte al país de forma estratégica se vio afectada en gran medida por la pandemia, provocando el cierre de su actividad comercial durante los meses de marzo, abril y mayo de 2020. Ante la incertidumbre que dejaba la pandemia la empresa tomó nuevas estrategias que debían ser adoptadas para mitigar el impacto que se vislumbraba. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su informe especial COVID-19 No 6. refiere que el comercio mundial de bienes cayó un 17,7 % durante estos meses respecto al mismo tiempo del año 2019. También Araque (2020, 14) afirma que en los meses más graves de la pandemia marzo, abril y mayo de 2020 se vio una caída en las ventas locales de todas las actividades económicas e industrias del país en un promedio del 38 %.

El presente trabajo se basó en el diagnóstico de cultura pospandemia COVID-19 con base al modelo propuesto por Edgar Schein que permitirá a Bayango S.A. identificar su cultura organizacional e integrar su estrategia con las metas comunes y de sus colaboradores; de tal manera que se pueda decidir sobre sus acciones futuras y permanecer en el mercado, en pos de su mejoramiento y competitividad.

Se definieron tres objetivos específicos los mismos que se sustentan con el marco teórico y marco metodológico los cuales buscan elaborar una evaluación de la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa que permita explorar los diferentes grados de motivación entre los colaboradores. También explorar la satisfacción de los clientes respecto a los servicios y productos ofrecidos por Bayango S.A. y finalmente busca realizar un diagnóstico de la cultura organizacional pospandemia COVID-19 en la empresa Bayango S.A. basado en el modelo de Edgar Schein, con el fin de integrar las metas comunes de los colaboradores y clientes con la estrategia empresarial.

La gerencia de Bayango S.A. está consciente del costo beneficio que esto representa para la empresa a largo plazo, sobre todo permitirá tomar decisiones basados en los estadísticos de ventas y en el presente estudio.

El presente trabajo consta de cuatro partes, en la primera se detalla los datos de la organización, así como los objetivos del presente proyecto.

Luego está el marco teórico el cual pretende sustentar con bases firmes en el desarrollo de este proyecto, en el cual se analiza conceptos e información relevante respecto a la cultura organizacional, el modelo de Edgar Schein, estrategia organizacional, COVID-19, satisfacción laboral y satisfacción de clientes.

En el capítulo segundo se desarrolla el marco metodológico, basado en un enfoque descriptivo-exploratorio con metodología cualitativa, donde se detallan las herramientas aplicadas como encuesta a colaboradores, la entrevista a líderes, el cuestionario de satisfacción laboral mismos que fueron aplicados a todo el personal siendo un total de 9 personas. Se formuló una entrevista profunda a dos líderes de la empresa y la encuesta a clientes fue aplicada a una muestra de 87 personas.

Los resultados de las herramientas aplicadas se detallan en el capítulo tercero donde se realiza un análisis detallado de cada uno de los criterios evaluados a colaboradores, líderes y clientes.

Finalmente, en el capítulo cuarto se describe las conclusiones a las que se llegó con el presente trabajo, también plantea las recomendaciones que serían una oportunidad de mejora para colaboradores y líderes de Bayango S.A.

Para Bayango S.A. el análisis de su cultura organizacional es importante. La cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas (Ritter 2008, 54).

Cada día hay nuevos retos, nuevas reglas de mercado y las organizaciones deben adaptarse rápidamente sobre todo pospandemia COVID-19, por ello es necesario tener una cultura que marca y facilita la consecución de los objetivos organizacionales.

La cultura de las organizaciones es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein 1988, 24-5).

Tal como lo describe Schein la cultura se vive en el día a día, subyacente al concepto está la premisa de aprendizaje. Es decir, una cultura se puede aprender. Dicha cultura se cimienta en creencias y presunciones que Edgar Schein los define como niveles culturales: externo - artefactos, intermedio - valores e interno – supuestos básicos (Schein 2010, 24).

Al estar en constante aprendizaje como lo describe Schein se entiende que una de las principales características de la cultura organizacional es su dinamismo, mismo que se ha visto afectado en la actualidad desde la pandemia COVID-19.

La gerencia de Bayango S.A. está consciente que el talento humano es el recurso más importante que posee y quienes agregan valor a la cadena de servicio, por lo cual la gerencia de la empresa requiere diagnosticar la cultura pospandemia COVID-19 con base en el modelo propuesto por Edgar Schein. Y así lograr integrar la estrategia con las metas comunes y expectativas de sus colaboradores.

La presente propuesta abarcará un diagnóstico de cultura pospandemia que tuvo efectos en el número de personal de la empresa que al inicio serían 12 personas, pero actualmente son 9 las personas que conforman Bayango S.A.

El presente trabajo facilitará a la dirección de la empresa el análisis de los aspectos internos y externos del modelo a aplicar, información que permitirá a Bayango S.A. tomar acciones futuras para alinear su cultura con su plan estratégico.

Bayango S.A con su nombre comercial Codisur para el presente trabajo se utilizarán estos nombres para referirse a la misma empresa.

El objetivo general es diagnosticar la cultura organizacional pospandemia COVID-19 de Bayango S.A. con base en el modelo propuesto por Edgar Schein, con la finalidad de integrar su estrategia con las metas comunes y expectativas de sus colaboradores; de tal manera que se pueda decidir sobre sus acciones futuras y permanecer en el mercado.

Los objetivos específicos, son elaborar una evaluación de la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Bayango S.A. que permita explorar los diferentes grados de motivación entre los colaboradores. Luego se busca explorar la satisfacción de los clientes respecto a los servicios y productos ofrecidos por Bayango S.A. y realizar un diagnóstico de la cultura organizacional pospandemia COVID-19 en la empresa Bayango S.A. basado en el modelo de Edgar Schein, con el fin de integrar las metas comunes y expectativas de colaboradores y clientes con la estrategia empresarial.

Finalmente, se presenta una propuesta de diseño organizacional para este alineamiento estratégico, basado en las oportunidades evidenciadas durante la investigación y se propone planes de acción para disminuir las brechas.

Capítulo primero

Marco teórico

1. Cultura organizacional

No importa el tamaño de la organización o a que se dedique, la cultura está presente en el día a día en cada uno de sus miembros y es la base para desempeñar el trabajo, ya que “No hay cultura sin personas y personas sin cultura” (Olmedo 2015).

“La cultura nos deja ver las interacciones visibles de las personas y los elementos tangibles que forman lo que sería la personalidad de la organización” (Sheen 2017, 20).

Esta personalidad se forma de los valores, creencias y normas que son el pilar fundamental en toda organización, por ello desde la década de los ochenta se vienen realizando un sinnúmero de investigaciones como lo ha hecho Schein, Denison, Cameron y Quinn, Hofstede entre otros, estos trabajos permiten conocer las dimensiones de la cultura organizacional y su relevancia estratégica en la organización.

Edgar Schein es uno de los pioneros en conceptualizarlo y él lo define como “un conjunto de creencias compartidas que un grupo ha desarrollado para responder a situaciones internas o externas, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido por los miembros del grupo” (Schein 2004, 3).

Para Porras (2009, 5) “La cultura de una organización es un sistema o conjunto central de convicciones, en términos de creencias y valores, que se construyen colectivamente a partir de la experiencia diaria”.

Estas situaciones internas y externas son las que alimentan e influyen constantemente en las convicciones, creencias y otras características que formen parte del todo cultural de una organización.

Los estudios realizados sobre cultura organizacional dejan ver claramente la importancia de ésta en las organizaciones, un ejemplo de ello es el estudio realizado por Collins Jim durante seis años en la Universidad de Stanford sobre empresas que sobresalen y una de sus conclusiones es que “Para hacer la transición de compañía con grandes resultados a una compañía perdurable el descubrir sus valores y propósitos básicos, más allá de sólo ganar dinero y estos combinarlos con la dinámica de preservar la base y estimular el progreso” (2001, 288) es la clave para el éxito.

Así como este estudio existen varios trabajos sobre cultura que analizan: ambiente laboral, relaciones interpersonales, liderazgo, roles, satisfacción laboral, desempeño y ambiente en el que se desarrolla el trabajo, por ello la cultura permite su estudio desde varios enfoques visualizándose una riqueza de contenido e información que sabiendo aprovecharlos puede convertirse en una ventaja para la organización, además es una base estratégica para la toma de decisiones.

1.1. Funciones de la cultura organizacional

Las funciones de la cultura son importantes o vitales como lo define Aguirre (2004, 262-3) ya que estas funciones: cohesionan, identifican y son eficaces para alcanzar un desarrollo pleno de los objetivos.

Cohesión cultural: se da por la cultura al poder emprender un camino interactivo en común basada en la misión y visión, este camino se va alimentando con *significados comunes* denominados creencias y las *presunciones básicas* que apoyan y sostienen a la organización.

La cultura identifica a la organización: esta identificación le permite diferenciarse fuera del grupo e identificarle *intragrupalmente*. “la posesión de identidad proporciona legitimación (pertenencia a la organización), identidad social y estatus, defensa contra las agresiones interiores (derechos y obligaciones intragrupal de pertenencia para no ser expulsado) y exteriores (derechos y obligaciones intergrupales de pertenencia para ser reconocido), integridad (defensa de la libertad y de los límites)” (263).

La identidad social de la cultura y estatus, son importantes tanto para las relaciones internas como externas, ya que son características adoptadas, vividas, interiorizadas en el día a día.

La cultura es eficaz para alcanzar la misión: la misión central de una organización es el motor que impulsa la interacción grupal, es la razón de ser de la organización. Al ser la cultura la que identifica y cohesionan le permite avanzar en su misión.

“El modo en que los miembros de un grupo perciben, conciben y sienten el mundo, dan en realidad estabilidad y sentido a ese mundo, al tiempo que reducen la ansiedad”.

La función de la cultura es sin duda importante a nivel individual porque genera confianza, identidad, seguridad. Lo individual se ve reflejado en lo grupal lo cual permite alcanzar los objetivos y cumplir la misión organizacional.

1.2 Modelos de cultura organizacional

Existen varios modelos de cultura organizacional entre los más representativos tenemos:

Edgar Schein (1988) analiza la cultura organizacional en base a tres niveles, estos son artefactos, presunciones subyacentes y creencias y valores, estas dimensiones se desarrolla a detalle en el siguiente apartado.

Denison (1991) en su instrumento de evaluación desarrolla 60 preguntas, que permiten evaluar cuatro tipos de cultura en base al desempeño organizacional.

- a) Involucramiento: se basa en la capacidad y compromiso lo cual genera empoderamiento en los colaboradores.
- b) Consistencia: en este nivel los valores y creencias permiten que las actividades estén coordinadas, se logra acuerdos con facilidad generando una cultura fuerte.
- c) Adaptabilidad: en este nivel la cultura se va adaptando al cambio rápidamente, y eso les permite tener nuevos retos.
- d) Misión: se basa en las metas y objetivos de la organización que le permitirán llegar a cumplir con su misión.

Actualmente se sigue utilizando este instrumento de evaluación en varias instituciones.

Cameron y Quinn (2006) establecen cuatro categorías para definir la cultura organizacional: clan; adhocracia; jerárquica y mercadeo. Este modelo permite tener conocimiento de cuál es la cultura dominante en la organización y el análisis de los roles del líder. La cultura Clan es cuando se percibe a los líderes como mentores y se basa en la lealtad, la cultura adhocrática se da cuando la organización tiene un ambiente dinámico y permite que sus miembros tengan iniciativa, en este nivel los líderes son considerados innovadores.

Luego está la cultura de mercado que es cuando los resultados son su principal objetivo, se ve competitividad y sus líderes tienden a ser exigentes. Finalmente, está la cultura jerárquica en la que los procedimientos son la base y permite el adecuado desarrollo de actividades, los líderes se basan en el cumplimiento de normas y políticas.

Hofstede (1980) se focaliza en cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional, permite definir perfiles culturales, valores básicos de cada país y cómo influyen en el comportamiento organizacional. Se basa en cinco

dimensiones: la primera, es la distancia al poder y se refiere a la actitud ante la autoridad; segundo, es la masculinidad en comparación con feminidad y se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en sociedad.

Tercero, evasión a la incertidumbre que trata sobre el deseo de estabilidad; Cuarto, el individualismo en comparación con el colectivismo y se refiere al dominio de las tendencias sociales; Finalmente en la quinta dimensión, la orientación a corto y a largo plazo pretende conocer la importancia de la adaptabilidad a las condiciones del entorno en el pasado, presente y futuro.

1.3 Modelo de cultura organizacional de Edgar Schein

En 1988, Schein presenta un modelo de tres dimensiones o niveles para diagnosticar la cultura de una organización, estas dimensiones son dinámicas y están interrelacionadas, a continuación, se detalla estas dimensiones:

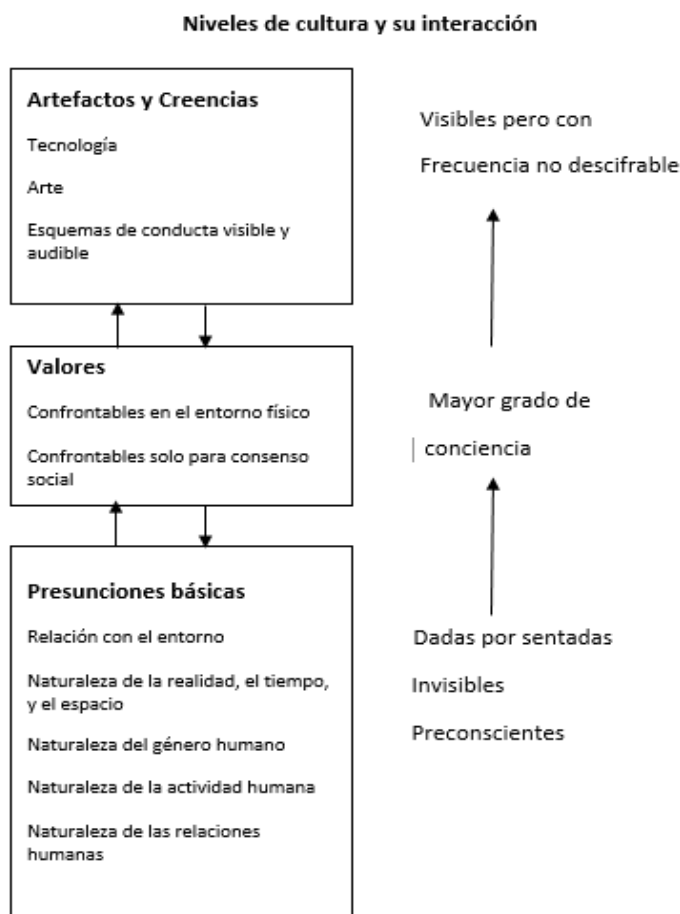


Figura 1. Modelo tres niveles de Edgar Schein
Fuente y elaboración: Schein (1988, 30).

Como se puede ver en la imagen:

Estos niveles van desde las manifestaciones abiertas muy tangibles que puedes ver y sentir hasta las suposiciones básicas inconscientes, profundamente arraigadas, que estoy definiendo como la esencia de la cultura. Entre estas capas hay varias creencias, valores, normas y reglas de comportamiento que los miembros de la cultura utilizan como una forma de decidir la cultura para sí mismos y para los demás. (Schein 2010, 23)

Artefactos: en este nivel se puede analizar la parte externa de la organización, los signos y símbolos. La parte observable, es decir, decoración, vestimenta, características de la infraestructura, logo, lenguaje, herramientas. “Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo” (Schein 1988, 31).

Adicional en este nivel podemos decir que:

Incluye todos los fenómenos que vería, oiría y sentiría cuando se encontrara con un nuevo grupo con una cultura desconocida. Los artefactos incluyen los productos visibles del grupo, como la arquitectura de su entorno físico; su idioma; su tecnología y productos; sus creaciones artísticas; su estilo, plasmado en la ropa, los modales y las demostraciones emocionales; sus mitos e historias contadas sobre la organización; sus listas de valores publicadas; y sus rituales y ceremonias observables. (Schein 2010,23).

Valores: en este nivel se analiza las normas y reglas y permite descifrar lo que se considera importante en la organización y se lo puede definir en base a estándares, principios, no es directamente observable por ello está muy relacionado con las presunciones básicas. “Al analizar las creencias y valores propuestos se debe discriminar cuidadosamente entre los que son congruentes con el supuesto subyacente que guía el desempeño, los que son parte de la ideología o filosofía de la organización y los que son racionalizaciones o solo aspiraciones para el desempeño futuro”. (Schein 2010, 27).

Es importante el análisis de este nivel ya que muchas veces nos deja con “la sensación de que entendemos una parte de la cultura, pero aún no tenemos la cultura como tal en la mano” (Schein 2010, 27).

Presunciones o Presupuestos Básicos: “cuando la solución a un problema sirve repetidamente a la larga queda asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad” (Schein 1988, 33).

Aquí se analiza las creencias fundamentales de los fundadores, la naturaleza de las relaciones humanas, si bien este nivel no es visible se estudia la forma de pensar y el sentir de los miembros de la organización. “Los supuestos básicos, en el sentido que aquí

se define, se han dado por sentados tanto que se encuentran pocas variaciones dentro de una unidad social. Este grado de consenso es el resultado del éxito repetido en la implementación de ciertas creencias y valores” (Schein 2010, 28).

Es decir, Schein en este nivel interpreta que los valores, normas, reglas, son “incuestionables” lo que las hace “difíciles de cambiar”, si alguna persona o cultura va a ser cambiada se genera una crisis de ansiedad ya que “un conjunto de supuestos básicos nos define a qué prestar atención, qué significan las cosas, cómo reaccionar emocionalmente a lo que está sucediendo y qué acciones tomar en varios tipos de situaciones” (Schein 2010, 29).

La profundidad de estos niveles hace que las respuestas probadas se vuelvan generalizadas y así se conviertan en parte de la cultura de la organización. Por eso este nivel al ser el más profundo es el que más aporta a descubrir y determinar la cultura empresarial.

1.4 Estudios en base al modelo de Schein

Si bien no hay evidencia de que este modelo haya sido aplicado a empresas pymes comercializadoras de artículos para el hogar se puede ver gran variedad de trabajos aplicados en empresas públicas, instituciones educativas y una entidad financiera, para estudiar la cultura organizacional.

Regalado José (2016) desarrolló un modelo de cultura organizacional basada en la teoría de Edgar Schein, para optimizar la gestión en la institución educativa n°16165 – del centro poblado Huaranguillo poblado de Perú – Jaen – 2016. En este trabajo se presenta la hipótesis de que el diseño de un modelo de cultura basado en Edgar Schein contribuirá a la mejora de la institución educativa. Y concluye que se logró contribuir a la optimización de la gestión de la institución Educativa

También en Perú, Ángeles José (2018) desarrolló una tesis titulada: diseño de estrategias de trabajo en equipo basado en la teoría de la cultura organizacional de Edgar Schein, para mejorar la cultura organizacional en la institución educativa n° 10177 “el puente” - olmos – Lambayeque Perú. Y luego de analizar las dimensiones de la cultura organizacional de acuerdo con el modelo de Edgar Schein concluye que “el clima institucional es desfavorable ya que solo el 30% de los docentes se sienten satisfechos en la institución educativa. Razón por la cual se ha elaborado el presente trabajo de investigación”.

Otro trabajo igual de importante realizado en Perú titulado: La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial un acercamiento a tres compañías peruanas de Sheen Rosario del año 2017, este estudio es bastante profundo y una de sus conclusiones es que “La cultura en las organizaciones de cualquier tamaño y sector se crea, desarrolla, permea y cambia –positiva o negativamente– a través de las personas que integran la organización, independientemente de su nivel jerárquico”.

Robles Jhoana, (2017) de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador desarrolló la tesis titulada: Sistematización de la experiencia de medición de la cultura organizacional y propuesta de fortalecimiento en la gerencia de talento humano de la empresa pública metropolitana de agua potable y saneamiento de la ciudad de Quito en el periodo enero a julio 2017. En la cual se concluye que la medición de la cultura organizacional en la gerencia de Talento Humano de la EPMAPS, es un proceso que reconoce los factores que constituyen la cultura institucional, estableciendo un patrón inicial de la cultura organizacional que actualmente posee la Empresa.

En este trabajo se puede ver que el modelo de Edgar Schein se adapta a cualquier organización siendo esta una empresa pública.

Almeida Alexandra (2019) de la Universidad Politécnica Nacional del Ecuador desarrolló el tema: estudio cualitativo de la cultura organizacional de una institución financiera aplicando el modelo de Schein. La cual concluye que cada una de las categorías del modelo de Schein le permitió conocer que la institución financiera tiene un tipo de cultura dominante, además se enfoca a solucionar problemas de adaptación externa y cuenta con una adecuada administración de sus recursos humanos.

Todos estos trabajos se basan en la metodología de Edgar Schein y son un gran ejemplo de que la metodología de Edgar Schein para evaluar cultura tiene validez y es reconocido a nivel internacional y nacional.

2. Definición de estrategia

Para Famholtz y Randle (2011, 11) tiene un impacto profundo en el crecimiento del negocio. Si es manejada correctamente se vuelve un verdadero activo económico; si sucede lo contrario, puede convertirse en un pasivo económico e inclusive llevar al fracaso organizacional.

Si la cultura es un “activo económico” se relaciona directamente con la estrategia de la organización.

“Estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización” (Prieto 2011,19).

La estrategia se ha venido utilizando como una herramienta importante, “una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg y Quinn 1993, 5).

Incluso Schein (1988, 47) al referirse a la estrategia menciona lo siguiente: “muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas, válidas desde el punto de vista financiero, productivo o mercantil, pero que en cambio no pueden implantarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieran para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de las empresas”.

La estrategia es dinámica “es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales” (Daft 2013, 60).

Varias son las culturas y estrategias que han llegado a ser un éxito a nivel mundial como es el caso de Toyota, Nike, Mc Donals, Sony, entre otros; Por ejemplo, great place to work (Febrero, 2022) hace un estudio de cultura a nivel mundial y nacional, en Ecuador para este 2021 registró que las 5 primeras empresas que son un lugar de oportunidades, crecimiento y que “han hecho un esfuerzo enorme para entender las necesidades de las personas y diseñar acciones de cuidado en tiempo récord, demostrando así su relevancia para la continuidad de los negocios” son: Mc Donals, Banco Guayaquil, Eurofish S.A., Banco Solidario, Naturisa, las principales características que evidencian: altos niveles de confianza en el núcleo de su cultura, valores claros y líderes que los encarnan y responsabilizan a otros por vivirlos también.

Este estudio evidencia que estrategia y cultura coexisten en toda organización, es trascendental que estén alineadas para que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas organizacionales, se pone a prueba en tiempos difíciles como

2.1. Tipos de estrategias

La estrategia contribuye para que las personas que conforman una organización puedan enfocarse. Michael Porter ha realizado muchos estudios en organizaciones y ha

catalogado dos tipos de estrategias, una es la diferenciación y la otra es liderazgo de bajo costo.

La estrategia de diferenciación se basa en la innovación, las empresas que adoptan esta estrategia utilizan sus recursos en investigación, marketing, sus productos son innovadores y están en constante cambio, un ejemplo de esta estrategia es Apple.

La estrategia de liderazgo en costos bajos al contrario de la de diferenciación se basa en la eficiencia del producto con costos bajos.

Para Miles y Snow la estrategia se puede catalogar en 4 tipos: exploradora, defensora, analista, y reactiva.

La de exploración se basa en crecimiento, innovación donde la creatividad debe sobresalir y ese es su plus.

Defensa: en esta estrategia lo importante es la estabilidad, mantener clientes y productos.

Estrategia de Análisis: se basa en analizar que entornos deben mantener sus productos y ser más estables, y en que medios se puede arriesgar sobre productos y servicios.

Estrategia reactiva: se la define así porque actúa cuando hay alguna oportunidad o amenaza, no tiene una planificación.

Daft Richard (2013, 67) resume las características de estos modelos de estrategia en el siguiente cuadro:

Estrategias competitivas de Porter	Tipología estratégica de Miles y Snow
<p>Estrategia: diferenciación Diseño Organizacional: a) Orientación al aprendizaje; actúa de una forma suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal. b) Sólida capacidad de investigación. c) Valora e integra mecanismos para lograr mayor cercanía con el cliente. d) Recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado.</p> <p>Estrategia: liderazgo en costos bajos Diseño Organizacional: a) Orientación a la eficiencia; autoridad central sólida; estricto control de costos con informes de control Procedimientos de operación estandar b) Sistemas sumamente eficientes de adquisiciones y distribución. c) Supervisión estrecha; tareas de rutina; empowerment limitado a los empleados.</p>	<p>Estrategia: exploradora Diseño Organizacional: a) Orientación al aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada. b) Capacidad sólida en investigación</p> <p>Estrategia: defensora Diseño Organizacional: a) Orientación de eficiencia; autoridad centralizada, y estricto control de costos. b) Énfasis en la eficiencia de producción; gastos generales bajos c) Supervisión estrecha; poco empowerment a los empleados</p> <p>Estrategia: analizadora Diseño Organizacional: a) Equilibrio entre eficiencia y aprendizaje; estricto control de costos con flexibilidad y capacidad de adaptación. b) Productos eficientes para líneas de productos estables; énfasis en la creatividad, investigación, toma de riesgos</p> <p>Estrategia: reactiva Diseño Organizacional: a) Sin enfoque organizacional claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, dependiendo de las necesidades actuales.</p>

Figura 2. Resumen de estrategias de Porter y Snow
Fuente: Daft (2013, 67). Elaboración propia.

