

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS TEMA:**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN
CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA CARVAJAL INFORMACIÓN S.A.S. ANTES PUBLICAR
S.A.**

AUTORES:

YENIS CAROLINA ESTRADA RODRIGUEZ

GINA KATHERINE SANJUAN LOPEZ



**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

2015

TABLA DE CONTENIDO

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.	Descripción del problema	4
1.2.	Formulación del problema.	5
2.	JUSTIFICACIÓN.....	6
3.	OBJETIVOS.....	7
3.1.	Objetivo general.....	7
3.2.	Objetivos Específicos.....	7
4.	ESTADO DEL ARTE	8
5.	MARCO TEÓRICO	10
5.1.	Teorías del concepto de Cultura en administración.....	10
5.2.	Teoría sobre elementos de la cultura organizacional	10
5.2.1.	Artefactos.....	11
5.2.2.	Valores, creencias y actitudes.....	12
5.2.3.	Supuestos básicos.	13
5.3.	Teoría sobre las dimensiones de la cultura corporativa.....	15
5.3.1.	El concepto que tiene el líder sobre el individuo.	15
5.3.2.	El sistema cultural.	17
5.3.3.	La estructura de la organización.	18
5.3.4.	El clima de la organización.....	19
5.4.	Teorías de cultura organizacional.....	20
5.4.1.	Teoría Clásica	20
5.5.	Teoría del comportamiento organizacional	21
5.5.1.	Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional.....	22
5.5.2.	Teoría de los Sistemas.....	24
5.6.	Teorías del desempeño laboral.....	25
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	27
6.1.	Tipo de la investigación	27
6.2.	Estrategia metodológica	27
6.3.	Población y selección de muestra	27
6.4.	Instrumento para la recolección de datos	28
6.5.	Diseño de Instrumento de recolección de información.	29
6.6.	Definición de variables de identificación y de clasificación.	30

6.7. Diseño de trabajo de campo	31
6.8. Alcances y limitaciones.....	31
7. ASPECTOS GENERALES DE LOS EMPLEADOS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CARVAJAL INFORMACIÓN S.A.S.	32
8. CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CARVAJAL INFORMACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE PERSONAL.	40
8.1. Resultados de la cultura organizacional por area de la empresa.	43
8.1.1. Resultado del Área Comercial.....	43
8.1.2. Resultado del Área Arte-diseño.....	46
8.1.3. Resultado del Área Produccion.....	48
8.1.4. Resultado del Área Financiero.	51
8.1.5. Resultado del Área Administrativo.	53
9. PLAN DE ACCIÓN CON ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA CARVAJAL INFORMACIÓN S.A.S.	55
10. BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	67

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Cada vez es más común que los directores de las organizaciones muestren un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto en la estructura como los procesos organizacionales, toda vez que afectan fundamentalmente la conducta de los individuos. De ahí que surjan conceptos como “cultura organizacional”, que no es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen, que pueden ir desde una identificación plena hasta la frustración que repercute en el desarrollo de la organización.

La empresa *Carvajal Información S.A.S.* es una organización dedicada a la prestación de servicios en el área de imprenta y comunicación, el cual tiene como objetivo principal garantizar la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un desarrollo sostenible, pero esto no es suficiente si tiene una alta gerencia capaz de obtener muchos logros en el caso de los trabajadores de primera línea son y deben de ser considerados seres humanos en los cuales confluyen aspectos como: normas, actitudes, valores y lenguaje-técnico científico.

Es importante hacer a la institución más eficiente y competitiva es la meta de la gestión empresarial. Para ello, se destinan grandes cantidades de dinero en formación del personal y en la compra de nuevos equipos tecnológicos necesarios para prestar un servicio de excelente calidad.

Por lo anterior, surge el interés de realizar una investigación de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal que labora en *Carvajal Información S.A.S.* Surgiendo interrogantes tales;

1.2. Formulación del problema.

¿Cuál es el estado actual en que se encuentra la cultura organizacional en la *empresa Carvajal Información S.A.S.*, y como los aspectos relacionados con los valores, creencias, atmosfera, normas, símbolos y filosofía de la misma, tienen relación con el desempeño laboral de la empresa?

