



UNIVERSIDAD PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa SALUMED S.A., ubicada en la ciudad de Quito, año 2015

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Manosalvas Ortiz, Jaime Raúl

DIRECTOR: Dávila Toro, Luis Alberto, Economista

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Febrero, del 2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

Luis Alberto Dávila Toro

DOCENTE DE TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación denominado: " La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa SALUMED S.A, ubicada en la ciudad de Quito, año 2015" realizado por: Manosalvas Ortiz, Jaime Raúl; ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, febrero 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Jaime Raúl Manosalvas Ortiz, declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa SALUMED S.A, ubicada en la ciudad de Quito, año 2015, de la Titulación de la Maestría en Gestión Empresarial, siendo: Luis Alberto Dávila Toro, director del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Autor: Jaime Raúl Manosalvas Ortiz

Cédula: 1714574207

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a las personas que han formado parte del mismo, especialmente a mis padres, hermanas y mi esposa. Quienes con todo su amor han sabido acompañarme estos años de trabajo y con sus consejos han cultivado en mí, el deseo constante de superación.

Gracias por todo, perdón por tan poco.

AGRADECIMIENTO

Especialmente a Dios, quien ha iluminado mi vida y me ha dado la sabiduría y la fuerza para poder culminar con esta meta anhelada en el ámbito personal, así como profesional.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, institución que me dio la oportunidad de alcanzar este reto puesto en mi vida.

A mi Director de Maestría, Economista Luis Dávila, quien con su tiempo y paciencia supo guiarme de excelente manera, para conseguir la culminación de este gran reto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	I
Certificación.....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenidos.....	VI
Índice de tablas.....	X
Índice de gráficos.....	XII
Resumen ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1.Organización.....	6
1.1.1.Definición.....	6
1.1.2.Tipos.....	7
1.2.Cultura Organizacional.....	7
1.2.1 Definición.....	7
1.2.2 Elementos.....	8
1.2.3. Tipos.....	10
1.2.4. Clasificación.....	11
1.2.5. Características.....	13
1.2.6. Funciones.....	15
1.3.Clima Organizacional.....	15
1.3.1.Definición.....	15
1.3.2.Características.....	16
1.3.3.Dimensiones.....	16
1.4.Análisis Estructural.....	17
1.4.1.Análisis Externo.....	17
1.4.2.Análisis Interno.....	19

1.5.Evaluación del desempeño	20
1.5.1.Objetivos.	20
1.5.2.Principios.....	20
1.5.3.Ventajas.	21
1.5.4.Elementos.	21
1.6.Desempeño y Cultura Organizacional	22
1.7.Cambio de la Cultura Organizacional	23
1.7.1.Fuerzas para el cambio.	24
1.7.2.El proceso de cambio.	25
1.7.3.Etapas del proceso de cambio.	25
1.7.4.Resistencia al cambio.	25
1.8.Evaluación de la Estrategia	26
1.8.1.Toma de acciones correctivas.	27
CAPÍTULO II	28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
2.1. Introducción	29
2.2. Alcance	29
2.3. Limitaciones	29
2.4. Objetivos	30
2.4.1. Objetivo general.	30
2.4.2. Objetivos específicos.	30
2.5. Definición de Variables	30
2.6. Población y muestra	31
2.6.1. Población.....	31
2.6.2. Censo.....	31
2.7. Planteamiento y procesamiento de los resultados de la encuesta	33
2.8. Análisis final de datos	52
CAPÍTULO III	54
ANALISIS ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SALUMED S.A.	54

3.1. Importancia del Análisis.....	55
3.2. Contexto Organizacional	55
3.2.1. Misión.....	56
3.2.2. Visión.....	56
3.2.3. Objetivos de la empresa.....	57
3.2.3.1. Objetivo general.....	57
3.2.3.2. Objetivos específicos.....	57
3.2.4. Valores.....	57
3.2.5. Éxito de la empresa.....	58
3.2.6. Compromiso social.....	58
3.2.7. Acciones para llevar a cabo el éxito de la empresa.....	58
3.2.8. Estructura organizacional de SALUMED S.A.....	59
3.3. Caracterización ocupacional	60
3.4. Identidad Corporativa	61
3.4.1. Logotipo de la empresa.....	61
3.4.2. Logotipo de la marca.....	61
3.5. Productos.....	61
3.5.1. Proveedores de productos.....	62
3.6. Análisis Actual de SALUMED S.A.....	64
3.6.1. Hallazgos de la cultura organizacional.....	64
3.7. Análisis general.....	69
3.8. Análisis FODA.....	70
3.9. Problemática de la Empresa	71
CAPÍTULO IV	72
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	72
4.1. Introducción	73
4.2. Objetivos de la propuesta.....	73
4.2.1. Objetivo general.....	73
4.2.2. Objetivos específicos.....	73

4.3. Importancia	73
4.4. Justificación	74
4.5. Desarrollo de la propuesta de mejora del desempeño laboral	74
4.6. Descripción	75
4.6.1. Programa de motivación.....	76
4.6.2. Programa de incentivos	80
4.6.3. Programa de capacitación y formación.	85
4.6.4. Programa de evaluación de desempeño y retroalimentación para la mejora continua.....	89
4.8. Cronograma.....	92
4.7. Monitoreo y evaluación del plan de mejora.....	93
CAPÍTULO V.....	95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	99
Anexo 1.....	101
Anexo 2.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Tipos de Cultura Empresarial	10
Tabla N° 2 Comportamientos organizacionales según tipo de cultura	12
Tabla N° 3 Población de SALUMED S.A.	31
Tabla N° 4 Sexo de los Colaboradores.....	34
Tabla N° 5 Edad de los colaboradores	34
Tabla N° 6 Antigüedad de los colaboradores	35
Tabla N° 7 Sentido de Pertenencia con la empresa.....	35
Tabla N° 8 Aporte al cumplimiento de los objetivos empresariales	35
Tabla N° 9 Objetivos laborales definidos	36
Tabla N° 10 Proceso de reclutamiento	36
Tabla N° 17 La comunicación en el nivel jerárquico superior	40
Tabla N° 20 Participación de los empleados en la toma de decisiones	41
Tabla N° 21 Comunicación integral en la empresa	42
Tabla N° 22 Retroalimentación	42
Tabla N° 23 Desarrollo de nuevas habilidades laborales.....	43
Tabla N° 24 Posibilidades de ascenso	43
Tabla N° 25 Aseo e higiene laboral	44
Tabla N° 26 Relaciones laborales.....	44
Tabla N° 27 Amistad laboral.....	45
Tabla N° 28 Trabajo en equipo	45
Tabla N° 29 Autonomía	46
Tabla N° 30 Involucramiento.....	46
Tabla N° 31 Valoración	47
Tabla N° 32 Estabilidad.....	47
Tabla N° 33 Equidad	48
Tabla N° 34 Capacitación.....	49
Tabla N° 35 Concordancia remuneración-economía	49
Tabla N° 36 Remuneración.....	50
Tabla N° 37 Sueldo competitivo.....	50
Tabla N° 38 Tabla de Contingencia: Edad de los colaboradores Vs Involucramiento	51
Tabla N° 39 Tabla de Contingencia: Antigüedad de los colaboradores Vs Aporte al cumplimiento de objetivos empresariales	51
Tabla N° 49 Programas de Capacitación.....	87
Tabla N° 50 Presupuesto programas de capacitación	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura N° 1 Organigrama estructural SALUMED S.A.	59
Figura N° 2 Cartera de productos	63
Figura N° 3 Factores que requieren mejoramiento	75
Figura N° 4 Esquema de evaluación.	94

RESUMEN

El presente estudio en su contexto general, es un análisis situacional de la empresa SALUMED S.A., en relación a su cultura organizacional, con el fin de detectar los puntos críticos que detienen o retrasan el cumplimiento de sus objetivos.

La investigación es de carácter cualitativa, deductiva y descriptiva, para lo cual se aplicó una encuesta a la población, la misma que estuvo conformada por la totalidad de los empleados, debido al tamaño de la empresa. La encuesta empleada, permitió obtener una visión clara y precisa de las percepciones asociadas a las diferentes condiciones que determinan la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral.

Los resultados obtenidos permitieron determinar el problema y con esto establecer estrategias que incentiven las relaciones armoniosas y permanentes, a través de un mecanismo de retroalimentación eficaz, direccionando y coordinando acciones en beneficio de la empresa y de sus empleados, que comprenden el activo más importante de toda organización.

PALABRAS CLAVES: cultura organizacional, puntos críticos, desempeño laboral, clima organizacional, retroalimentación, activo.

ABSTRACT

This study in its general context, it is a situational analysis of the company SALUMED S.A regarding their organizational culture in order to identify the critical points that retain or delay the fulfillment of its objectives.

The research is qualitative, descriptive and inferential nature, for which a survey was applied to the population, the same as it was formed by all the employees, because of the size of the company. The survey used, allowed for a clear and precise vision of the perceptions associated with the different conditions that determine the organizational culture and its impact on job performance.

The obtained results allowed determining the problem and developing strategies to encourage harmonious and lasting relations, through and effective feedback mechanism, directing and coordinating actions to benefit the company and its employees, which comprise the most important asset at any organization.

KEYWORDS: Organizational culture, critical points, job performance, organizational climate, feedback, asset.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, tiene como propósito determinar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados de la empresa SALUMED S.A., con el fin de conocer la situación actual, que permitan establecer estrategias que conlleven a relaciones armoniosas y permanentes, orientadas al beneficio de la empresa.

Siendo la cultura la base del funcionamiento organizacional, como la fuente que impulsa las estrategias, estructura y sistemas que contribuyen al éxito de los proyectos de transformación de la empresa, es transcendental el nivel gerencial para producirlos.

En la actualidad, las organizaciones son consideradas como micro-sociedades, que dependen del potencial de organización de las personas para obtener un fin común, por tal motivo estas organizaciones poseen una cultura que las diferencia de las demás.

A base de lo indicado, se propone el siguiente trabajo de investigación que permita conocer: “La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa SALUMED S.A., ubicada en la ciudad de Quito, año 2015”.

El desarrollo se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I: contiene el marco teórico el cual reúne varias conceptualizaciones que enmarcan a la cultura organizacional y al desempeño laboral, que sirven de sustento para la aplicación de la propuesta a partir del planteamiento del problema.

Capítulo II: corresponde a la metodología de investigación empleada, el método deductivo porque pasa de afirmaciones generales a hechos particulares. Este método permite estudiar y comprender los diferentes componentes de la cultura organizacional y el desempeño laboral. De esta manera, analizar los factores que influyen en el desempeño del personal, así como la metodología de recolección de la información, para a través de ella evidenciar tentativas de solución, que orienten a la consecución de los objetivos empresariales.

Capítulo III: comprende el análisis de la situación actual de la cultura organizacional para conocer la percepción que tienen los empleados del ambiente interno en el cual desempeñan sus funciones, determinar la problemática y proponer estrategias de mejoramiento para consolidar un fortalecimiento en la cultura organizacional en la empresa.

Capítulo IV: incluye la propuesta de intervención, la cual describe una alternativa que de solución al problema encontrado, a través de estrategias eficientes y eficaces, que conlleve a un mejor rendimiento de los empleados en su trabajo diario, logrando mayor efectividad para la empresa.

Capítulo V: presenta las conclusiones y recomendaciones del informe de tesis.

El desarrollo de la investigación contó con el apoyo de los Directivos de la empresa, la misma que se orientó a sus colaboradores administrativos, financieros, técnicos y comerciales, con el fin de obtener información clara, concisa y precisa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Se considera pertinente, comenzar la investigación definiendo a la organización, objeto del presente estudio, ya que cada concepto atribuye características a las organizaciones desde diversas perspectivas.

1.1. Organización

1.1.1. Definición.

Chiavenato (2000) define a la organización como:

Un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse,
- están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- desean obtener un objetivo común. (p. 7).

Robbins & Coulter (2005) dicen que es: “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.” (pág. 16). Desde otra perspectiva, las organizaciones son formaciones complejas y plurales que conforman un sistema de roles.

Bernardez, (2007) cita a March y Simon lo mismos que definen a:

Las organizaciones como combinaciones de personas que interactúan y constituyen las estructuras más grandes en nuestra sociedad que tienen un sistema de coordinación. La alta especificidad de la estructura y coordinación dentro de una organización contrasta con las relaciones difusas y cambiantes entre organizaciones y entre individuos no organizados. (p. 23).

Muñoz & Nevado (2007): “están compuestas por personas; subdividen el trabajo entre sus individuos, y persiguen metas compartidas.”(p. 20).

En consideración a lo anterior, se sabe que las organizaciones están provistas de una cultura, que comúnmente se denomina cultura organizacional que las distingue, y que se puede evaluar como diferencial para determinar el tipo de cultura en el que se desenvuelven las organizaciones.

1.1.2. Tipos.

Organización Lineal.- Es la estructura más antigua, en la que la autoridad, está caracterizada por los niveles jerárquicos, basada en la teoría clásica de la administración.

Organización Funcional.- Es el tipo de estructura en la cual se descentraliza las decisiones y la comunicación es dinámica y rápida.

Organización Informal.- Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Organización Formal.- Se basa en la división del trabajo racional, con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión. Por lo general, es aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de puestos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.

Organización de Tipo Línea – Staff.- Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional, con el fin de aumentar las ventajas y reducir sus desventajas, formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

1.2. Cultura Organizacional

1.2.1 Definición.

Vista desde la perspectiva de Pérez, et al (2011):

Ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnologías sistemas de valores, derechos fundamentales, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la integración de la sociedad, adaptándose posteriormente al mundo de la empresa y de las organizaciones.

Las empresas y organizaciones, poseen una cultura propia que les define, que orienta su comportamiento y las diferencia de las demás. La cultura organizacional

representa el pasado, el presente y el futuro de la empresa; constituye su historia y el cúmulo de experiencias y aprendizajes que han captado a lo largo de su existencia; es el ser, el deber ser y el querer ser de la organización. (Pérez, Gil, Isabel, & Gómez, 2011, págs. 232-233)

Otra definición sobre cultura organizacional, según Tejada (2007) menciona que:

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que tienen en común los integrantes de una organización, en otras palabras, es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de una organización y que todos los miembros de esta, tienen que aprender y acatar para ser aceptados, a su vez, como servidores de la misma. (p. 65).

Por lo expuesto anteriormente, se puede decir que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas de conducta que son comunes en todos los miembros de la empresa, que caracterizan su forma de actuar en el día a día. Se puede concluir que se trata de un modo de vida, una forma reconocida de interrelacionarse y que proporciona las características a una determinada empresa.

La cultura organizacional es la esencia de una organización o empresa, que está presente en todas las funciones, niveles y acciones que realizan los integrantes de la misma, ya que determina la forma como funciona una empresa, la cual se ve reflejada en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta; y que les otorga características propias y diferenciales de una organización con respecto a otra.

Por ello la importancia de conocer el tipo de cultura de una empresa, debido a que los valores, costumbres y normas influyen en el comportamiento de los individuos, los mismos que permiten comprender el funcionamiento de las organizaciones, su liderazgo, los roles y el poder de los gerentes como emisores de la cultura en las empresas.

1.2.2 Elementos.

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por las características compartidas de todos los miembros de la empresa, entre estos se puede mencionar la forma de pensar, los valores y los patrones conductuales.

Toda cultura organizacional presenta y expresa muchas formas según los elementos que la integran y que pueden agruparse en cuatro tipos, lo cual ha sido citado por Vargas, (2011):

1. Elementos simbólicos, indican características distintivas, las cuales son más elocuentes que las palabras. Algunos de los símbolos organizacionales son las cartas organizacionales, ritos, rituales, arquitectura corporativa.
2. Elementos estructurales, se relacionan con los aspectos formales de la organización, como por ejemplo: niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos, tramos de control y jerarquías, etc.
3. Elementos materiales de la cultura organizacional, se manifiestan en las instalaciones, mobiliario, equipos y otros recursos físicos.
4. Elementos conductuales, están relacionadas con el comportamiento humano, como los sistemas de motivación, comunicación, liderazgo, procesos de toma de decisiones, etc. (p. 199).

Los elementos de la cultura organizacional citados en su informe por Rivas & Samra (2006) detalla los siguientes:

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: valores, costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- **Valores:** son convicciones fundamentales, los cuales permiten orientar nuestra vida hacia la realización personal, estos pueden ser positivos o negativos y pueden causar gran repercusión en la cultura de una organización.
- **Costumbres:** "se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, que permite diferenciarlo de los demás" (Robbins, 1996, p. 625).
- **Ritos:** "son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles" (Robbins, 1996, p. 626).