Mintzberg y Quinn (1993) definen también diversos tipos de estrategia basados en la intencionalidad del líder ya sea consciente o inconsciente que a su vez genera un patrón. Y define estrategias emergentes “es una estrategia no asumida conscientemente” (16) o deliberadas “las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de la estrategia” (16).

Los diversos tipos de estrategia de Mintzberg y Water (1985, 270) desde las deliberadas hasta las emergentes son las siguientes:

Estrategia planeada: las intenciones son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se le da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un ambiente controlable o predecible. Esta estrategia es muy deliberada.

Estrategia empresarial: las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también puede surgir de manera espontánea.

Estrategia ideológica: las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.

Estrategia sombrilla: un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización, es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberían actuar los demás. Estas estrategias son parcialmente deliberadas y parcialmente emergentes.

Proceso de la estrategia: el jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros, estas estrategias son parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido).

Estrategia desarticulada: los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general. Las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.

Estrategia de consejo: a través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes, tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente.

Estrategia impuesta: el entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo; estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando pueden ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

Son diversas las tipologías de estrategia y autores, cada uno de los aportes es importante ya que cada organización es diferente.

3. Conceptualización de satisfacción laboral

Los inicios de la conceptualización de la satisfacción laboral se atribuyen a Taylor en el año de 1911 cuando publicó su obra *Principios de la administración científica del trabajo*, y una de sus conclusiones es que el ser humano trabaja fundamentalmente por

dinero y esta es su mayor motivación. Posteriormente, Elton Mayo y Maslow hicieron estudios más orientados a las necesidades sociales y psicológicas.

Herzberg publica la teoría bifactorial, siendo esta muy representativa y utilizada para evaluar satisfacción laboral. “las actitudes de trabajo son una fuerza poderosa y están funcionalmente relacionadas a la productividad, estabilidad y ajuste de la fuerza de trabajo industrial” (Herzberg 1959, 117).

Otro autor que ha desarrollado mucho contenido ha sido Locke, si bien trata de varios factores que influyen en la satisfacción laboral Chian, Martín y Núñez 2010, 184) lo citan como “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. Esta percepción se basa en los anhelos personales del colaborador y las metas organizacionales, si estas están alineadas el colaborador estará más satisfecho.

En busca de que el análisis de la satisfacción laboral sea más sencillo, Warr, Cook y Wall en 1979 publican una escala general de satisfacción y se basa en que el colaborador de una respuesta afectiva al contenido del propio trabajo. Se basa en 15 ítems que evalúa aspectos extrínsecos e intrínsecos, es de fácil aplicación y se encuentra disponible libremente en la NTP 394 del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo de España.

Si bien la satisfacción depende de actitudes, percepciones del personal éstas pasan a formar parte de la cultura organizacional, ya que “la cultura necesita ser entendida hasta el objeto de determinar qué tipos de clima, valores y filosofías son posibles y deseables para una empresa” (Schein 1988, 305). La satisfacción del personal es una de muchas pestañas que complementa el análisis de la cultura organizacional y permite tener una mayor información para toma de decisiones.

4. Efectos del COVID-19 en el sector empresarial

El COVID-19 es una enfermedad infecciosa, se presume se originó en Wuhan China en diciembre de 2019, para el 30 enero de 2020 la OMS declara la pandemia por COVID-19 ya que se registraban casos positivos afectando a un gran número de personas alrededor del mundo.

En Ecuador en enero de 2020 se empiezan a registrar casos positivos por lo cual con decreto ejecutivo No. 1017 del 17 de marzo de 2020 el Presidente declara el confinamiento por emergencia sanitaria, con este decreto se da inicio al estado de excepción que restringía la libre circulación tanto de personas como de vehículos, estando

prohibidas las reuniones familiares, se inició un toque de queda, se cerraron fronteras, aeropuertos, locales que no tenían actividades de primera necesidad, las clases presenciales también se vieron afectadas con la suspensión. El teletrabajo surgió como medida alterna para dar continuidad a las actividades laborales.

El cierre total de actividades afectó en gran manera a la economía del país, Equifax en agosto 2020 realizó un estudio sobre el comportamiento de las ventas en el período de marzo, abril y mayo 2019 vs 2020. Durante este lapso se observó una disminución en las ventas del 38% en las actividades económicas del país a nivel general, viéndose más afectadas las actividades comerciales, construcción, manufactura entre otras.

El ámbito laboral también se afectó en gran medida siendo así que “Entre junio de 2019 y junio de 2020 se perdieron alrededor de 1.270.180 puestos de trabajo” (Esteves, 2020). Si bien se han tomado medidas para mitigar estas cifras según la Cámara de industrias y producción en su informe mensual del mercado laboral a marzo de 2022 el número de población con empleo y personas dispuestas a trabajar (PEA) es de 8,31 millones de personas, de este número el 32,7 % tiene empleo adecuado, el 62% tiene empleo en condiciones no adecuadas, el 4,8 % no tienen empleo y el 0,5 % en empleos no clasificados por falta de información.

Todos estos datos han generado que las empresas busquen alternativas o estrategias para mantenerse en el mercado. “Los miembros de un grupo se preocupan por su propia supervivencia, analizan sus entornos, predicen en la medida de lo posible lo que se requerirá para sobrevivir, y procuran luego crear una cultura que sea capaz de sobrevivir” (Schein 1988, 301). El COVID-19 cambió la forma de trabajo insertando nuevas formas de trabajo como el teletrabajo, medios digitales como Facebook, WhatsApp, Instagram, páginas web. Estas herramientas han permitido llegar a los clientes o generar nuevos clientes, varias empresas tuvieron que adaptarse y buscar estrategias que les permita seguir en su actividad, es decir, el COVID-19 cambió los entornos laborales en todo el mundo.

Cultura y estrategia son las bases de una organización, la estrategia marca el destino y la cultura es el camino para llegar. Estas variables se complementan y es importante que se encuentren en sintonía para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos. El COVID-19 marcó un antes y después muy importante en los negocios, por eso esta variable es de suma importancia en el presente trabajo. La satisfacción complementa el análisis de la cultura organizacional ya que al conocer el sentir de sus

colaboradores puede integrar de mejor forma los objetivos con las actividades del día a día con el fin de alcanzar la misión y visión organizacional.

5. Definición de satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un punto importante a evaluar en todo negocio porque permite conocer la opinión del consumidor respecto del producto que ofrece la empresa

Johnson y Fornell (1991) autores importantes del tema afirman que la satisfacción del cliente se forma de la sumatoria de experiencia del cliente respecto de un servicio o producto, esta percepción de satisfacción es dinámica en el tiempo y va recogiendo la experiencia adquirida de la compra y el uso del producto o servicio hasta el momento que se realiza la evaluación.

Lida Murillo de la Fundación Universitaria del Área Andina cita a Couso (2005, 9) No es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y además constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

Estos autores destacan que la satisfacción del cliente es dinámica hasta el mismo momento de la evaluación. Existen varios estudios y Dukta (1998, 16) cita un estudio realizado por Peters y Waterman in search of excellence en el cual se determina que los clientes satisfechos como los insatisfechos tienen impacto sobre la economía de la empresa. El estudio refleja que 100 clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes, una queja equivale a 20 personas que opinan lo mismo, pero no lo dicen y el costo de conseguir un nuevo cliente equivale a 5 veces el de mantener satisfecho al cliente que ya se ganó.

Un cliente satisfecho es importante para la organización porque le permitirá ofrecer nuevos productos, actualizarse, mejorar procesos internos, estas actividades permitirían crecer al negocio y fidelizar al cliente.

Murillo (2018, 19) recomienda tres lineamientos básicos en la cadena de servicio para las empresas orientadas al cliente.

Fijar una estrategia para el producto y el servicio esto quiere decir orientar a los colaboradores hacia las prioridades reales del cliente.

Segundo es el personal de contacto con el público orientado hacia el cliente. Se basa en que la empresa dote de los medios necesarios para estimular a colaboradores para mantener fija la atención en las necesidades del cliente.

Diseñar y utilizar sistemas amables para el cliente. Todos los procedimientos, políticas y diseño estructural de la empresa orientados a satisfacer al cliente.

Estos lineamientos se soportan en la cultura organizacional y estrategia dada por los líderes, sumando un todo para alcanzar los objetivos de la organización.

5.1. Modelos de evaluación de satisfacción del cliente

Para evaluar la satisfacción del cliente existen varias escalas que dependen del objeto de estudio requerido por la empresa. Sin embargo, hay ítems o características generales que debe incluir toda evaluación de satisfacción y se detallan a continuación.

Características universales de la encuesta de satisfacción de clientes

“Las características de desempeño que aparecen en la lista que sigue tienen reconocimiento universal y se aplica a muchos productos y servicios diferentes” (Dutka 1998, 59)

Características relacionadas con el producto

Relación valor-precio

Calidad del producto

Beneficio del producto

Rasgos del producto

Diseño del producto

Confiabilidad y consistencia del producto

Variedad de productos o servicios

Características relacionadas con el servicio

Garantía

Entrega

Manejo de quejas

Solución de problemas

Características relacionadas con la compra

Cortesía

Comunicación

Facilidad o conveniencia de la adquisición

Reputación de la compañía

Competencia de la compañía

Estas características al ser universales se pueden usar para realizar evaluaciones cualitativas de corte exploratoria-descriptivo y presentar los resultados estadísticamente.

Otras encuestas de evaluación para medir satisfacción de clientes son ofrecidas por QuestionPro y son las siguientes:

CSAT puntuación de satisfacción del cliente, esta escala permite evaluar todo el proceso de compra, es decir, antes, durante y después de la misma. Se puede personalizar de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Net Promoter Score (NPS) es una encuesta que evalúa un solo criterio y se basa en analizar si los clientes recomendarían o no esa marca a otros. Fue creada por Fred Reichheld en 1993 y se hizo famosa porque permite *pronosticar* el comportamiento de las personas cuando están haciendo sus compras y recomiendan algo. Si bien parece una escala sencilla la interpretación debe hacerse por un experto para que la información obtenida realmente sea un aporte para la organización.

Customer Effort Score (CES) es una encuesta que se publicó en 2010 por Harvard Business y es una escala que mide la lealtad de cliente a largo plazo respecto a una marca o servicio, permite obtener información del por qué los clientes prefieren otra marca, brindando una oportunidad de mejora para el producto o marca y así fidelizar clientes.

Índice de salud del cliente (CHS) esta herramienta permite predecir cómo se puede cambiar la relación con los clientes a futuro. Los principales usos de esta encuesta son evaluar señales financieras como por ejemplo tendencia de ingresos, también se enfoca en señales de producto como por ejemplo frecuencia de uso, tendencias. Otro aspecto que evalúa son las señales de servicio por casos pendientes de resolver. Esta herramienta se aplica luego de un diagnóstico profundo y es realizada por expertos.

En el caso de esta tesis, se ha elaborado una herramienta que permite el esclarecimiento de la cultura organizacional de Bayango S.A. desde su estrategia pospandemia COVID-19.

Capítulo segundo

Marco metodológico

1. Historia y estructura organizacional

Bayango es una empresa familiar que está dirigida por su gerente propietario cuenta con cuatro sucursales en la provincia de Pichincha distribuidas en zonas rurales y urbanas. También tiene un gerente comercial encargado de todo lo referente al marketing, productos y proveedores. En cada una de las sucursales hay un jefe de local y en ciertos casos tienen personal a cargo. Actualmente cuenta con diez personas, siendo la totalidad de la empresa.

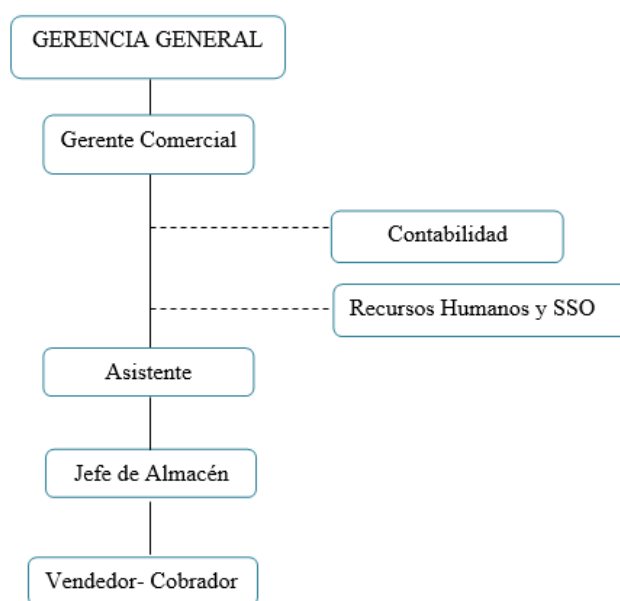


Figura 3. Organigrama de Bayango S.A.
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de observación.

CODISUR nombre comercial de la empresa, surge un 14 de mayo de 1980 en la avenida Pedro Vicente Maldonado, distribuyendo chompas de lana y zapatos, este local era atendido por los mismos dueños, sin embargo y dado el crecimiento y demanda de en el año de 1983 abre una sucursal, incorporando la comercialización de muebles y electrodomésticos, en 1986 apertura 3 sucursales adicionales, a la presente fecha la empresa cuenta con 4 sucursales

2. Misión y visión prepandemia

Misión: comercializar muebles, electrodomésticos, artículos del hogar, al por menor a nivel de la provincia de Pichincha, brindando al cliente calidad tanto en productos como en servicio.

Visión: Al 2026 aumentar la participación del mercado en las zonas periféricas de la Provincia de Pichincha mediante productos y servicios de calidad además de contar con un grupo humano altamente capacitado para satisfacer las necesidades de los clientes.

3. Misión y visión pospandemia

Misión Pospandemia Covid 19: comercializar muebles, electrodomésticos, artículos del hogar, al por menor a nivel de la provincia de Pichincha para satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes y así mantener relaciones comerciales a largo plazo. Además, posicionarse en redes digitales con precios competitivos garantizando rentabilidad para la empresa.

Visión Pospandemia Covid 19:

ser una empresa reconocida en el mercado de la provincia de Pichincha por su alta calidad y precios cómodos en la comercialización de muebles, electrodomésticos y artículos del hogar, contando con un grupo humano altamente capacitado para alcanzar altos niveles de satisfacción de nuestros clientes.

4. Diseño de la investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Sampieri, Collado y Baptista 2014, 4)

El presente estudio basado en las necesidades de la organización y para el nivel de diagnóstico propuesto para Bayango S.A. se aplicará un modelo de evaluación con enfoque descriptivo-exploratorio con metodología cuali-cuantitativa, el que será de gran

aporte y el que ha sido aprobado por la gerencia. El estudio pospandemia COVID-19 de la cultura organizacional por medio de un instrumento basado en la teoría de Edgar Schein permitirá conocer fortalezas y debilidades de la empresa, adicional descubrir las características de su cultura y analizar su estrategia que permitirá tomar decisiones adecuadas a la gerencia para mantenerse en el mercado, esta investigación será aplicada en todas las sucursales en el año 2022.

4.1. Objetivo general

Diagnosticar la cultura organizacional pospandemia COVID-19 de Bayango S.A. con base en el modelo propuesto por Edgar Schein, con la finalidad de integrar su estrategia con las metas comunes y expectativas de sus colaboradores; de tal manera que se pueda decidir sobre sus acciones futuras y permanecer en el mercado.

4.2. Objetivos específicos

- 1) Elaborar una evaluación de la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Bayango S.A. que permita explorar los diferentes grados de motivación entre los colaboradores.
- 2) Explorar la satisfacción de los clientes respecto a los servicios y productos ofrecidos por Bayango S.A.
- 3) Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional pospandemia COVID-19 en la empresa Bayango S.A. basado en el modelo de Edgar Schein, con el fin de integrar las metas comunes y expectativas de colaboradores y clientes con la estrategia empresarial.

5. Población

Tomando en consideración que se cuenta con 4 sucursales este instrumento se aplicará a todo el universo, es decir se aplicará a:

Vendedores	
Villa Flora	1
Pana Sur	1
Puellaro	1
Valle de los Chillos	4

Gerencia $\frac{2}{9}$

Se cuenta con 6 vendedores, 1 Asistente Administrativo y gerencia 2 personas, contando así con 9 personas que serán evaluados.

Para la encuesta de satisfacción de clientes se seleccionó de las 4 sucursales 800 clientes que cumplían la condición de estar cancelando el producto adquirido, las sucursales de Puellaro y Sangolqui fueron las que tenían mayor número de clientes que cumplían la condición, representando un 60 % del total de la muestra y el 40 % estaba dividido entre las sucursales de Pana Sur y Villa flora. En los mismos porcentajes se aplicó el número de encuestas.

6. Instrumentos

Los instrumentos aplicados en el presente trabajo para evaluar la cultura organizacional de Codisur (nombre comercial de Bayango S.A.) se basaron en la metodología propuesta por Edgar Schein y así evaluar las tres dimensiones que permitirán conocer a profundidad su cultura y estrategia.

6.1 Registro de observación

El registro de observación es un instrumento importante dado que “Si la estructura implica una cierta presunción sobre la naturaleza humana, la gente puede ir adaptándose a esa estructura” (Schein 1988,129).

En la presente investigación se realizó un registro de observación no participante – directa, la cual “comprende todas las formas de investigación sobre el terreno, en contacto inmediato con la realidad. Aquí se observan conductas simbólicas (verbales o escritas) de los actores sociales” (Bautista 2011, 163).

La encuesta utilizada valoró cinco aspectos considerados artefactos en la metodología de Schein, se adjunta las preguntas en el (Anexo 1), misma que fue aplicada en las cuatro sucursales Pana Sur, Villa Flora, Puellaro, Sangolquí a un total de 7 personas.

6.2 Encuesta a colaboradores

Para profundizar y conocer los valores y presunciones básicas desde el enfoque de los colaboradores se diseñó y aplicó una encuesta (Anexo 2) que cuenta con 30 preguntas de opción, múltiple, preguntas cerradas y preguntas abiertas, fueron aplicadas a todos los colaboradores, es decir, 7 personas en total.

6.3 Entrevista a líderes

La entrevista a líderes aporta significativamente para el presente trabajo “Los actores de la construcción de la cultura son, fundamentalmente el líder, (creador y conductor de la cultura) ...El diálogo entre el liderazgo y las subculturas, es fundamental para la vitalidad de la organización” (Aguirre 2004, 164).

Las entrevistas individuales son apropiadas, en particular para captar las ideas y los puntos de vista de los managers clave dentro de una organización” (Dukta 1998, 43)

Con esta información se podrá conocer las presunciones básicas y valores de la cultura de Bayango S.A. desde la perspectiva de la gerencia. La guía de entrevista consta de 14 aspectos, los cuales se aplicaron a dos líderes, la guía está en el (Anexo 3).

6.4 Satisfacción laboral

Para conocer e integrar las metas comunes y expectativas de los colaboradores y clientes con la estrategia empresarial se aplicaron también encuestas de satisfacción laboral NTP 394 y satisfacción de clientes.

6.4.1. Cuestionario NTP394

Esta herramienta es un cuestionario y se basa en la escala general de satisfacción, ha sido elaborada por Warr, Cook y Wall en 1979. Se caracteriza porque es una escala que refleja la experiencia del colaborador con empleo remunerado y también acopla la parte afectiva al contenido de su trabajo.

Este cuestionario nace a partir de la necesidad de escalas cortas y que pudieran ser respondidas con facilidad, independientemente de la formación y nivel académico.

Está influenciada por la teoría de bifactorial de Herzberg, la misma que se basa en componentes satisfactorios e insatisfactorios “son diferentes los factores que controlan la satisfacción laboral de los que controlan la insatisfacción” (Chiang, Martín y Núñez 2010, 176).

6.4.2. Directrices para el análisis de resultados

Esta herramienta aborda elementos extrínsecos que se evalúan en los ítems 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15 los mismos que tratan sobre horario, remuneración, condiciones físicas del trabajo, entre otros. Mientras que los ítems 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14 evalúan factores intrínsecos y se refieren a responsabilidad, reconocimiento, a las tareas, a la promoción entre otros. Se obtiene tres puntuaciones distintas, la primera es la satisfacción general, luego se divide en factores extrínsecos y factores intrínsecos.

El valor de 1 es igual a Muy insatisfecho, hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La totalidad de la escala está entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Las escalas de satisfacción extrínsecas e intrínsecas se recomienda analizarlas por separado. La puntuación es igual al de la escala general, es decir, El valor de 1 es igual a Muy insatisfecho, hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. Los resultados de las cada una de las escalas oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

Esta encuesta fue aplicada a todo el personal, 7 personas en total. (Anexo 4)

6.4.3. Validez y confiabilidad cuestionario NTP394

Satisfacción General

Media	70,53
Desviación Típica	15.42
Coefficiente Alpha	entre 0.85 y 0.88

Satisfacción Intrínseca

Media	32,74
Desviación típica	7,69

Coeficiente de Alpha entre 0,79 y 0,85

Satisfacción extrínseca

Media	38,22
Desviación Típica	7,81
Coeficiente de Alpha	entre 0.74 y 0.78

El coeficiente de Alpha general del cuestionario NTP394 oscila entre 0.85 y 0.88 lo cual nos indica una buena consistencia interna para la escala demostrando su confiabilidad y validez.

6.5. Encuesta de satisfacción de clientes

Al momento de evaluar satisfacción de clientes si bien hay herramientas estadísticas validadas, éstas tienen costos significativos que para una empresa pequeña no son viables; También se puede evaluar de forma cuali-cuantitativa, por medio de una evaluación exploratoria y descriptiva. Con preguntas abiertas y cerradas, sin importar la cantidad de entrevistados porque el contenido y la información que aporten los clientes es lo principal, si bien limita un poco la generalización de los resultados con los datos cuantitativos se dará el soporte estadístico (Dukta 1998, 42).

La encuesta para evaluar satisfacción de clientes (Anexo5) consta de 12 preguntas con preguntas cerradas, de opción múltiple y preguntas abiertas.

7. Aplicación de instrumentos

Los cuestionarios para evaluar cultura, satisfacción laboral y clientes fueron aplicados utilizando la aplicación Google Forms, a los colaboradores se socializó previa aplicación acerca de los objetivos y criterios a evaluar. Para los clientes se puso en cada una de las sucursales una computadora para que llenen la encuesta.

Los registros de observación, entrevista a líderes y aplicación de encuestas para evaluar cultura organizacional fue aplicada por María José Torres Sobrevilla una experta en el tema de cultura y desarrollo de personas, se hizo de esta manera para evitar sesgo y tener mayor objetividad en las respuestas de los colaboradores ya que la investigadora es miembro de la familia dueña de Bayango S.A. Cabe recalcar que se menciona que son 10

personas las que conforman la empresa y se aplicó a 9 excluyendo a la investigadora de la muestra.

La encuesta a clientes si fue realizada por la investigadora ya que los clientes al no conocerla no tendrían sesgo.

Las encuestas aplicadas y registradas en Anexos se detallan en Excel.

8. Limitaciones del estudio

Siendo la población de la empresa tan pequeña representa una limitación para este estudio, ya que no se podría generalizar los hallazgos, pero si es una base para realizar futuras investigaciones.

Capítulo tercero

Análisis de resultados

1. Análisis de resultados del registro de observación

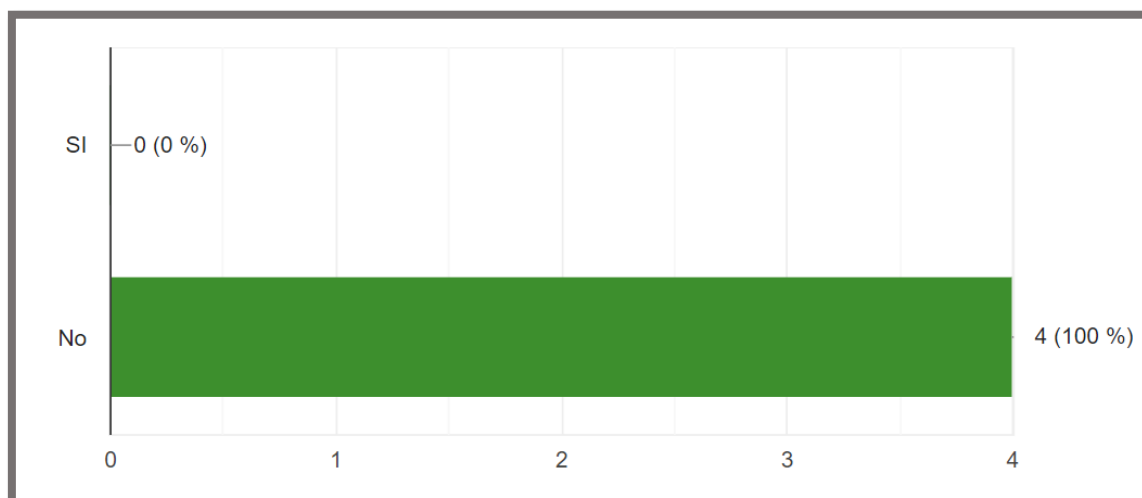


Figura 4. ¿Los colaboradores están uniformados?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de observación.