2. JUSTIFICACIÓN

La cultura organizacional tiene elementos fundamentales que inciden de manera transversal en la productividad y eficiencia de los trabajadores de una organización. Así, el interés por este tema, ha aumentado gracias a la importancia que se le viene dando, al interior de las organizaciones, a temas como productividad, manejo de recursos humanos, estabilidad laboral y motivación laboral, los cuales están muy relacionados con el desempeño laboral, que en últimas es un medio para lograr los objetivos y metas de la empresa, que deben redundar en beneficios para los empleados, proveedores, socios, accionistas y demás colaboradores.

Conocer la cultura de la organización, es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones y en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la efectividad. El presente trabajo es relevante, por cuanto a través del mismo, se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la empresa *Carvajal Información S.A.S.* sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima y cultura organizacional, son factores determinantes en el desempeño laboral, para de esta forma se generen los cambios en los valores, atmosfera, normas y demás, que contribuyan a potencializar el desarrollo de capital humano, en pro de la consecución de los mejores resultados para la empresa.

A través de este trabajo, se pretende conocer cual es la percepción que tiene el personal, de la organización, para que se diseñen estrategias tendientes a desarrollar una cultura organizacional que logre un equilibrio, entre los grupos de referencia y un mejor desempeño del personal.

Este trabajo es importante, ya que se espera que al finalizar su elaboración, contribuya para la empresa *Carvajal Información S.A.S.* en el mejoramiento del desempeño laboral del personal, en el desarrollo de una mejor relación de trabajo entre los distintos grupos que hacen vida dentro de la organización, identificar los miembros de la organización con los mejores valores, creencias y cultura.

El trabajo busca ser un aporte a la literatura científica y para la Universidad de Cartagena ya que pretende aportar a un problema de una empresa local, mostrando así la pertinencia de su formación y su aporte al desarrollo de la ciudad a través de las investigaciones de sus egresados y de sus estudiantes.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Analizar la cultura organizacional de la empresa *Carvajal Información S.A.S* y como los aspectos relacionados con los valores, creencias, atmósfera, normas, símbolos y filosofía, se relacionan con el desempeño laboral del personal de la empresa.

3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar en qué forma los procesos administrativos influyen en la cultura organizacional en la empresa *Carvajal Información S.A.S*.
- ✓ Analizar en qué estado se encuentra la cultura organizacional a través de los valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía en la empresa *Carvajal Información S.A.S* y su relación con el desempeño laboral de personal.
- ✓ Diseñar un plan de acción con estrategias para las áreas de la cultura organizacional que deben mejorar para contribuir a los objetivos de la empresa *Carvajal Información S.A.S*.

4. ESTADO DEL ARTE

La cultura organizacional se ha estudiado con muchos fines dentro de estos esta medir bienestar social e individual, gestión administrativa en una organización, etc., el cual obliga a esta a ser estudiada de manera detallada con diversas fuentes de apoyo entre la cuales se destacan los siguientes trabajos y artículos científicos consultados:

En el instituto *Tecnológico Autónomo de México*, (Moreira Alonso, 1993) realizó una tesis denominada **“EL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL, UN ANÁLISIS ESTADÍSTICO”**. Las variables utilizadas por el autor fueron: imagen, trabajo, políticas, comunicación, jefe inmediato y dirección, relaciones humanas, retribución, entrenamiento, permanencia en el trabajo, calidad de vida, retroalimentación y profesores.

De lo anterior se deduce que son varios los factores que pueden contribuir al clima organizacional. El elemento crucial, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo. Por esta razón, los datos de base que utilizan numerosos investigadores para determinar los factores del clima son las percepciones individuales de las características mencionadas anteriormente.

En el trabajo titulado **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR”** realizado en el 2001 por Vázquez Martínez, Rosalinda & Guadarrama Granado, Javier de J., se realizó un diagnóstico del clima organizacional del Instituto Tecnológico de Toluca, derivado de las observaciones y experiencias adquiridas a través del proceso de estudio en diferentes instituciones, además se tomó en consideración que la institución lleva 25 años de servicio y hasta la fecha no se ha realizado un estudio formal de este tipo. Conclusión el estudio se realizó a través de una encuesta de opinión con los siguientes factores: Estructura, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, participación del empleado, toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y conflicto. Se sustentó en los sistemas de administración de Likert y Likert y sirvieron de base para definir la cultura y las debilidades de la organización, con el fin de buscar nuevas alternativas de solución.