- **Historias:** son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, las cuales narran hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins, 1996, p. 626).
- **Héroes:** "son personas que simbolizan los valores; mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura" (Rivas & Samra, 2006, pág. 12).

Los diferentes elementos de la cultura organizacional se convierten en herramientas para dar continuidad a la cultura de una empresa, las más comunes son las historias, los rituales, los símbolos y el lenguaje, cada uno de estos factores favorece en diversos grados a que los empleados conozcan y asimilen la cultura que prevalece en la empresa a la que pertenecen; por lo tanto, existen varias formas en que la cultura de una organización puede ser transmitida a las personas que están involucradas en la misma.

1.2.3. Tipos.

Tabla N° 1 Tipos de Cultura Empresarial

Cuadro Comparativo	
RUTINARIA	<ul style="list-style-type: none"> • No realiza análisis de la situación o diagnóstico estratégico. • No tiene objetivos ni metas claras y precisas. • No tiene, en general, una estrategia explícita o implícita. • Su enfoque y posicionamiento es guiado por la rutina y la costumbre. • Tiene un comportamiento <i>hard</i> que significa basarse en su problemática interna, sin tener en cuenta las necesidades del consumidor y la innovación. • Presenta excesiva centralización e inadecuada departamentalización. • Se considera erróneamente a la eficiencia como exceso de actividades y resolución de problemas urgentes.
BUROCRÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Parálisis estratégica, falta de visión. • Lentitud operativa, exceso de control y falta de acción. • Estrategia rígida y estática. • Ineficiencia en el manejo de los recursos. • Pérdida de ventajas competitivas por desaprovechamiento de las oportunidades. • Dificultad para tomar decisiones. • Pensamiento influido sólo por normas o procedimientos internos.

SOÑADORA	<ul style="list-style-type: none"> • No desarrolla el proceso de planeamiento y análisis estratégico. • Basa su desarrollo y desenvolvimiento en modelos teóricos y no corroborados por la experiencia práctica. • Ausencia de programas de mejoramiento y procesos de cambio.
INNOVADORA	<ul style="list-style-type: none"> • Basa su trabajo permanentemente y sostenido en programas de mejoramiento continuo. • Establece políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora. • Permanente preocupación por el desarrollo humano y la alta incorporación tecnológica.

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Fuente: (Luna & Pezo, 2005, pág. 57)

En base a la tabla 1, se concluye que la cultura organizacional, se ha desarrollado en torno a la problemática que se va presentando en la evolución de los integrantes y sus roles dentro de la empresa, lo cual va generando un importante proceso de adaptación, teniendo subidas y declives, tratando siempre de solucionar los problemas para asegurar la supervivencia de la empresa.

Para fomentar la participación y la congruencia de la conducta, la cultura organizacional debe ser fuerte; cuando una organización es dinámica no es necesario un gran número de reglas y normas, es suficiente con que cada empleado comparta estas características con el resto de integrantes.

1.2.4. Clasificación.

Robbins (1996), da a conocer las siguientes clasificaciones:

- **Cultura fuerte:** donde los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. La administración deberá preocuparse menos por establecer normas y reglas formales para guiar la conducta de los empleados.
- **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo que es necesario la implementación de normas y reglas formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores (Págs.685-686).

De acuerdo a Robbins, existen dos clasificaciones de la cultura organizacional la primera es la cultura fuerte, que es aquella a la que se considera el punto ideal para una empresa, a partir de la cual se orientará a las personas para cumplir los objetivos globales; y la cultura débil, en la que las personas deben ser orientadas de manera continua para que realicen su trabajo, por lo que se deberá encontrar las causas que provocaron este tipo de cultura.

También se puede mencionar ciertos comportamientos que se presentan de acuerdo al tipo de cultura que define a la organización, entre los cuales se tienen:

Tabla N° 2 Comportamientos organizacionales según tipo de cultura

COMPORTAMIENTOS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMÍA	Se presenta una supervisión estrecha. El personal no tiene libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad y criterio para resolver los problemas a su cargo.
ESTRUCTURA	Trabajo estandarizado. Las reglas y procedimientos no están debidamente formalizados	Trabajo flexible. Las reglas y procedimientos no están formalizados.
APOYO	No se muestra interés en el personal.	Hay una interacción y muestra de interés por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	No se desarrollan evaluaciones de desempeño del personal para conocer los niveles productivos.	Las compensaciones y ascensos están basados en los niveles de productividad del personal.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	Existen conflictos destructivos en la organización	Existe el manejo de conflicto funcional o constructivo.

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Fuente: (Herrera, 2007, pág. 30)

Como se observa en la tabla número 2, existen ciertos comportamientos de acuerdo al tipo de cultura en el que se desenvuelve una empresa, presentan características que pueden contribuir a un adecuado clima organizacional o pueden crear conflicto dentro de una organización, por tal razón es importante conocer el tipo de cultura que determina a una empresa, con la finalidad de establecer acciones que conlleven a mejorar o fortalecer el clima organizacional y también a identificar las posibles causas que estén ocasionando problemas para la compañía.

Cuando los valores centrales de la organización se aceptan y se comparten ampliamente, se determina que la cultura es estable y adecuada; así, cuando más activos estén los empleados, mayor será su compromiso para alcanzar metas establecidas, por lo tanto la cultura organizacional será positiva.

Por otro lado, una cultura débil se presenta cuando existe poca alineación con los valores de la organización por parte de los empleados, por lo tanto el control ejercido suele ser a través de procedimientos exhaustivos y burocráticos.

Por lo manifestado anteriormente, las empresas deben buscar una cultura innovadora, donde los empleados estén dispuestos a desafiar el pensamiento de grupo o de la burocracia, con el fin de aplicar procedimientos que inciten a la formulación de nuevas ideas de manera eficaz.

1.2.5. Características.

La considerable diferencia entre las diversas filosofías organizacionales, es lo que hace que la cultura de cada empresa, se considere única y exclusiva, además determina lo que las personas involucradas, consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

Los empleados construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, incentivando su compromiso con el bien común.

Se determina las siguientes características:

- Identidad de los empleados
- Trabajo en equipo
- Orientación en el recurso humano
- Interrelaciones departamentales
- Control constante
- Empleados y procesos abiertos al cambio
- Recompensas por el logro de resultados superiores al promedio
- Visión definida

Domínguez, Rodríguez, & Navarro (2009) mencionan que:

La cultura organizacional posee características primarias, que concentran la esencia de la misma como es la identidad de sus miembros, los cuales se identifican con la organización como un todo, no con su trabajo específico o campo de conocimiento, el énfasis en el grupo, garantizando que las actividades laborales se organicen en torno a grupos no a personas, el enfoque hacia las personas, teniendo en cuenta que las decisiones de la administración repercuten en los resultados de sus miembros y la integración de unidades, permitiendo que las mismas funcionen de forma coordinada e independiente.

Otra de las características de la cultura organizacional es el control, a partir del uso de reglamentos, procesos y supervisiones directas para evaluar la conducta de los miembros; la tolerancia al riesgo que conlleva a los miembros a ser agresivos, innovadores o arriesgados, la recompensa relacionada con criterios como antigüedad, rendimiento en el trabajo, etc. El perfil hacia los fines o los medio donde la administración se preocupa tanto de los resultados o metas como de las técnicas o procesos. Por último el enfoque hacia un sistema abierto logrando que la organización controle y responda a cambios externos.

Chiavenato (2004), la cultura de la organización presenta seis características principales:

1. **Regularidad en los componentes observados:** las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
2. **Normas:** son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes:** son valores básicos que abrazan a la organización y que espera que sus participantes compartan.
4. **Filosofía:** son políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.

5. **Reglas:** son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
6. **Clima de la organización:** es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización.

Se puede decir que las organizaciones son como huellas digitales, son siempre únicas; cada empresa u organización posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas, procedimientos, historias y mitos, que en su totalidad constituyen su cultura.

1.2.6. Funciones.

La cultura, es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de comportamiento a sus empleados, generando un óptimo ambiente laboral.

Robbins (1994), señala que las funciones que tiene la cultura en la organización, son las siguientes:

1. Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
2. Da un sentido de identidad a las organizaciones.
3. Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.
4. Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
5. Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

1.3. Clima Organizacional

1.3.1. Definición.

Es la percepción que tiene el trabajador, sobre las estructuras y procesos que se suscitan en el ambiente laboral.

Esta percepción depende de las actividades, interacciones y experiencias que cada individuo tenga con la empresa, la cual influye directamente en su comportamiento.

1.3.2. Características.

- Repercute en el comportamiento laboral.
- Relaciona los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Diferencia una organización de otra, inclusive un área de otro dentro de una misma empresa.
- Forma un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.3.3. Dimensiones.

2. **Estructura.-** Representa la percepción que tiene los trabajadores de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
3. **Responsabilidad (empowerment¹).**- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
4. **Recompensa.-** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
5. **Desafío.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
6. **Relaciones.-** Las interrelaciones entre pares como entre jefes y subordinados.
7. **Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo.

¹ Empowerment: Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

8. **Estándares.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
9. **Conflictos.-** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
10. **Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite realizar cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y a la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

1.4. Análisis Estructural

1.4.1. Análisis Externo.

El objetivo del análisis externo se basa en que las empresas puedan aprovechar al máximo, mediante la implementación de estrategias, las oportunidades que el entorno les proporcione y reducir al mínimo el impacto de las posibles amenazas.

El análisis externo, comprende las siguientes fuerzas externas clave:

Fuerzas económicas.- las variables económicas ejercen un efecto directo sobre las empresas, grandes, medianas y pequeñas, debido a que tiene un gran efecto sobre cualquier estrategia a implementar.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.- los cambios en estas variables ejercen fuertes repercusiones en el mercado hasta los productos y/o servicios que las empresas deben ofrecer, para mantener en un mundo competitivo.

Fuerzas políticas, legales y gubernamentales.- las leyes locales, estatales y extranjeras, los organismos reguladores y los grupos de interés especial, tiene un efecto importante en las estrategias de las organizaciones, pequeñas, medianas o grandes, con y sin fines de lucro, haciendo que muchas empresas alteren o abandonen estrategias para enfrentar a acciones políticas o gubernamentales. Para las empresas que dependen, gran parte de su actividad comercial, de los contratos con el Estado, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante en el análisis externo.

Fuerzas tecnológicas.- la globalización, ha generado cambios tecnológicos constantes, influenciando en las empresas tanto de productos como de servicios, para innovar continuamente sus procesos, con el fin de evitar la obsolescencia de las ventajas competitivas existentes. Cuando la actividad comercial, es altamente tecnológica, la empresa se ve obligada a analizar constantemente este factor, para minimizar su efecto en la estabilidad.

Una vez analizados los factores externos generales, se procede a analizar los factores competitivos.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia, para lo cual se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, (FRED, 2008), las cuales se describen a continuación:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Ingreso potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Capacidad de negociación de los proveedores.

5. Capacidad de negociación de los consumidores.

Con el desarrollo de cada fuerza, la empresa podrá determinar su ventaja competitiva².

1.4.2. Análisis Interno.

El análisis interno permite a las empresas, aprovechar las fortalezas y superar las debilidades que posea.

Es indispensable, que los gerentes y empleados participen en la identificación de estas variables a base de las siguientes funciones:

1. Administrativas
2. Marketing
3. Finanzas y Contabilidad
4. Producción y Operaciones
5. Investigación y Desarrollo
6. Sistemas de Información

Para este análisis es importante determinar la cadena de valor de la empresa, la cual permite determinar la ventaja distintiva³.

Para mantener una ventaja, a través del tiempo, no depende únicamente de la optimización de los recursos o del tamaño de la empresa, sino de su recurso más importante, el talento humano.

Muchas empresas, invierten fuertes cantidades de dinero, en contratación de personal, inducción al puesto, herramientas de trabajo, crecimiento profesional, beneficios de ley, programas de motivación y otros, que reflejen su compromiso con el recurso humano, siendo el activo más importante y de quien dependen para el logro de los objetivos organizacionales.

² Ventaja Competitiva: Es la característica que tiene una empresa, que refleja superioridad en el consumidor, a diferencia de otros competidores.

³ Ventaja Distintiva: Aquella actividad capaz de generar valor para la empresa.

1.5. Evaluación del desempeño

Idalberto Chiavenato (2000) dice:

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. (p.357)

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencia de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Werther & Keith, 2001, pág. 345)

Según lo manifestado por los autores anteriores, la evaluación del desempeño constituye un subsistema de dirección y gestión en el proceso administrativo, generalizado en las empresas.

1.5.1. Objetivos.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia en las diferentes áreas funcionales.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo.
- Aprovechar los resultados como ejemplos para otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Enfocarse en la correcta administración de los recursos humanos.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

1.5.2. Principios.

- La evaluación del desempeño debe orientarse al desarrollo de las personas en la empresa.

- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en el perfil del cargo.
- Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño, deben ser claros.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

1.5.3. Ventajas.

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Necesidades de capacitación.
- Desarrollo de la carrera profesional.
- Errores en el diseño del puesto.
- Amenazas externos, que influyen en el desempeño laboral.

1.5.4. Elementos.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

Estándares de desempeño.- Son los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que establecen las funciones a desempeñarse y el perfil del empleado que lo ocupe.

Mediciones del desempeño.- Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Elementos subjetivos del calificador.- Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- Los prejuicios personales.
- Efecto de acontecimientos recientes.
- Tendencia a la medición central.
- Calificar al empleado basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

La evaluación permite identificar problemas como: la supervisión del talento humano, la integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, la falta de aprovechamiento de potenciales, o también la falta de motivación.

Por ello la importancia de realizar una evaluación del desempeño a los empleados de las empresas, ya que permite conocer la eficiencia con la que los colaboradores se desarrollan, y estos a su vez contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.6. Desempeño y Cultura Organizacional

Amorós (2007) el desempeño y la cultura organizacional se relacionan en los siguientes aspectos:

- ✓ Una suposición fundamental del cambio de cultura, afirma que la cultura de una organización y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa. La lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más afectiva.
- ✓ El término de organización más efectiva se relaciona a una cultura fuerte que se asocian con un desempeño alto, lo cual podría deberse a los siguientes puntos, a considerar:
- ✓ Con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura, esta conciliación se considera esencial para llevar a la práctica con éxito la estrategia empresarial; es decir, quienes participan en la organización comparten las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas.
- ✓ La cultura fuerte, lleva al compromiso y la motivación del empleado. En este punto de vista, la cultura es determinante para establecer la dedicación al desempeño excelente, que caracteriza a las organizaciones exitosas. (p. 236).

Conocer la cultura organizacional permite determinar si los empleados se han comprometido con ella, mediante la identificación con los valores, creencias y normas que compone una empresa y a su vez identificar su incidencia en el adecuado o inadecuado desempeño laboral.

Esto permitirá generar ventajas competitivas en el mercado en el que se desenvuelven las empresas y servirá para aprovechar de una manera más eficaz el recurso humano, el cual se identificará plenamente con los objetivos trazados por la organización.

1.7. Cambio de la Cultura Organizacional

Para el cambio exitoso de una cultura organizacional se requiere:

- Comprender la cultura anterior, porque no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que los directivos y empleados comprendan a partir de donde comienzan.
- Brindar apoyo a los empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y que estén dispuestos a actuar de acuerdo a esas ideas.
- Encontrar las subculturas más eficaces de la organización y emplearla como un ejemplo para los empleados.

La cultura de una organización recoge presunciones y creencias construidas y aprendidas a lo largo del proceso de desarrollo de la empresa.

Para una adecuada gestión de los recursos humanos y la repercusión en el logro eficiente y eficaz de los objetivos de la empresa, se hace necesario que en la empresa SALUMED S.A. se articule por la realización de un análisis sobre la situación actual en la que se encuentra, con el propósito de establecer medidas que permitan su mejora hasta llegar al perfeccionamiento, como consecuencia de tener claramente identificados los problemas de la cultura organizacional existentes en la misma.

Es importante destacar que conseguir el cambio en la cultura en una empresa, es uno de los procesos más difíciles de lograr, ya que conlleva una transformación profunda que impacta a los valores, políticas, conductas y normas que la definen. Esta dificultad radica en que una vez que los valores están bien establecidos, llegan a formar una parte activa de la

personalidad de los integrantes; al verse amenazados directamente los valores y comportamientos humanos que se han compartido en la empresa y que han sido aprobados socialmente durante mucho tiempo, se construye una barrera que dificulta la implantación de cambios efectivos.

Robbins (1999), define:

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

La palabra cambio se ha hecho bastante popular dentro de las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Los últimos tiempos parecen indicar que quien no se adapte al cambio morirá en el camino.