En la figura 4 se aprecia que el 100 % de los colaboradores observados en las cuatro sucursales no usan uniforme en ninguna de sus jornadas laborales.

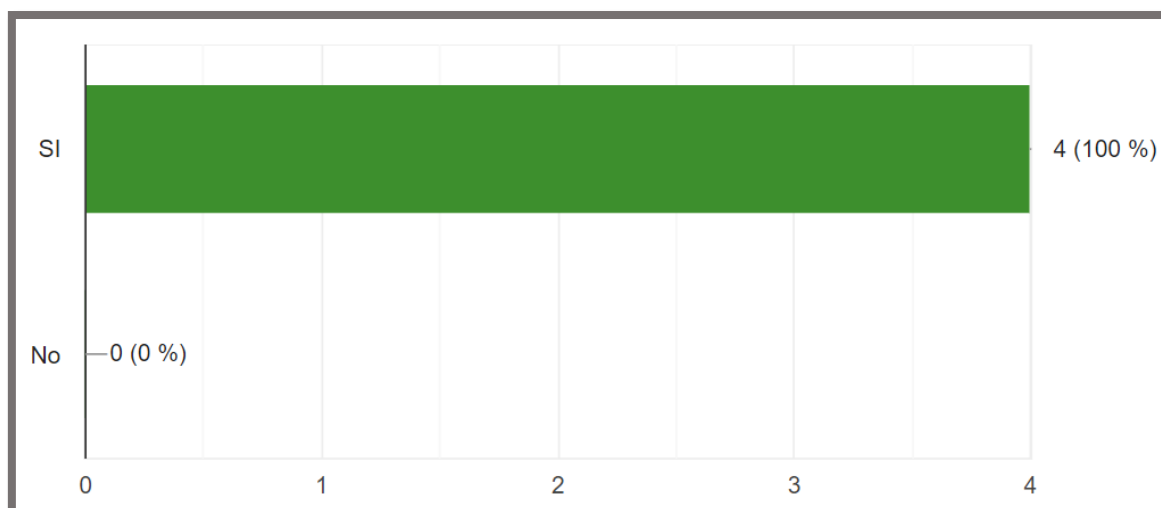


Figura 5. ¿Tiene Codisur algún logotipo que se distinga?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de observación.

En la figura 5 se aprecia que Codisur si tiene un logotipo que lo distinga en 100 % de los de los locales observados, se pudo visualizar tanto en documentos como en la publicidad del local.

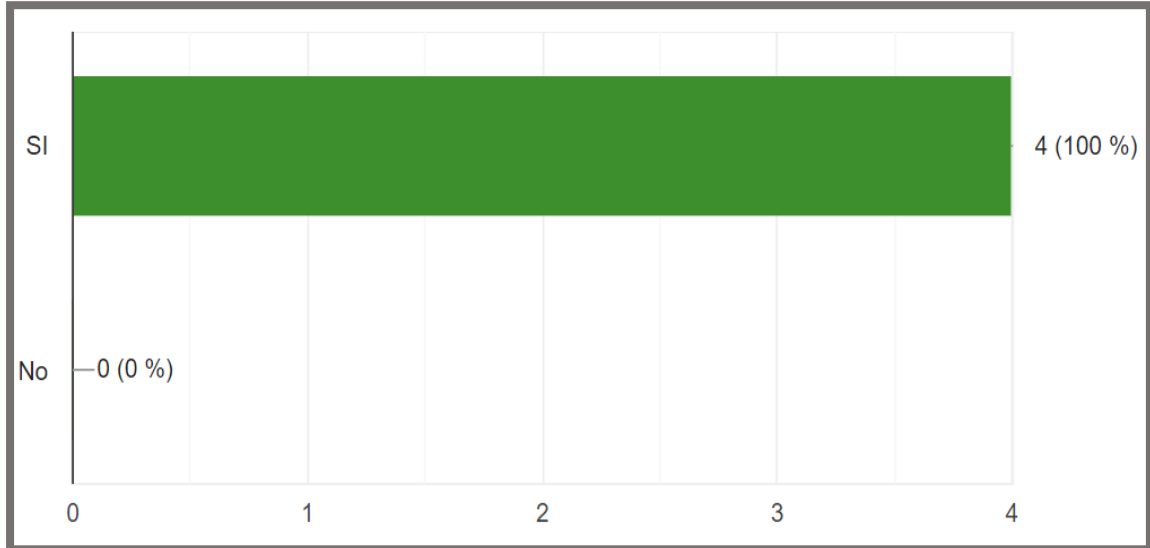


Figura 6. ¿Los colaboradores que contestan llamadas telefónicas en el local tienen un protocolo? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de observación.

En la figura 6 se aprecia que el 100 % de los colaboradores observados al momento de contestar una llamada lo hacen con la frase: Codisur Buenos días o tardes según corresponda.



Figura 7. Al momento de atender a un cliente el colaborador: ¿Saluda con cortesía? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de observación.

En la figura 7 se aprecia que el 100 % de los colaboradores observados saludan con cortesía cada vez que llega un cliente.



Figura 8. Al momento de atender a un cliente el colaborador ¿Le indica los productos que necesita el cliente?

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de Observación.

En la figura 8 se aprecia que el 100 % de los colaboradores son amables e indican los productos que necesita el cliente con cortesía y cuando no poseen le indican que se le puede trabajar en el taller.

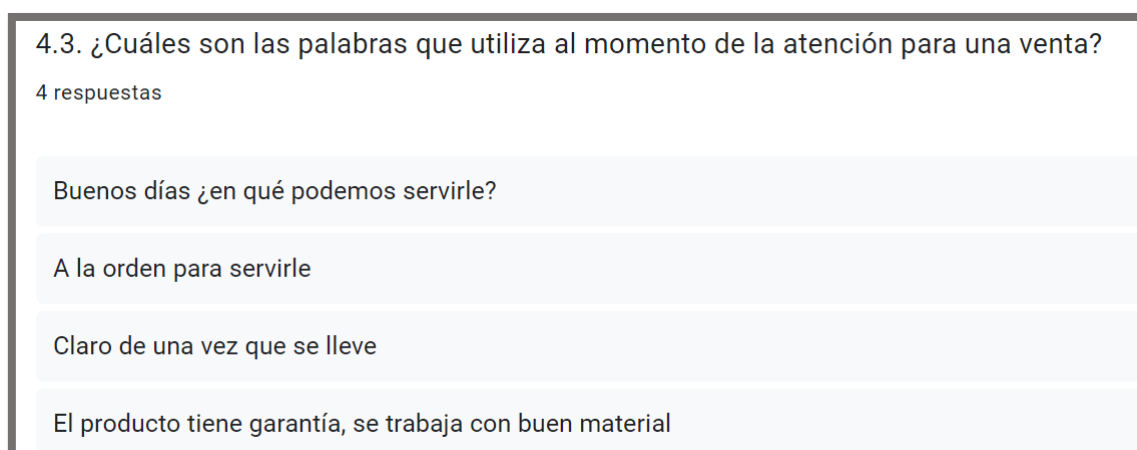


Figura 9. ¿Cuáles son las palabras que utiliza al momento de la atención para una venta?

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de Observación.

En la figura 9 se aprecia que las frases más utilizadas son ¿en qué podemos servirle? A la orden para servirle, de una vez llévese, el producto tiene garantía se trabaja con buenos materiales y detallan las características del producto, se visualiza que hay un protocolo de atención al cliente ya que todas las sucursales y sin importar el tiempo de antigüedad utilizan estas palabras al estar atendiendo a un cliente.

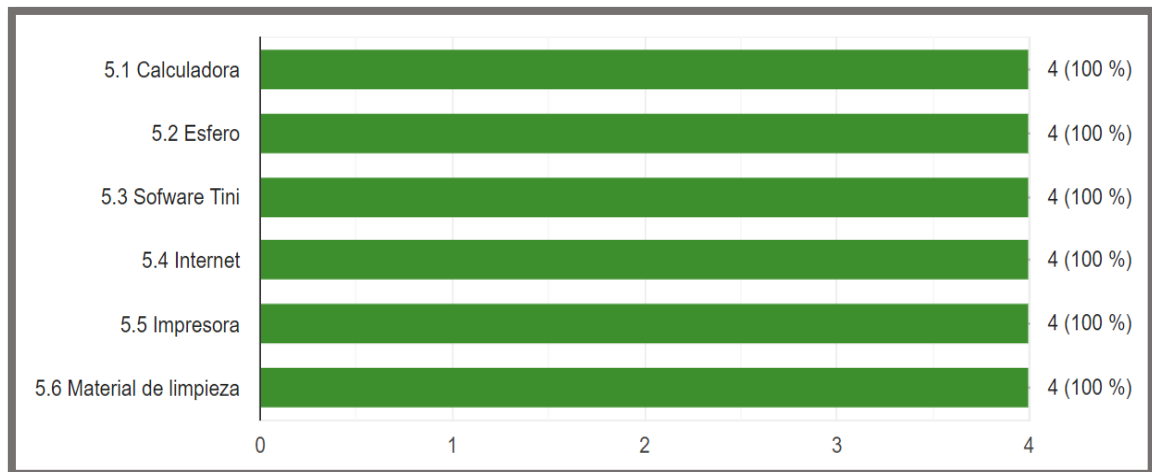


Figura 10. Valoración de herramientas.

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de Observación.

En la figura 10 se aprecia que el 100 % de los locales observados cuentan con calculadoras, esferos, Software Tini, internet, impresora y material de limpieza, brindando así las herramientas necesarias para desempeñar sus labores diarias.

Del registro de observación se puede evidenciar que los colaboradores de la empresa en su forma de atender a clientes, su lenguaje y la forma de contestar las llamadas están orientados a satisfacer las necesidades del cliente.

2. Análisis de los resultados de la encuesta para evaluar cultura

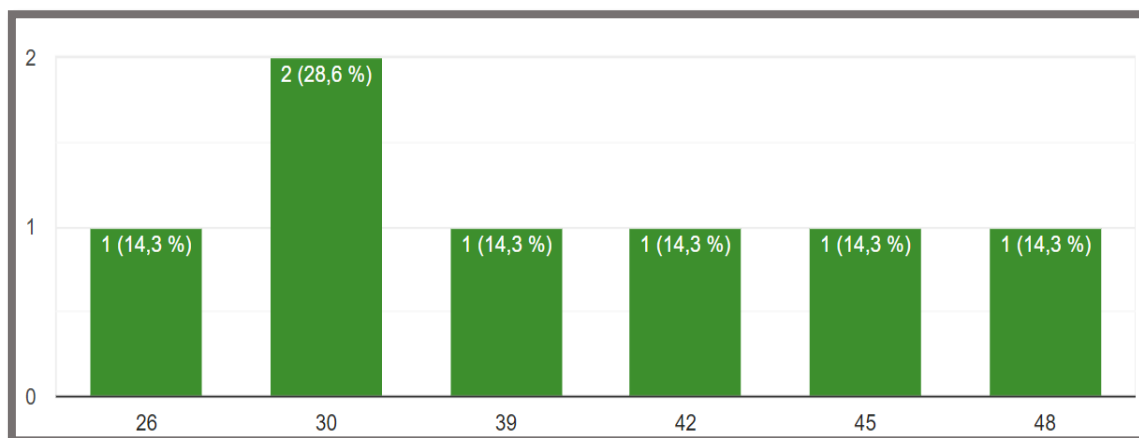


Figura 11. Edad de los colaboradores.

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 11 se aprecia que el porcentaje más alto de los colaboradores tiene más de 30 años. Estos resultados muestran que las edades de los colaboradores encuestados oscilan entre 26 y 48 años, siendo una población joven.

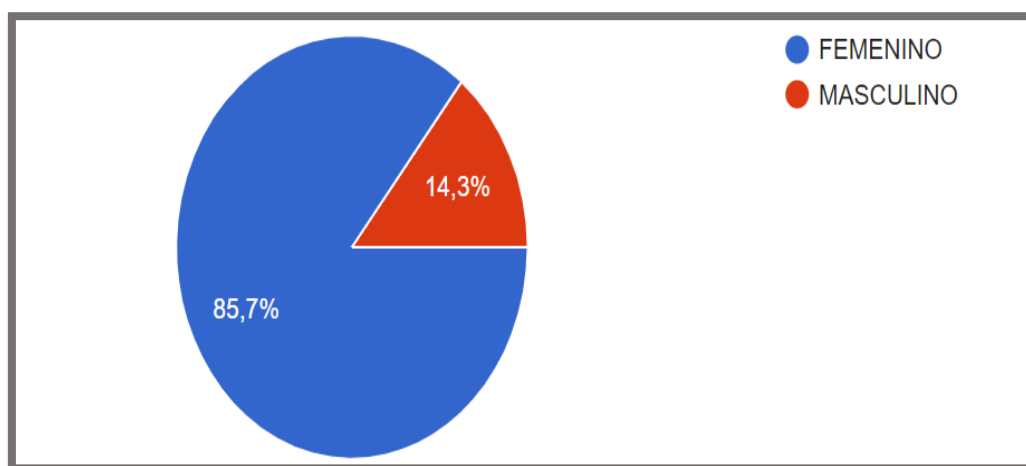


Figura 12. Género de los colaboradores.

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 12 se aprecia que el 85,7 % de la población es de género femenino mientras que el 14,3 % son de género masculino.

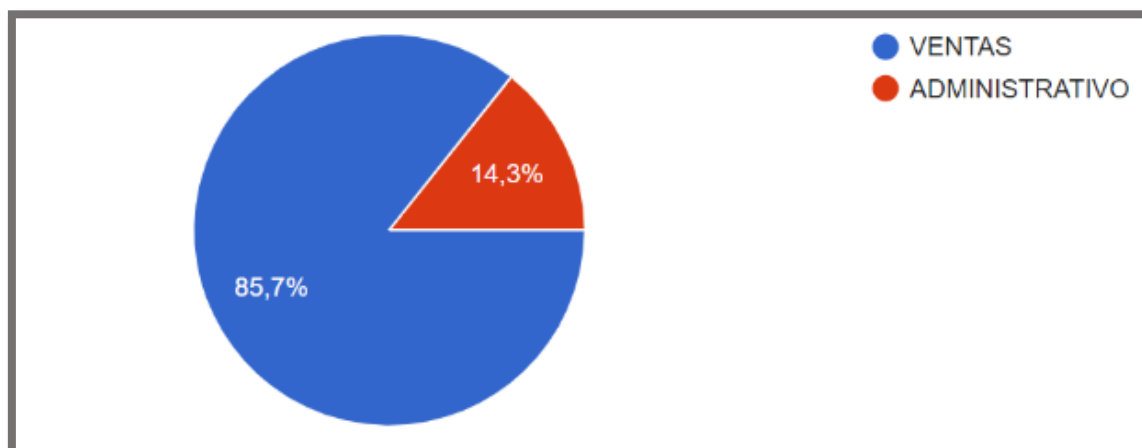


Figura 13. Cargo de los colaboradores: Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 13 se aprecia que el porcentaje más alto de los colaboradores trabajan en el área de ventas. No obstante, existe un porcentaje de colaboradores que trabaja en el área administrativa. Estos resultados evidencian que la empresa tiene una gran fuerza de ventas, por tanto, los encuestados en su mayoría tienen contacto directo con clientes, lo cual nos permite tener una visión más amplia de la cultura.

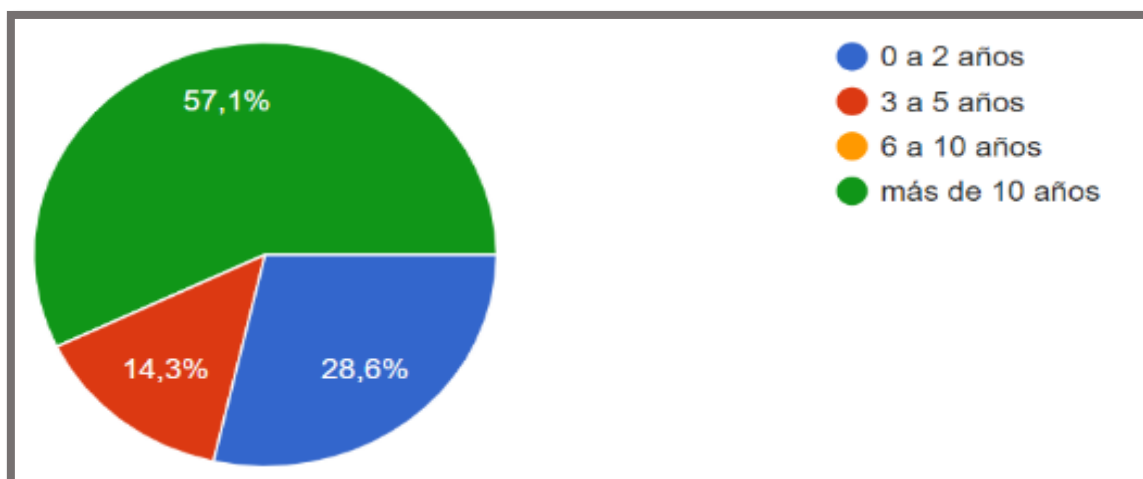


Figura 14. Tiempo que labora en Codisur
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 14 se aprecia que el porcentaje más alto 57,1 % de los colaboradores trabajan más de 10 años. Un 14,3 % de colaboradores que trabaja entre 3 y 5 años y Luego tenemos un 28,6 % de colaboradores que trabaja entre 0 y 2 años en la empresa. Al contar con colaboradores que tienen amplia experiencia en la empresa, la información

proporcionada tiene mayor relevancia, dado que conocen muy bien el entorno y manejo de las actividades.

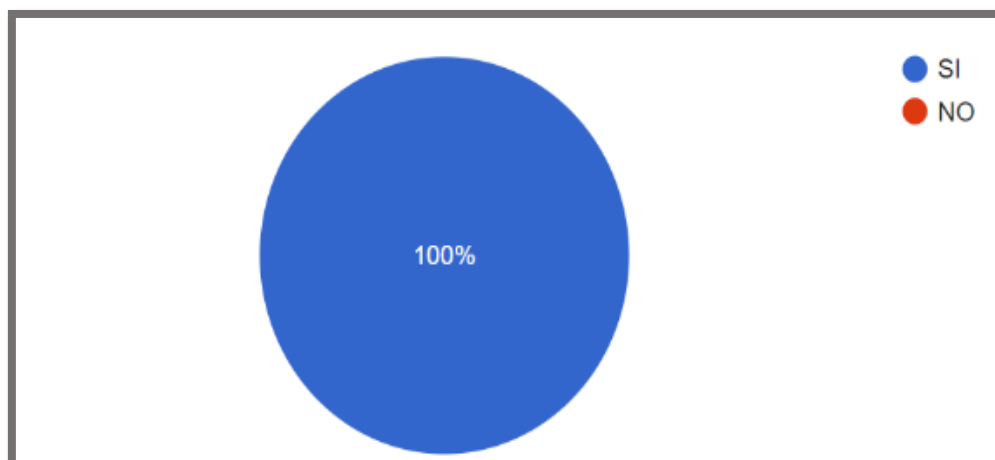


Figura 15. ¿Conoce la misión y visión de la compañía?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 15 se aprecia que el 100 % de los colaboradores encuestados expresan que conocen la misión y visión de la empresa. Si bien el 100 % conoce la misión, este mismo 100 % tienen diferentes opiniones respecto de la visión. Con ello se puede ver que la gerencia no ha comunicado de forma directa hacia dónde camina la organización, siendo una oportunidad para socializar la estrategia pospandemia de forma clara.

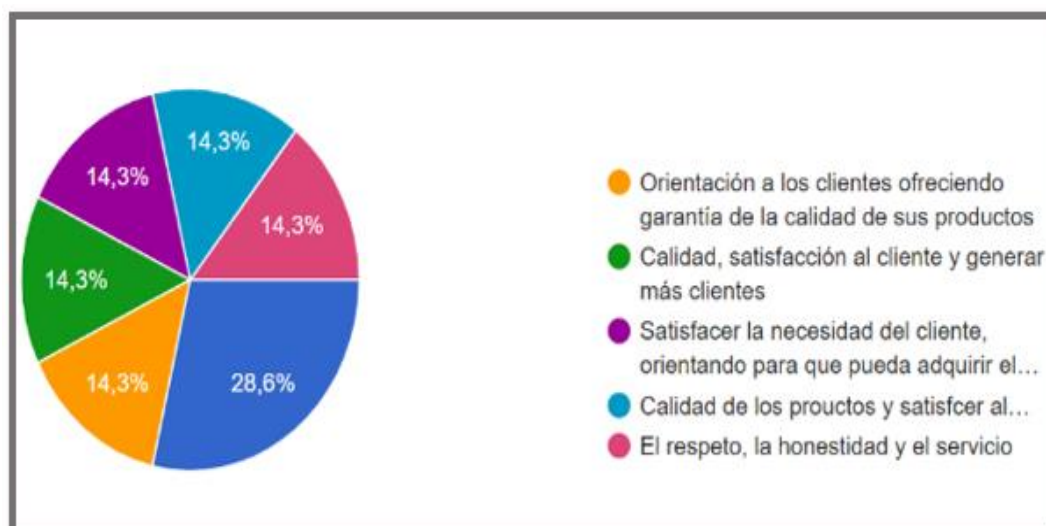


Figura 16. ¿Conoce los valores de la compañía, puede describirlos?:
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 16 se aprecia que el 85,7 % de los colaboradores conocen los valores de la compañía. Entre las respuestas más frecuentes se encontraron valores como: calidad

con un 28.6 %, satisfacción del cliente y garantía con un 28.6 %, respeto y honestidad con un 14.3 %. La mayoría de los colaboradores conoce y practica los valores de la compañía lo cual, se corrobora con el registro de observación, así mismo hay una conexión con los valores descritos por los líderes de la empresa y se puede afirmar que toda la compañía pone en práctica los valores al momento de brindar atención a clientes.

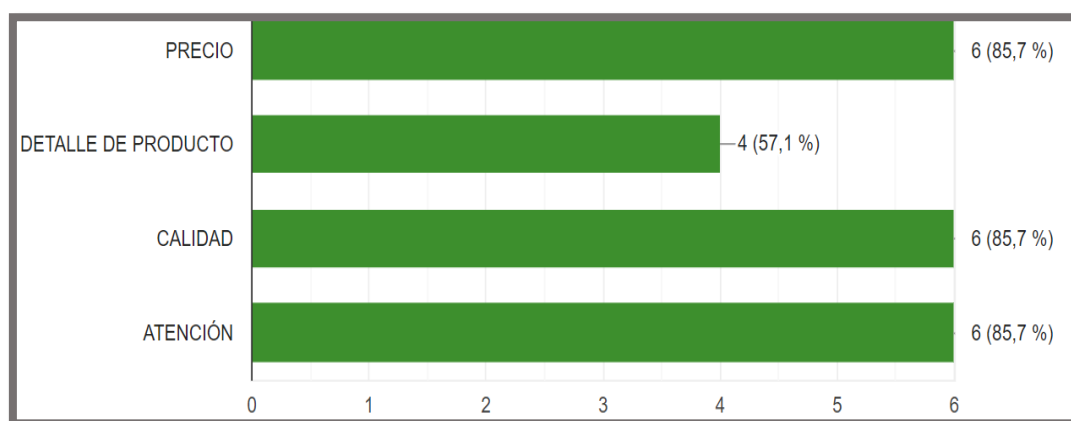


Figura 17. ¿Cuál considera usted que son las fortalezas de Codisur?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 17 se ve que los colaboradores consideran que la compañía tiene fortalezas, entre las más importantes y que comparten el mismo porcentaje están: precio, calidad y atención con un 85,7 %. De igual manera, el 57 % de los colaboradores considera que el detalle de producto es también una fortaleza de la compañía. Siendo estas las fortalezas reconocidas por el personal se puede generar planes de acción para mejorar los resultados.