(Calderón Hernández, Gregorio; Murillo galvis, Sandra Milena & Torres Narváez, Karen Yohana) en su investigación titulada **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL”** en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá en el año 2003, tratan de considerar que los líderes deben tener en cuenta el bienestar y la satisfacción de los trabajadores para obtener mejores resultados económicos, menos conflictos, satisfacción de clientes y el logro de la eficiencia. Para esta investigación plantearon necesario conocer y actuar sobre las variables de carácter sociocultural, así realizaron 14 entrevistas y

204 encuestas a trabajadores de todos los niveles ocupacionales de (7) siete empresas y los resultados muestran que la satisfacción del trabajador está asociado con culturas orientadas el empleado, corporativas, abiertas y control laxo, pero no existe asociación directa entre la cultura y el bienestar de sus empleados.

De la misma manera, Contreras, Omar en el año 2007 en su trabajo de investigación titulado **“CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ZACATECAS”**, realizó una investigación sobre la cultura organizacional en una institución privada de educación superior en la ciudad de Zacatecas, México y observó que la comunicación interna de la institución es deficiente en términos de formalidad, técnicas y actividades que faciliten la circulación de mensajes que ayuden a la operación de la organización. Como resultado se obtuvo que la percepción del clima organizacional tuviera un promedio favorable (3.82), medido en términos de acuerdo o desacuerdo en la escala de Likert, ubicándolo en la categoría de clima autoritario-paternalista. Las relaciones interpersonales dentro de la organización son percibidas de manera positiva por quienes integraron la muestra, a pesar de que también hay un índice alto sobre la existencia de conflictos. Este trabajo es útil para el análisis de los datos arrojados por las encuestas aplicadas en el presente estudio. De esta forma las calificaciones de las encuestas hacen parte importante para el análisis, en la agrupación de los resultados y en la creación de las estrategias.

Por otro lado Guillén Mondragón, Irene J. & Aduana Mondragón Alma Patricia, 2008, buscaban en su investigación titulada **“LA INFLUENCIA DE LA CULTURA Y DEL ESTILO DE GESTIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO DE LA MEDIANA EMPRESA EN LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA”** mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural, sobre el clima organizacional en las empresas del giro industrial de la ciudad de México, para esto se recurrió al análisis organizacional y al estudio de caso comparativo de medianas empresas, con la finalidad de conocer el grado de asociación entre las variables culturales y las del clima organizacional y su relación con el estilo de gestión en la definición del clima laboral. De este es útil, el análisis de las variables que se hacen, tanto de la organización, como de la cultura de los empleados así como del perfil del empleado, reflejado en datos como su edad, estado civil y tiempo en la empresa.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Teorías del concepto de Cultura en administración.

El concepto clásico de cultura formulado por Taylor (1911) afirma que la Cultura es todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad. En otras palabras, la cultura es todo lo que es socialmente aprendido y compartido por los miembros de una sociedad (Pereira Gomes, 1996).

En la teoría de Schein, la cultura se define como un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende y que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y por lo tanto, que se les enseñe a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

La teoría de Robbins, (1996) define la cultura como: Una percepción común compartida por los miembros de la organización, un sistema de significado compartido. La cultura organizacional está conformada principalmente por la forma de interactuar, así como las actitudes que predominan entre los empleados, los supuestos y las aspiraciones. “El formar parte de una organización significa asimilar su cultura, vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, participar en sus actividades; desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional” (Chiavenato, 2004).

5.2. Teoría sobre elementos de la cultura organizacional

Dentro de la cultura de una organización, se encuentran una serie de elementos básicos, los cuales han sido objeto de estudio de distintos teóricos de la administración. Uno de estos ha sido Edgar Schein, quien en su teoría, le da tres niveles a la cultura: en la superficie están lo que él denomina, los artefactos, por

debajo están los valores, creencias y actitudes y en el nivel más profundo está el núcleo de supuestos básicos¹.