Los cambios no son más que las nuevas tendencias y actitudes de las empresas, que afecta fuertemente a todo tipo de organizaciones, tanto así que lo más probable es que algo que sea único o sólido hoy, el día de mañana sea sorpresivamente diferente, por lo que exige una elevada capacidad de adaptación y de supervivencia, ya que las mismas deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante.

Para poder sobrevivir y competir hay que adaptarse rápida y eficazmente a los cambios que se realicen, ya que los mismos afectarán en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y para eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento.

1.7.1. Fuerzas para el cambio.

Para que los cambios puedan tener lugar debe existir algún tipo de necesidad motivacional para que los mismos se produzcan; esta necesidad se origina mediante la interacción de fuerzas, las cuales se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional, creando la necesidad de cambio de orden estructural.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.

1.7.2. El proceso de cambio.

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte con éxito nuevas actitudes, nuevas ideas y nuevas formas del desempeño laboral.

Para implementar un proceso de cambio, se requiere un compromiso de todas las partes de la organización, proporcionando seguridad a todas las personas involucradas.

1.7.3. Etapas del proceso de cambio.

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas:

1. Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización.
2. Diagnóstico organizacional: Una vez analizados los datos obtenidos, se pasa a su interpretación y diagnóstico. En éste se trata de identificar problemas y puntos críticos.
3. Acción de intervención: mediante ésta se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional.

1.7.4. Resistencia al cambio.

El ser humano tiende a huir de las cosas desconocidas, más aún cuando este representa un cambio drástico en su estilo de vida y en su forma de trabajo, lo que hace que genere temor y falta de predisposición al cambio.

Se debe crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, mediante un elemento clave que es la comunicación, mientras más transparente sea el proceso de cambio y los superiores involucren al resto de la organización, mejores serán los resultados obtenidos.

1.8. Evaluación de la estrategia

Las evaluaciones oportunas permiten alertar a los directivos, sobre problemas actuales o potenciales, antes de que una situación llegue a ser crítica.

La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales.
3. Tomar acciones correctivas.

La retroalimentación adecuada y oportuna es parte fundamental, en la evaluación efectiva de la estrategia. La evaluación de la estrategia es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia debe tener un enfoque, tanto a corto plazo como a largo plazo, debido a que las empresas enfrentan ambientes dinámicos, en los que los factores clave externos e internos cambian rápida y drásticamente.

Rumelt R. (1980), menciona:

La evaluación de la estrategia permite encontrar fallas graves, mediante cuatro criterios: La consonancia y la ventaja, basadas en su mayor parte en la evaluación externa de la empresa, mientras que la consistencia y la ventaja se basan gran medida de una evaluación interna.

Evaluar las estrategias de manera continua, en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que este se vigile de manera más eficaz. Algunas estrategias toman años en implementarse, en consecuencia, los resultados asociados podrían no evidenciarse durante años.

1.8.1. Toma de acciones correctivas.

La actividad final de la evaluación de la estrategia, requiere efectuar cambios por el reposicionamiento competitivo de una empresa con vistas al futuro.

La toma de acciones correctivas no significa necesariamente, que las estrategias actuales serán anuladas ni que deban formularse nuevas estrategias.

Las acciones correctivas deben colocar a una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas clave, evitar, reducir o atenuar las amenazas externas y mejorar las debilidades internas. Las acciones correctivas deben tener un horizonte conveniente de tiempo y una apropiada cantidad de riesgo. Deben ser internamente consistentes y socialmente responsables.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Introducción

La presente investigación es de carácter cuantitativo - cualitativo, porque tiene como objetivo captar la realidad, a través de las percepciones de los empleados, los cuales están siendo estudiados, es decir, a partir de las experiencias y vivencias que tienen los integrantes dentro de su contexto laboral.

El método de investigación que se va a emplear es el deductivo, porque pasa de afirmaciones generales a hechos particulares, ya que se parte de información proporcionada por los administrativos de SALUMED S.A. Este método permitirá estudiar y comprender las diferentes dimensiones que componen la cultura organizacional y el desempeño laboral de la empresa y de esta manera analizar los factores que influyen positiva y negativamente en el desarrollo del personal.

La investigación se realizará en el interior de la empresa SALUMED S.A., para analizar la cultura organizacional en el que se desenvuelve la misma, ya que mediante los hallazgos se podrá aplicar medidas correctivas y proponer alternativas de solución, en cuanto a desempeño laboral se refiere.

2.2. Alcance

Para el desarrollo de la presente investigación titulada “La cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa SALUMED S.A., ubicada en la ciudad de Quito, año 2015” se contó con el apoyo de los administrativos de la empresa. La investigación está orientada a los colaboradores administrativos y financieros, técnicos y vendedores que está conformado por 20 empleados, de los cuáles se va a encuestar a la población total, con el fin de obtener información necesaria para la realización de ésta investigación.

2.3. Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se encontraron para la recopilación de la información, fue el tiempo reducido con el que cuentan los empleados de la empresa para realizar actividades ajenas a lo que su trabajo se refiere, aunque sí han mostrado interés y se pudieron llegar a acuerdos con los directivos para poder recolectar la información solicitada.

Otra de las limitaciones que se encontró en la investigación, fue el lograr hacer entender al personal sobre la influencia e importancia que ejerce la cultura y el clima organizacional en el desempeño de sus funciones dentro de la empresa SALUMED S.A.; para ello con la finalidad de lograr una respuesta explicativa a este suceso, se abarcó aspectos tales como: la identificación con la empresa, división y naturaleza del trabajo; respeto y consideración, comunicación y relación con los compañeros, liderazgo, desarrollo y entrenamiento personal y satisfacción general de los empleados, por lo que sin duda se convierten en factores que inciden en el desempeño del personal e intervienen en la formación del clima organizacional.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general.

Realizar un análisis de la cultura organizacional en la empresa SALUMED S.A., para determinar el nivel de incidencia en el desempeño laboral, en base a la evaluación de las condiciones que enmarca el clima organizacional.

2.4.2. Objetivos específicos.

- Realizar un análisis de la cultura del personal en la empresa SALUMED S.A., para conocer el grado de conformidad que tienen los empleados sobre el ambiente en el que laboran.
- Analizar los resultados del instrumento de investigación a utilizar y reflejarlo en una matriz FODA para identificar los aspectos influyentes de la cultura organizacional, que se presentan en la empresa SALUMED S.A.

2.5. Definición de Variables

- **Variable Independiente**
Cultura Organizacional
- **Variable Dependiente**
Desempeño laboral

2.6. Población y muestra

2.6.1. Población.

La población está compuesta por el total del personal contratado a junio de 2015, que corresponde a 20 empleados, la misma que se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Tabla N° 3 Población de SALUMED S.A.

DEPARTAMENTO	N° Empleados
Comercial	6
Administración	3
Comercio Exterior	2
Servicios Generales	2
Servicio Técnico	3
Financiero	2
Contabilidad	2
TOTAL	20

Fuente: SALUMED S.A.

Elaborado por: Raúl Manosalvas

2.6.2. Censo.

El censo se refiere a realizar un estudio o investigación al total de una población, tomando en cuenta que se conoce y se determina su totalidad, no es recomendable calcular una muestra, con el fin de tener un mínimo de error en los resultados obtenidos.

2.6.3. Encuesta.

Las encuestas sirven para una utilización versátil, estas permiten investigar cualquier tipo de tema, desde el más simple al más complejo.

En el caso de SALUMED S.A., es una empresa con un reducido número de empleados, por lo que se optó aplicar esta metodología, por la eficiencia en tiempos y recursos a incurrir. Adicional, arrojan resultados con mayor confiabilidad.

Para la ejecución de las preguntas y respuestas de la encuesta, se recurrió a la Escala de Likert⁴, la cual es usada para medir actitudes hacia objetos. Se presenta al encuestado enunciados positivos y negativos, quién indicará el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a cada uno de ellos.

Likert R., (1967), menciona:

La teoría de clima organizacional de Likert, establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables:

1. Variables causales: Son variables independientes, las cuales están orientadas a indicar la evolución de la organización y la obtención de resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables intermedias: Están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables constituyen los procesos organizacionales.
3. Variables finales: Es el resultado de las variables causales y las intermedias, que están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida.

Likert diseñó un cuestionario considerando aspectos como:

- a) Método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.
- b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

⁴ Escala de Likert: método frecuente y confiable que mide actitudes y comportamientos, utilizando opciones de respuestas que van de un extremo a otro.

- c) Características de los procesos de comunicación referidos a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo.
- d) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) Características del proceso de toma de decisiones; pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

Adicional, para incrementar la fiabilidad de la escala de medida de las preguntas de la encuesta, se acudió al método ALPHA DE CRONBACH ⁵ "..., para que se hable de que el instrumento es idóneo y que se puede utilizar con toda la confianza, se requiere que cumpla con dos requisitos: confiabilidad y validez." (Gonzales; 2008), que ayudó a concluir que las preguntas guardan la coherencia y correlación respectiva.

2.7. Planteamiento y procesamiento de los resultados de la encuesta

En primer lugar, la encuesta consultó sobre información general de los trabajadores, con el objetivo de poder realizar tablas de contingencia, que aporten a obtener resultados de la presente investigación.

Las preguntas de la presente encuesta se las definió en base a los conceptos estudiados acerca de clima y cultura organizacional, interpretando de esta manera que los más afines para los empleados son aquellos que se relacionen con el mejoramiento continuo en sus actividades diarias dentro de la empresa SALUMED S.A.

⁵ Alpha de Cronbach: coeficiente que mide la fiabilidad de una escala de medida.

A continuación se presenta las preguntas más relevantes de las encuestas realizadas a los colaboradores de la compañía SALUMED S.A. y los resultados obtenidos con la aplicación del Programa SPSS⁶.

Tabla N° 4 Sexo de los Colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
MASCULINO	13	65,0	65,0	65,0
FEMENINO	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

En la empresa se observa que existe una supremacía de hombres frente a mujeres, este dato nos demuestra que al haber más empleados de sexo masculino, existe un desempeño laboral más disciplinado y una mejor disposición para el trabajo. (TODARO R., ABRAMO L., GODOY L., Pág. 9)

Tabla N° 5 Edad de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
ENTRE 20 Y 30 AÑOS	6	30,0	30,0	30,0
ENTRE 30 Y 40 AÑOS	11	55,0	55,0	85,0
MÁS DE 40 AÑOS	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

⁶ SPSS: Statistical Product and Service Solutions. Es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y en las empresas de investigación de mercado.

Interpretación:

Se puede evidenciar claramente que la mayoría de las personas que laboran en la empresa se encuentran en un rango entre 30 y 40 años, lo que nos da una idea del potencial del trabajo que posee la misma, ya que cuenta con personal relativamente joven y a la vez, con cierto grado de experiencia.

Tabla N° 6 Antigüedad de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos DE 0 A 1 AÑO	6	30,0	30,0	30,0
DE 1 A 2 AÑOS	4	20,0	20,0	50,0
DE 2 A 4 AÑOS	5	25,0	25,0	75,0
MÁS DE 4 AÑOS	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

En la empresa existe gente de todos los rangos de antigüedad, esto se debe a los años de existencia de la empresa en el mercado, lo cual le da una mezcla de juventud y experiencia, que puede ocasionar conflictos pero a la vez sinergia.

Tabla N° 7 Sentido de pertenencia con la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	3	15,0	15,0	15,0
DE ACUERDO	14	70,0	70,0	85,0
NO ESTOY SEGURO	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

El 85% de los colaboradores, están orgullosos de pertenecer a la empresa, lo que genera un alto grado de pertenencia de los mismos hacia la compañía. Esto dimensiona, la importancia que tiene el recurso humano para el éxito o fracaso de toda organización. Se debe analizar qué pasa con el 15% restante y el porqué de su actitud con la organización.

Tabla N° 8 Aporte al cumplimiento de objetivos empresariales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	15	75,0	75,0	75,0
Válidos DE ACUERDO	4	20,0	20,0	95,0
NO ESTOY SEGURO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

De los 20 trabajadores de la empresa, 19 están conscientes que su trabajo es importante para la consecución de los objetivos de la empresa, lo que genera compromiso en el desempeño de sus funciones e indica que la empresa les proporciona los elementos necesarios para su desarrollo tanto laboral como profesional.

Tabla N° 9 Objetivos laborales definidos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	25,0	25,0	25,0
DE ACUERDO	11	55,0	55,0	80,0
Válidos NO ESTOY SEGURO	1	5,0	5,0	85,0
EN DESACUERDO	2	10,0	10,0	95,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

La mayoría de los colaboradores, están claros en los objetivos que deben cumplir en cada uno de sus puestos de trabajo y a la vez, conocen que con el logro de estos, la empresa alcanza el éxito deseado.

Tabla N° 10 Proceso de reclutamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	45,0	45,0	45,0
	NO	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

El 55% de los colaboradores, no ha pasado por ningún proceso de reclutamiento, debido a que se aplicó una selección directa, conllevando a que no se califique sus méritos: aptitudes y actitudes, para la ocupación de una vacante.

Tabla N° 11 Proceso de inducción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	6	30,0	30,0	30,0
	NO	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

La empresa no proporcionó un proceso de inducción a los colaboradores, para ejercer sus funciones, en su mayoría, lo que origina que aumente el índice de errores y su falta de compromiso hacia con sus compañeros de trabajo y con la empresa.

Tabla N° 12 Relación con sus superiores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Todos los trabajadores de la empresa, mantienen una buena relación con sus superiores, lo que nos indica que la relación piramidal es óptima y respetable.

Tabla N° 13 Difusión de la misión, visión y valores de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	4	20,0	20,0	20,0
NO	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Se denota la falta de conocimiento sobre los pilares fundamentales que constituyen la organización, tal como son la misión, visión y valores, el 80% de los colaboradores desconocen estos lineamientos, afectando su identidad en la organización.

Tabla N° 14 Recursos adecuados para desarrollar el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	20,0	20,0	20,0
DE ACUERDO	7	35,0	35,0	55,0
NO ESTOY SEGURO	3	15,0	15,0	70,0
EN DESACUERDO	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

El 55% de los colaboradores, están conformes con los recursos que cuentan para su trabajo, lo que indica que el residual de trabajadores (45%), percibe que no posee las herramientas necesarias para ejercer sus funciones, esto puede afectar a la cultura organizacional de la empresa y el desenvolvimiento de sus trabajadores.

Tabla N° 15 Estación de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	8	40,0	40,0
	DE ACUERDO	6	30,0	70,0
	NO ESTOY SEGURO	1	5,0	75,0
	EN DESACUERDO	5	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

El 70% de los colaboradores, está de acuerdo con el lugar de trabajo ya que es confortable y posee el suficiente espacio para el cumplimiento de las actividades diarias, sin desestimar el 25%, que está en desacuerdo; por lo que, no están conforme con el mismo, ya que requieren mayor comodidad.

Tabla N° 16 Nivel de exigencia para el cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	65,0	65,0
	NO	7	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

En la tabla N°16, se puede observar que el 65% de los colaboradores, afirma que el nivel de exigencia de su jefe es adecuado. La exigencia en el trabajo es recomendable, siempre y cuando no convierta el ambiente del trabajador, en algo hostigante y desmotivador.

En la empresa SALUMED S.A., el nivel de exigencia, es un factor motivante para los empleados, debido a que ha incentivado su compromiso y su nivel de competitividad en las tareas delegadas.

Tabla N° 17 La comunicación en el nivel jerárquico superior

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	55,0	55,0	55,0
Válidos NO	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Se puede observar que la mayoría de colaboradores, afirma que su jefe es comunicativo, frente al 45%, que indica lo contrario, generando un ambiente de desconfianza e inseguridad en el trabajador.

Tabla N° 18 Toma de decisiones del nivel jerárquico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	55,0	55,0	55,0
Válidos NO	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Los colaboradores, en un 55%, afirma que su jefe es ecuánime al momento de tomar decisiones, mientras que el 45%, considera lo contrario, lo que puede ocasionar diferencias entre los trabajadores, debido a que algunos pueden sentirse afectados por la ejecución de las mismas.

Tabla N° 19 La influencia del estilo de dirección

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	% acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	25,0	25,0	25,0
DE ACUERDO	6	30,0	30,0	55,0
Válidos NO ESTOY SEGURO	7	35,0	35,0	90,0
EN DESACUERDO	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

La Tabla N° 19, indica que las decisiones tomadas del nivel jerárquico superior, influye en demasía en las labores diarias. El 55%, indica que el estilo jerárquico, tiene una repercusión positiva en su desempeño laboral, mientras que el resto de colaboradores, considera que afecta su trabajo y que no se han impartido programas de capacitación, que fomenten la eficiencia en sus funciones.