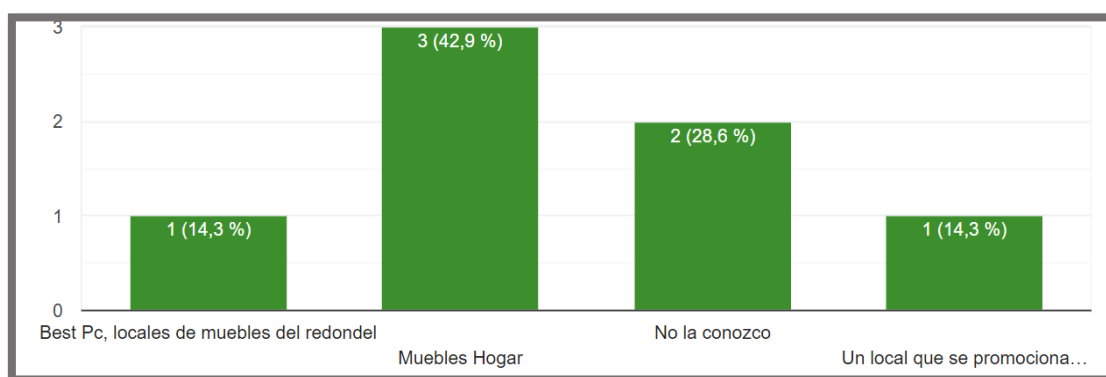


Figura 18. ¿Conoce la competencia de la compañía?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 18 la mayor parte de los colaboradores conoce a la competencia de Codisur en cada uno de los sectores donde se encuentran ubicadas las sucursales, entre las más importantes están Best Pc, muebles hogar y otros locales de muebles cercanos. El 28,6 % de los colaboradores expresan que ellos no conocen a la competencia de la compañía. En estos resultados se ve que los colaboradores tienen identificada a la competencia de Codisur, demostrando así que se conoce los factores externos de la empresa, proporcionando información importante respecto a precios y ofertas que permitan a Codisur destacar y ser la mejor opción para los clientes.

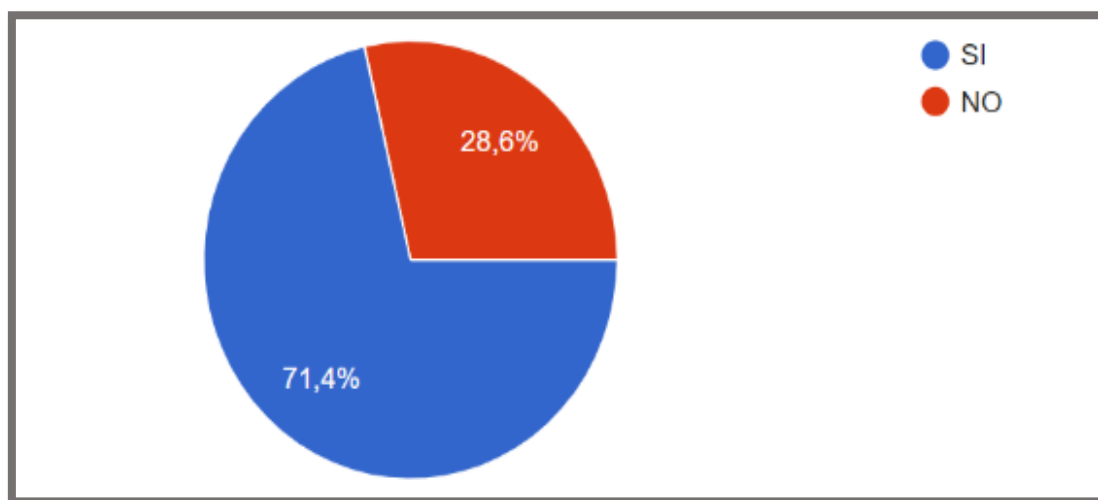


Figura 19. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo?

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 19 se aprecia que la mayor parte de los colaboradores conocen el reglamento interno de trabajo. Mientras que el 28,6 % de los colaboradores expresan que ellos no lo conocen. Sería recomendable revisar el proceso de inducción ya que el personal que labora tiene antigüedad y al manifestar que no conocen el reglamento es una alerta para verificar como se está desarrollando el proceso de inducción al personal nuevo.

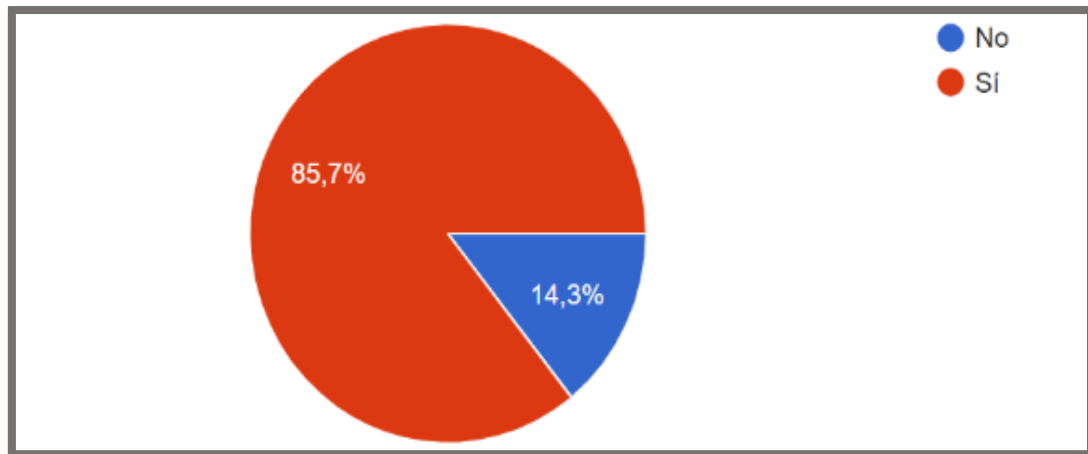


Figura 20. ¿Conoce las políticas relacionadas a atención al cliente?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 20 se aprecia que 85,7 % de los colaboradores conoce las políticas relacionadas con atención al cliente y el 14,6 % de ellos expresan que lo desconocen. Se puede visualizar y recomendar la revisión del proceso de inducción, así como también una actualización al personal referente a estas políticas.

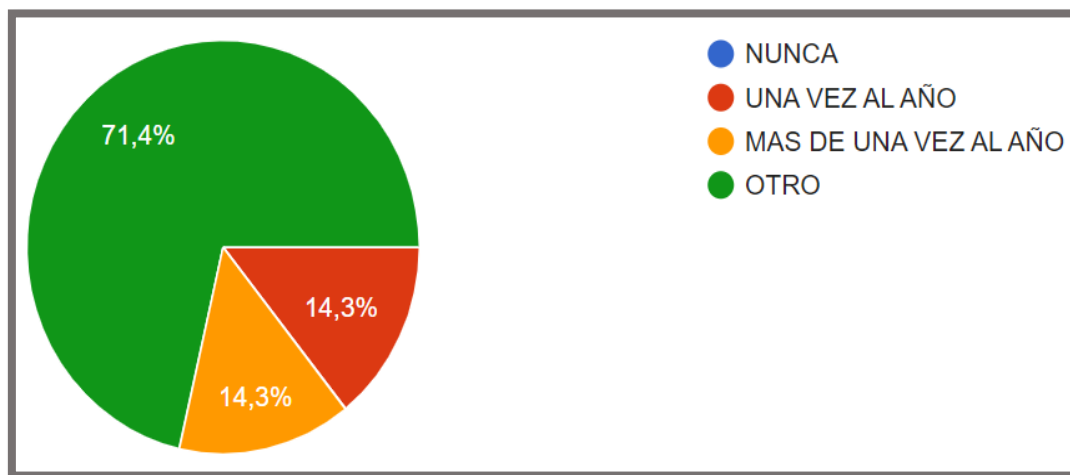


Figura 21. ¿La compañía genera espacios de integración con el personal?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 21 se aprecia que la mayor parte de los colaboradores 71,4 % expresa que la compañía antes de la pandemia por COVID-19 sí realizaba eventos que fomentan la integración al menos una vez al año, no obstante, el 14,3% de los colaboradores expresan que desconocen sobre estos espacios.

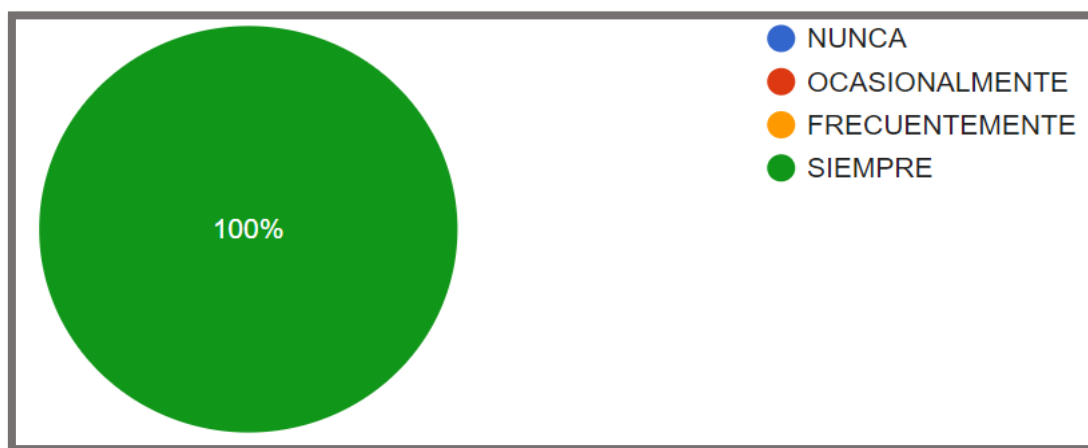


Figura 22. ¿Cuándo hay algún problema la empresa busca solucionarlo?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 22 el 100 % de los colaboradores considera que Codisur busca solucionar los problemas que emergen con clientes. Aquí se puede considerar que cuando hay algún reclamo por parte de los clientes ya sea por producto o servicio la empresa busca solucionar de forma inmediata y efectiva para mantener una buena relación entre cliente-empresa.

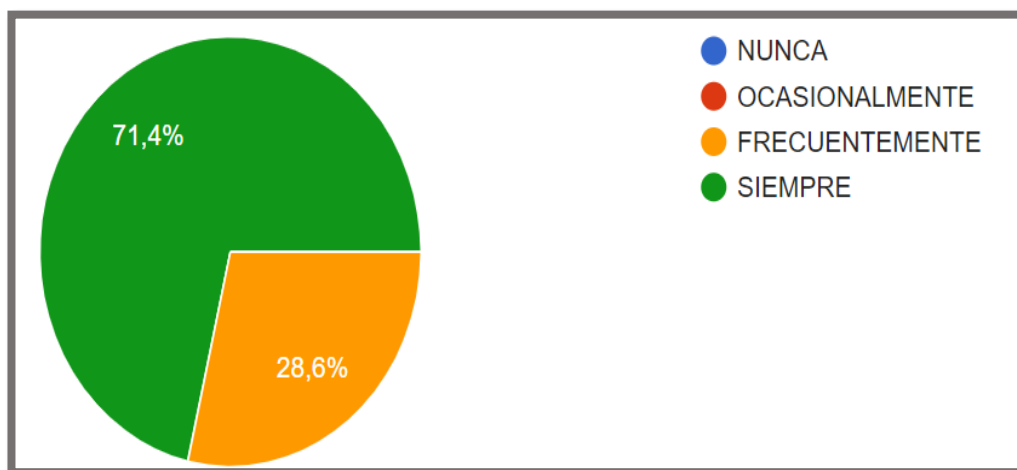


Figura 23. ¿La compañía cumple los compromisos adquiridos con el cliente?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 23 se aprecia que un 71,4 % de los colaboradores opina que la empresa siempre cumple los compromisos adquiridos con el cliente. Mientras que el 28,6 % de la muestra opina que frecuentemente la empresa los cumple. Se puede ver que los colaboradores y la empresa cumplen con los compromisos adquiridos con el cliente. Si

bien la escala varía entre siempre y frecuentemente quiere decir que hay oportunidades de mejora en este criterio.

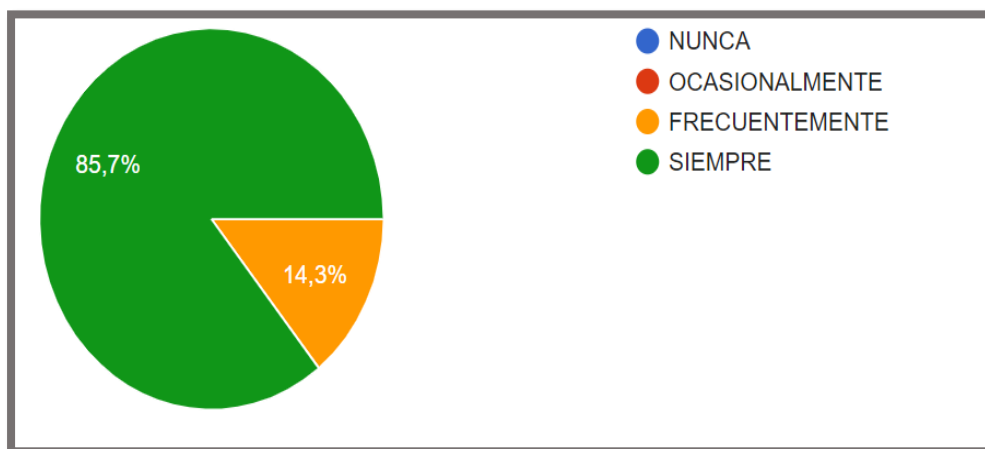


Figura 24. ¿La compañía cumple con los compromisos adquiridos con los colaboradores? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 24 se aprecia que un 85,7% de los colaboradores opina que Codisur es una empresa que siempre cumple los compromisos adquiridos con los colaboradores y el 14,3% de la muestra opina que frecuentemente la empresa cumple los compromisos, se puede considerar que la gerencia tiene credibilidad e inspira confianza en sus colaboradores.

Con estos datos se puede decir que hay un alto nivel de confianza por parte de los colaboradores hacia la gerencia, si bien las respuestas oscilan entre siempre y frecuentemente las dos están en una escala positiva.

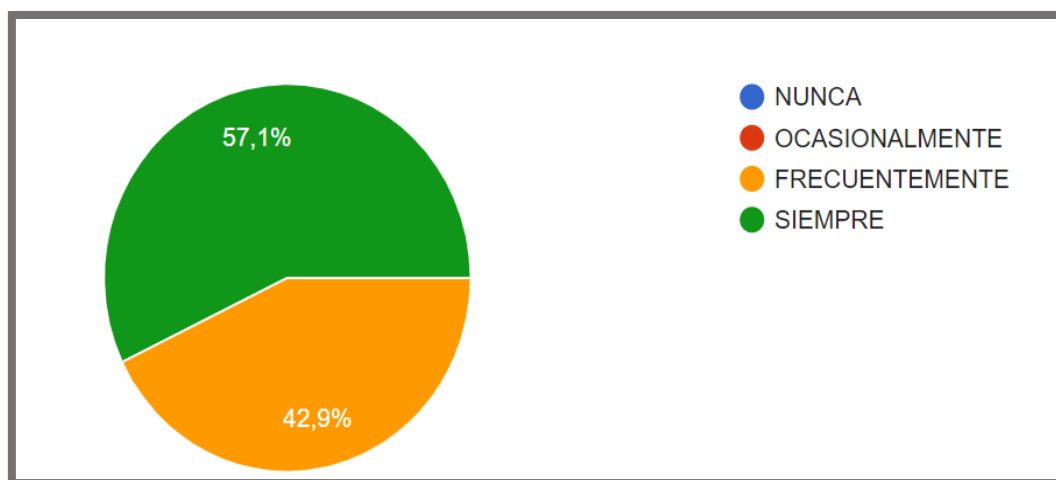


Figura 25. ¿En su lugar de trabajo tiene las herramientas y materiales necesarios para desarrollar sus labores diarias? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 25 se aprecia que el 57,1 % de los colaboradores siempre tienen las herramientas y materiales necesarios para desarrollar sus labores diarias. No obstante, el 42,9 % de la muestra opina que frecuentemente las tienen. Los criterios de nunca u ocasionalmente no tuvieron respuestas. Se puede acotar que en el registro de observación se afirmaba que el personal cuenta con las herramientas necesarias.

Con estos resultados se puede decir que habría que profundizar cuáles son las herramientas y materiales que hacen falta para el desarrollo pleno de las actividades diarias.

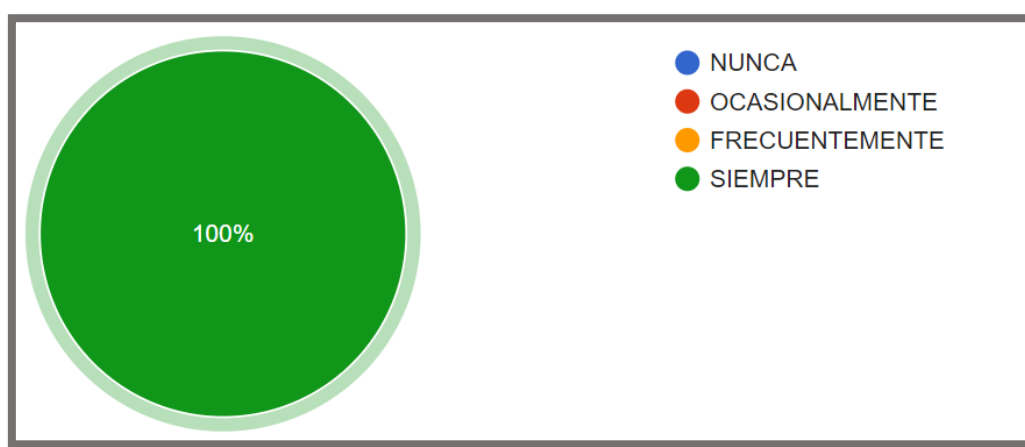


Figura 26. ¿Considera que hay respeto en el trato entre colaboradores?

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 26 se aprecia que el 100 % de los colaboradores siempre tiene un ambiente de respeto con los compañeros, hay que considerar que en tres de las cuatro sucursales trabajan un solo colaborador, pero siempre hay interacción entre ellos, sobre todo cuando de mercadería se trata.

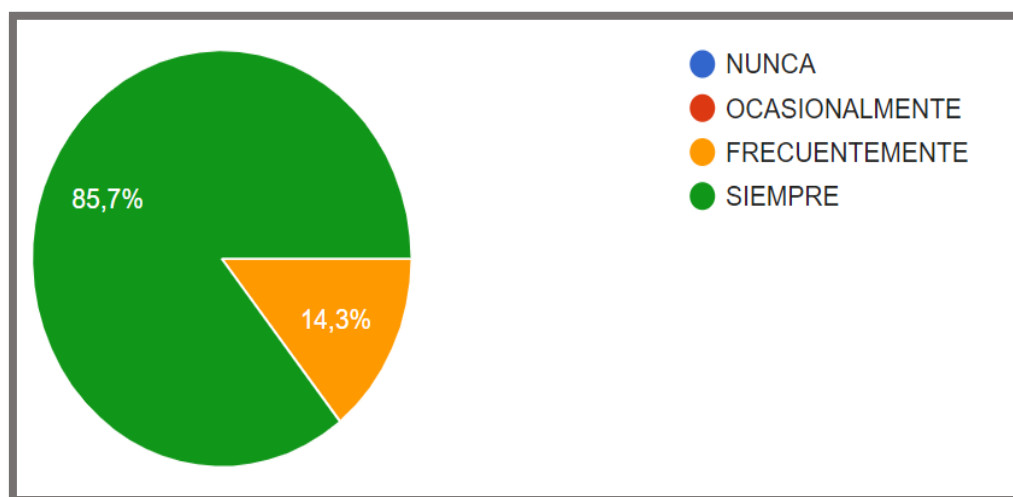


Figura 27. ¿Considera que hay respeto en el trato de sus superiores?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 27 el 85,7 % de los colaboradores opina que siempre existe respeto en el trato de sus superiores, y el 14,3 % de la muestra opina que frecuentemente existe respeto en el trato de sus superiores. El respeto es una característica importante y el personal de Codisur considera que el trato de gerencia hacia ellos es siempre y frecuentemente de respeto. Habría de profundizar en este 14,3%.

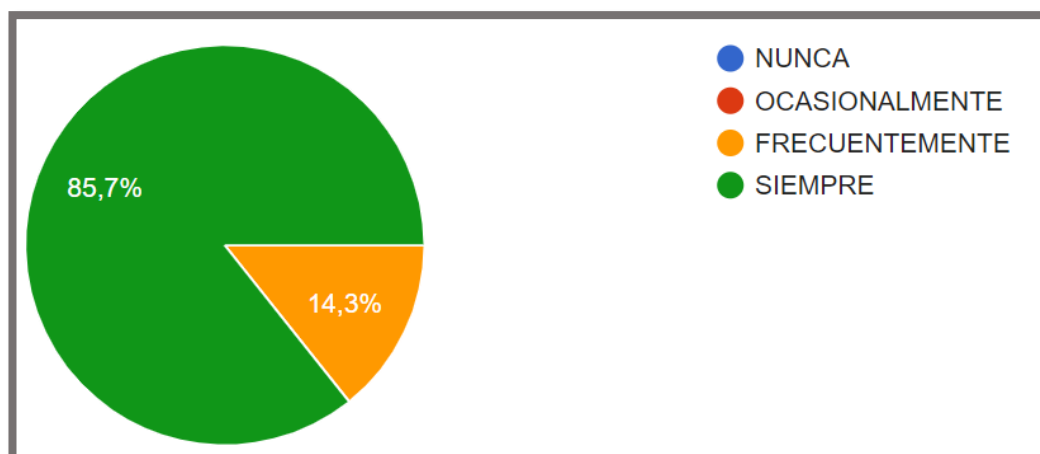


Figura 28. ¿Considera que sus actividades son importantes para la compañía?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 28 se aprecia que el 85,7 % de los colaboradores considera que sus actividades siempre son importantes. Mientras que el 14,3 % de la muestra opina que frecuentemente lo son; Siendo este porcentaje una oportunidad de mejora para la empresa respecto a las actividades desempeñadas. En la encuesta de satisfacción laboral también

se midió esta característica y la respuesta es coherente, los colaboradores conocen la importancia de sus funciones y el impacto que tiene para alcanzar los objetivos organizacionales.

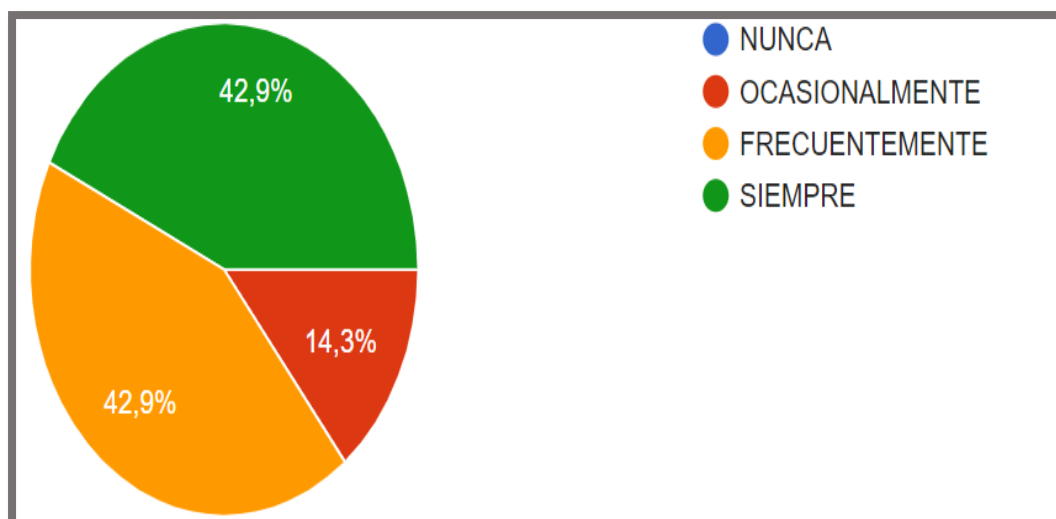


Figura 29. ¿Considera que la compañía fomenta equilibrio entre su vida personal y profesional? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 29 respecto a si Codisur fomenta equilibrio entre su vida personal y profesional el 42,9 % de los colaboradores respondieron que siempre hay equilibrio, mientras otro 42,9 % de la muestra considera que frecuentemente existe este equilibrio. Finalmente, un 14,3 % de los colaboradores opina que ocasionalmente existe este equilibrio. En este punto los resultados están divididos en su mayoría en siempre y frecuentemente y un porcentaje menor pero no menos importante opina que ocasionalmente existe este equilibrio. Este criterio es una oportunidad de mejora para ser considerado en su planificación estratégica en pro del bienestar de los colaboradores.