5.2.1. Artefactos.

Según la teoría de Schein, este nivel es la manifestación más palpable de la cultura organizacional. Esta categoría, se refiere al ambiente social y físico construido dentro de la empresa. Schein describe a los artefactos como patrones de comportamiento y expresiones lingüísticas abstractas como historias, chistes, que se clasifican en:

- Objetos materiales; reportes anuales, ventas, catálogos de promoción.
- Patrones físicos, como la manera en que el espacio es distribuido en la empresa, la calidad y funcionalidad de los suministros, códigos de vestuario y la apariencia general de la empresa.
- Tecnología; computadores, faxes, fotocopiadoras, teléfonos y cualquier equipo que la empresa utilice para producir.
- Lenguaje; anécdotas, chistes, historias, metáforas y demás jergas utilizadas por el personal.
- Patrones de comportamiento: ritos, rituales, ceremonias y celebraciones.
- Símbolos. Incluye objetos materiales, patrones físicos y demás aspectos como carteles que utilizan los superiores para mostrar puntos específicos.
- Reglas. Sistemas, procedimientos y programas: sistemas de negociación, valoraciones, promociones, reuniones de comités.

¹ SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc., Publishers. 1985. San Francisco, p.9.

5.2.2. Valores, creencias y actitudes.

Según la teoría de Shein, los valores y creencias forman parte de la estructura cognoscitiva de la cultura organizacional. Los valores están conectados con la moral y los códigos de ética, lo cual determina el pensamiento del personal en cuanto a lo que se debe hacer. Un empleado y una empresa que valora la honestidad, considera que debe actuar con honestidad, pues es lo correcto. Y una empresa y empleado que no valora la honestidad, es el caso contrario.

Las creencias, están relacionadas con lo que la gente piensa que es o no verdad. Creencias que incrementan la pauta publicitaria, generan incrementos en las ventas; el pago según el desempeño, genera mayores rendimientos. Para Schen, las creencias y los valores son difíciles de distinguir entre sí, pues las creencias incluyen a los valores. Ejemplo es que a veces los individuos valoran la honestidad y creen que actuando bajo este principio, la empresa puede funcionar. En este caso, no se sabe a ciencia cierta, si los principios son valorados por su propia causa, o por la creencia que este promueve en el beneficio de la empresa.

En la siguiente tabla se muestran los valores o creencias y su definición.

Tabla N° 1. Valor o creencia y definición según Schein.

Creencia / Valor	Definición
Adaptabilidad	Capacidad para cambiar respondiendo a un estímulo nuevo.
Autonomía	Capacidad para trabajar de manera independiente.
Cooperación	Capacidad para trabajar correctamente con otros.
Creatividad	Capacidad para generar nuevas ideas y desarrollar iniciativas innovadoras.
Equidad	Todos los individuos poseen iguales derechos y oportunidades.
Honestidad	Ser abierto, veraz y ético en las actividades laborales.
Racionalidad	Ser analítico y lógico.

Para Schein, las creencias de un líder en la empresa pueden transformarse en creencias colectivas en el tiempo, por medio de valores, Por ejemplo, cuando un líder enfrenta un problema, el mismo propone una solución como “incrementar la productividad”, pues su creencia de “incremento la productividad” significa “incrementar las ganancias”. Otros miembros de la organización, apreciaran esta percepción no como una creencia sino como una aserción de los valores del líder,

particularmente la que afirma que el empleado debe buscar la productividad cuando experimente problemas. Si esta solución funciona, entonces el grupo aceptará este valor como una descripción de cómo funciona el mundo.

Para Schein, las actitudes están conectadas con los valores y creencias por medio de los sentimientos. Una actitud puede pensarse como una predisposición aprendida en respuesta a una imagen o idea. Las actitudes incluyen evaluaciones basadas en sentimientos, por ejemplo; los altos ejecutivos pueden creer que los círculos de calidad tienden a incrementar el compromiso de los empleados, valorando por ende la productividad y calidad de la empresa. Si los empleados valoran positivamente el compromiso, la productividad y la calidad, la actitud de los mismos frente a los círculos de calidad será positiva.

Concluye Schein que las actitudes se desarrollan con el tiempo, y como las opiniones, son usualmente el resultado de prejuicios y estereotipos y no de información real y actual, generando así una mayor impacto en la motivación de los empleados.