Tabla N° 20 Participación de los empleados en la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	5,0	5,0	5,0
DE ACUERDO	6	30,0	30,0	35,0
Válidos NO ESTOY SEGURO	9	45,0	45,0	80,0
EN DESACUERDO	3	15,0	15,0	95,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

En la empresa SALUMED S.A. no hay participación de los colaboradores en las acciones a ejecutar, lo que implica que estas, no se apoyen en las necesidades y/o aspiraciones de los empleados. Al percibir que no se recibe suficiente atención del nivel jerárquico superior, el desempeño laboral puede verse afectado.

Tabla N° 21 Comunicación integral en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	5,0	5,0	5,0
DE ACUERDO	8	40,0	40,0	45,0
NO ESTOY SEGURO EN DESACUERDO	5	25,0	25,0	70,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	20,0	20,0	90,0
TOTAL	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Se puede notar que la opinión de los colaboradores con respecto a su percepción de la comunicación dentro de la empresa está dividida, algunos creen que la misma es efectiva, mientras que otros no se han percatado de la misma, lo que demuestra que los canales de comunicación son deficientes y el mensaje se recepta sin efecto.

Tabla N° 22 Retroalimentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	30,0	30,0	30,0
NO	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Claramente se evidencia la falta de retroalimentación que reciben los empleados con respecto a las labores asignadas, se debe recalcar que esta es importante para la correcta ejecución de las tareas y determinar los puntos críticos en los flujos de los procesos.

Tabla N° 23 Desarrollo de nuevas habilidades laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	15,0	15,0	15,0
DE ACUERDO	10	50,0	50,0	65,0
NO ESTOY SEGURO EN DESACUERDO	5	25,0	25,0	90,0
EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	95,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

La mayoría de los colaboradores están conscientes que en SALUMED S.A, puede tener la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades laborales, sin embargo, hay un grupo de personas que teme que esto no es posible, debido a la falta de comunicación entre niveles.

Tabla N° 24 Posibilidades de ascenso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	50,0	50,0	50,0
Válidos NO	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Existe división exacta con respecto a la posibilidad de superación que perciben los empleados de la empresa, mientras la mitad ve posible un ascenso, la otra mitad cree que la organización no cuenta con políticas necesarias para que los empleados puedan hacer carrera profesional.

Tabla N° 25 Aseo e higiene laboral

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	14	70,0	70,0	70,0
Válidos DE ACUERDO	5	25,0	25,0	95,0
NO ESTOY SEGURO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Los colaboradores afirman que la limpieza del lugar de trabajo es adecuada; por lo que, cumple con los requerimientos de ellos para empezar sus actividades diarias, así como brinda la seguridad suficiente para desarrollar un trabajo adecuado y eficaz.

Tabla N° 26 Relaciones laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	25,0	25,0	25,0
DE ACUERDO	10	50,0	50,0	75,0
Válidos NO ESTOY SEGURO EN DESACUERDO	2	10,0	10,0	85,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	10,0	10,0	95,0
EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Se observa que la mayoría de colaboradores en un 75%, afirma que las relaciones laborales son óptimas, lo que genera una agradable clima organizacional, que no es lo mismo que cultura organizacional, pero no hay que desestimar el resto de personas que considera que no existen buenas relaciones laborales; por lo que, su desempeño laboral se puede ver afectado.

Tabla N° 27 Amistad laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	50,0	50,0	50,0
Válidos NO	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

La mitad de colaboradores, afirma que entre sus compañeros existe una excelente relación de amistad, mientras que el 50% no está de acuerdo, ya que considera que esta no se refleja, porque las actividades diarias o las escasas oportunidades que les brinda la compañía, no les permiten relacionarse mejor.

Tabla N° 28 Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	17	85,0	85,0	85,0
Válidos NO	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Los colaboradores en un 85%, reconocen que pertenecen a una organización, en donde el trabajo en equipo es un factor relevante, para el éxito de la empresa. Este es una virtud, que denota que todas las tareas están orientadas a un bien común y concatenadas en una cadena de valor⁷.

Tabla N° 29 Autonomía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	15	75,0	75,0	75,0
Válidos NO	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Se evidencia que la mayoría de colaboradores, afirma que si tiene la suficiente autonomía para realizar su trabajo, mientras que un importante porcentaje, considera que sus jefes lo presionan y el nivel de exigencia es alto, lo cual afecta directamente para la toma de decisiones de cada uno de ellos.

Tabla N° 30 Involucramiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	12	60,0	60,0	60,0
Válidos NO	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

⁷ Cadena de Valor: metodo con el cual se pueden describir el desarrollo de actividades de una organizacion.

Interpretación:

El involucrar a las personas es algo fundamental para el éxito de las organizaciones y en SALUMED S.A, todo el personal no siente que esto se cumpla; por lo que, se debe tomar en cuenta este punto muy importante.

Tabla N° 31 Valoración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	10,0	10,0	10,0
DE ACUERDO	5	25,0	25,0	35,0
NO ESTOY SEGURO EN DESACUERDO	9	45,0	45,0	80,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	10,0	10,0	90,0
Total	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Se puede determinar que no todos los trabajadores, sienten que su trabajo es valorado por sus superiores, por el contrario, el porcentaje es bajo, esto puede afectar directamente en el auto-estima de los mismos y repercutir directamente en su desempeño diario de funciones.

Tabla N° 32 Estabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	50,0	50,0	50,0
NO	1	5,0	5,0	55,0
NO SABE	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

La estabilidad laboral es una de los factores fundamentales para que los empleados de una empresa se sientan gustosos de trabajar para la misma, en el caso de SALUMED S.A, no brinda la suficiente confianza a sus empleados, para que los mismos, consideren que se encuentran afianzados en sus puestos laborales.

Tabla N° 33 Equidad

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	15,0	15,0	15,0
DE ACUERDO	2	10,0	10,0	25,0
NO ESTOY SEGURO EN DESACUERDO	8	40,0	40,0	65,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	30,0	30,0	95,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

El que los empleados sientan que son tratados por igual dentro de las organizaciones es fundamental al momento del desempeño de las labores. En el caso de SALUMED S.A, un gran porcentaje de trabajadores sienten que hay favoritismos entre los jefes hacia algunos empleados.

Tabla N° 34 Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	20,0	20,0	20,0
DE ACUERDO	4	20,0	20,0	40,0
NO ESTOY SEGURO	5	25,0	25,0	65,0
EN DESACUERDO	4	20,0	20,0	85,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

La continua capacitación a los empleados hace que las organizaciones se tornen más competitivas en el mercado, SALUMED S.A, es una empresa que no da mucha importancia a este aspecto; por lo que, gran parte de las personas perciben que no reciben la capacitación adecuada para sus cargos.

Tabla N° 35 Concordancia remuneración-economía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	10,0	10,0	10,0
NO	13	65,0	65,0	75,0
NO SABE	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Casi la totalidad de los colaboradores considera que su sueldo no está acorde a la economía de la empresa, ya que de acuerdo a los ingresos que percibe SALUMED S.A., las remuneraciones podrían ser muy competitivas frente al mercado laboral.

Tabla N° 36 Remuneración

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	5,0	5,0	5,0
DE ACUERDO	7	35,0	35,0	40,0
NO ESTOY SEGURO EN DESACUERDO	4	20,0	20,0	60,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	35,0	35,0	95,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

La remuneración es un aspecto básico para el desenvolvimiento eficaz o ineficaz de las personas dentro de las empresas. El 60% de los empleados de SALUMED S.A., perciben que no reciben el sueldo adecuado de acuerdo a las funciones desempeñadas.

Tabla N° 37 Sueldo competitivo

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	5,0	5,0	5,0
DE ACUERDO	4	20,0	20,0	25,0
NO ESTOY SEGURO EN DESACUERDO	7	35,0	35,0	60,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	35,0	35,0	95,0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Se puede denotar que la inconformidad y descontento con respecto al tema salarial, se refleja en la mayoría de los empleados de la empresa. Esto puede ocasionar un bajo desempeño de sus funciones e incidir directamente en la consecución de los objetivos organizacionales.

Tabla N° 38 Tabla de Contingencia: Edad de los colaboradores Vs Involucramiento

	INVOLUCRAMIENTO		Total
	SI	NO	
ENTRE 20 Y 30 AÑOS	1	5	6
EDAD DE LOS COLABORADORES ENTRE 30 Y 40 AÑOS	8	3	11
MÁS DE 40 AÑOS	3	0	3
Total	12	8	20

Fuente: Encuesta a empleados SALUMED S.A – Julio 2015

Elaboración: Raúl Manosalvas

Interpretación:

Se observa que los colaboradores de menor edad son aquellos que sienten y piensan que sus ideas no son tomadas en cuenta por sus superiores, mientras que aquellos que están en una mayor edad (entre 30 y 40 años), creen que sus jefes si les brindan el suficiente involucramiento dentro de la compañía.

Tabla N° 39 Tabla de Contingencia: Antigüedad de los colaboradores Vs Aporte al cumplimiento de objetivos empresariales

	ANTIGÜEDAD DE LOS COLABORADORES				Total
	DE 0 A 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	MÁS DE 4 AÑOS	
TOTALMENTE DE ACUERDO	6	1	3	5	15
DE ACUERDO	0	3	1	0	4
NO ESTOY SEGURO	0	0	1	0	1
	6	4	5	5	20

Interpretación:

Se puede observar en la tabla N° 39, que 19 de los 20 colaboradores están seguros de que su trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos empresariales. Se puede deducir que en la empresa, los empleados que llevan más años brindando sus servicios consideran que su trabajo si aporta al desarrollo y crecimiento de la empresa.

2.8. Análisis final de datos

El procesamiento y análisis de la información recopilada a través de la encuesta aplicada a los colaboradores de SALUMED S.A. presenta los siguientes resultados:

- Dentro del análisis de la encuesta se identificó la variable independiente que corresponde a la cultura organizacional y la variable dependiente que es el desempeño laboral, por otra parte es necesario conocer el clima organizacional en el que se desenvuelve la empresa.
- Analizando el comportamiento de los resultados de la encuesta se determinó que en cuanto al tópico de las relaciones humanas en el interior de SALUMED S.A., la percepción es muy positiva con un promedio de 75%, lo cual evidencia un bienestar laboral que impacta a la cultura organizacional, los colaboradores encuestados mostraron con agrado su reconocimiento al ámbito de las relaciones humanas y el lenguaje no verbal expresado, identificando satisfacción al respecto.
- Observando y analizando las encuestas en lo referente a ambiente laboral en diversas temáticas y cotejando la información recopilada, se percibe una incidencia de los elementos de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los colaboradores. Por ejemplo, se analizó la percepción en cuanto al trabajo en equipo que corresponde a un 85% lo cual es positivo; la autonomía en el trabajo presenta un 75% lo que se califica como positivo, sobre las sugerencias e ideas si son tomadas en cuenta por sus superiores (60%), lo que genera un ambiente de confianza y por ende una ambiente agradable entre los empleados de SALUMED S.A.
- En otro de los elementos analizados se determina que la insatisfacción laboral por parte de los colaboradores es representativa, ya que existe inconformidad porque no

son valorados por parte de sus superiores, a pesar que su trabajo es muy importante para el logro de los objetivos empresariales. Adicional, el 50% de los empleados considera que no poseen una estabilidad laboral que asegure su desarrollo personal y profesional.

- Con respecto a la capacitación en la empresa no existen programas de capacitación que se orienten hacia el desarrollo de destrezas y habilidades de los colaboradores que conlleven a un incremento en su desempeño en el trabajo.
- Otros aspectos que influyen en el desempeño son la remuneración y el sueldo que perciben cada colaborador, ya que la mayor parte considera que no es competitiva dentro del mercado laboral, generando inconformidad e insatisfacción en la mayor parte de empleados de SALUMED S.A.

CAPÍTULO III

ANALISIS ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SALUMED S.A.

3.1. Importancia del análisis

En primer lugar, es pertinente mencionar que todas las organizaciones requieren del talento humano para la consecución de sus objetivos; por lo que toda empresa, sin importar su actividad, debe centrar sus esfuerzos en el bienestar de sus empleados.

El presente análisis de la cultura organizacional, permitirá determinar los puntos críticos y transformar los procesos, de manera que impulsen el progreso de la empresa y sus colaboradores.

Con la investigación de la situación actual de la cultura organizacional en SALUMED S.A., se determinará la percepción que tienen los empleados del ambiente interno en el cual desempeñan sus labores, con el fin de proponer estrategias de mejoramiento y consolidación empresarial.

Lo que se pretende con este análisis es poner de manifiesto la importancia de las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes para el desempeño laboral, tomando en cuenta que el comportamiento de los colaboradores está condicionado por la percepción que posean de la organización y el equilibrio entre estos dos factores.

3.2. Contexto organizacional

SALUMED S.A., es una empresa nacional enfocada en brindar soluciones integrales para los centros de imagen potenciando su rentabilidad, dispone de la más alta tecnología en digitalización de imágenes médicas, impresión de placas, tele-radiología y almacenamiento, además provee insumos de la más alta calidad para estudios contrastados y producción de FDG para PET-CT y PEM.

Los convenios con las más importantes marcas y empresas a nivel nacional e internacional permiten brindar soluciones para todas las necesidades de un centro de imágenes tanto en modalidades así como insumos y tecnología. Se ofrece el servicio de asesoramiento y asistencia técnica en mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, incluyendo el mantenimiento en el software especializado que utilice.

Además, ofrece también el servicio post-venta, enfoca sus esfuerzos en el entrenamiento del personal de ventas e ingenieros técnicos para asegurar que los problemas que eventualmente pudiesen afectar a sus clientes, sean resueltos de la manera más ágil y eficiente posible.

SALUMED S.A., es también una empresa representante y distribuidora de toda la línea de impresoras y multifuncionales de Konica Minolta, ofreciendo a sus clientes siempre el mejor precio y sobre todo, la mejor garantía. Todos los productos entregados por la empresa poseen garantía de fábrica que cubren posibles defectos de fabricación.

3.2.1. Misión.

La misión de una organización refleja su razón de ser; por lo que, está muy apegada a los servicios ofrecidos, satisfaciendo al cliente a través de altos estándares en tecnológica, garantía y respaldo. De esta manera, se manifiesta siguiente la misión:

“Somos una empresa que ofrece un servicio personalizado con calidad y calidez, que satisface plenamente las necesidades específicas de todos nuestros clientes, a través de estándares altos de tecnología, garantía y respaldo” (2014, Reglamento Interno, Salumed S.A)

3.2.2. Visión.

La visión se deriva de la misión de la empresa, con la cual se pone de manifiesto lo que se pretende llegar a ser en un futuro a una fecha. De esta manera, se manifiesta la visión de la empresa:

“Para el año 2022, llegar a ser líderes en la comercialización de equipos de digitalización marca Konica Minolta, posicionándolo como referencia en alta tecnología y calidad de productos; generando fuentes de empleo y ayudando para el desarrollo general del país” (2014, Reglamento Interno, Salumed S.A)

3.2.3. Objetivos de la empresa.

3.2.3.1. Objetivo general.

“Aumentar al máximo el valor de las acciones de la empresa por medio del incremento del volumen de ventas y extender el mercado nacional para obtener una mayor rentabilidad” (2014, Reglamento Interno, Salumed S.A).

3.2.3.2. Objetivos específicos.

- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una empresa reconocida por su variedad de productos.
- Generar mayores utilidades.
- Aumentar activos.

3.2.4. Valores.

La empresa SALUMED S.A., tienen los siguientes valores:

- **Responsabilidad.**

Cumplimiento de los objetivos de la empresa, basados en principios éticos y los mejores equipos médicos para las casas asistenciales de salud.

- **Honestidad.**

Comportamiento íntegro y consecuente con los compromisos asumidos, tanto en nuestras relaciones personales como de trabajo.

- **Respeto.**

Oferta de un servicio de salud integral hacia nuestros clientes, como personas únicas con necesidades particulares, garantizando los derechos del paciente.

- **Cultura de servicio.**

Incremento del grado de comprensión y compromiso con la visión, misión y valores de la empresa, así como la búsqueda de soluciones a nuestros clientes que nos permitan brindar propuestas efectivas para responder a sus necesidades.

3.2.5. Éxito de la empresa.

El compromiso, la responsabilidad, la disciplina y la honestidad con que realizamos nuestro trabajo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, razón por la cual, cada año incrementamos nuestra cartera de clientes, a través de la confianza y cumplimiento del trabajo que nos hace únicos en el mercado.

3.2.6. Compromiso social.

En los convenios con los clientes y proveedores, siempre se aplicará en las negociaciones del tipo gana-gana con todo el entorno, cumpliendo lo que se promete y actuando de acuerdo a los principios, normas y políticas de SALUMED S.A.