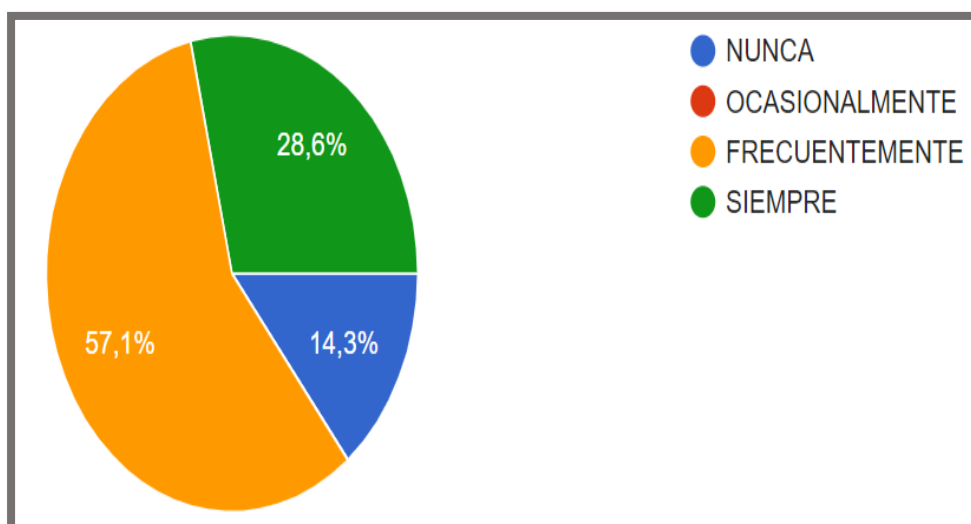


Figura 30. ¿Considera que la compañía facilita espacios de aprendizaje y desarrollo profesional?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 30 se aprecia que el 57,1 % de los colaboradores considera que siempre existen espacios de aprendizaje y desarrollo profesional. No obstante, un 28,6 % de la muestra opina que frecuentemente existen. Finalmente, un 14,3 % de los colaboradores opinan que ocasionalmente existen.

Estos resultados muestran que, si bien la empresa ha facilitado espacios de aprendizaje y desarrollo para sus colaboradores, debería realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para que los aprendizajes estén acorde con los objetivos de la empresa como del colaborador. Este aspecto es muy importante para el correcto desarrollo de las actividades.

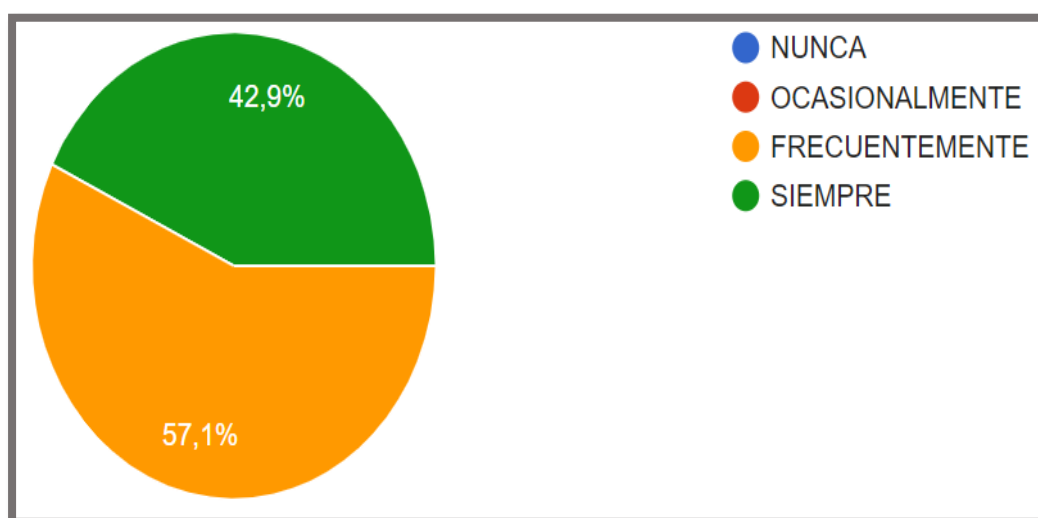


Figura 31. ¿Considera que sus ideas y sugerencias son escuchadas y valoradas por la compañía?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 31 los colaboradores opinaron que sus ideas y sugerencias siempre son escuchadas y valoradas por la compañía en un 42,9 % y el 57,1 % de la muestra opina que sus ideas y sugerencias frecuentemente son escuchadas y valoradas por la compañía.

Estos resultados muestran que Codisur frecuentemente escucha y valora las ideas y sugerencias de sus colaboradores, sería interesante profundizar respecto de las opiniones y así generar una retroalimentación de colaboradores a líderes.

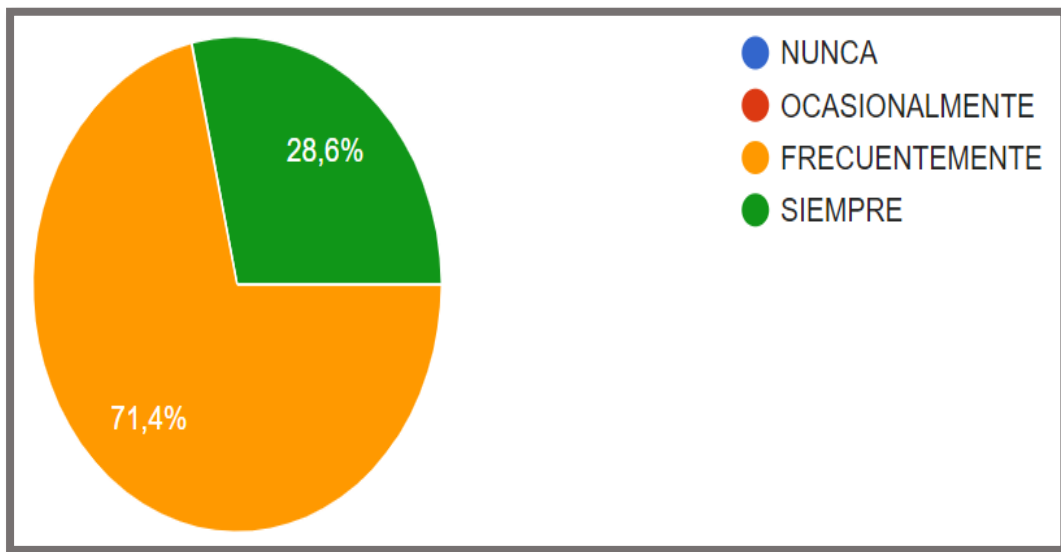


Figura 32. ¿La compañía se preocupa por usted?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 32 el 71,4 % de los colaboradores considera que frecuentemente la compañía se preocupa por ellos. Y un 28,6 % de la muestra opina que siempre sienten que la compañía se preocupa por ellos. Si bien las respuestas varían entre siempre y frecuentemente, habría que analizar cuáles son los aspectos de mejora para que los colaboradores siempre se sientan respaldados por la empresa. Se puede hablar también sobre beneficios no económicos y económicos que permitan aumentar la satisfacción de los colaboradores.

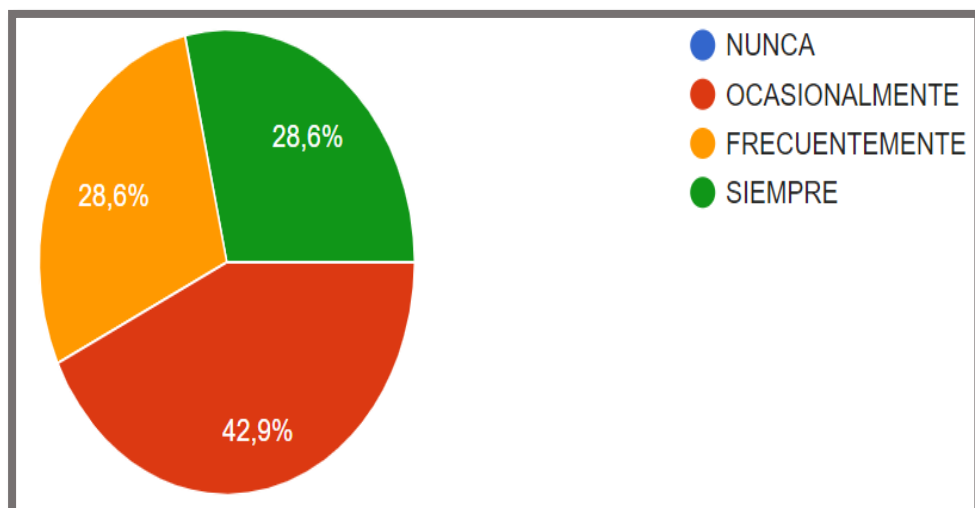


Figura 33. ¿Las comunicaciones se hacen por medios electrónicos?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 33 el 42,9 % de los colaboradores opina que ocasionalmente se utilizan medios electrónicos para la comunicación interna. El 28,6 % de la muestra opina que frecuentemente las comunicaciones se hacen por estos medios. Finalmente, el 28,6 % de los colaboradores opinan que siempre se usan medios electrónicos. Se profundizó en esta pregunta sobre qué medios son los que más se utilizan y de manera unánime los colaboradores consideran que la empresa utiliza WhatsApp y pocas veces se comunica mediante correo electrónico. Este criterio es una herramienta importante para la planificación de la comunicación interna de la empresa para saber qué medios son los más utilizados y sean aprovechados al máximo.

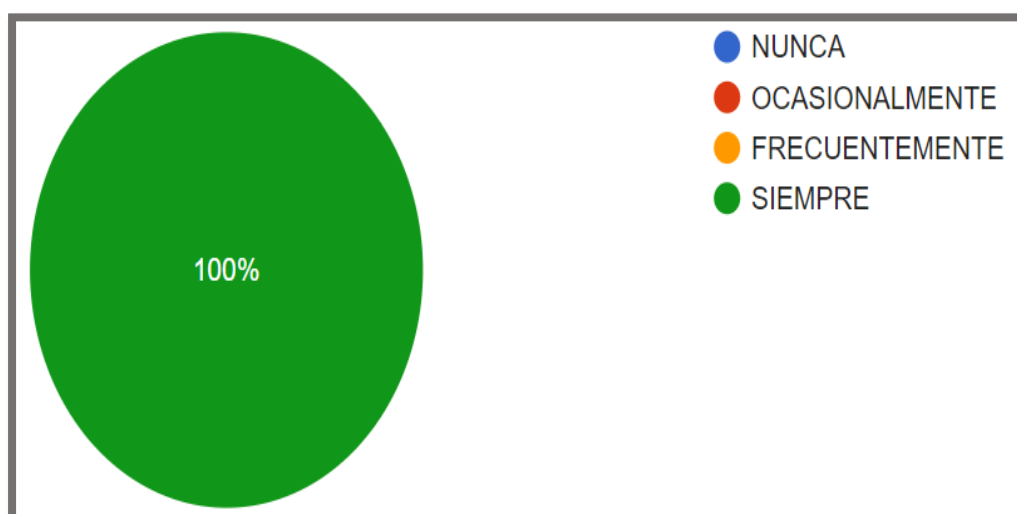


Figura 34. ¿Codisur cumple las políticas de garantía de los productos que comercializa?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 34, el 100 % de la muestra expresa que se cumplen las políticas de garantía de los productos que se comercializan. Estos resultados muestran que siempre existe el compromiso total y eficiente para dar cumplimiento a las políticas de garantía. Por eso al momento de la atención al cliente es una de las palabras que más utilizan en el área de ventas, según el registro de observación.

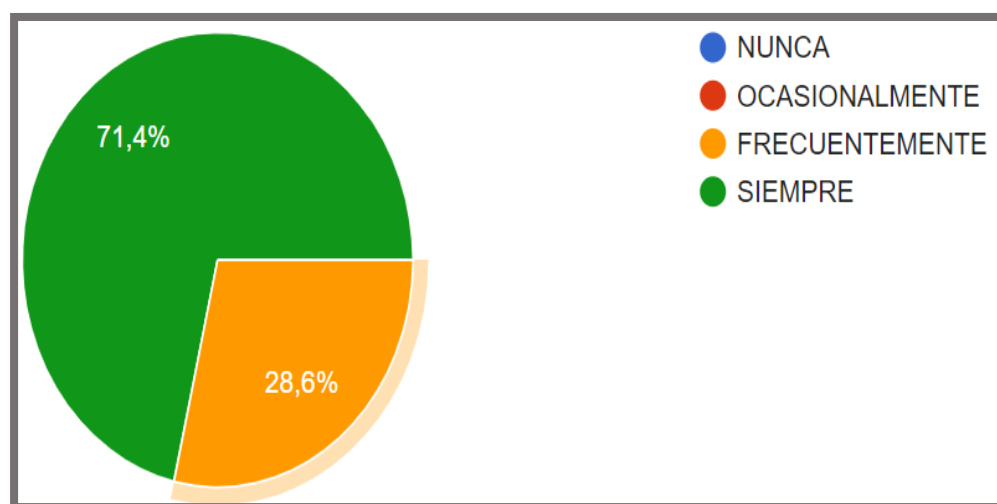


Figura 35. ¿Considera que todos (compañeros y jefes) contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 35 se aprecia que un 71,4 % de los colaboradores opina que todos los miembros de la compañía contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización. Y un 28,6 % de la muestra considera que frecuentemente los miembros de la compañía tratan de alcanzar los objetivos de la compañía.

Estos resultados muestran que la mayoría de los colaboradores valora el esfuerzo de la gerencia, de los compañeros y el trabajo propio para alcanzar sus objetivos. También se visualiza una oportunidad para analizar y mejorar el trabajo en equipo.

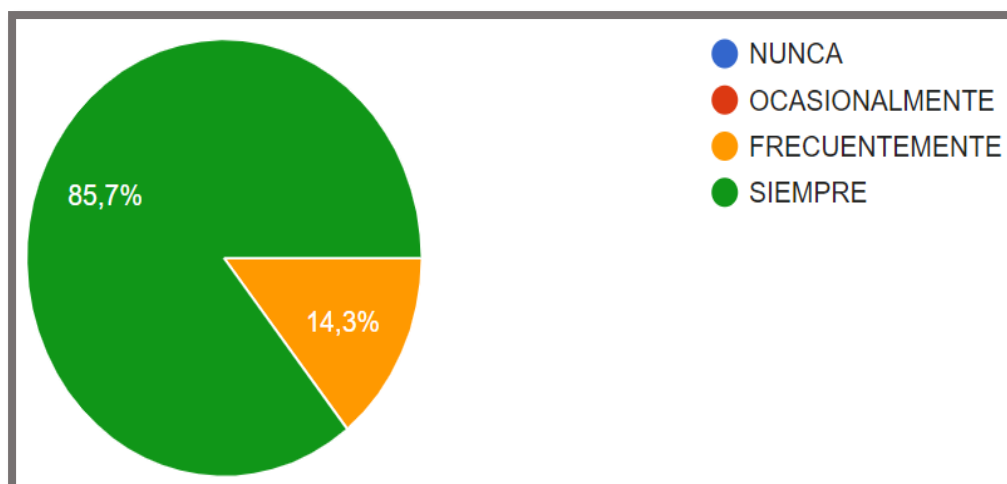


Figura 36. ¿Las personas cuentan con las habilidades y capacidades para desarrollar sus funciones? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 36 se aprecia que un 85,7 % de los colaboradores opina que las personas siempre cuentan con las habilidades y capacidades para desarrollar sus funciones y el 14,3 % considera que frecuentemente las personas cuentan con las habilidades y capacidades para desarrollar sus funciones.

Con base a estos resultados se puede decir que el proceso de selección que realiza la empresa busca el personal idóneo para el desarrollo de las actividades.

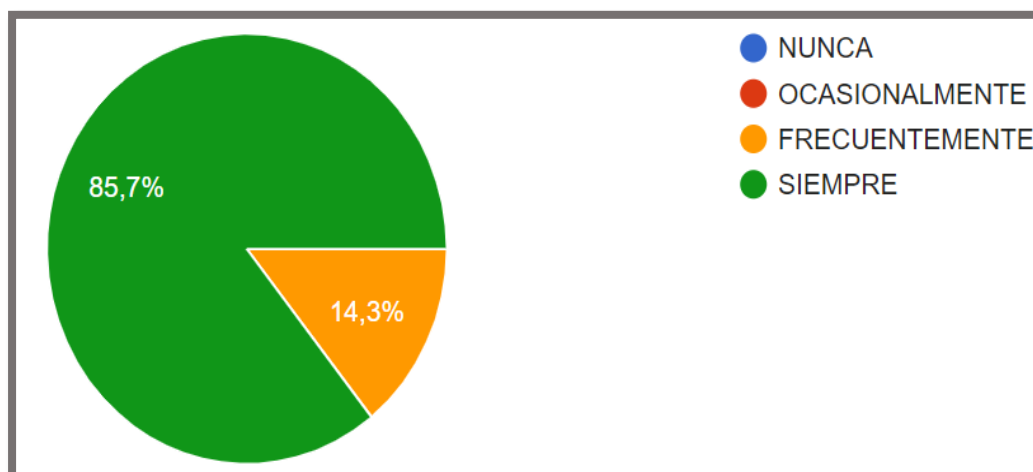


Figura 37. ¿Considera que Codisur fomenta un buen ambiente de trabajo? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 37 el 85,7 % de los colaboradores opina que Codisur siempre fomenta un buen ambiente de trabajo. No obstante, un 14,3 % de la muestra opina que Codisur frecuentemente fomenta un buen ambiente de trabajo.

Estos resultados muestran que colaboradores y líderes de la empresa fomentan un buen ambiente laboral.

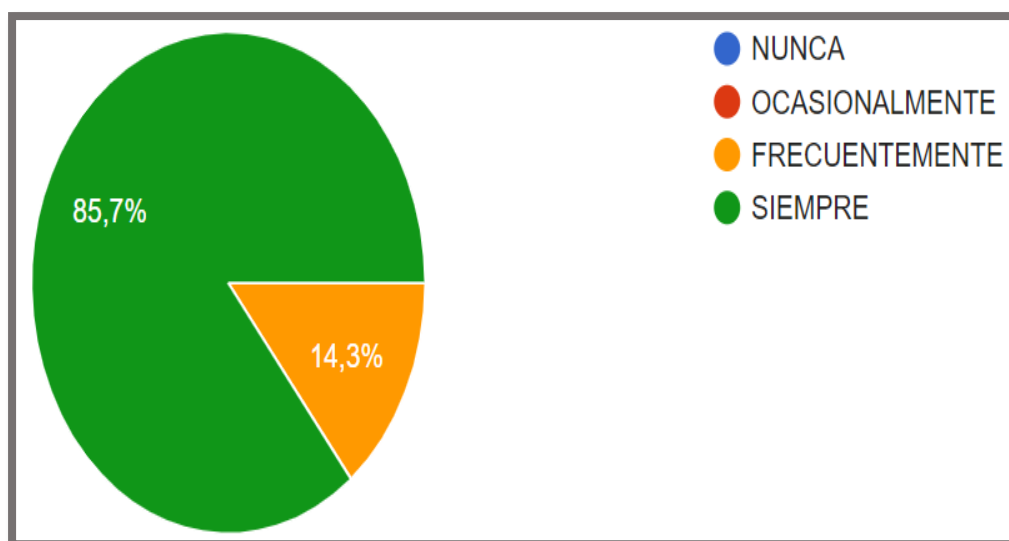


Figura 38. ¿Durante la Pandemia COVID-19 Codisur tomó medidas para precautelar la salud del personal? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 38 se aprecia durante la pandemia por COVID-19 el 85,7 % de los colaboradores considera que Codisur tomó siempre medidas para precautelar la salud del personal en la pandemia COVID-19. Y un 14,3 % de la muestra opina que Codisur frecuentemente tomó medidas para precautelar su salud.

Estos resultados muestran que el personal durante la pandemia se sintió cuidado y protegido por la empresa, tomando medidas de bioseguridad para precautelar la salud del personal. Las medidas incluyeron teletrabajo, provisión de alimentos, cierre de los locales y en algunos casos que no podían hacer teletrabajo fueron a su lugar de trabajo y realizaron sus funciones a puerta cerrada.

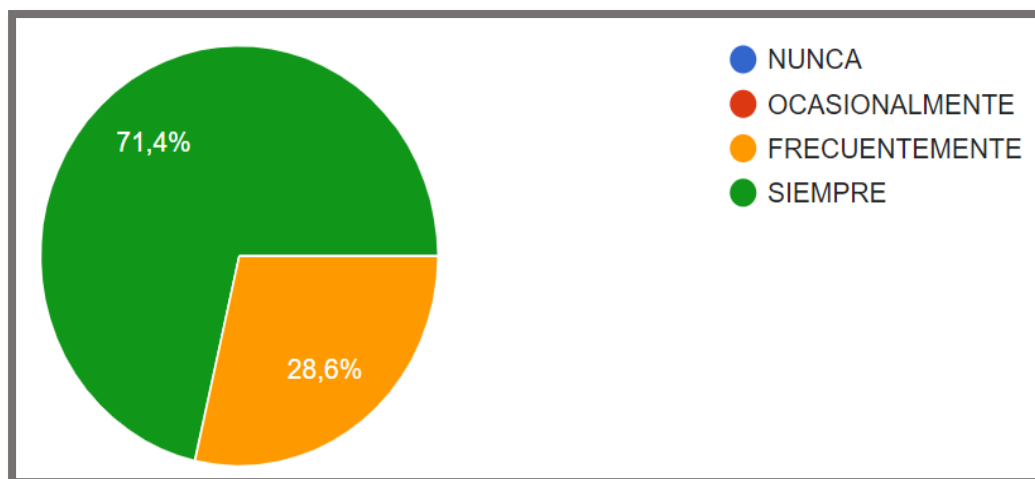


Figura 39. ¿Codisur realiza una adecuada inducción al nuevo personal? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 39 se aprecia que el 71,4 % de los colaboradores opina que Codisur siempre realiza una adecuada inducción al nuevo personal. Mientras que el 28,6 % de la muestra dice que Codisur frecuentemente realiza una adecuada inducción al nuevo personal. El proceso de inducción para el nuevo personal es el adecuado ya que les brinda los conocimientos y herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones. La parte del proceso de inducción más importante lo realiza el administrador del local realizando las actividades diarias. El 28,6 % puede ser una oportunidad de mejora para el proceso de inducción para que sea 100 % efectivo, de igual manera se podría realizar un proceso de reinducción a todo el personal.

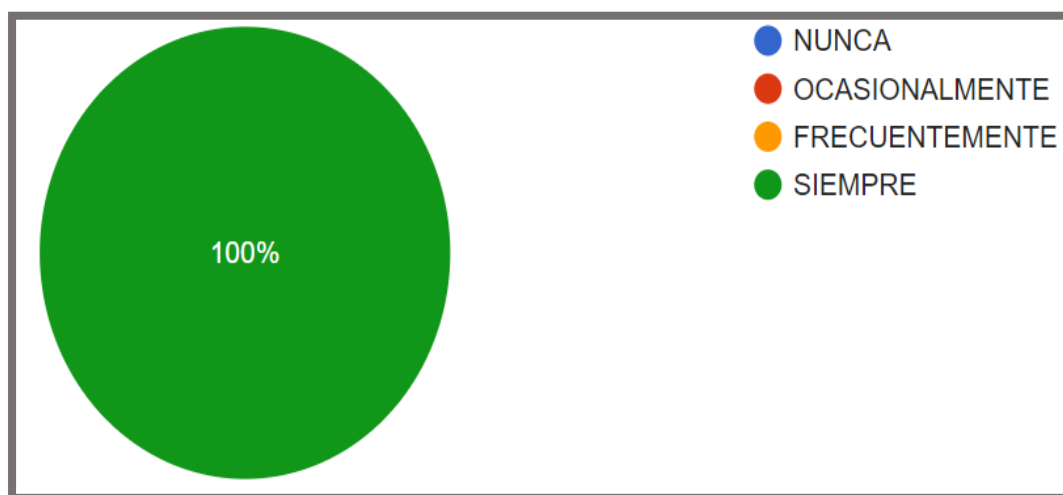


Figura 40. ¿Considera que Codisur le ha permitido tomar iniciativas al momento de realizar sus funciones? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 40 se aprecia que el 100 % de los colaboradores opina que Codisur siempre les ha permitido tomar iniciativa al realizar sus funciones. La independencia de funciones es importante ya que cada colaborador puede organizarse sin tener la presión de un proceso rígido. Esta pregunta se pudo corroborar en la encuesta de satisfacción laboral la cual obtuvo un porcentaje alto también.