5.2.3. Supuestos básicos.

Para Schen, un supuesto básico es una solución esperada para un problema identificable. Según esta teoría, la cultura puede ser definida en términos de supuestos básicos o teorías en uso. Son suposiciones implícitas y arraigadas que la gente comparte y que guía sus percepciones, sentimientos y emociones frente a las cosas.

Según Schein, los supuestos básicos difieren de las creencias ordinarias en tres aspectos. Primero las creencias se rigen conscientemente y son fáciles de detectar, mientras que los supuestos se rigen de manera inconsciente y son más difíciles de sacar a la superficie. Segundo, las creencias son confrontables, debatibles y más modificables que los supuestos básicos. Tercero, las creencias son simples conocimientos, comparadas con los supuestos básicos, los cuales incluyen a las creencias y las interpretaciones de esas creencias. Los supuestos básicos son aspectos preconcebidos, no confrontables y altamente complejos de la psicología humana.

Schein sugiere una tipología de supuestos básicos compuesto por cinco dimensiones: relación humana con la naturaleza, naturaleza de la realidad y la verdad, naturaleza de la naturaleza humana, naturaleza de la actividad humana y naturaleza de las relaciones humanas.

La teoría de Schein, expone los niveles dentro de los cuales se desarrolla una cultura corporativa. El primer nivel es lo que el individuo percibe al entrar en contacto físico con la organización. El segundo y tercer nivel no son apreciables a primera vista por el individuo, pero sí lo son para los integrantes de la

organización. El miembro de la organización sabe que existe y que son características identificables, pero no reconoce la importancia de esos valores, creencias, actitudes y supuestos básicos. Son dimensiones latentes de toda cultura y que soportan las bases corporativas de toda organización.

Asimismo (Schein, 1992) clasifica y explica las principales categorías que se asocian con la cultura:

- a. Observables regularidades de comportamiento cuando las personas interactúan: el idioma, las tradiciones y costumbres que se desarrollan, los rituales empleados en una amplia variedad de situaciones.
- b. Grupo de Estándares: Los estándares y los valores implícitos que se desarrollan en grupos de trabajo.
- c. Los montos expuestos: los principios y valores articulados y anunciados públicamente, el grupo proclama estar tratando de lograr, como la calidad del producto o el liderazgo de precios.
- d. La filosofía formal: los principios ideológicos y las políticas que guían las acciones del grupo en relación con los accionistas, los clientes y otras partes interesadas.
- e. Las reglas del juego: las reglas tácitas para tener éxito en la organización, los trucos que un recién llegado debe aprender a ser aceptado por el grupo, la forma en que hacemos las cosas por aquí.
- f. Clima: la sensación de que es generada por una disposición grupo físico y la forma en que los miembros de la organización de interactuar unos con otros, con los clientes o extraños.
- g. Competencias: habilidades especiales incorporadas a los miembros del grupo demuestran al realizar ciertas tareas y la capacidad de hacer las cosas que se pasan de generación en generación sin ser necesariamente articulada por escrito.
- h. Los hábitos de pensamiento, modelos mentales y / o paradigmas lingüísticos: compartir estructuras cognitivas que guían las percepciones, los pensamientos y el lenguaje utilizado por los miembros de un grupo y se aprenden nuevos miembros en el proceso de socialización temprana.
- i. Los significados compartidos: el entendimiento tácito que surge cuando los miembros del grupo interactúan.
- j. Las metáforas o símbolos integradores: ideas, sentimientos e imágenes que caracterizan a los grupos a desarrollar, que pueden o no conscientemente apreciados, pero están integrados en edificios, diseño de oficinas y otros artefactos materiales del grupo.

5.3. Teoría sobre las dimensiones de la cultura corporativa.

De acuerdo con la teoría de Carlos Mendez Alvarez², la cultura corporativa se desarrolla bajo cuatro grandes dimensiones, las cuales aportan los elementos necesarios para comprender la cultura organizacional de cualquier empresa. Según esta teoría la cultura corporativa es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Estos significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la empresa, tiene sobre los individuos, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interacción y mutua influencia que existe entre estos. Las dimensiones de Mendez se exponen a continuación:

5.3.1. El concepto que tiene el líder sobre el individuo.

La influencia que tienen los líderes o fundadores de la organización es una fuente clara de construcción de la cultura organizacional de cualquier empresa. Es claro que la manera de pensar y actuar de los dirigentes, afecta el surgimiento de toda la cultura corporativa. Es por esto, que el concepto que tienen dichos dirigentes sobre el hombre se convierte en dimensión primera en la estructura de la cultura empresarial.