3.2.7. Acciones para llevar a cabo el éxito de la empresa

- Conocer la competencia
- Crear una cultura positiva
- Cultivar lealtad con el cliente
- Promover relaciones comerciales
- Marcar la diferencia del producto/servicio

3.2.8. Estructura organizacional de SALUMED S.A.

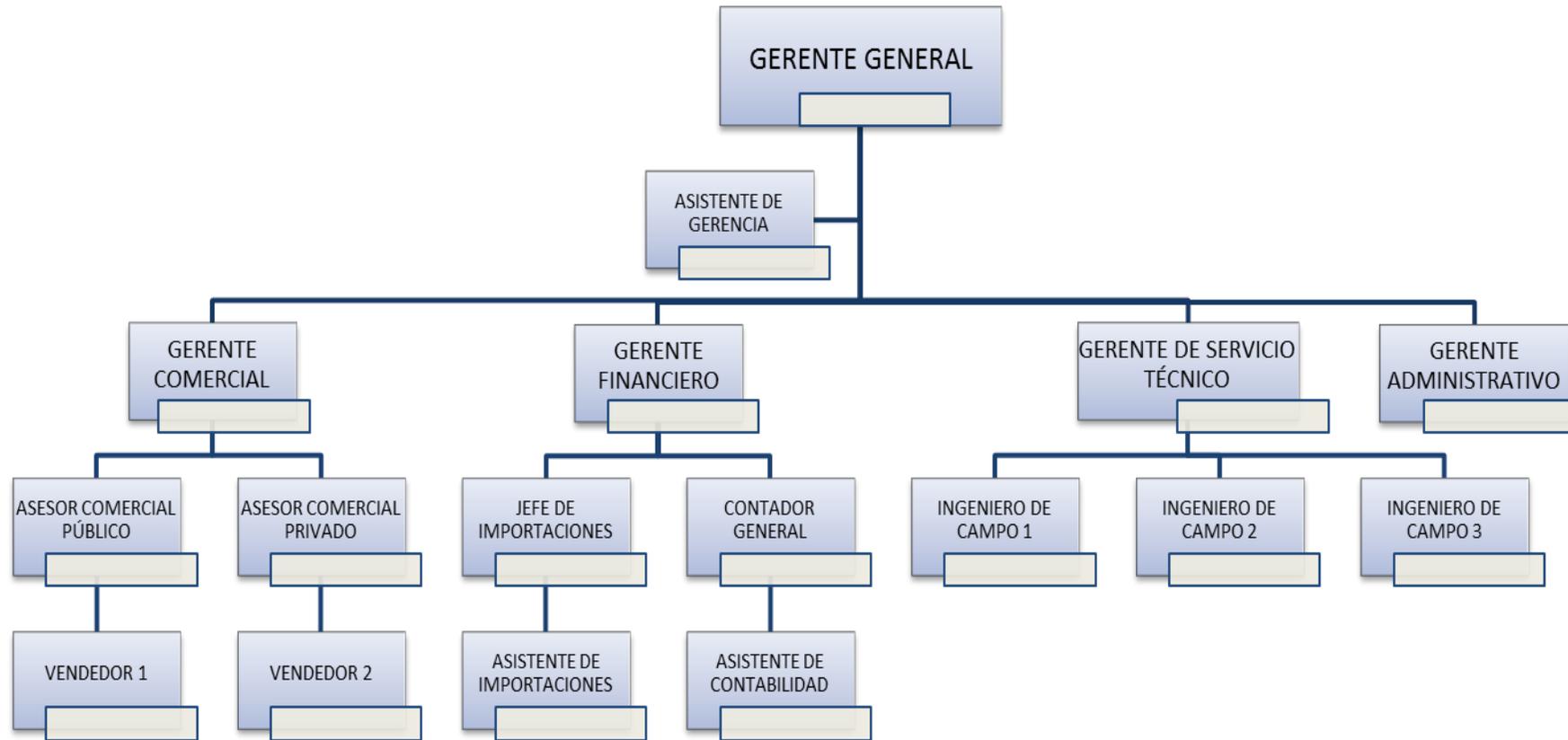


Figura N° 1 Organigrama Estructural SALUMED S.A.

Fuente: SALUMED S.A., 2014, Reglamento Interno.

3.3. Caracterización ocupacional

Personal Administrativo y financiero: es el personal que desempeña aspectos de gestión del talento humano, tareas financieras y relativas a la adquisición y mantención de equipos, actividades de soporte a la operación, sistemas, contabilidad, recursos humanos, administrativos y compras.

La responsabilidad de la gestión administrativa y financiera es cumplir con los compromisos adquiridos en los convenios y proyectos, decidido así por los directivos de la empresa, incluyendo la ejecución de los contratos de venta de los equipos médicos, así como también la ejecución de obras y la adquisición de bienes, preparación y presentación de los requerimientos de desembolsos, el manejo de las cuentas y preparación de reportes financieros. Coordinar las operaciones de los diferentes proyectos y convenios, canalizar las relaciones de todos los actuantes con los diferentes departamentos y viceversa, en orden a la mayor eficiencia y de esta manera evitar la duplicación de esfuerzos.

Técnicos: son las personas que se desempeñan como profesionales técnicos. Requieren contar título de tercer nivel entregado por alguna Universidad del Estado o reconocida por este. Estos profesionales realizan funciones de mantenimiento y reparación técnica, así como también brinda soporte en la parte técnica, coordinar las actividades diarias y tareas con los respectivos clientes.

Vendedores: es el personal que se encarga de la venta de los equipos de digitalización de imágenes médicas, impresión de placas, tele-radiología y almacenamiento de las marcas Konica Minolta, GE Healthcare, MEDTRON AG, Compañía Mexicana de Radiología "CMR" hacia hospitales, clínicas y centros médicos; ya sea por su gestión directa con los diferentes establecimientos o a través del soporte de los técnicos. Los vendedores dentro de sus funciones deben recomendar, en base a la realidad de cada establecimiento y a sus presupuestos disponibles, él o los productos que satisfagan de manera óptima sus necesidades.

3.4. Identidad Corporativa

3.4.1. Logotipo de la empresa.



3.4.2. Logotipo de la marca.



3.5. Productos

La empresa SALUMED S.A., cuenta con una amplia gama de equipos digitales de análisis que se emplean en hospitales, clínicas y centros médicos.

Al ser representante de la marca Konica Minolta ofrece a sus clientes mucho más que una simple administración de la impresión, propone un enfoque integral y modular para la configuración, monitorización, control y gestión de impresiones, configuraciones de red relacionados ente si, así como la estructura corporativa. La revolución digital está ahora en el campo de la salud. Konica Minolta está sirviendo en este campo con los productos que utilizan lo último en tecnología de imagen digital, así como con servicios y soluciones de la más alta calidad. Proporcionando a hospitales y clínicas sistemas muy reconocidos de alto

rendimiento en rayos X digitales para análisis por imágenes que cuentan con radiografía computarizada.

3.5.1. Proveedores de productos.

A continuación se describe brevemente las empresas proveedoras de los equipos de última tecnología orientado hacia el sector salud, los cuales cuentan con estándares de calidad y reconocimiento a nivel mundial.

Entre las empresas que se mantienen convenios están:

GE Healthcare, con sede en Reino Unido, es una división de General Electric Company (NYSE: GE). Los empleados de GE Healthcare mantienen un compromiso de servicio con los profesionales médicos y sus pacientes en más de 100 países. GE Healthcare provee equipos de análisis por imagen, tecnología informática, análisis médico, sistemas de monitorización de pacientes, descubrimiento de medicinas, tecnologías de desarrollo de productos biofarmacéuticos, mejorando la productividad y brindando soluciones de rendimiento.

MEDTRON AG es una compañía de tecnología médica que opera a nivel internacional. Con más de 4000 equipos instalados mundialmente, es un fabricante europeo líder de los más modernos inyectores de medio de contraste. Los sistemas de inyectores de la compañía del Sarre (Alemania) son innovadores y de alta calidad e incluyen casi todos los métodos de exploración moderna que se pueden ejecutar con ayuda de sistemas de imágenes médicas como tomografía computarizada, imágenes por resonancia magnética y angiografía.

Compañía Mexicana de Radiología “CMR” es una empresa fabricante de equipos de Rayos X para uso en análisis médico, así como de Sistemas de Archivo y Distribución de Imágenes Diagnósticas “PACS”. Los productos fabricados en CMR permiten a los médicos diagnosticar en forma exacta y oportuna mediante el uso de equipos de análisis por imagen, coadyuvando al cuidado de la salud y por ende aumentando la calidad de vidas.



Figura N° 2 Cartera de Productos

Fuente: Información proporcionada por el Gerente General de SALUMED S.A., 2014.

Elaboración: Raúl Manosalvas

3.6. Análisis Actual de SALUMED S.A.

3.6.1. Hallazgos de la Cultura Organizacional.

Para realizar el levantamiento de la información acerca de la cultura organizacional se tomo como referencia los resultados de la encuesta, la cual se aplicó a los cuatro departamentos; Técnico; Comercial; Administrativo y Financiero de los cuales se tomaron para la evaluación a todo el personal.

El fin de la aplicación de la encuesta es la de conocer los problemas existentes en la compañía SALUMED S.A., y la percepción que tienen cada uno de sus empleados respecto a la cultura organizacional que se desenvuelve en la misma.

A continuación se presenta en la siguiente tabla los indicadores que se evaluaron:

Tabla N° 40 Factores para la evaluación de la cultura organizacional

FACTORES
Identificación con la empresa
División del trabajo
Naturaleza del trabajo
Respeto y consideración
Comunicación y relación con los compañeros
Liderazgo
Desarrollo y entrenamiento personal
Remuneración

Fuente: SALUMED S.A.

Elaboración: Raúl Manosalvas

A continuación se presenta una matriz consolidada con todas las preguntas que se emplearon en la encuesta, la misma que consta de dos alternativas de respuestas la primera que corresponde a la aceptación (de acuerdo), y la segunda corresponde al rechazo (desacuerdo).

Es importante recalcar que pese a haber utilizado el método de la escala de liker, en las encuestas realizadas en el capítulo II; para fines de presentación consolidada, se estableció únicamente los parámetros de aceptación o rechazo por parte de los empleados de

SALUMED S.A. Esto permitirá una mayor visualización de los puntos críticos de la empresa, según las encuestas realizadas.

También se puede observar el puntaje de evaluación que se presenta en cada una de las preguntas, donde se puede notar que los empleados están de acuerdo o en desacuerdo en cada uno de las interrogantes, para poder de esta manera evaluar la cultura organizacional en la empresa SALUMED S.A.

Tabla N° 41 Resumen de la cultura organizacional por pregunta y por factor

FACTORES	DE ACUERDO	DESACUERDO
Identificación con la empresa		
Orgullo de pertenecer a la empresa	85%	15%
Trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos	95%	5%
División del trabajo		
Objetivos claramente definidos	80%	20%
Proceso de reclutamiento	45%	55%
Recibió inducción al puesto	30%	70%
Conocimiento filosofía empresarial	20%	80%
La limpieza y aseo en general	95%	5%
Autonomía en el trabajo	75%	25%
Naturaleza del trabajo		
Recursos adecuados para desarrollar su trabajo	55%	45%
Espacio suficiente en su estación de trabajo	70%	30%
Respeto y consideración		
Buena relación con sus superiores	100%	
Adecuado nivel de exigencia	65%	35%
Ideas tomadas en cuenta	60%	40%
Valoración de superiores a sus empleados	35%	65%
Comunicación y relación con los compañeros		
El jefe es comunicativo	55%	45%
El jefe es justo en sus decisiones	55%	45%
Comunicación en la empresa es efectiva	70%	30%
Relaciones laborales con sus compañeros	75%	25%
Entorno de amigos entre sus compañeros	50%	50%
Trabajo en equipo	85%	15%

Liderazgo		
Escuchan sus opiniones y sugerencias	35%	65%
El jefe le influye positivamente	55%	45%
Retroalimentación sobre el trabajo realizado	30%	70%
Desarrollo y entrenamiento personal		
Desarrolla nuevas habilidades	65%	35%
Carrera en la empresa	50%	50%
Igualdad de oportunidades	25%	75%
Capacitación	40%	60%
Remuneración		
Estabilidad en su trabajo	50%	50%
Remuneración	40%	60%
Sueldo competitivo	25%	75%
Sueldo acorde a la situación y economía empresa	10%	90%

Fuente: SALUMED S.A.

Elaboración: Raúl Manosalvas

- **Identificación con la empresa**

Los colaboradores de la empresa SALUMED S.A, se sienten importantes por pertenecer a la empresa, pues están satisfechos con su aporte al cumplimiento de los objetivos de la entidad, lo cual se proyecta en la aceptación de sus labores diarias.

- **División del trabajo**

Pese a que los colaboradores de SALUMED S.A no conocen la filosofía, misión, visión de la organización, la especialización a nivel de departamentos les permite tener un claro conocimiento de sus responsabilidades y funciones, además los empleados tienen autonomía y libertad para definir las tareas y resultados de su trabajo, sin que el comportamiento de otros influya en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

Aunque los colaboradores indican que no han pasado por un proceso de selección e inducción adecuada para ocupar los cargos en los que actualmente se desempeñan.

- **Naturaleza del trabajo**

Se consideran buenas sus condiciones de trabajo, lo que denota que toda la empresa está acorde con los requerimientos, implementos y herramientas necesarias para la ejecución diaria de las actividades laborales de los empleados.

- **Respeto y consideración**

El reconocimiento, respeto y consideración es un factor muy importante en la carrera de un individuo especializado ya que evidencia que el trabajo realizado ha sido valorado, y realza cualidades como la dedicación, el esfuerzo, constancia y amor al trabajo; en resumen, el respeto y consideración se convierte en la consecuencia de haber realizado un trabajo bien hecho.

En SALUMED S.A, existe un problema grave ya que los empleados consideran que no son valorados por sus superiores, provocando de alguna manera insatisfacción y rechazo por el comportamiento de los mismos, lo cual puede repercutir en el desempeño que estos realizan diariamente.

- **Comunicación y relación con los compañeros**

Los empleados participan con sus compañeros en la solución conjunta de problemas y frecuentemente apoyan el trabajo del departamento a la cual pertenecen. Así mismo se establecen relaciones de carácter informal entre los compañeros, participando en reuniones, integraciones, etc.

En relación al trabajo en equipo, ayuda a desarrollar actitudes positivas que contagia a los demás, en este sentido hay que apreciar que en la empresa se impone condiciones que requieren ser aprobadas para obtener un trabajo efectivo de equipo, considerando que éste está constituido por individuos que responden a intereses y necesidades grupales.

En cuanto a la comunicación con los superiores, es importante considerar este indicador en la cultura organizacional, ya que ayuda a mantener relaciones espontáneas con sus compañeros, donde las palabras fluyen fácilmente, debido a que utilizan un mismo lenguaje para entenderse de forma satisfactoria. Se percibe que existe organización y conocimiento del papel que desempeñan dentro de la empresa.

- **Liderazgo**

Cabe mencionar que el liderazgo es el estilo gerencial, de como los gerentes se comportan y ejercen su autoridad, el estilo puede ser autocrático o democrático y está determinado por la cultura y los valores empresariales.

El estilo de liderazgo que se percibe en SALUMED S.A, se encuentra centrado en las personas y en el trabajo, por cuanto la delegación de los jefes a los colaboradores es una práctica común, permitiéndoles la posibilidad de definir el tiempo y los resultados de su rendimiento; así mismo, el jefe observa el cumplimiento, calidad y resultados del trabajo, pero no realiza una retroalimentación para detectar falencias en ciertas actividades que pueden estar influyendo en el desempeño de sus empleados; sin embargo, la forma y estilo que tiene el jefe inmediato para controlar el trabajo es aceptable.

En la empresa hay muchos jefes en diferentes niveles que revisan frecuentemente el trabajo de los empleados, se percibe entre los colaboradores y jefes inmediatos un buen nivel de respeto y mediana comunicación y trato; ya que los empleados perciben que sus ideas y sugerencias no son tomadas en cuenta por sus superiores; aun así, la experiencia de los jefes, es reconocida y valorada por los empleados de la misma.

- **Desarrollo y entrenamiento personal**

En cuanto al desarrollo y entrenamiento personal se percibe que los colaboradores de SALUMED S.A, reconocen que es una empresa que les permite desarrollar sus habilidades, así como hacer carrera en la misma; pero a pesar de ser una empresa que ofrece oportunidades de crecimiento, cuando un individuo desea seguir el proceso de ascenso, le resulta bastante complicado, ya que no todos los colaboradores poseen la mismas oportunidades para desarrollarse profesionalmente, ya que hay ciertas áreas que son ignoradas por los superiores, quienes no consideran necesario la capacitación, como una política de la empresa, la cual contribuya a la formación y desarrollo de las habilidades de sus empleados para el óptimo desempeño laboral.