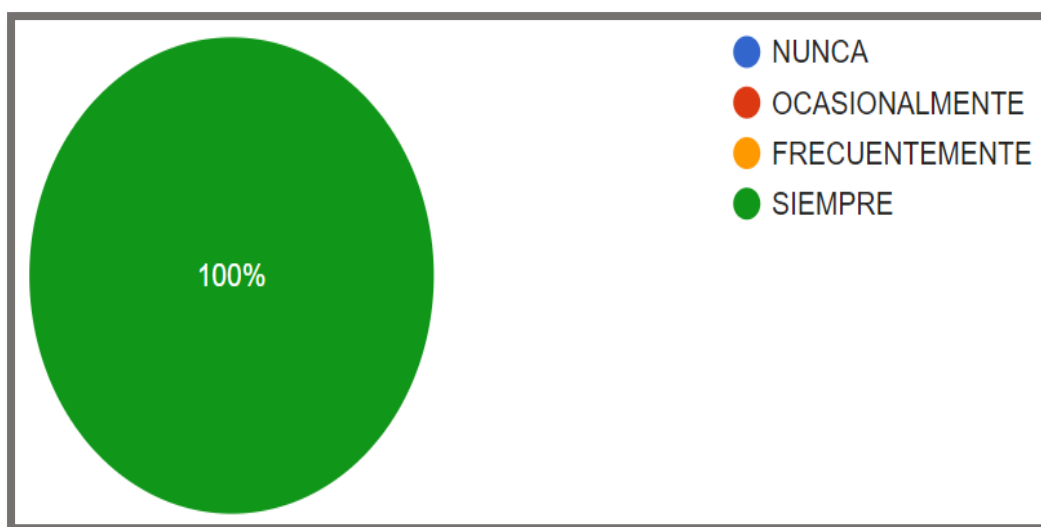


Figura 41. ¿Considera usted que Codisur tomó medidas pospandemia COVID-19 que benefició a la organización? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 41 el 100 % de la muestra expresa que Codisur tomó medidas pospandemia COVID-19 que beneficiaron a la organización.

Estos resultados confirman que se aplicaron estrategias que ayudaron a mantener el negocio y a los clientes, las estrategias detalladas por los colaboradores son: Diferimiento de cuotas que sean fáciles de pagar, sin recargo de intereses, visitas a domicilio, depósitos en la cuenta de empresa y el recibo se enviaba por medios digitales para que el cliente no se acerque al local, venta de productos mediante la aplicación de WhatsApp.

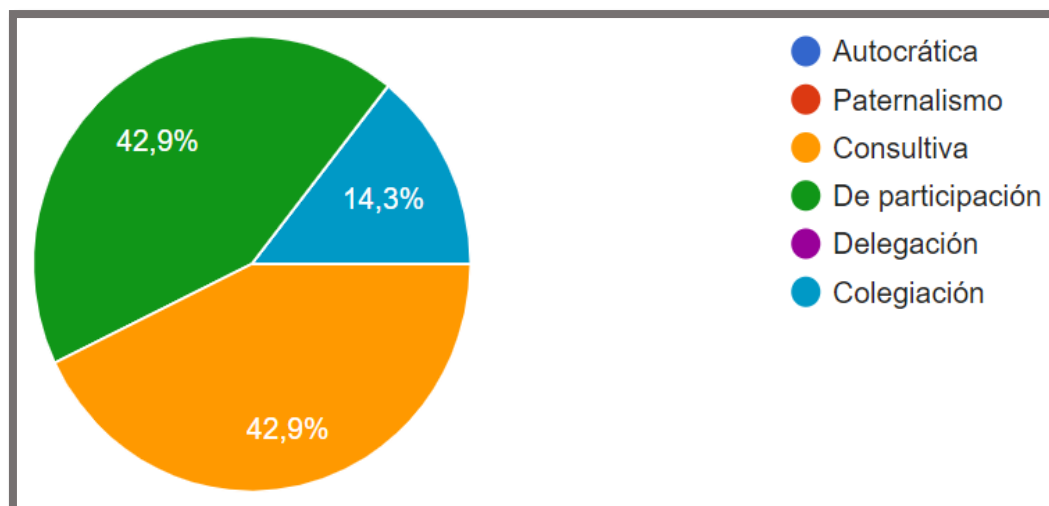


Figura 42. Escoja el tipo de liderazgo que considera que Codisur fomenta
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura.

En la figura 42 se aprecia que un 42,9 % de los colaboradores opinaron que Codisur fomenta un tipo de liderazgo consultivo. El otro 42,9 % de la muestra opina que fomenta el liderazgo de participación. Finalmente, el 14,3 % de los colaboradores opina que se fomenta el liderazgo autocrático.

El liderazgo autocrático se refiere a: los líderes tienen poder, tienen derecho y deben ejercerlo. El liderazgo de participación: todos los colaboradores y líderes contribuyen al rendimiento de la organización, por tanto, el poder se comparte. Y finalmente el liderazgo consultivo: todos los colaboradores aportan información apropiada, a pesar de que la decisión quede en los líderes.

Los líderes en la entrevista supieron manifestar que consideran se ejerce un liderazgo consultivo.

Estos resultados muestran que hay un liderazgo en el cual los colaboradores se sienten partícipes de las decisiones, si bien la empresa es familiar y la gerencia es quien toma las decisiones finales.



Figura 43. ¿Cuáles han sido las estrategias adoptadas por Codisur pospandemia COVID-19?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 43 se aprecia el listado de estrategias que consideran los colaboradores adoptó la empresa durante y pospandemia. Estos resultados muestran que la empresa ha implementado varias estrategias para el beneficio de sus clientes y sus colaboradores, las mismas que le han permitido continuar en el mercado.



Figura 44. ¿Qué se puede mejorar en Codisur?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 44 los colaboradores aportaron variedad de respuestas, entre las más reiteradas están: aumentar la variedad de productos, mejorar la calidad de los productos y publicitar los productos por redes sociales. Estos resultados muestran que los colaboradores piden que la empresa maneje de mejor manera los medios digitales y ampliar la variedad de productos para lo cual se debería hacer un estudio de productos que tengan buena rotación.

3. Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral

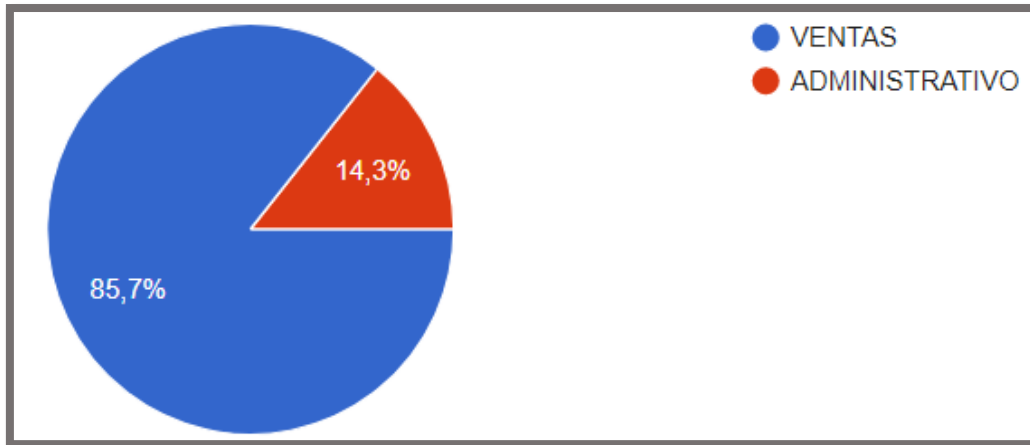


Figura 45. Cargo de los colaboradores

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la figura 45 el 85,7 % de los colaboradores encuestados trabaja en el área de ventas y un 14,3 % de la muestra expresaron que trabaja en el área administrativa de la compañía.

La mayoría de colaboradores está en el campo de ventas y en contacto directo con los clientes. También hay un miembro del personal que es administrativo.

Factores extrínsecos de la encuesta de satisfacción laboral

Tabla 1. Fuente y Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta de satisfacción laboral

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
Factores Extrínsecos			
Pregunta #	Criterio	Puntaje Obtenido	Total Puntuaje
1	Condiciones físicas del lugar de trabajo	45	56
3	Tus compañeros de trabajo	48	56
5	Tu superior inmediato	48	56
7	Tu salario	37	56
9	Relaciones entre gerencia y colaboradores de la empresa	47	56
11	El modo en que tu empresa esta gestionada	48	56
13	Tu horario de trabajo	40	56
15	Tu estabilidad en el empleo	47	56
TOTAL		344	448
TOTAL PORCENTAJE		76.79%	100%

En la tabla 1 podemos ver los criterios evaluados en los factores extrínsecos, se puede decir, con base a los resultados que el 76,79 % de los evaluados se encuentran satisfechos respecto a: condiciones físicas, compañeros, horario de trabajo, estabilidad, entre otros. Si bien el resultado es alto hay factores que se deberían profundizar ya que tienen menor puntuación y estos criterios son salario y horario de trabajo, criterios que se relacionan directamente con clima y cultura.

Tabla

Factores intrínsecos de la encuesta de satisfacción laboral

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL			
Factores Intrínsecos			
Pregunta #	Criterio	Puntaje Obtenido	Total Puntuaje
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo	46	49
4	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	38	49
6	Responsabilidad que se te ha asignado	45	49
8	La Posibilidad de utilizar tus capacidades	44	49
10	Tus posibilidades de promoción	41	49
12	La atención que se presta a las sugerencias que haces	41	49
14	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo	45	49
TOTAL		300	343
TOTAL PORCENTAJE		87.46%	100%

Tabla 2. Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta para evaluar cultura

En la tabla 2 se detalla los factores intrínsecos evaluados de la escala de satisfacción laboral obteniendo que el 87,46 % de la población está satisfecha en cuanto a: libertad para elegir su propio método de trabajo, responsabilidades asignadas, atención prestada a las sugerencias que realiza, variedad de tareas, entre otros. El criterio que menor puntuación obtuvo fue: reconocimiento recibido por el trabajo bien hecho.

Las condiciones de trabajo en su más amplio sentido son los factores extrínsecos y por el contrario los factores intrínsecos se refieren al contenido, siendo éstos los que realmente aportan para conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores. “Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos” (NTP 394). Si los factores intrínsecos son determinantes de la satisfacción laboral según los resultados obtenidos en Codisur estos factores obtuvieron el 87,46 % mientras que los factores extrínsecos obtuvieron el 76,79 %, se puede decir que, el nivel de satisfacción de los colaboradores es muy bueno.

4. Análisis de los resultados de encuesta realizada a clientes

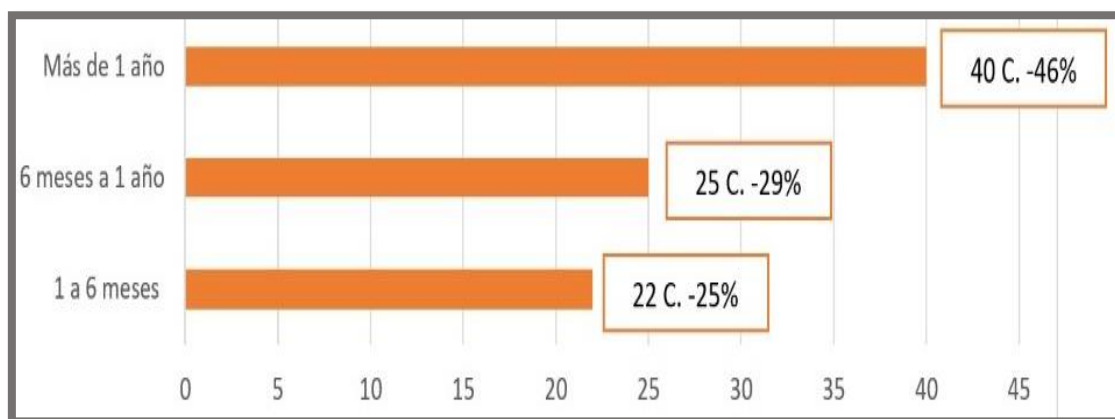


Figura 46. ¿Qué tiempo ha pasado desde que adquirió el producto?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 46 se aprecia que el 46 % de los clientes adquirieron sus productos hace más de un año. El otro 29 % de los clientes comentaron que compraron sus productos en el lapso de hace 6 meses a un 1 año. Y finalmente, 25 % de los clientes comentaron que compraron sus productos en el lapso de 1 a 6 meses.

Se puede observar que el mayor porcentaje de clientes con una representación del 46% compraron sus productos hace más de un año. Pudiendo aportar una valiosa información ya que han usado el producto por más tiempo.

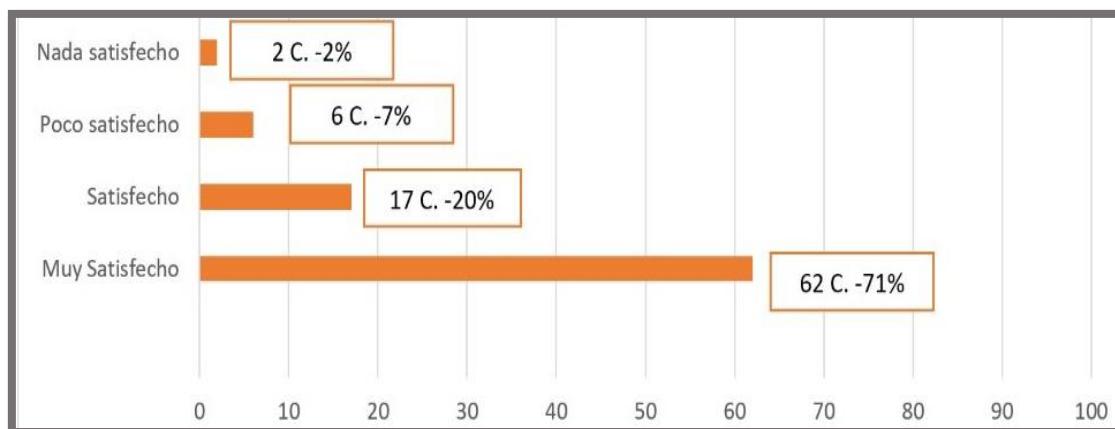


Figura 47. ¿Qué tan satisfecho está con el producto adquirido?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 47 se aprecia que el 71 % de los clientes se sienten muy satisfechos con el producto adquirido. El 20 % de clientes comentaron que se sienten satisfechos. Un 7 % opina que están poco satisfechos, finalmente, un 2 % considera que se sienten nada satisfechos con el producto adquirido.

El mayor porcentaje de clientes se siente muy satisfecho y satisfecho con el producto adquirido. este porcentaje de satisfacción es muy importante para seguir mejorando en variedad y calidad.

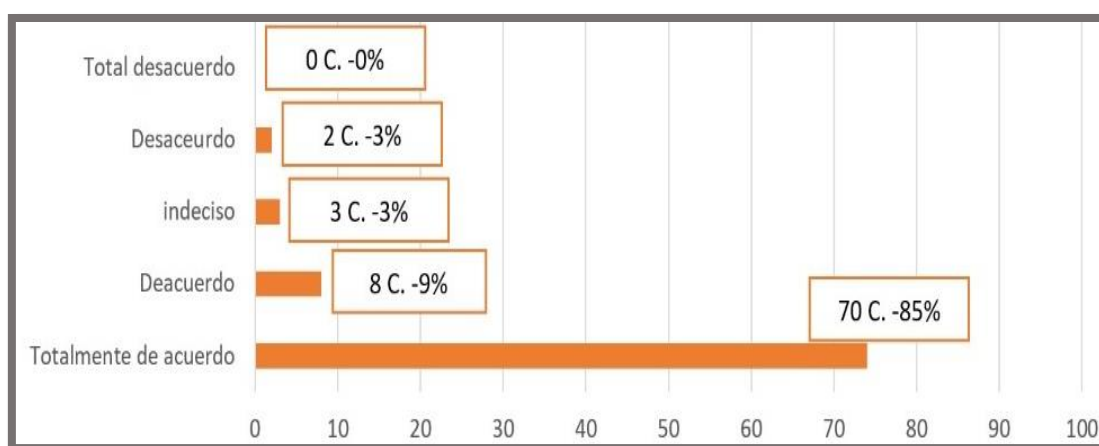


Figura 48. ¿El producto adquirido cumple con su expectativa?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 48 el 85 % de los clientes comenta que están totalmente de acuerdo y el producto cumple con sus expectativas. Un 9 % de los clientes está de acuerdo en que el producto cumple sus expectativas. También podemos ver a un 3 % de los clientes que se siente indeciso y otro 3 % que está en desacuerdo.

El mayor porcentaje de clientes con 85 % considera que el producto cumple sus expectativas y se puede considerar que los productos que ofrece Codisur satisfacen las necesidades de los clientes y cumplen con las expectativas del cliente al momento de adquirir el producto.

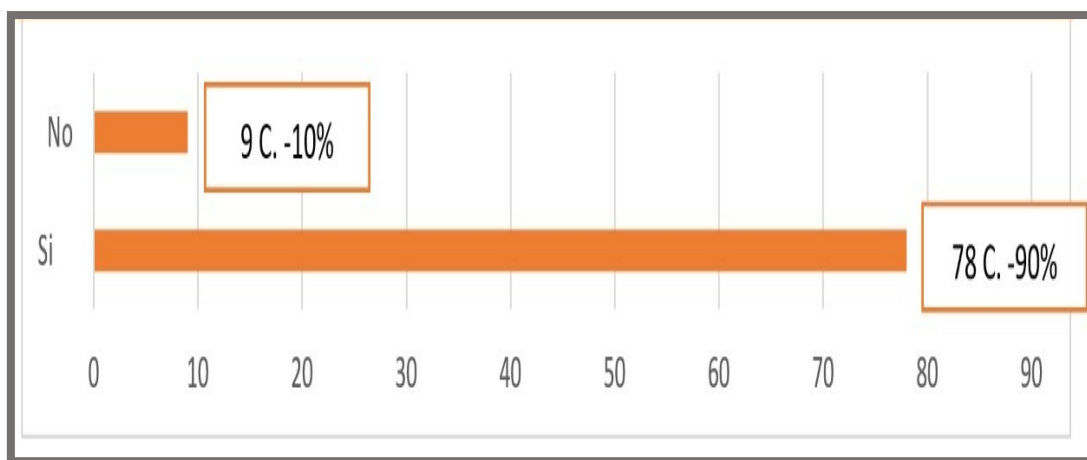


Figura 49. ¿Se acercaría nuevamente a adquirir otros productos en Codisur?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 49 el 90 % de clientes si volvería para adquirir otros productos en Codisur. Y un 10 % de clientes comentaron que no volverían a adquirir otros productos en Codisur.

Estos resultados muestran que la mayoría de los clientes que ha adquirido un producto en alguna de las sucursales se siente satisfecho y sería Codisur su opción para futuras adquisiciones. Sería importante profundizar sobre los motivos que no los harían volver, ya que, representa una oportunidad de mejora para la empresa y sus procesos.

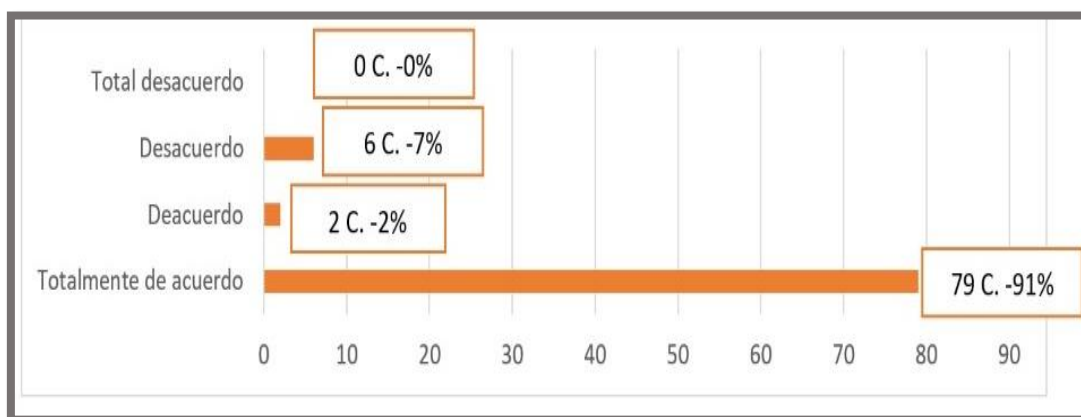


Figura 50. ¿El precio del producto adquirido le parece acorde a las cualidades y características?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 50 se aprecia que el 91 % de los clientes está totalmente de acuerdo con que el precio de los productos está acorde a las cualidades y características. Un 2 % de clientes está de acuerdo con el precio de los productos. El otro 7 % de clientes está en desacuerdo con el precio en relación a las características y cualidades de los productos ofertados por Codisur. Finalmente, un 0 % de clientes está totalmente en desacuerdo con el precio de los productos.

Con este resultado se puede evidenciar que los clientes consideran que Codisur tiene un precio adecuado y guarda equilibrio entre calidad y precio en cada uno de los productos que se ofrecen en sus cada una de sus sucursales.

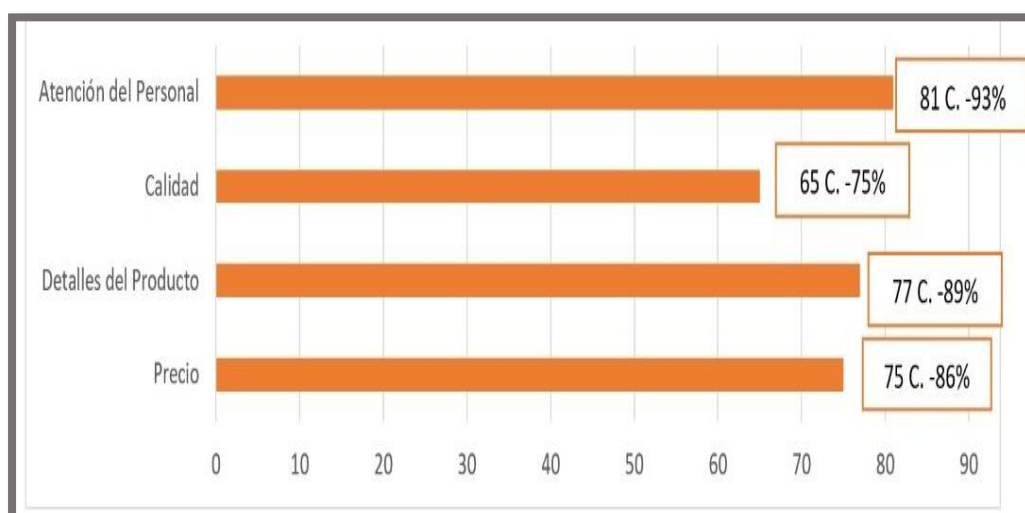


Figura 51. ¿Qué le motivó a adquirir nuestro producto?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 51 el 93 % de clientes manifiesta que su motivación para adquirir los productos en Codisur fue la atención del personal. Un 75 % considera que fue motivado por la calidad, así mismo el 89 % opina que fueron los detalles del producto y finalmente, el 86 % de clientes considera al precio como su motivación para adquirir el producto.

Por lo tanto, la atención brindada en cada una de las sucursales es la adecuada para el segmento de clientes a los que está orientado Codisur, adicional a la atención están los productos que satisfacen las necesidades de los clientes.

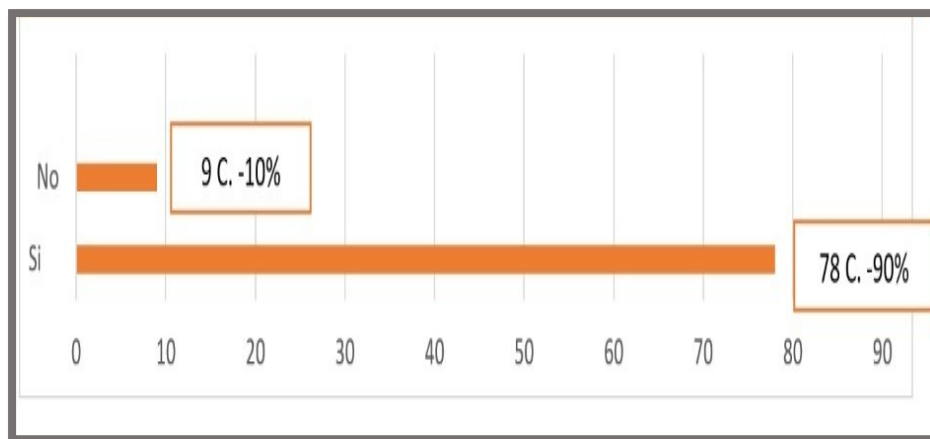


Figura 52. ¿Recomendaría nuestro producto a otras personas?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 52 se aprecia que el 90 % de los clientes si recomendaría adquirir productos en Codisur. El 10 % restante considera que no lo recomendaría.

Estos resultados evidencian que los clientes de Codisur tienen confianza suficiente en la empresa para recomendar sus productos. Sería importante profundizar y mejorar para llegar a ser recomendados por el 100% de ellos.