- **Remuneración**

En relación a la remuneración, los empleados de SALUMED S.A, consideran que su trabajo no está debidamente retribuido, no es suficiente para la calidad y cantidad de trabajo que realizan, debido a la complejidad y responsabilidad de cada actividad.

Los colaboradores de la empresa manifiestan, que su sueldo no es competitivo y que no está acorde a la economía y situación que actualmente presenta la empresa.

También se determinó que cuando el personal es justamente remunerado, lo ve como razonable, con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de remuneración de los empleados; estos factores favorecen la satisfacción laboral.

3.7. Análisis general

Se puede determinar que los puntos en los que más se debe trabajar en la empresa SALUMED S.A. son: la capacitación, los incentivos remunerativos, no remunerativos y la motivación hacia el personal, pues se debe tomar en cuenta, que la naturaleza de los individuos impone condiciones que requieren ser atendidas para obtener un trabajo efectivo de equipo, considerando que toda empresa está constituida por personas que responden a intereses y necesidades individuales; por lo cual, es necesario ofrecer condiciones apropiadas que posibiliten una satisfacción general.

Cuando una persona logra satisfacción, tiende a desarrollar conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su trabajo y a persistir en ellas, pero si se siente frustrado se comportará en forma incorrecta y podría llegar hasta el abandono del equipo o del trabajo.

La satisfacción influye directamente, en la actitud de los empleados frente a su desempeño laboral, debido a que si un individuo siente que percibe lo que merece, su trabajo es reconocido por sus superiores y sus derechos laborales, se cumplen a cabalidad, su trabajo se caracterizará por la eficiencia y la eficacia.

3.8. Análisis FODA⁸

En base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de SALUMED S.A, se ha sintetizado el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mostrando los aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional en la empresa.

Tabla N° 42 Análisis FODA Cultura Organizacional

ASPECTOS INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Compromiso laboral con la empresa.	Falta de gestión de talento humano.
Objetivos claramente definidos.	Falta de difusión de la filosofía empresarial.
Orden y limpieza en la zona de trabajo.	Deficiente consideración y valoración de sus superiores.
Autonomía en el trabajo.	Falta de retroalimentación laboral.
Espacio suficiente para desarrollar el trabajo.	Desigualdad de oportunidades.
Recursos necesarios para el desarrollo del trabajo.	No hay programas de capacitación.
Buenas relaciones con los mandos superiores	Sueldo no acorde a la situación y economía de la empresa.
Adecuado nivel de exigencia laboral	Sueldo no competitivo.
Relaciones laborales entre compañeros	
Trabajo en equipo	
Desarrollo de nuevas habilidades	
ASPECTOS EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Conoce la competencia.	Perfiles profesionales más competitivos en el mercado.
Mantiene relaciones comerciales internacionales.	Competencia de mercado más agresiva.
Crea una cultura positiva	Sofisticación tecnológica.

⁸ FODA.- matriz que se utiliza para el análisis de la situación de una empresa.

Cultiva la lealtad con el cliente	
Marca la diferencia del producto/servicio	

Fuente: Encuesta realizada al personal de SALUMED S.A

Elaboración: Raúl Manosalvas

3.9. Problemática de la empresa

En base al análisis externo e interno realizado a la empresa, se formula el problema a solucionar con el presente trabajo.

El analizar la incidencia de los aspectos de la cultura organizacional, puede constituir una ventaja en la entrega de un servicio de excelencia y permitir al personal de SALUMED S.A. superar retos del mercado, en la comercialización de equipos médicos, accesorios y repuestos.

Se concluye que la cultura organizacional es percibida por los empleados como satisfactoria, en aspectos como la división y naturaleza del trabajo, donde cada uno de ellos considera que las actividades diarias a realizar están bien definidas y que las relaciones interpersonales con sus superiores y compañeros de trabajo son armoniosas.

Los aspectos de la cultura organizacional, que pueden constituir un obstáculo, para el correcto desempeño de los colaboradores de SALUMED S.A son: deficiente gestión de talento humano, falta de difusión sobre la filosofía empresarial, baja consideración y valoración por parte del nivel superior, falta de retroalimentación en los procesos administrativos y técnicos, falta de igualdad de oportunidades, inexistencia de programas de capacitación y sueldo no competitivo.

En base a este análisis, se pretende conseguir mejores resultados para la organización, basados en el mejoramiento continuo de su personal, de acuerdo al mercado en el que se desenvuelve la empresa, de esta manera mantener y lograr objetivos, tales como: conocer a la competencia de una manera más profunda, mantener relaciones comerciales internacionales duraderas, crear una cultura positiva que contribuya al correcto desempeño y genere motivación en los empleados, cultivar la lealtad con el cliente a través de la buena atención y marcar la diferencia de producto/servicio mediante calidad y garantía de equipos de última tecnología que requieren las empresas del sector de salud a nivel nacional.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4.1. Introducción

Una vez determinada la problemática, como consecuencia de una investigación acertada a los involucrados y a través del análisis de los puntos críticos, se establece la siguiente propuesta de intervención, que permita alcanzar la efectividad en el trabajo, mediante la eficiencia en los procesos y la eficacia del personal.

4.2. Objetivos de la propuesta

4.2.1. Objetivo general.

Proponer un plan de mejoramiento, acorde a las necesidades encontradas en la investigación efectuada, con la finalidad de aumentar la satisfacción, motivación y participación de los empleados, que mejore el desempeño laboral en la compañía SALUMED S.A.

4.2.2. Objetivos específicos.

- Señalar las estrategias necesarias, basadas en los hallazgos de la empresa para mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- Incrementar la motivación de los colaboradores, consiguiendo mayor compromiso y fidelidad hacia la empresa.
- Desarrollar la capacidad individual y colectiva de los empleados, para que aporten conocimientos y actitudes positivas a la empresa, en busca de un mejor desenvolvimiento laboral, para el logro de los objetivos organizacionales.

4.3. Importancia

El diseño de la propuesta para mejorar el desempeño laboral en los empleados de SALUMED S.A., proporcionará importantes ventajas, mediante la estimulación al potencial de los empleados para conseguir las metas establecidas.

Todo el recurso humano sin excepción, posee un potencial que les permite poner en marcha las ideas, percepciones y capacidades, orientadas al beneficio de la empresa.

La propuesta está orientada hacia el futuro de la empresa y al de su personal; al comprender la importancia que tiene la satisfacción laboral en los empleados y al determinar que es un instrumento relevante para el éxito de las empresas, las cuales no deben limitarse a hacer cambios únicamente como organización, sino en la administración de sus empleados, sin importar la jerarquía que tengan, ya que todos forman parte y conviven dentro de ella.

4.4. Justificación

El ambiente laboral en el que se desenvuelve SALUMED S.A., da una pauta positiva para que a través de estrategias adecuadas, su personal se sienta motivado y de esta manera, realice un trabajo eficaz, que ayude a conseguir los objetivos de la organización.

Este análisis permite plantear alternativas de solución a los problemas de la cultura organizacional de la empresa, encontradas en la investigación, por lo tanto se presenta la siguiente propuesta, para mejorar el ambiente laboral y contribuir al adecuado desempeño del personal, a través del manejo de apropiadas relaciones interpersonales que son necesarias para su correcto funcionamiento, aprovechando al máximo las habilidades, conocimientos y experiencia del talento humano.

Implementar estrategias adecuadas, que generen un ambiente laboral óptimo, otorga mayor aceptación por parte de los empleados, quienes se sentirán motivados para realizar las actividades con eficiencia, amabilidad y responsabilidad.

4.5. Desarrollo de la propuesta de mejora del desempeño laboral

Responsables: Gerencia General y demás Gerentes de Área.

- **Gerencia General**

La Gerencia General será responsable de crear, planificar, programar y controlar las actividades que a continuación se proponen, para mejorar el ambiente laboral y contribuir al adecuado desempeño del personal de SALUMED S.A.

- **Gerentes de área**

Los gerentes de área, serán responsables de implementar y velar el cumplimiento de las actividades propuestas por la Gerencia General. Así mismo, será necesario proporcionar retroalimentación periódica a las gerencias de áreas, que permita determinar desviaciones en la obtención de resultados.

Los gerentes, son una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea una herramienta ventajosa y contribuya al éxito de la empresa.

4.6. Descripción

El diseño de los programas de mejoramiento de la cultura organizacional, que contribuya al incremento del desempeño laboral, se basa en los factores de evaluación que presentaron problemas, dentro de los cuales se determinaron los siguientes:

Figura N° 3 Factores que requieren mejoramiento



Fuente: Resultados encuestas

Elaboración: Raúl Manosalvas

Para mejorar la cultura organizacional en SALUMED S.A., se propone llevar a cabo programas, que den solución a los problemas evidenciados en los resultados de las encuestas realizadas en esta investigación.

Se desarrollan las siguientes alternativas:

- Programas de motivación.
- Programas de incentivos.
- Programas de capacitación.
- Programas de evaluación de desempeño y retroalimentación para mejora continua.

4.6.1. Programa de motivación.

Introducción: En base a la investigación realizada, se observó que los empleados no se encuentran motivados dentro de la organización, ya que la empresa no cuenta con programas de motivación. Por lo tanto, se considera necesario implementar estrategias motivacionales que se empleen a todo el personal; se debe tomar en cuenta, que este proceso puede ser lento, ya que necesita de una serie de pasos y actividades para su puesta en marcha.

Objetivo: Implementar programas de motivación, que involucren a todos los empleados de SALUMED S.A., con la finalidad que se sientan incentivados en el desempeño de sus funciones.

Presentación: La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos, en el cumplimiento de sus actividades, con eficiencia y eficacia, lo cual proporciona un alto rendimiento a la empresa.

Para la implementación, deben participar todo el personal de la empresa, desde los mandos bajos hasta los mandos altos, y para alcanzar este objetivo se propone las siguientes actividades:

- El momento de integración
- Elegir el empleado del mes
- Exposición de dificultades (cooperación)

Tabla N° 43 Programa de motivación “El momento de integración”

Objetivo del Programa	Lograr que los empleados tengan un momento especial al inicio del día, a través del momento de integración.
Responsables	Gerencia General y Gerentes de área.
Descripción	Cada gerente de área, seleccionará un responsable, quién elaborará una calendarización, de tal forma que todos participen al menos una vez al mes, exponiendo el momento de integración. Cada ciclo constará de 20 días laborales y se incluirá mensajes motivadores, basados en lineamientos establecidos y conocidos por los empleados

	<p>tales como los valores de SALUMED S.A. De esta manera, cada mañana un miembro del equipo compartirá con el resto, el contenido y la reflexión del momento de integración.</p> <p>Los mensajes que se tratarán estarán relacionados a los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Honestidad • Respeto • Cultura de servicio • Trabajo en Equipo • Sensibilización al cambio <p>Todos los empleados deben participar, compartiendo y analizando el contenido de los temas. Es importante recordar que el éxito de éste programa, depende de cada uno de los empleados, del entusiasmo, la consistencia y constancia con la que se haga este momento.</p>
Costo	Este programa no requiere inversión

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Tabla N° 44 Programa de motivación “El empleado del mes”

Objetivo	Incentivar a los empleados para que sean más participativos, eficientes y amables con los demás compañeros
Responsables	La Gerencia General y Gerentes de área.
Descripción	<p>Este programa elige al empleado que mayor colaboración y cumplimiento de sus actividades muestre. Participan todos los empleados que a lo largo del mes, hayan demostrado su predisposición en todo momento, dentro de la jornada laboral, todo el personal puede participar excepto los gerentes de cada área, quienes serán los evaluadores de las actitudes y funciones diarias de los colaboradores.</p> <p>Los gerentes de cada área llevarán un registro, donde se evidenciará aspectos como los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia,

	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad, • Presencia, • Trabajo (cumplimiento de metas) y • Disponibilidad <p>Estos puntos serán verificados todos los días, al final de la jornada laboral, por los gerentes en mención; el premio para la persona elegida, de acuerdo a los resultados de las evaluaciones, será una revisión médica para toda la familia, ya que la empresa puede convenir alianzas con clínicas privadas, que son sus principales clientes.</p> <p>Además otro premio importante para esta persona, será el reconocimiento de todos sus compañeros.</p>
Costo Programa	Se debe trabajar muy duro para obtener la alianza necesaria y otorgar el premio a los ganadores. No requiere inversión.

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Tabla N° 45 Programa de motivación “Exposición de dificultades (cooperación)”

Objetivo del Programa	Dar a conocer al resto de colaboradores de la empresa, las dificultades presentadas en el puesto de trabajo.
Responsables	Gerentes de área.
Descripción	<p>Este programa se refiere a la exposición de dificultades o problemas generados en los grupos de trabajo; se pueden hacer aportes importantes que se puedan aplicar como solución a cada problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada 90 días, se reunirán los empleados, junto con sus gerentes de área de toda la empresa, para intercambiar opiniones sobre los problemas generados a lo largo de dicho periodo. • Se expondrán cada uno de los incidentes generados para que sean conocidos por todos. • La exposición será libre y voluntaria, para que los empleados no sientan que están siendo presionados por los gerentes, los cuales de igual manera podrán exponer

	<p>dificultades que se les hayan presentado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al final se realizará un intercambio de ideas y posibles soluciones a los problemas y dificultades expuestos. • Las reuniones se las realizará en la sala de juntas de la empresa SALUMED S.A. <p>Para el éxito de este programa, los colaboradores deberán aportar con todo su conocimiento y experiencia, al momento de proporcionar una solución al problema suscitado por cualquiera de sus compañeros, esto permitirá que se genere integración y cooperación entre ellos, fomentando así un adecuado clima organizacional.</p>
Costo Programa	Este programa no requiere inversión

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Tabla N° 46 Presupuesto programas de Motivación

ACTIVIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Elegir el empleado del mes	De acuerdo a convenio con la clínica	
Exposición de dificultades (cooperación)	_____	_____
El momento de integración	_____	_____
TOTAL		\$ 00,00

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Fuente: Investigación

El programa de motivación no implica que la empresa incurra en ningún gasto o inversión, ya que se tratan de estrategias con operación cero.

4.6.2. Programa de incentivos

Introducción: Se propone desarrollar programas en base a criterios justos, con el fin de que el incentivo cumpla su función y logre influir en las personas, consiguiendo por parte de ellas un mayor desempeño laboral, que generen el éxito empresarial.

Se clasifica a los empleados según el tipo de trabajo que desempeña para la empresa y se muestran los principales incentivos, con sus características.

Objetivo: el sistema de incentivos, busca mejorar los siguientes aspectos:

- Motivar al personal para que se sienta parte de la empresa (compromiso).
- Influir en el personal para que acuda con mejor actitud a su trabajo.
- Incentivar al personal para que actúen de manera más eficaz, eficiente y productiva.
- Reforzar la estructura de la empresa, para definir la posición de sus diferentes miembros.
- Retener al personal valioso y desalentar a los trabajadores indeseables a que permanezcan en la empresa.

Presentación: estos sistemas están relacionados con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas o incentivos deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal y también ser beneficiosos para incrementar la productividad de la compañía. Por ello se ha diseñado los siguientes sistemas, en base a las necesidades de los empleados de SALUMED S.A:

1. Económico

Este tipo de incentivo es complejo, puesto que significa cosas distintas para diferentes personas. El dinero, generalmente, es un medio de pago o de liquidación de una deuda, es evidente que los salarios representan algo muy diferente para los empleados de las empresas, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivarlos, ya que acarrea un nivel de vida mejor para ellos y por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado.

Actividades:

A continuación se presentan las actividades para el incentivo de dinero:

- a) **Remuneración:** Comunicar a todo el personal, que para recibir una mejor remuneración, necesita en primer lugar haber cumplido las metas propuestas, a través de los sistemas de evaluación de desempeño.

- b) **Evaluación:** evaluar las habilidades y destrezas de cada empleado, de manera que se sientan motivados a aportar su máximo esfuerzo. Los resultados obtenidos proporcionará una realidad clara sobre el desempeño del personal y en base a los puntajes se realizará los incrementos de remuneración.

- c) **Cumplimiento de metas:** ante el cumplimiento de metas alcanzadas por el personal, se designará el porcentaje monetario, de acuerdo a una escala establecida en cada área de la empresa. Esta revisión se la realizará semestralmente.

Acciones que se deben seguir para implementar las actividades propuestas:

El gerente de cada área, será el encargado de calificar a su personal a cargo, los mismos que deben cumplir con las metas propuestas, este contará con un formulario sobre habilidades y destrezas, con el cual se realizará semestralmente una evaluación, esta persona al finalizar el proceso, proporcionará los resultados sobre el cumplimiento de metas establecidas al inicio de cada periodo.

Las metas para cada área son las siguientes:

Tabla N° 47 Metas de SALUMED S.A

AREAS DE SALUMED S.A				
	COMERCIAL	FINANCIERO	TÉCNICO	ADMINISTRATIVO
METAS PRIMER SEMESTRE	Incrementar las ventas, en un 15%	Recuperar la cartera vencida en un 25%	Disminuir en un 20% las quejas de los clientes	Mejorar la atención al cliente, vía telefónica y personalizada

	Retener los clientes TOP (verificable en contratos con la competencia)	Optimizar la ejecución presupuestaria semestral	Aumentar contratos de servicio en un 15%	Suministrar los recursos indispensables para ejercer el trabajo de los empleados
	Crear una base de posibles compradores	Conseguir el financiamiento necesario para la importación de los equipos médicos	Identificar posibles problemas en los equipos antes de la instalación	Realizar campañas de comunicación, para que todos los empleados conozcan a la empresa.
METAS SEGUNDO SEMESTRE	Incrementar las ventas, en un 15%	Recuperar la cartera vencida en un 25%	Disminuir en un 20% las quejas de los clientes	Mejorar la atención al cliente, vía telefónica y personal
	Fidelizar clientes (verificable en contratos con la competencia)	Optimizar la ejecución presupuestaria semestral	Aumentar contratos de servicio en un 15%	Suministrar los recursos indispensables para ejercer el trabajo de los empleados
	Concretar un 40% en la venta de los posibles compradores	Cubrir las cuentas por pagar	Corregir problemas de los equipos, antes de la instalación	Verificar que se haya conseguido el involucramiento del personal a la empresa

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Fuente: Investigación propia

Recursos y beneficiarios

Los recursos son los siguientes:

Recursos financieros, interviene la parte monetaria, es decir el dinero que se encuentra disponible para la aplicación de dicho programa.

Recurso humano, es el medio principal encargado de ejecutar directamente el programa y ser favorecido con el mismo.

2. No económico

Este tipo de incentivo consiste en la necesidad de unirse con otros grupos, en relaciones humanas que lleven implícito apoyo y satisfacción. Tiene mucha relación con el ambiente laboral, debido a las condiciones favorables de trabajo, como son la temperatura, la luz, el

ruido y otros factores ambientales, tomando en cuenta que ciertos estudios, demostraron que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos, ante otros que ellos perciben, que no son adecuados para realizar un trabajo eficiente.

Actividades:

Las actividades que se han diseñado, están orientadas a estimular en los trabajadores, la sinergia con otros grupos, para fortificar las relaciones interpersonales en la empresa y son las siguientes:

- a) Minis torneos de Fútbol: en el presupuesto de la empresa, se asignará un valor monetario para fomentar el deporte entre empleados. (ver adelante presupuestos). Se plantea hacer cada tres meses.
- b) Esparcimiento: se propone paseos esporádicos, con el fin de promover el esparcimiento, liberación del estrés y diversión de los empleados. Se los puede realizar dos veces al año.
- c) Seguro médico: la empresa deberá establecer alianzas con aseguradoras de salud, para asegurar a los empleados, el cual implica un seguro básico e individual.

Proceso que se debe seguir para implementar las actividades propuestas:

Para realizar los torneos de fútbol y las salidas de esparcimiento; en los cuales los empleados tengan la oportunidad de participar y crear un ambiente interpersonal, la empresa contactará con distintas canchas y lugares en la ciudad para realizar reservaciones y planificar una salida con el personal de la empresa.

En lo que se refiere al beneficio médico para el empleado y su grupo familiar, la empresa asumirá el 75% del costo total del gasto médico, por lo tanto cada empleado asumirá el 25% del valor total, siendo estos valores verificados con la factura a nombre de la empresa.

Recursos y beneficiarios:

Recurso Financiero: Corresponde a los gastos por atención medica que confiere la empresa a sus empleados, la cual asumirá el 75% del costo total del gasto médico. Además una

inversión para cubrir el costo de las canchas sintéticas de fútbol, se plantea realizar 1 actividad deportiva por mes.

Recurso humano: es a quien va dirigido el programa de incentivos de afiliación.

Papelería: Procedimientos escritos, para notificar e informar, como también se podrá transmitir de forma verbal.

3. Autorrealización

Este tipo de incentivo busca satisfacer las necesidades planteadas por Abraham Maslow⁹, las cuales son: fisiológicas, seguridad, aceptación social, autoestima y auto-realización. Se puede acotar que las personas auto-realizadas poseen cualidades distintivas como son la solidaridad, responsabilidad, respeto, liderazgo, etc; ya que su nivel de percepción es superior a la realidad y no influye en su comportamiento la opinión ajena.

Actividades:

Las actividades que se consideran podrían ayudar a los colaboradores a sentirse auto-realizados son:

- a) Plan de carrera: consiste en estimular las capacidades y habilidades individuales de los trabajadores; permitiéndoles postularse en caso de que haya posibilidades de ascenso o vacantes distintas de trabajo, evitando de esta manera que la compañía busque nuevos candidatos en el mercado laboral y motivando a los actuales colaboradores para que realicen su trabajo de manera eficiente.
- b) Incentivos especiales mediante prestaciones y servicios: estas dependen del área a la cual pertenece cada trabajador, se impulsará el mejor desempeño laboral otorgándoles más días de vacaciones, mayor seguridad, mejorar las instalaciones, etc; esto generará mayor responsabilidad en cada una de las tareas realizadas.

Gestión que se deben seguir para implementar las actividades propuestas:

⁹ Abraham Maslow: ideó una ayuda visual para explicar su teoría, que llamó «jerarquía de necesidades», consistente en una pirámide que contiene las necesidades humanas, psicológicas y físicas. Subiendo escalón a escalón por la pirámide, se llega a la autorrealización.

El área administrativa será la responsable de llevar a cabo la ejecución de este programa. Los empleados deberán tener la predisposición de recibir los beneficios planteados por parte de la empresa y ser conscientes de que un mejor desempeño en sus funciones les otorgará las oportunidades deseadas, para satisfacer sus necesidades personales y profesionales.

Recursos y beneficiarios:

Recurso técnico: orientado hacia el fiel cumplimiento de los manuales, reglamentos e instructivos de la empresa.

Recursos materiales: correspondiente a las instalaciones, mobiliario y equipo, papelería y útiles de oficina, para poner en marcha los programas.

Recurso humano: el principal objetivo de este incentivo, es satisfacer al personal a través de los programas propuestos.

Tabla N° 48 Presupuesto programas de incentivos

ACTIVIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Programa de incentivos		\$ 4.260,00
• Torneos de Futbol en canchas privadas	\$ 500,00	
• Esparcimiento	\$ 400,00	
• Seguro Médico (14 empleados)	\$ 3360,00	
TOTAL		\$ 4.260,00

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Fuente: Investigación

El programa de incentivos requiere una inversión total de \$ 4.260

4.6.3. Programa de capacitación y formación.

Introducción:

Para cumplir con los objetivos empresariales, contar con un recurso humano con conocimientos, habilidades y destrezas actualizadas; y mantener la competitividad en la empresa, se deberá generar programas de capacitación y formación, a todo el personal de SALUMED S.A.

Objetivos:

- Promover el desarrollo integral del personal.
- Reducir la tensión en los colaboradores, ya que permite el manejo de áreas de conflicto.
- Mejorar la comunicación y la motivación del personal de la empresa.
- Aumentar el nivel de satisfacción del puesto, ya que mejora el conocimiento de los capacitados.
- Desarrollar un sentido de progreso y permitir el logro de metas individuales.
- Mejorar las relaciones interpersonales, entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias

Presentación: este tipo de programas se lo puede diferenciar en base a los siguientes criterios:

- a) Programas de Capacitación: están relacionadas con las habilidades, el conocimiento y las estrategias necesarias para realizar un trabajo determinado. Abarca la enseñanza de nuevas habilidades, la presentación de ideas innovadoras, la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos particulares de trabajar con la gente.
- b) Programas de Formación: se refieren al apoyo de la empresa, para aquellos empleados que necesiten el desarrollo de conocimientos, a través de estudios de tercer o cuarto nivel, puede incluir la conclusión de estudios básicos como primaria o secundaria.

En la primera etapa se deberá identificar las necesidades internas de entrenamiento, en lo referente a las habilidades y destrezas que un trabajador o grupo de trabajadores, debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en la empresa.

Durante el análisis realizado en el capítulo anterior, se determinó que el personal de la empresa SALUMED S.A, requiere de capacitación, por lo que es importante proponer programas que cubran esta necesidad de manera integrada y cohesionada.

El programa de capacitación está asociado a los hallazgos identificados en el análisis de la cultura organizacional, se basó en los factores de evaluación de la figura # 3, donde los principales problemas encontrados fueron: el manejo de relaciones laborales, autoestima y desarrollo de habilidades para incrementar el desempeño laboral, así como también el

manejo de conflictos entre compañeros y finalmente la competencia laboral del recurso humano.

La empresa debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos adquiridos en el entrenamiento, es indispensable establecer resultados para el entrenamiento y compararlos posteriormente.

Para la implementación y aplicación del programa de capacitación, se debe aprovechar los recursos didácticos, pedagógicos e instrucciones utilizados en este programa, como son los medios audiovisuales, teleconferencias, comunicaciones electrónicas, correo electrónico y tecnología.

Con el propósito de mejorar la actual cultura y clima organizacional, se propone el siguiente programa de capacitación, orientado hacia la mejora del desempeño laboral:

Tabla N° 7 Programas de Capacitación

CAPACITACIONES	OBJETIVO	PERIODO	PARTICIPANTES
Manejo de conflicto	Proveer al participante, conocimiento teórico y habilidades prácticas, en el manejo y resolución de conflictos en las relaciones humanas.	Semestral	Todos los empleados
Competencia laboral del recurso humano	Competencias laborales que permitan mejorar significativamente el desempeño organizacional.	Semestral	Todos los empleados
Relaciones laborales	Valorar las diferentes acciones que propician un cambio favorable en la interacción de los miembros del grupo, dentro de un ambiente laboral propicio.	Semestral	Todos los empleados
Autoestima y	✓ Determinar las actitudes	Semestral	Todos los

desarrollo humano	<p>y conductas para lograr una imagen de servicio de calidad.</p> <p>✓ Identificar ideas o conceptos sobre sí mismos, en cada área de su vida: personal, familiar, laboral, social, emocional y espiritual.</p>		empleados
--------------------------	---	--	-----------

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Lineamientos: los programas serán coordinados por la gerencia general, de tal manera que no afecten el tiempo personal de cada empleado, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Serán impartidas durante las horas laborales.
- Se harán en grupos para no afectar el trabajo.

Recursos: los recursos que se necesitan son:

- Facilitador
- Computadora
- Salón de capacitación
- Material de apoyo

Tabla N° 8 Presupuesto programas de capacitación

ACTIVIDADES	HORAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Manejo de conflicto	3	\$ 50,00	\$ 150,00
Competencia laboral del recurso humano	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Relaciones laborales	2	\$40,00	\$80,00
Autoestima y desarrollo humano	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Varios			<u>\$ 410,00</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Material Escrito 		\$ 20,00	\$ 20,00
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo (laptop, retroproyector) 		PROPIO	PROPIO

• Salón impartir capacitaciones		OFICINA	OFICINA
• Coffe break (por cada capacitación)		\$ 40,00	\$430,00
• Otros		\$ 20,00
TOTAL:			\$450,00

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Fuente: Investigación

El programa de capacitación para los 20 empleados de SALUMED S.A requiere una inversión total de \$ 450.

4.6.4. Programa de evaluación de desempeño y retroalimentación para la mejora continua.

Introducción:

La evaluación del desempeño, es una herramienta muy útil que ayuda a evaluar a los colaboradores de una empresa, para saber de qué manera estos están aprovechando los conocimientos y habilidades que poseen y como están aportando a la consecución de los objetivos empresariales. Los resultados de estas evaluaciones se podrán tomar en cuenta en aspectos fundamentales como: aumento de salario, reubicación del personal, promoción, mejoramiento continuo, traslados, suspensiones y hasta despidos.

Objetivos:

- Destacar aspectos positivos y corregir los negativos, en el desempeño de los colaboradores.
- Descubrir cualidades propias de cada empleado, lo cual contribuya al mejoramiento continuo.
- Brindar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a los miembros de la organización.
- Incrementar la productividad de los trabajadores a través de la retroalimentación.
- Mejorar el ambiente y la cultura de la empresa SALUMED S.A, a través de evaluaciones justas que sean percibidas como oportunidades por parte de los colaboradores.

Presentación:

Las evaluaciones de desempeño, se realizarán de forma semestral, ya que hacerlo de forma muy frecuente, pierde efectividad por ser rutinario y superficial, por otro lado, hacerlo en periodos demasiado largos hace que se pierda el interés de las partes involucradas.

Deberán ser de fácil comprensión tanto para el evaluado como para el evaluador, confiables y sobre todo, que generen valor al individuo y a la empresa, beneficiando de esta manera al mejor desempeño de las personas así como a la consecución de los objetivos empresariales, mejorando de esta manera el clima y cultura organizacional de SALUMED S.A.

Actividades:

Los gerentes de cada área deben informar de forma verbal o escrita a los colaboradores, sobre las fechas y horarios en las que se realizarán las evaluaciones propuestas, aclarando que se trata de oportunidades de crecimiento y no como un proceso disciplinario que busque sanciones para el personal.

Las evaluaciones deben ser llenadas por el empleado en fechas y horarios antes indicados, en un ambiente tranquilo y sin la presión de sus superiores. (Ver anexo 1)

El documento propuesto, debe ser firmado por el empleado como constancia que fue llenado de manera personal y voluntario. Los resultados de las evaluaciones serán analizadas por los evaluadores, quienes deberán facilitar al empleado la retroalimentación respectiva, en no más de 15 días después de realizado el procedimiento.

Recursos y beneficiarios:

Recursos materiales: correspondiente a las instalaciones, mobiliario y papelería que se necesita para las evaluaciones y procesamiento de los resultados.

Recurso humano: quienes son los principales involucrados y el activo más importante de la empresa, por lo tanto el mayor beneficiario de este programa.

Tabla N° 51 Presupuesto evaluación del desempeño y mejora continua

ACTIVIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Programa de evaluación		\$ 780,00
• Papelería	\$ 30,00	

• Programa estadístico con inducción	\$ 700,00	
• Otros	\$ 50,00	
TOTAL		\$780,00

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Fuente: Investigación

El programa de evaluación del desempeño para la mejora continua, requiere una inversión total de \$ 780, tomando en cuenta que se adquirirá el software del método de 360 grados, el cual puede contribuir para un análisis profundo de las capacidades de las personas en sus puestos de trabajo.

Tabla N° 52 Presupuesto general de intervenciones

INTERVENCIONES	TOTAL
Programa de Motivación	0,00
Programas de Incentivos	\$4.260,00
Programas de Capacitación	\$ 450,00
Programas de evaluación del desempeño y mejora continua	\$ 780,00
TOTAL	\$ 5.490,00

Elaborado por: Raúl Manosalvas

Fuente: Investigación

4.8. Cronograma

Tabla N° 53 Cronograma de actividades propuesta de mejora desempeño laboral empresa SALUMED S.A.

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN	MESES DEL AÑO												RESPONSABLES	COSTO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN:													Gerente General y gerentes de área	NO REQUIERE INVERSION
EL MOMENTO DE INTEGRACIÓN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
EL EMPLEADO DEL MES	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
EXPOSICIÓN DE DIFICULTADES			■			■			■			■		
PROGRAMAS DE INCENTIVOS:													Gerente General y gerentes de área	\$ 4.260,00
ECONÓMICO						■						■		
AFILIACIÓN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
AUTOREALIZACIÓN						■						■		
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:													Gerente General y gerentes de área	\$ 450,00
MANEJO DEL CONFLICTO	■					■								
COMPETENCIA LABORAL		■					■							
RELACIONES LABORALES			■					■						
AUTOESTIMA Y DESARROLLO HUMANO				■					■					
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y MEJORA CONTINUA						■						■	Gerente General y gerentes de área	\$ 780,00

Elaborado por: Raúl Manosalvas

4.7. Monitoreo y evaluación del plan de mejora

Monitoreo: el gerente y los responsables de las actividades propuestas, analizarán la ejecución de las mismas según lo planificado, en cuanto a calidad, cantidad y tiempos esperados con los recursos previstos; además, se analizará qué manifestaciones de resistencia se están presentando y cómo éstas son manejadas.