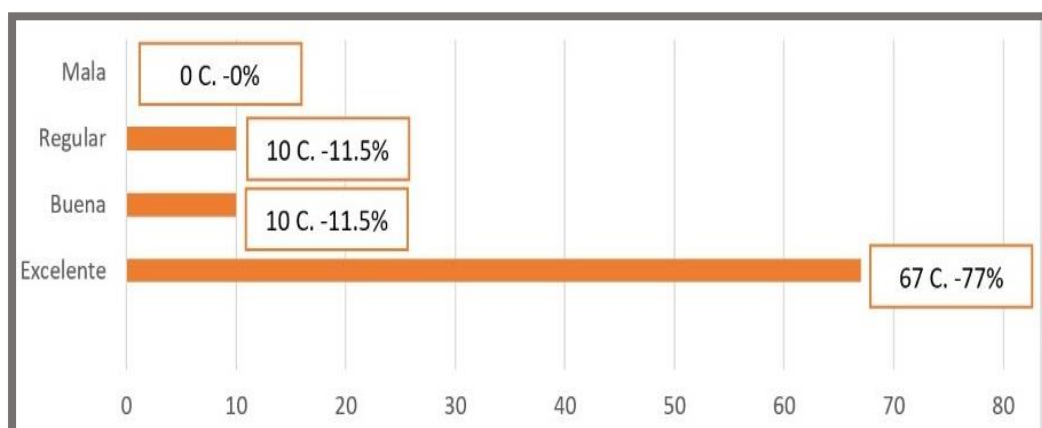


Figura 53. Su experiencia al momento de la compra fue. Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 53 sobre la atención brindada se aprecia que un 77 % de clientes tuvieron una excelente experiencia al momento de la compra. Un 11,5 % de los clientes comentaron que su experiencia fue buena al momento de la compra, el 11,5 % de los clientes comentaron que tuvieron una experiencia regular al momento de la compra, finalmente, un 0 % de los clientes comentaron que tuvieron una mala experiencia.

Estos resultados muestran que en mayor porcentaje los clientes obtuvieron una excelente experiencia al momento de la compra, siendo la atención al cliente una fortaleza de la cultura de la empresa.

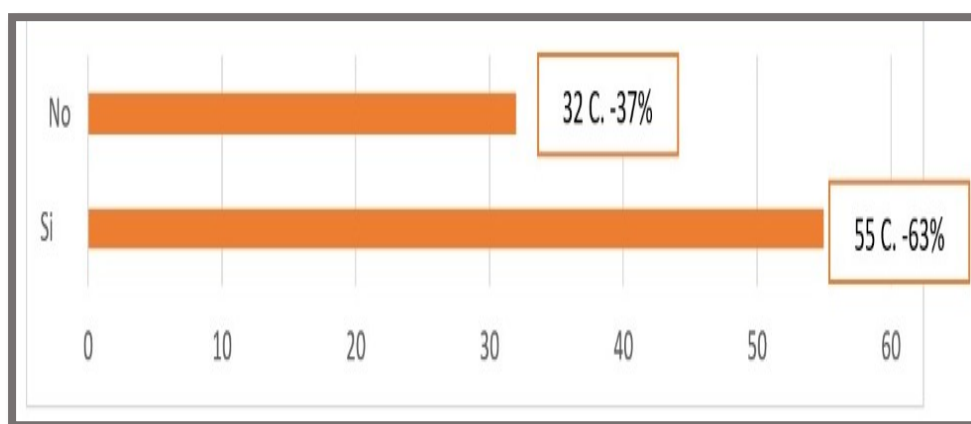


Figura 54. ¿Recibió facilidades para la realización de los pagos mensuales por parte de la empresa durante la pandemia COVID-19? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes.

En la figura 54 se puede ver que el 63 % de los clientes encuestados recibieron facilidades de pago por parte de la empresa durante la pandemia por COVID-19. Y un 37% restante de clientes comentaron que no recibieron facilidades de pago durante la pandemia por COVID-19.

Estos resultados evidencian un porcentaje bastante alto de clientes que se beneficiaron de las facilidades de pago durante la pandemia, siendo esta una estrategia acertada por parte de gerencia.

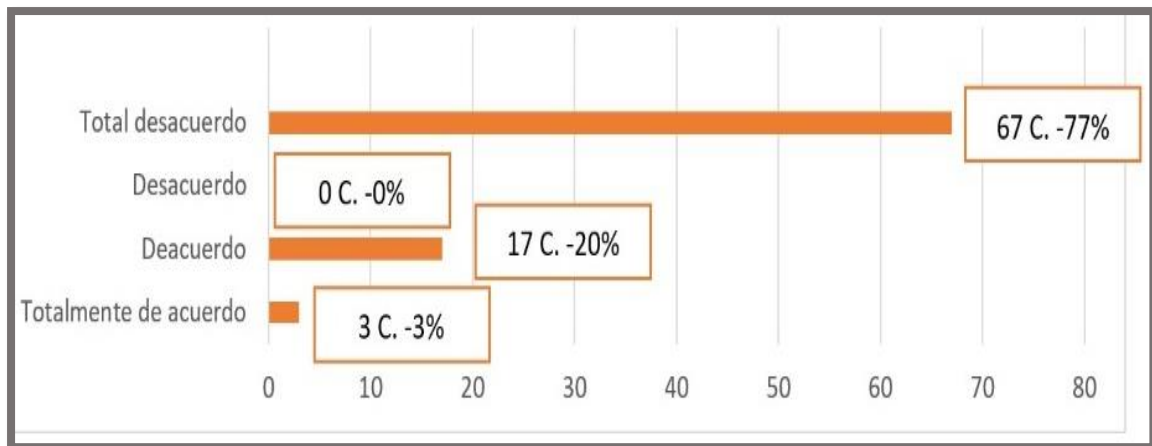


Figura 55. ¿Está de acuerdo que la movilización corra de cuenta del cliente y el valor del producto tenga un descuento? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 55 el 77 % de clientes encuestados están totalmente en desacuerdo que la movilización corra por cuenta del cliente y el valor del producto tenga un descuento. Otro 20 % de los clientes considera que están de acuerdo que la movilización corra de cuenta del cliente, finalmente, el 3 % de clientes están totalmente de acuerdo que la movilización corra de cuenta del cliente y el valor del producto tenga un descuento.

Con estos datos se evidencia que el mayor porcentaje de clientes con el 77 % están totalmente en desacuerdo con que la movilización corra de cuenta del cliente y el valor del producto tenga un descuento, permitiendo confirmar que la estrategia planteada por Codisur no es apoyada por los clientes y debería replantearse

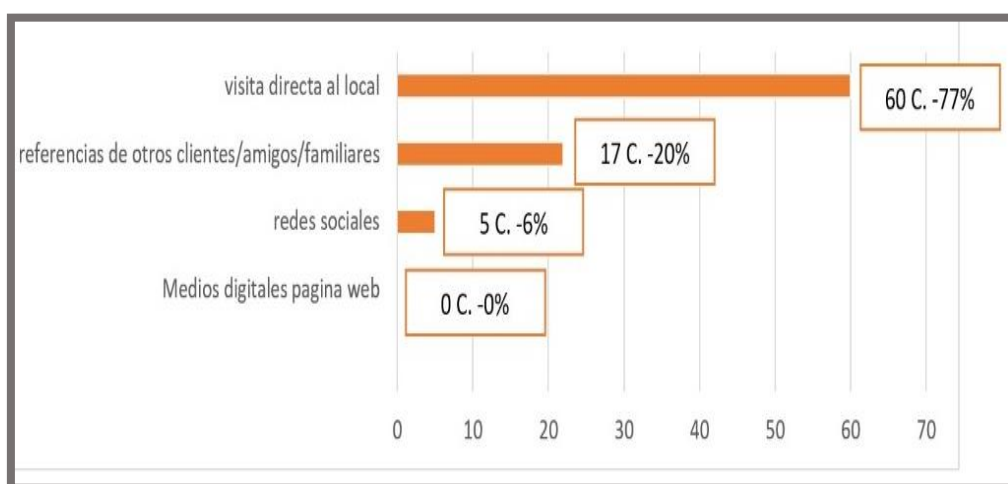


Figura 56. ¿Por cuál medio conoció a Codisur? Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 56 el 77 % de clientes encuestados expresó que llegaron a Codisur por medio de visita directa a los locales. Un 20 % de clientes lo conocieron por referencias de otros clientes/ amigos/ familiares. Y 6 % de los clientes lo conocieron por redes sociales. Finalmente, 0 % de los clientes expresaron que lo conocieron por página web.

La visita directa al local ha sido el medio que más clientes ha atraído, por tanto, será de gran importancia la ubicación, publicidad y exhibición de mercadería como un factor estratégico. Adicional sería conveniente invertir en publicidad de medios digitales.

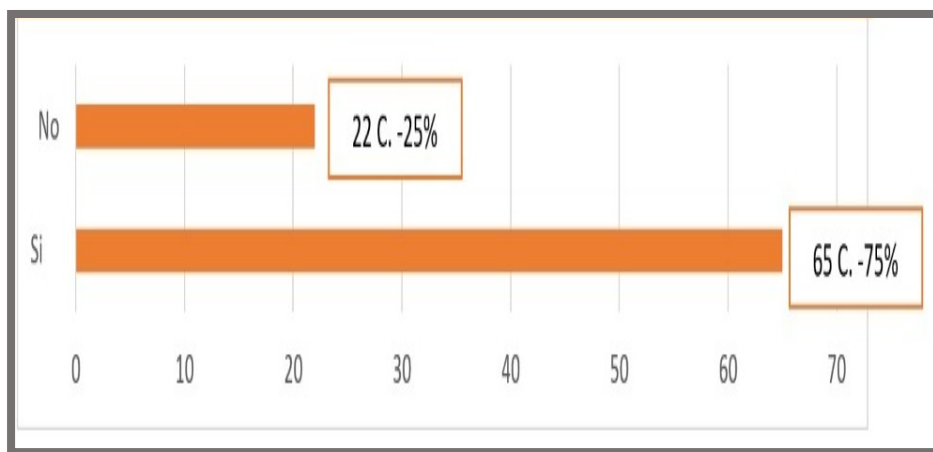
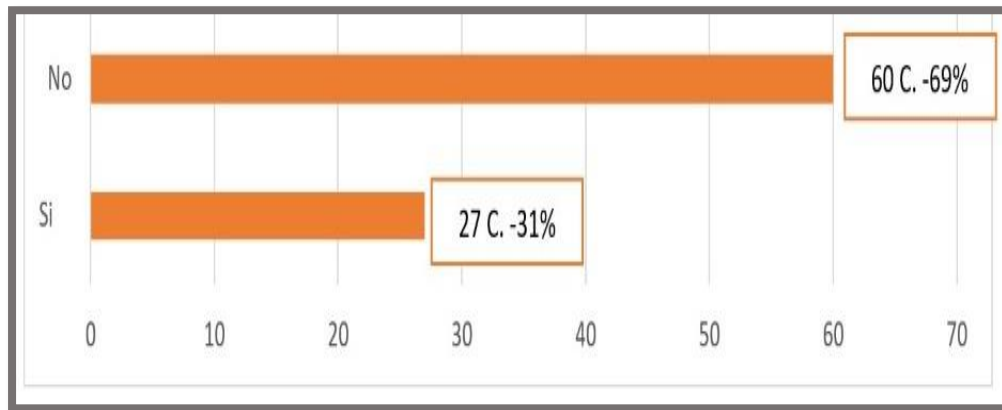


Figura 57. ¿Compraría por medios digitales los productos que ofrece Codisur?
Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 57 se aprecia que el 75 % de los clientes consideraría en comprar por medios digitales los productos que ofrece Codisur, y un 25 % comenta que no compraría.

El porcentaje de clientes que compraría por medios digitales es alto y confirma que actualmente las herramientas digitales son básicas para promocionar a la empresa, tal como se detalló en la figura anterior. Actualmente es una necesidad tener presencia en medios digitales, cada vez son más las personas que buscan los productos por estos medios. Capacitar a los colaboradores sobre la atención y cierre de ventas por medios digitales será muy importante para obtener los resultados deseados.



Figura

58. ¿Ha usado algún medio digital para realizar una compra o para recibir atención?

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 58 se puede ver que el 69 % los clientes no han usado algún medio digital para realizar una compra o para recibir atención. No obstante, un 31 % de los clientes comentaron que si han recibido atención por medios digitales para realizar una compra o para recibir atención por parte del personal de ventas.

Estos resultados muestran la necesidad de que Codisur invierta en estrategias para medios digitales.

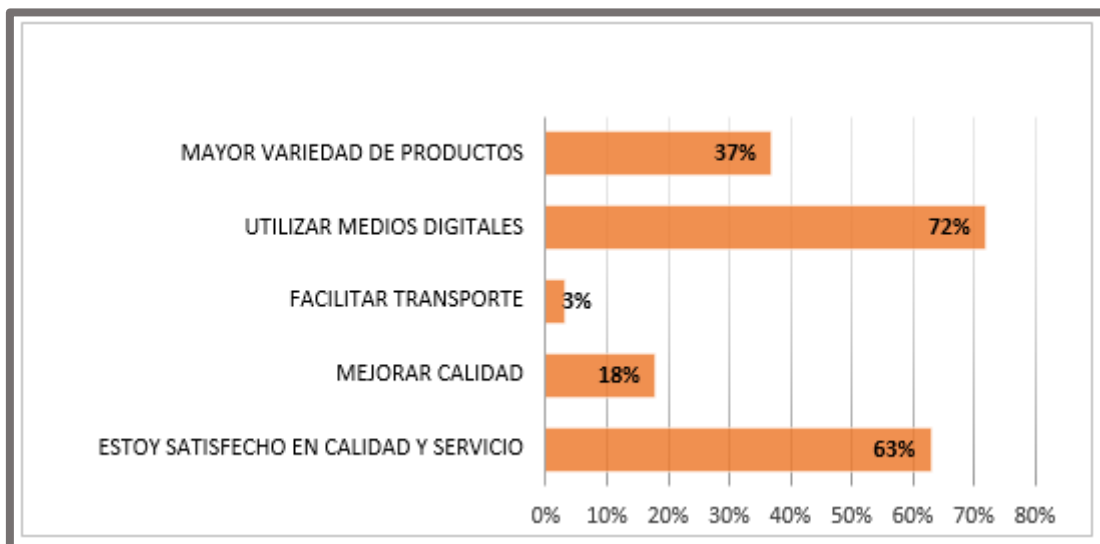


Figura 59. ¿En su opinión en qué podemos mejorar par que sigamos siendo su elección de compra?

Fuente y elaboración propia a partir de la encuesta realizada a clientes

En la figura 59 como podemos ver el 72 % de los clientes considera que se debería hacer más publicidad en medios digitales, luego se ve que el 63 % de los clientes está

satisfecho con la calidad de los productos y el servicio en atención al cliente, también el 37% sugiere que Codisur debería tener más variedad de productos, el 18 % de los encuestados comenta que se debería mejorar la calidad y finalmente un 3 % considera que se debería facilitar transporte. Todos los comentarios de los clientes se agruparon y salieron estas cinco categorías.

5. Resultados de entrevista a líderes

Se realizó una entrevista a profundidad con líderes para explorar los niveles de Schein de valores y presunciones básicas.

a) ¿Cuál es la misión central o la razón de ser de Codisur?

Líder 1: comercializar electrodomésticos y muebles al por menor.

Líder2: Asesorar al cliente externo para la decisión de compra de muebles y electrodomésticos.

De la pregunta uno de le entrevista se puede observar que los dos líderes tienen clara la misión de Codisur y la misma es compartida por los colaboradores.

b) ¿Cuáles son los valores de Codisur?

Líder 1: puntualidad y garantía de los productos.

Líder 2: seriedad en la explicación precio, producto.

En la pregunta dos referentes a los valores si bien son diferentes criterios, éstos se complementan siendo los valores de Codisur puntualidad, garantía, seriedad a criterio de los líderes y según los colaboradores en la figura 13 se encontraron valores como: calidad, satisfacción del cliente y garantía. Si bien sólo garantía coincide los valores son complementarios.

c) ¿De las políticas, detalle cuáles considera son las que más aportan al giro de negocio y si estas se cumplen?

Líder 1: ventas de crédito.

Líder 2: las de crédito. Si se cumplen

En esta pregunta tres ¿cuáles políticas considera son las que más aportan al giro de negocio y si estas se cumplen? podemos ver por unanimidad que los líderes hacen referencia a las políticas de venta a crédito.

d) ¿Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores? ¿En qué aspectos? Me puede dar un ejemplo

Líder 1: ellos opinan sobre los productos, es decir, ellos hacen los pedidos de productos de alta rotación, con los clientes también tienen facilidades para tomar decisiones, por ejemplo, para no perder una venta ellos saben hasta qué precio se puede manejar, no necesitan estar llamando para pedir autorización.

Líder 2: Se tiene un administrador para cada local que es quien se está en contacto con el cliente y es quien identifica las necesidades en función del cliente y del mercado, hace el pedido socializando con la jefatura de compras, ventas y cobranza.

En la pregunta cuatro podemos ver que los administradores del local hacen los pedidos directamente, tienen esta potestad en productos de alta rotación. Además, el líder 1 hace referencia a libertad de toma de decisiones sobre el precio final de un producto al momento de su venta para no perder la misma.

e) ¿Los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?

Líder 1: tienen herramientas, materiales y como decía antes el poder de decidir para concretar las ventas.

Líder 2: tienen herramientas tecnológicas y hasta antes de pandemia se hacían capacitaciones constantes.

Los dos líderes están de acuerdo en que los colaboradores tienen las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo.

f) ¿Qué actividades se realizan para promover la integración del personal?

Líder 1: reuniones con deportes, integración una vez al año.

Líder 2: Se celebran los cumpleaños y la cena de navidad.

Los dos líderes hablan sobre actividades para promover la integración y que eran más activas antes de la pandemia por COVID-19 lo cual fue confirmado por colaboradores

g) ¿Durante la pandemia COVID-19 cuáles fueron las estrategias aplicadas?

Líder 1: con el personal: Teletrabajo, área de cobros trabajando mediante llamadas telefónicas, se realizaba cobros a domicilio y también se realizaba cobros por medio de depósitos en el banco.

Líder 2: Para las ventas se empezó a diseñar una plataforma de e-commerce, se incorporaron nuevos productos de mucha demanda como: alcohol, desinfectantes, guantes, mascarillas, entre otros.

Podemos ver que las estrategias detalladas por el líder 1 coinciden con las estrategias detalladas por los colaboradores en la encuesta de cultura y se complementa con lo dicho por el líder 2, de lo expuesto por el líder 2 en cuanto a venta de alcohol, desinfectantes, guantes, mascarillas no fue confirmado por los colaboradores. En la figura 35 las medidas destacadas por los colaboradores fueron: teletrabajo, provisión de alimentos, cierre de los locales y en algunos casos que no podían hacer teletrabajo fueron a su lugar de trabajo y realizaron sus funciones a puerta cerrada.

h) ¿Qué estrategia se aplicó pospandemia?

Líder 1: publicidad y alargar plazos para pago de deudas, productos que antes solo se vendía contado, ahora a crédito.

Se eliminó la entrega a domicilio, para poder bajar los precios de venta disminuyendo costos.

Se mantienen las cuotas diferidas con los clientes que lo solicitaron sin cobrar intereses.

Líder 2: con la plataforma de e-commerce, se exponían los productos a través de la página web y a través del WhatsApp y en los estados.

Todo lo expresado por líder 1 y 2 fue validado por los colaboradores en la encuesta de cultura en la figura 40 en la que se aprecia gran variedad de respuestas, entre las más repetidas están, no alza de intereses, facilidades de pago para créditos y medidas de bioseguridad.

i) ¿Cómo ve a Codisur en 5 años?

Líder 1: sin proyección de crecimiento lo que buscamos es mantenernos en el mercado con los locales que se tienen ahora.

Líder 2: Comercializando motos. Como su fuerte sin dejar los otros productos.

Se puede ver que hay dos criterios de la visión de Codisur, pueden complementarse el uno al otro, pero no hay una visión compartida.

j) ¿Cuáles son los criterios que se utiliza para la selección de personal?

Líder 1: entrevistas, sobre todo se busca personas referidas muchas veces por los mismos trabajadores o ex trabajadores.

Líder 2: entrevistas directas, y referidos.

Según los líderes de Codisur lo más utilizado para seleccionar personal es buscar referidos con los colaboradores o ex colaboradores que ya conocen el giro del negocio y las actividades a realizar y se valida el perfil por medio de una entrevista.

k) ¿Se evalúa el desempeño?

Líder 1: sí, desempeño personal, cuotas que cumplen, mensual o semestral.

Líder 2: si, en función de las ventas y los cobros presupuestos que han llegado o incumplidos.

Se puede ver que los líderes coinciden en la forma de evaluar el desempeño y se basa en metas.

l) ¿Se recompensa el buen desempeño? ¿De qué forma?

Líder 1: con liquidación de pagos adicionales como bonos al final del año.

Líder 2: con comisiones.

En Codisur el buen desempeño es recompensando con bonos o comisiones coincidiendo con el criterio de los dos líderes.

m) ¿Considera que la Compañía fomenta equilibrio en la vida personal y profesional de los colaboradores?

Líder 1: fomenta el equilibrio, valora la parte emocional y familiar.

Líder 2: Se ha equilibrado la familia y el trabajo teniendo el criterio que: entre más cerca vive el personal del trabajo, más tiempo con su familia para compartir, y en el tema profesional se ha buscado la manera de hacer autoeducación de cada uno de los productos y temas relacionados con servicio al cliente.

Los dos líderes coinciden en que Codisur fomenta el equilibrio entre la vida personal y profesional de los colaboradores lo cual es respaldado por los colaboradores

ya que la mayoría respondió que siempre y frecuentemente Codisur fomenta este equilibrio.

n) Escoja el tipo de liderazgo que considera que Codisur fomenta:

Líder 1: colegiación.

Líder 2: Colegiación.

La respuesta de los líderes respecto al tipo de liderazgo es compartida y han escogido colegiación, lo que quiere decir que, *los miembros tanto directivos como operativos son compañeros que comparten la responsabilidad de toda la empresa*. Sin embargo, los colaboradores han tenido distintas respuestas respecto a esta pregunta. El 42.9% de los colaboradores opinaron que Codisur fomenta un liderazgo consultivo. El otro 42.9% de la muestra opina que fomenta el liderazgo de participación. Finalmente, el 14.3% de los colaboradores opina que se fomenta el liderazgo autocrático. Se puede ver que el tipo de liderazgo no está bien definido pese a ser una empresa familiar con una estructura organizacional plana.

De la entrevista se puede concluir que los líderes están conscientes que el talento humano es el recurso más valioso de la empresa, hay la predisposición para continuar con planes de acción que permitan alcanzar los objetivos organizacionales de manera óptima y eficaz.

6. Propuesta de un diseño organizacional

La presente propuesta tiene como objetivo, diseñar un modelo organizacional en base a las oportunidades identificadas durante el diagnóstico de cultura de la empresa Bayango S.A., para potenciar las fortalezas reconocidas por colaboradores, líderes y clientes que permitan a la empresa alinear su cultura con la estrategia pospandemia.

Serán cuatro etapas para llevar a cabo la implementación del diseño.



Figura 60. Etapas para la implementación del diseño. Fuente y elaboración propia

A continuación, se detalla la etapa de planificación que se presentará a gerencia para su aprobación, posterior a ello se dará paso a las otras etapas.

6.1. Estrategia pospandemia

Misión Pospandemia COVID-19: comercializar muebles, electrodomésticos, artículos del hogar, al por menor a nivel de la provincia de Pichincha para satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes y así mantener relaciones comerciales a largo plazo. Además, posicionarse en redes digitales con precios competitivos garantizando rentabilidad para la empresa.

Visión Pospandemia COVID-19:

ser una empresa reconocida en el mercado de la provincia de Pichincha por su alta calidad y precios cómodos en la comercialización de muebles, electrodomésticos y artículos del hogar, contando con un grupo humano altamente capacitado para alcanzar altos niveles de satisfacción de nuestros clientes.

Valores corporativos: Seriedad en la seriedad en la explicación, precio y garantía del producto.

Objetivos

- Mantener relaciones comerciales a largo plazo con clientes
- Posicionarse en redes digitales con precios competitivos garantizando rentabilidad para la empresa.