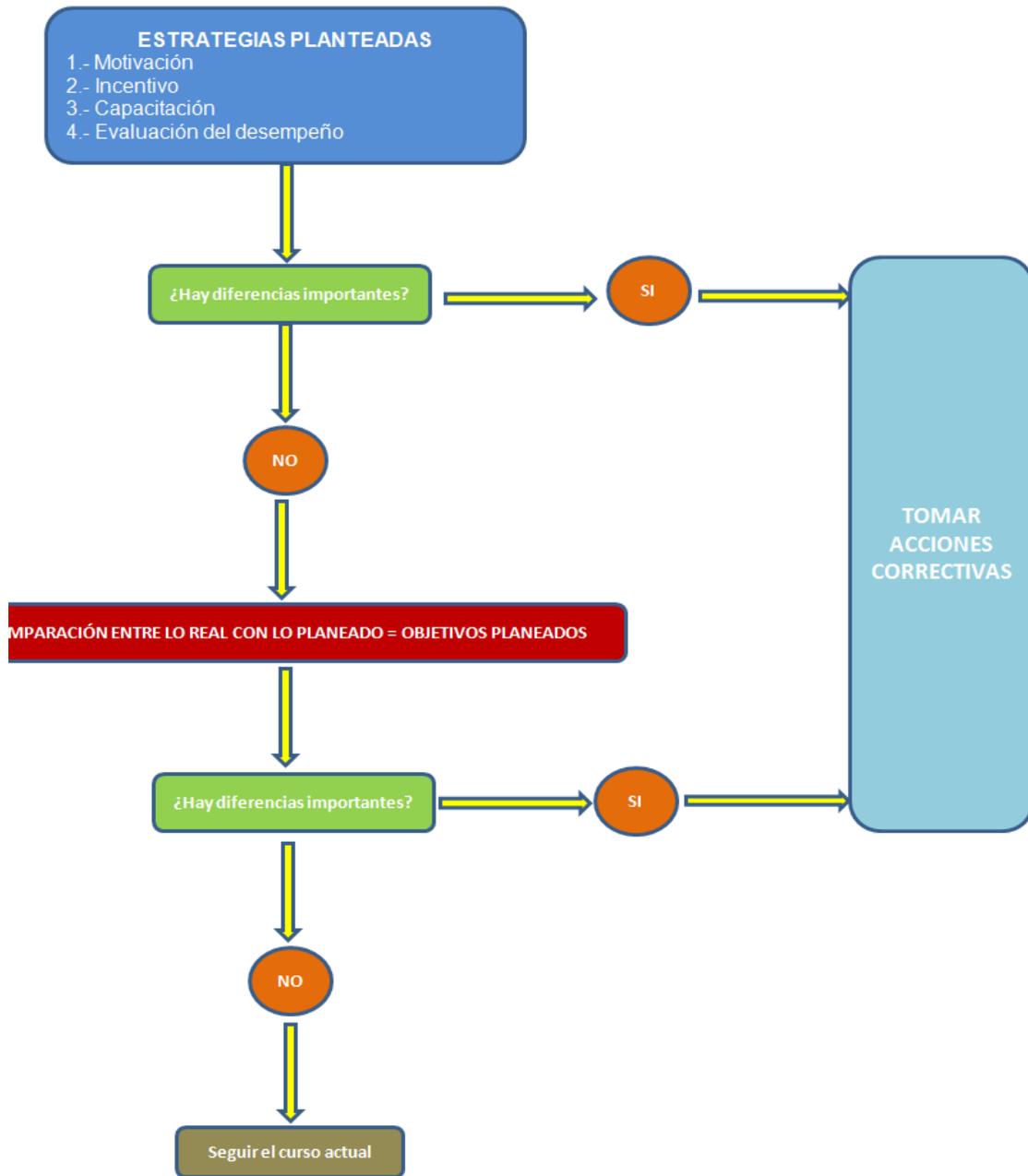
Este proceso facilita la toma de decisiones, basadas en los resultados de las propuestas; en caso de existir problemas se replantearán los objetivos propuestos y por otro lado se reforzarán aquellos que hayan sido beneficiosos para las partes.

Evaluación: determinará la coyuntura y eficacia de las actividades, para generar los efectos e impactos esperados, la evaluación se deberá dar en momentos claves, dependiendo de la duración del plan de mejora.

Objetivos:

- Informar a las áreas correspondientes sobre los avances logrados, lo que favorecerá la transparencia en la gestión y animará a todos los niveles en cuanto a los cambios que se están dando en la empresa.
- Favorecer el empoderamiento del personal en los distintos niveles, generando aprendizajes que puedan ser aprovechados en el conjunto de la empresa.

Figura 4: Esquema de Evaluación



Fuente: FRED (2008)

Elaborado por: Raúl Manosalvas

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Una vez finalizada la investigación, en función a los resultados obtenidos, es claro que SALUMED S.A. presenta factores de satisfacción que influyen en los empleados en su comportamiento, desempeño y funcionamiento como parte integral de la compañía, los cuales deben ser reforzados por el bien común de todos los involucrados.
- Los indicadores que más inciden en la cultura organizacional, son la división del trabajo, comunicación y relación con los compañeros, liderazgo, desarrollo y entrenamiento personal y remuneración; generando un bajo nivel de desempeño en las funciones asignadas en SALUMED S.A.
- La presente propuesta, está orientada a mejorar el desempeño laboral de los empleados de SALUMED S.A., la misma que está conformada por programas de motivación e incentivos, que permitirán estimular e integrar al personal en todas las áreas de trabajo; programas de capacitación para alentar el desarrollo profesional, y programas de evaluación de desempeño y retroalimentación para la mejora continua, contribuyendo así al desarrollo de una adecuada cultura y clima organizacional.
- Evaluar el desempeño a través de la satisfacción laboral resulta de interés para la empresa, la misma que tiene como misión esencial ofrecer un servicio personalizado con calidad y calidez, que cubra plenamente las necesidades específicas de todos los clientes, a través de estándares altos de tecnología, garantía y respaldo, por lo que, al ser una empresa que se orienta hacia sus clientes, debe encaminar todos los esfuerzos al talento humano ya que es el principal activo con el que cuenta la empresa.
- Se concluye finalmente que la cultura organizacional que existe dentro de la compañía SALUMED S.A, influye directamente en el comportamiento de sus empleados, ya que los mismos no sienten el compromiso total para desarrollar las funciones asignadas por la gerencia, por lo tanto se plantean programas, que involucren a los empleados y de esta manera, poder alcanzar los objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Una vez evaluadas y analizadas la cultura y el clima organizacional, en el que se desenvuelven los empleados de SALUMED S.A, se considera conveniente la formulación de actividades a realizarse con el apoyo de los gerentes de cada área, que contribuyan a reducir los factores que presentan deficiencias y fortalecer aquellos que contribuyen al buen desenvolvimiento de la misma.
- Concientizar a los directivos y al personal de la empresa, sobre la necesidad e importancia de introducir nuevos cambios en los diversos factores evaluados, de manera que pueda fomentarse la participación, trabajo en equipo, compromiso y orientación hacia los objetivos organizacionales.
- SALUMED S.A, debe enfocarse en los indicadores que influyen en la cultura organizacional y orientar sus esfuerzos a reducir su impacto en el desempeño laboral.
- Poner en marcha los programas propuestos, ya que ayudará a obtener una filosofía plenamente compartida por todos los miembros de la organización, favoreciendo al adecuado desempeño del personal, para que estos desarrollen a su máxima capacidad los conocimientos y habilidades que poseen, en pro de conseguir resultados beneficiosos tanto para ellos como para SALUMED S.A.
- Monitorear periódicamente las propuestas de mejora, para en caso de tener que replantear los programas, se los haga de manera inmediata, minimizando los costos, el impacto del cambio, y poder afrontar situaciones laborales con firmeza y eficiencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque: USAT- Escuela de Economía.
- Bernardez, M. (2007). *Conceptos y herramientas para la mejora, creacion e incubación de nuevas organizaciones*. Indiana: Global Business Press.
- Chiavenato, I. (2000). *Adminsitración de Recursos Humanos* (5ta ed ed.). Bogotá: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Domínguez, I., Rodríguez, B., & Navarro, J. (noviembre de 2009). *Revista Medica Electrónica*. Recuperado el 19 de mayo de 2014, de La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012
- Gómez, L., & Belkin, D. (2002). *Administración*. España: MC Gran.
- Herrera, O. (marzo de 2007). Recuperado el 1 de junio de 2014, de <http://uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP392.pdf>
- Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y desarrollo productivo*. Bogotá: Edición del Convenio Andrés Bello.
- Muñoz, R., & Nevado, D. (2007). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Pérez, G., Gil, I., Isabel, O., & Gómez, J. e. (2011). *Intervención Sociocomunitaria*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Rivas, M., & Samra, A. (2006). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral adscrito al centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A*. Universidad del Oriente, Departamento de Administración. Maturín: Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8va. ed ed.). México: Pearson Educación.
- SALUMED S.A. (2014). *Cultura Corporativa*. Quito : SALUMED S.A.
- Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación* (2da. ed ed.). Colombia: Universidad de Antioquia.
- Vargas, J. (2011). *La culturocracia organizacional en México*. México: Mc Graw- Hill International.
- Werther, W., & Keith, D. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

- CERVANTES V., Interpretaciones del Coeficiente ALPHA DE CRONBACH, Colombia, 2015.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1990), *Administración*, (9na, ed ed.). México, McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1:

Instructivo para evaluar el desempeño laboral del personal de SALUMED S.A

El formulario tiene 3 partes:

- Parte I: Datos Generales
- Parte II: Factores de comportamiento
- Parte III: Factores específicos

Parte I. Datos Generales:

El jefe inmediato anota el nombre del evaluado, el departamento o el área a la que pertenece, el período evaluado, el puesto que ocupa; y finalmente, señala con una equis (X), el tipo de Evaluación (Período de Prueba, Semestral).

Parte II. Factores del Comportamiento:

Para iniciar la Parte II debe considerar los siguientes niveles de desempeño:

- Labor destacada (5): Es excepcional, arriba del estándar y alto nivel de calidad.
- Labor Satisfactoria (4): Es el estándar, lo esperado y llena las expectativas.
- Debe Mejorar (2): Relativamente bajo el estándar, requiere capacitación o fortalecer habilidades.
- No satisface (0): Pobre, debajo de lo requerido, es crítico.

Inicia con los factores del comportamiento así:

Cada factor tiene 4 puntos para evaluar, analice cada uno y lo anota en la casilla adjunta el número de acuerdo al nivel evaluado (Labor destacada (5), Satisfactoria (4), Debe Mejorar (2), y No Satisface (0)).

Al final de cada factor hay una casilla donde se anota la suma de los puntos evaluados en cada factor.

Parte III. Factores específicos:

Después de haber evaluado se debe identificar 3 Fortalezas como mínimo y 3 aspectos que el evaluado debe mejorar y anotarlas en el espacio correspondiente.

En la parte de Observaciones se anotará cualquier comentario y recomendaciones adicionales.

Observaciones y Firmas

1. Antes de conversar con el empleado sobre su evaluación, se debe primero conversar con el superior Jerárquico o Jefe inmediato sobre el resultado de la evaluación.
2. Después de conversar con el evaluado debe firmar como constancia de que el trámite de la evaluación se realizó.
3. En la última parte del formulario será de uso exclusivo de la Dirección de Recursos Humanos.

Trámite Final

Una vez finalizada la evaluación se procede a:

1. Entregar una copia al personal.
2. Una segunda copia va a los archivos del Departamento.
3. El original es para el expediente del área de Recursos Humanos

Ejemplo de Evaluación para el personal de SALUMED S.A

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Formulario para la Evaluación del Personal Administrativo, técnicos y de recepción

I. PARTE

DATOS GENERALES

Nombre: _____ N° de empleado _____
Departamento: _____ Fecha: _____
Período Evaluado: De: _____ A: _____
Puesto que ocupa: _____
Tipo de evaluación:
Período de Prueba _____ Semestral _____ Anual _____ Otros _____
Labor Destacada (5) _____ Labor Satisfactoria (4) _____ Debe Mejorar (2) _____ No satisface (0) _____

II. PARTE

COMPORTAMIENTO

1. Actitudes

Practica los principios, valores y estándares éticos.
Su actitud es de respeto, buen trato y cortesía
Tiene interés por aprender y superarse
Tiene actitud positiva y mentalidad de cambio

2. Trabajo en Equipo

Colabora y está dispuesto a brindar apoyo y ayuda
Contribuye al logro de las tareas del equipo.
Frecuentemente ayuda mantener la armonía en el grupo
Mantiene la comunicación y la disciplina

3. Iniciativa y Aporte

Está pendiente de la actualización de sus trabajos
Presenta aportes y sugerencias
Esclarece problemas y brinda soluciones
Tiene iniciativa para dar seguimiento a sus trabajos

4. Productividad/Resultados

Requiere mínimo de supervisión
Sigue instrucciones y las aplica inmediatamente
Es puntual y cumple con la asistencia
Cumple con sus tareas y asignaciones con calidad y en el tiempo solicitado

III. PARTE

**FORTALEZAS
MEJORAR**

DEBE

OBSERVACIONES: _____

OBSERVACIONES Y FIRMAS

El evaluado realiza observaciones, recomendaciones o desacuerdos con la evaluación

Firma del Evaluado

Superior inmediato



Encuesta de clima organizacional

Anexo 2

La siguiente encuesta es de carácter confidencial, la misma se ha elaborado con el fin de obtener indicadores para diagnosticar el clima organizacional que actualmente posee la compañía SALUMED S.A., ubicada en la ciudad de Quito. Esta encuesta está dirigida a todos los colaboradores que conforman la compañía SALUMED S.A. Por favor responda con la mayor sinceridad posible.

DATOS GENERALES:

Sexo: Masculino

Femenino

Edad: Entre 20 y 30 años

Entre 30 y 40 años

Más de 40 años

Antigüedad: De 0 a 1 año

De 1 a 2 años

De 2 a 4 años

Más de 4 años

Departamento:

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

1.- ¿Está usted orgulloso de pertenecer a la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2.- ¿Se siente involucrado con la empresa?

- SI
- NO

3.- ¿Siente que su trabajo aporta al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- ¿Los objetivos de su trabajo están claramente definidos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5.- ¿Cuándo ingresó a la empresa, pasó por un proceso de reclutamiento?

- SI
- NO

6.- ¿Tuvo un proceso de inducción a su puesto?

- SI
- NO

7.- ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

- SI
- NO

8.- ¿Considera que posee los recursos adecuados, para desarrollar su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9.- ¿Tiene espacio suficiente en su estación de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.- ¿Tiene una buena relación con sus superiores?

- SI
- NO

11.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

- SI
- NO

12.- ¿Considera que su jefe es comunicativo?

- SI
- NO

13.- ¿Considera usted que su jefe es justo en sus decisiones?

- SI
- NO

14.- ¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15.- ¿El estilo de dirección de su jefe le influye positivamente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16.- ¿Considera que la comunicación en la empresa es efectiva?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17.- ¿Recibe retroalimentación sobre el trabajo realizado?

- SI
 NO

18.- ¿Su trabajo le permite desarrollar nuevas habilidades?

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 No estoy seguro
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

19.- ¿Está enterado de los cambios que se dan en la empresa?

- SI
 NO

20.- ¿Su puesto de trabajo contribuye con su auto realización?

- SI
 NO

21.- ¿Se siente motivado en el trabajo?

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 No estoy seguro
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

22.- ¿La limpieza y aseo en general son buenos?

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 No estoy seguro
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

23 ¿Las relaciones laborales con sus compañeros son óptimas?

- Totalmente de acuerdo
 De acuerdo
 No estoy seguro
 En desacuerdo
 Totalmente en desacuerdo

24 ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

- SI
 NO

25.- ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?

SI

NO

26.- ¿Cree que puede hacer carrera en la empresa?

SI

NO

27.- ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

SI

NO

28.- ¿Sus ideas son tomadas en cuenta por sus superiores?

SI

NO

29.- ¿Se siente lo suficientemente valorado/a, por sus superiores?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

No estoy seguro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

30.- ¿Tiene usted estabilidad en su trabajo?

SI

NO

NO SABE

31.- ¿Cree que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

No estoy seguro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

32.- ¿Recibe la suficiente capacitación en la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

No estoy seguro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

33.- ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

Totalmente de acuerdo

- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

34.- ¿Su sueldo es competitivo al mercado laboral?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

35.- ¿Cree que su sueldo está acorde a la situación y economía de su empresa?

- SI
- NO
- NO SABE