6.2. FODA de la empresa Bayango S.A.

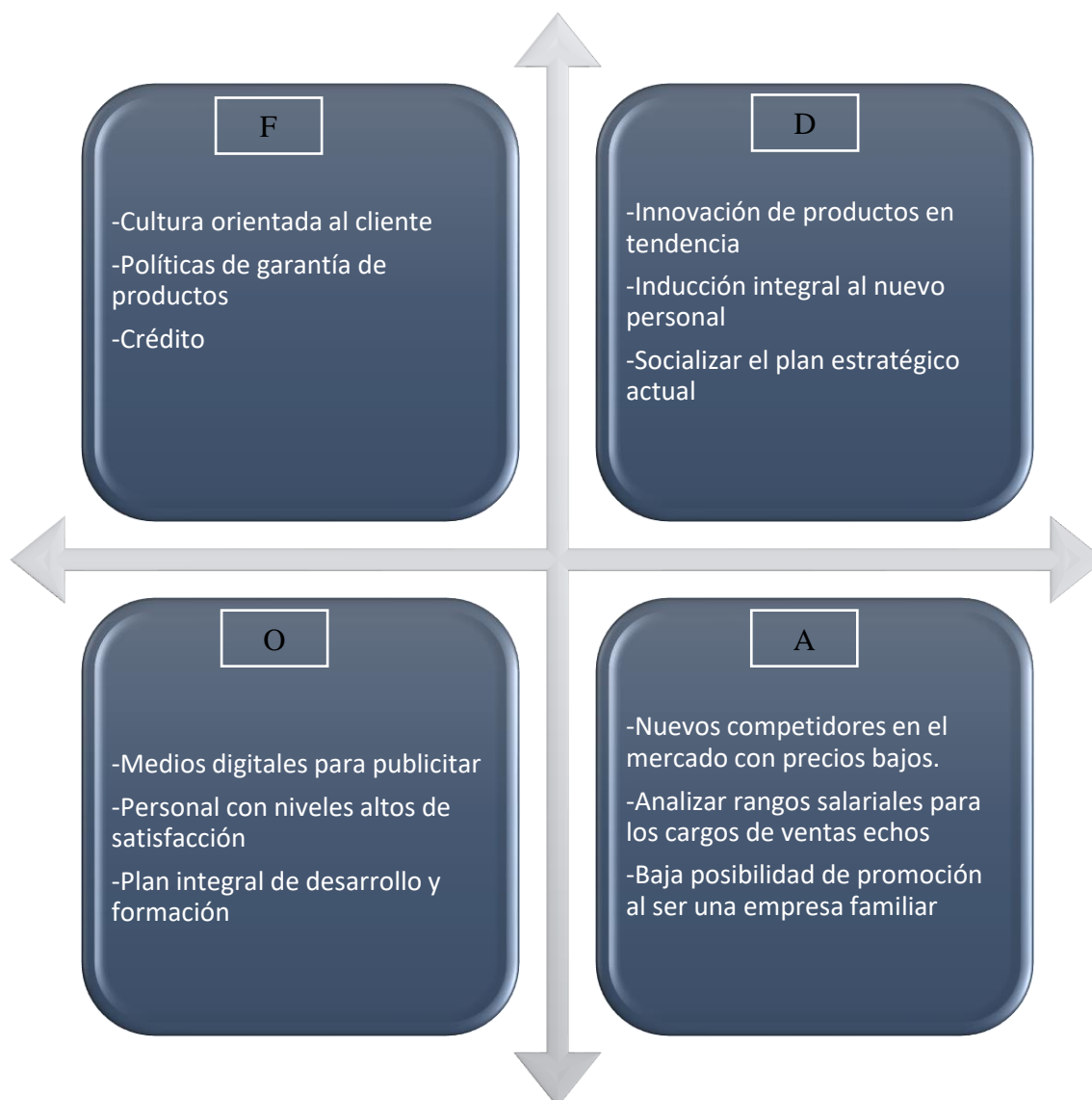


Figura 61. FODA de Bayango S.A. Fuente y elaboración propia.

6.3. Plan de acción de la propuesta

El plan de acción se basa en el análisis de las respuestas obtenidas durante la investigación que han permitido conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y así generar un plan de acción para cada una.

Fortalezas	Actividades
Cultura orientada al cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener buenas prácticas de atención que están orientadas a satisfacer las necesidades del cliente. -Empowerment a jefes de local para tomar decisiones durante la venta y no perderlas. -Seguimiento posventa para conocer la satisfacción y experiencia del cliente.
Políticas de garantía de productos	<ul style="list-style-type: none"> -Actualizar regularmente al área de ventas sobre las políticas de garantía por medio de correos, imágenes de WhatsApp o documentos impresos para exhibir en los locales. -Ser socios de los artesanos para comprar materiales de calidad como esponja, telas y otros, ya que como empresa se puede obtener ventajas en forma de pago y tener la distribución de ciertos materiales como por ejemplo esponja de colchones paraíso.
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener el crédito directo con clientes que cumplan los requisitos de las políticas de crédito.

Tabla 3. Plan de acción de fortalezas.
Fuente y elaboración propia.

Oportunidades	Actividades
Medios digitales para publicitar	<ul style="list-style-type: none"> -Contratar a un community manager -Capacitar en las aplicaciones que va a utilizar la empresa para publicitar sus productos y poder cerrar ventas de manera virtual.
Personal con niveles altos de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> -Crear políticas salariales con beneficios económicos y no económicos. Como, por ejemplo: bonos en base a logros cupos de descuento para productos que ofrece la empresa. -Implementar un modelo de evaluación de desempeño que permita brindar retroalimentación objetiva al personal. -Feedback o reconocimiento por un trabajo bien hecho. -Planificar actividades fuera del espacio de trabajo para fomentar la integración.
Plan integral de desarrollo y formación	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar y definir presupuesto de capacitación. -Presentar a gerencia la planificación de capacitación del personal. -Obtener beneficios como miembros de CAPEIPI y otras instituciones que brinden estos servicios de capacitación.

Tabla 4. Plan de acción oportunidades. Fuente y elaboración propia.

Debilidades	Actividades
Innovación de productos en tendencia	-Ampliar el portafolio de productos para tener variedad y así fidelizar al cliente.
Inducción integral al nuevo personal	-Durante la inducción hacer hincapié en la estrategia y políticas de venta -Realizar reinducciones planificadas para actualizar conocimientos en el personal.
Socializar el plan estratégico actual	-Realizar un team building que permita socializar la planificación estratégica de la empresa. -Reuniones presenciales o virtuales de planificación y seguimiento con jefes de local.

Tabla 5. Plan de acción debilidades. Fuente y elaboración propia.

Amenazas	Actividades
Nuevos competidores en el mercado con precios bajos	-Fidelizar a clientes con productos garantizados y precios competitivos acorde a la calidad del producto. -Publicidad por medios digitales. -Ampliar portafolio de productos.
Analizar rangos salariales para los cargos de ventas	-Analizar los rangos salariales externamente para crear política salarial que permita a la empresa ser competitiva.
Baja posibilidad de promoción al ser una empresa familiar	-El proceso de selección debe generar correcto ajuste persona-puesto. -Crear plan de carrera acorde a la estructura de la empresa.

Tabla 6. Plan de acción amenazas. Fuente y elaboración propia.

Estas actividades permitirán alinear la estrategia pospandemia y reafirmar su cultura orientada al cliente, para alcanzar los objetivos organizacionales y mantenerse en el mercado.

Será aplicada a todo el personal de la empresa y se recomienda hacer seguimiento durante y después del proceso para evaluar el impacto y seguir generando beneficios futuros para la empresa y colaboradores.

Consideraciones Generales

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación, se pudo profundizar en cuanto a la teoría con base al modelo de Schein aspectos relevantes sobre satisfacción de colaboradores, satisfacción de clientes, cultura organizacional y estrategia pre y pospandemia de la empresa Bayango S.A., por lo cual se concluye que la metodología de Schein fue pertinente para el diagnóstico de cultura organizacional y su relación con las estrategias pre y pospandemia COVID-19 definidas por la empresa.

De igual manera se pudo obtener oportunidades de mejora en la estrategia, cultura organizacional, atención al cliente y los factores que pueden incidir en ella.

En la escala de satisfacción laboral los factores extrínsecos evaluados obtuvieron un promedio de 76.79% es considerado bueno para la empresa, los factores con mayor puntuación son compañerismo y liderazgo. Como oportunidad de mejora están los factores de compensación salarial, bonificaciones y horario de trabajo.

En cuanto a factores intrínsecos el promedio supera a los factores extrínsecos obteniendo un 87.46%, que es un nivel muy bueno, los aspectos que destacan es libertad para elegir el propio método de trabajo, así como la conciencia de los colaboradores sobre la importancia de sus funciones y habilidades para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, sin embargo también se identifica que el personal requiere reconocimiento y retroalimentación sobre su trabajo pudiendo ser esta una gran oportunidad jefes inmediatos y colaboradores.

De los resultados de la evaluación de satisfacción al cliente se concluye que los aspectos como calidad, precio, detalle del producto, así como el servicio son factores reconocidos por los clientes encuestados, de igual manera se pudo constatar que las estrategias en pandemia y pospandemia definidas como la ampliación de fechas y cuotas en los créditos directos, facilidades de cobro a domicilio, pago por medios electrónicos, ventas por redes sociales y productos que se vendían únicamente a contado podían ser adquiridos también con crédito, fortalecieron el compromiso y lealtad de los clientes. Afirmando de esta manera que los servicios y productos ofrecidos por Bayango S.A. cumplen con las expectativas de sus clientes.

Se puede de igual manera afirmar que la cultura de la compañía está orientada al servicio al cliente, ya que en la observación y resultados de encuestas tanto colaboradores

como clientes calificaron a la atención como característica principal para referir los servicios y productos de Bayango S.A. a nuevos y potenciales clientes. Por lo tanto, se concluye que la estrategia pospandemia de “ser una empresa reconocida en el mercado de la provincia de Pichincha, por su alta calidad y precios cómodos en la comercialización de muebles, electrodomésticos y artículos del hogar” está presente en el día a día a través de sus colaboradores y líderes.

Una vez concluido el presente estudio y conforme los resultados del análisis, se realizan las siguientes recomendaciones:

La pandemia por COVID-19 ha permitido visualizar desde otros enfoques la importancia y el impacto que tiene en la organización el aporte de los colaboradores. Por tanto, sería fundamental analizar y revisar temas como salarios, inducción, comisiones o bonificaciones, así como programas e incentivos económicos y no económicos que permitan aumentar la satisfacción de los colaboradores sin afectar la economía de Bayango S.A.

Mantener información actualizada sobre cultura, estrategia y evaluación de desempeño que permita definir estrategias para retención y desarrollo de talento humano en la compañía.

Para mejorar el servicio que se brinda a los clientes se recomienda no quitar la entrega a domicilio ya que pudiera influir de forma negativa en la estrategia de la compañía.

Desarrollar y fortalecer la publicidad y manejo de redes sociales para llegar a más clientes potenciales de manera virtual.

Socializar el plan estratégico pospandemia COVID-19 de Bayango S.A al personal de la empresa.

La cultura de la Compañía, según el modelo de Schein, presenta oportunidades de mejora ya que dentro de lo observado versus lo especificado por sus líderes existen brechas con el uso de uniforme, dotación de herramientas y materiales.

Mantener estas buenas prácticas identificadas en el presente estudio que ha permitido a Bayango S.A. ser una empresa orientada al cliente.

Se recomienda retomar y analizar a profundidad los porcentajes altos de Frecuentemente como posibles indicadores de cambio en beneficio de la cultura organizacional de Codisur.

Obras citadas

- Abad, Guido. 2015. “Cultura organizacional en clave (pos) modernista”. Tesis doctoral, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/4560>.
- Aguirre, Ángel. 2004. *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Almeida Cruz, Alexandra Elizabeth. 2020. “Estudio cualitativo de la cultura organizacional de una institución financiera aplicando el modelo de Schein”. Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional del Ecuador. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20964>.
- Ángeles Alburquerque, José Segundo. 2018. “Diseño de estrategias de trabajo en equipo basado en la teoría de la cultura organizacional de Edgar Schein, para mejorar la cultura organizacional en la institución educativa No 10177 “el puente” - olmos – Lambayeque – Perú. 2015”. Tesis de posgrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/6339>.
- Bautista, Nelly. 2011. *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: Editorial el manual moderno.
- Bonavia, Tomás, Vicente Prado, y Alejandra García. 2010. *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. España. 5 de junio 2022. <file:///C:/Users/Juan%20Oswaldo/Downloads/Dialnet-AdaptacionAlEspanolDelInstrumentoSobreCulturaOrgan-3294911.pdf>.
- Collins, Jim. 2002. *Empresas que sobresalen*. Bogotá: Editorial Norma.
- Chiang, Margarita, María José Martín, y Antonio Núñez. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas. <https://www.redalyc.org/pdf/3758/375839297002.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2.^a ed. México: McGraw-Hill.
- Comisión para América Latina y el Caribe CEPAL. 2020. “Informe especial COVID-19 n.º 6: *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*”. 15 marzo 2022. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica>.
- Daft, Richard. 2015. *Teoría y diseño organizacional*. 11.^a ed. México: Cengage Learning.

- Dávila, Anabella, Carolina Bozzo, Nora Martínez, Darío Rodríguez, Marcelo Arnold, María Josefa Santos, Margarita Berlín, Haroldo Vinagre, Nicolás Majluf, Iván Bassa, y Nureya Abarca. 1999. *Cultura en organizaciones latinas*. México: Siglo veintiuno.
- Dutka, Allan, 1998. *Manual de ama para satisfacción del cliente*. Argentina: Granica.
- Famholtz, Eric, y Yvonne Randle. 1993. *El juego interno del management*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Gómez, Ignacio, y Rafael Bray. 2012. “Cultura organizacional: Una aproximación sectorial en Bogotá”. *Revista de ciencias económicas* 20: 19-41. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2162/1764>.
- Guerrero, Johanna Gabriela. 2013. “Propuesta de mejoramiento de la cultura y clima organizacional en las PYMES del sector de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Quito”. Tesis de posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/3179>.
- Great Place To Work. 2022. “Las Mejores Empresas para Trabajar en Ecuador 2021”. *Great Place To Work Ecuador*. Consultado 15 de julio.
- Llopis, Juan. 1993. “La auditoría de la cultura empresarial algunas reflexiones metodológicas”. *RUA*. 20 de junio. <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/17461/6/AudiCultura93.pdf>.
- Mintzberg, Henry, y James Quinn. 1993. *El proceso estratégico*. 2.^a ed. México.
- Murillo, Lida. 2018. “93 fundamentos de servicio al cliente”. *Coursehero*. <https://www.coursehero.com/file/86336074/93-FUNDAMENTOS-DE-SERVICIO-AL-CLIENTEpdf/>.
- Olmedo, Marcela. 2015. “Apuntes de la materia cultura organizacional del programa de Especialización Superior de personas y del Talento Humano de la UASB”.
- Ortiz, Duque Pamela. 2008. “Diagnóstico de las prácticas y productos comunicacionales utilizados en la Iglesia Evangélica de Iñaquito en la ciudad de Quito bajo el enfoque de análisis cultural de Edgar Schein”. Monografía, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Pedraza, Lilibeth, Kelly Obispo, Lina Vásquez, y Leonardo Gómez. 2015. “Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico”. *Revista Clío América*. 17-25. doi: <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-culiacan/ingenieria-economica/dialnet-cultura-organizacional-desde-la-teoria-de-edgar-schein-5139907/20086735>.

- Porras Velásquez, Néstor Raúl. 2009. "Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la Psicología". *Tesis Psicológica* (4): 36-51. <https://www.redalyc.org/pdf/1390/139013586004.pdf>.
- Prieto, Jorge. 2011. *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo y Equifax. 2020. "COVID-19 y sus implicaciones en el Sistema Financiero Nacional. Ecuador: Red de Instituciones Financieras de Desarrollo". *COVID-19-y-sus-implicaciones-en-el-Sistema-Financiero-Nacional.pdf*.
- Regalado Rafael, José Osmar. 2018. "Modelo de cultura organizacional basada en la teoría de Edgar Schein, para optimizar la gestión en la institución educativa n°16165 – del centro poblado Huaranguillo – Jaen – 2016". Tesis de posgrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. 20 de agosto. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/6560>.
- Ritter Michael. 2008. *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Editorial Dircom.
- Robles Yépez, Jhoana Lizeth. 2018. "Sistematización de la experiencia de medición de la cultura organizacional y propuesta de fortalecimiento en la gerencia de talento humano de la empresa pública metropolitana de agua potable y saneamiento de la ciudad de Quito en el periodo enero a julio 2017". Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15020>
- Schein Edgar H. 1988. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Schein Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4.^a ed. United States of America: Jossey Bass.
- Sheen, Rosario. 2017. *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Lima: Fondo editorial.
- Villalba, Paola Sofía. 2014. "La cultura organizacional como variable estratégica para el cambio empresarial: caso Óptica los Andes Cía. Ltda.". Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/3870>.
- Yesmín, Alabart. s.f. "Modelo, metodología y herramientas, para el diagnóstico de la cultura organizacional". Ponencia presentada en III Congreso Internacional. Red Pilares. Guayaquil. <https://www.redpilares.net/sobre-la->

red/Documents/ALABART_Modelo%20y%20herramientas%20para%20diagn
%C3%B3stico%20cultura%20organizacional.pdf.

Anexos

Anexo 1: Registro de Observación

Registro de Observación

Fecha _____ Local _____

Hora de inicio _____ Hora de término _____

Nombre Observador _____

Número personas que se observó: _____

CRITERIO	SI	NO	No Aplica	Notas
1. Los colaboradores están uniformados ?				
2. Tiene Codisur algún logotipo que se distinga?				
3. Los colaboradores que contestan llamadas telefónicas en el local siguen un protocolo?				
4. Al momento de atender a un cliente el colaborador:				
4.1 Saluda con cortesía?				
4.2 Le indica los productos que necesita el cliente?				
4.3 Cuáles son las palabras que utiliza al momento de la atención para una venta?				
5. Los colaboradores cuenta con:				
5.1 calculadora				
5.2 Esfero				
5.3 Software, cuál?				
5.4 Internet				
5.5 Impresora				
5.6 Material de limpieza				

Firma Observador

Anexo 2: Encuesta para evaluar cultura**Encuesta para Evaluar Cultura**

Edad: _____

Cargo: _____

Género: _____

Tiempo que labora en Codisur:

0 a 2 años 3 a 5 años 6 a 10 años más de 10 años

La presente encuesta es para conocer su criterio sobre algunos temas de gran importancia para el desarrollo de Codisur, por favor sientase libre de responder con sinceridad.

1. ¿Conoce la misión y visión de la Compañía, Cuál es?

SI NO

2. ¿Conoce los valores de la Compañía, puede describirlos?

SI NO

3. ¿Cuál considera usted que son las fortalezas de Codisur?

PRECIO DETALLE PRODUCTO CALIDAD ATENCIÓN

4. ¿Conoce la competencia de la Compañía? Describala.

SI NO

5. ¿Conoce sobre el Reglamento Interno de Trabajo?

SI NO

6. ¿Conoce las políticas relacionadas a atención al cliente?

SI NO

7. ¿La Compañía genera espacios de integración con el personal?

NUNCA UNA VEZ AL AÑO MÁS DE UNA VEZ AL AÑO OTRO

8.¿Cuándo hay algun problema la empresa busca solucionarlo?

NUNCA OCASIONALMENTE FRECUENTEMENTE SIEMPRE

Marque con X su respuesta

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	OCASIONALMENTE	NUNCA
9.¿La Compañía cumple con los compromisos adquiridos con el cliente ?				
10.¿La Compañía cumple con los compromisos adquiridos con los colaboradores?				
11.¿En su lugar de trabajo tiene las herramientas y materiales necesarios para desarrollar sus labores diarias?				
12.¿Considera que hay respeto en el trato entre colaboradores?				
13.¿Considera que hay respeto en el trato de sus superiores?				
14.¿Considera que sus actividades son importantes para la Compañía?				
15.¿Considera que la Compañía fomenta equilibrio entre su vida personal y profesional?				
16.¿Considera que la Compañía facilita espacios de aprendizaje y desarrollo profesional?				
17.¿La Compañía se preocupa por usted?				
18.¿Considera que sus ideas y sugerencias son escuchadas y valoradas por la Compañía?				
19.¿Las comunicaciones se hacen por medios electrónicos? Qué medios?				
20.¿Codisur cumple con las políticas de garantía de los productos que comercializa?				
21.¿Considera que Todos (compañeros y jefes) contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización?				
22.¿Las personas cuentan con las habilidades y capacidades para desarrollar sus funciones?				
23.¿Considera que Codisur fomenta un buen ambiente de trabajo ?				
24.¿Durante la pandemia covid 19 Codisur tomó medidas para precautelar la salud del personal ?				
25.¿Codisur realiza una adecuada inducción al nuevo personal?				
26.¿Considera que Codisur le ha permitido tomar iniciativas al momento de realizar sus funciones?				
27.¿Considera usted que Codisur tomó medidas post pandemia covid 19 que beneficien a la organización?				

28. Escoja el tipo de liderazgo que considera que Codisur fomenta (solo puede escoger una)

- Autocrática: Los líderes tienen poder, tienen derecho y deben ejercerlo.
- Paternalismo: Los líderes que tienen poder se hacen cargo de los que no tienen poder o son menos favorecidos.
- Consultiva: Todos los colaboradores aportan información apropiada, a pesar de que la decisión quede en los líderes.
- De participación: Todos los colaboradores y líderes contribuyen al rendimiento de la organización. Por tanto el poder se comparte.
- Delegación: El liderazgo debe situarse en quien tiene información y está capacitado para manejarlo, aunque la responsabilidad cae sobre los directivos
- Colegiación: Los miembros tanto directivos como operativos son compañeros que comparten la responsabilidad de toda la empresa

29. ¿Cuáles han sido las estrategias adoptadas por Codisur post pandemia Covid 19? Detállelas

30. ¿Qué se puede mejorar en Codisur?

Nombre del Evaluador: _____

Firma del Evaluado: _____

Anexo 3: Guía de entrevista para líderes

Preguntas para entrevista a Líderes

1	¿Cuál es la misión central o la razón de ser de Codisur?
2	¿Cuáles son los valores de Codisur?
3	¿De las políticas, cuál considera son las que más aportan al giro de negocio? Se cumplen?
4	¿Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores? En qué aspectos? Me puede dar un ejemplo
5	¿Los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?
6	¿Qué actividades se realizan para promover la integración del personal
7	¿Durante la pandemia Covid 19 cuáles fueron las estrategias aplicadas? con el personal con el negocio
8	¿Qué estrategia se aplicó post pandemia?
9	¿Cómo ve a Codisur en 5 años?
10	¿Cuáles son los criterios que se utiliza para la selección de personal?
11	¿Se evalúa el desempeño ?
12	¿Se recompensa el buen desempeño? De qué forma?
13	¿Considera que la Compañía fomenta equilibrio en la vida personal y profesional de los colaboradores?
14	Escoga el tipo de liderazgo que considera que Codisur fomenta

Autocrática	Los líderes tienen poder, tienen derecho y deben ejercerlo
Paternalismo	Los líderes que tienen poder se hacen cargo de los que no tienen poder o son menos favorecidos
Consultiva	todos los colaboradores aportan información apropiada, a pesar de que la decisión quede en los líderes
De participación	todos los colaboradores y líderes contribuyen al rendimiento de la organización. Por tanto el poder se comparte
Delegación	el liderazgo debe situarse en quien tiene información y está capacitado para manejarlo, aunque la responsabilidad cae sobre los directivos
Colegiación	los miembros tanto directivos como operativos son compañeros que comparten la responsabilidad de toda la empresa

Anexo 4: Encuesta de satisfacción laboral

ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Cargo: _____

Fecha: _____

A continuación se presentan algunos aspectos de trabajo, escoja una respuesta acorde a como se siente, usted debe marcar con una X aquella casilla que mejor represente su sentir. Agradecemos su colaboración, participación y honestidad.

		Muy Satisfecho	Satisfecho	Moderadamente Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
1	Condiciones físicas del lugar de trabajo							
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3	Tus compañeros de trabajo							
4	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5	Tu superior inmediato							
6	Responsabilidad que se te ha asignado							
7	Tu salario							
8	La Posibilidad de utilizar tus capacidades							
9	Relaciones entre gerencia y colaboradores de la empresa							
10	Tus posibilidades de promoción							
11	El modo en que tu empresa esta gestionada							
12	La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13	Tu horario de trabajo							
14	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15	Tu estabilidad en el empleo							

Anexo 5: Encuesta de satisfacción de clientes

Preguntas para medir Satisfacción Clientes

1. ¿Qué tiempo ha pasado desde que adquirió el producto?

1 a 6 meses 6 meses a 1 año Más de 1 año

2. ¿Qué tan satisfecho está con el producto adquirido?

Muy Satisfecho
 Satisfecho
 Poco satisfecho
 Nada satisfecho

3. ¿El producto adquirido en Codisur cumple con su expectativa?

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Indeciso
 Desacuerdo
 Total desacuerdo

4. ¿Se acercaría nuevamente a adquirir otros productos en Codisur?

Si
 No

5. ¿El precio del producto adquirido le parece acorde a las cualidades y características?

Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 Desacuerdo
 Total desacuerdo

6. ¿Qué le motivó a adquirir nuestro producto?

Precio
 Detalles del Producto
 Calidad
 Atención del Personal

7. ¿Recomendaría nuestro producto a otras personas?

Si
 No

8. ¿Su experiencia al momento de la compra fue?:

Excelente
Buena
Regular
Mala

9. ¿Qué facilidades para la realización de los pagos dió la empresa durante la pandemia?

Si

No

Detallela _____

10. ¿Esta de acuerdo que la movilización corra de cuenta del cliente y el valor del producto tenga un descuento?

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Desacuerdo
Total desacuerdo

11 ¿Por cuál medio conoció Codisur?

Medios digitales pagina web
redes sociales
referencias de otros clientes/amigos/familiares
visita directa al local
Otros _____

12. ¿Compraría por medios Digitales los productos que ofrece Codisur?

Si

No

13. ¿Ha usado algún medio digital para realizar su compra o recibir atención?

Si

No

Explique _____

14. ¿En su opinión en qué podemos mejorar para que sigamos siendo su elección de compra?