Según Mendez Alvarez, el líder manifiesta sus pensamientos en conductas que asume en su trato y relación con los empleados, influyendo en el sistema cultural como en otras variables que inciden en la construcción de la cultura corporativa y forjando conceptos preestablecidos sobre el hombre.

En la teoría de Mendez, el líder puede adoptar uno de estos conceptos, o puede crear su propia concepción basado en algunos de estos planteamientos:

1. El hombre actúa como un ser económico, como un instrumento al cual solo le interesa producir para ser remunerado; al cual hay que verlo como instrumento de producción y no como una persona integral, dejando de lado otros aspectos como los sentimentales, necesidades, deseos, inquietudes y relaciones informales.

² Mendez A. Carlos. Un marco teórico para el concepto de cultura corporativa, Colombia. Ediciones Rosaristas, 2000, p 9.

2. El hombre es un agente activo de una organización, involucrado dentro de un ente social, con ciertas actitudes y aptitudes que lo faculten para desempeñarse con gran capacidad dentro de esta, afirmando así que la actividad social más relevante del hombre es el trabajo, apto para realizar labores asignadas, cumpliendo con principios como responsabilidad, disciplina del trabajo y autoridad.

3. El hombre es un ser social que necesita relacionarse con su compañeros. Antes que una remuneración económica, necesita un reconocimiento social y un sentido de pertenencia, los cuales son considerados como motivaciones óptimas para alcanzar los niveles de eficiencia esperados por la organización. El hombre debe ser considerado como un ser social, el cual tiene la necesidad de involucrarse con grupos informales dentro de la organización.

4. El hombre es el elemento principal de la empresa, lo considera racional y capaz de manejar información. Necesita de factores como la motivación, capacitación y entrenamiento adecuados, como instrumentos que te permiten buscar el logro efectivo de los objetivos y el desarrollo del talento humano tanto a nivel personal como laboral. El hombre es un ser apto para asumir responsabilidades y tomar decisiones.

5. El hombre necesita ser motivado principalmente por incentivos económicos. El hombre está dispuesto a aprender nuevas motivaciones, pero adicionalmente las necesidades sociales y las de autorrealización, suponen el mantenimiento de personas auto motivadas, que responden a los objetivos gerenciales de la empresa.

6. El hombre necesita ser reconocido por sus logros y a la vez ser motivado por un incentivo monetario para continuar siendo productivo.

De acuerdo con Mendez, cualquiera de los planteamientos que tenga el líder sobre el hombre influye de forma significativa en la concepción colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que a la vez, se reflejan en el sistema cultural, la estructura, y el clima que perciben los individuos.

5.3.2. El sistema cultural.

Según la teoría de Mendez Alvarez, el sistema cultural tiene relación con el aprendizaje que el individuo tiene a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización, De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva tales como ideología, valores, costumbres, creencias, mitos, ritos, símbolos e historias. Los elementos sobre los cuales se da el soporte de lo que el autor denomina, sistema cultural, son:

a. El mito. Según Mendez, es una forma de expresión que revela el proceso de pensamiento y sentimiento que se manifiesta a través de palabras o símbolos, las realidades en las cuales se desenvuelve el hombre en la sociedad o en la organización. El mito, proyecta de forma concreta y dramática, miedos y deseos imposibles de descubrir y expresar de cualquier forma, o de expresar a través de un lenguaje normal.

Para el autor, los mitos tienen la característica de interesar y conmover a un grupo de individuos de la organización, permitiendo de esta manera que sirvan como guía en la resolución de problemas que se presentan al interior de la organización. De acuerdo con Mendez, en la organización podrán existir situaciones, personas, procedimientos, comportamientos de la gerencia, supervisores y las personas, consideradas como mitos.

b. Valores. Según Mendez, son creencias permanentes entre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Los valores guían el comportamiento de los individuos en la organización. Su cumplimiento produce reconocimiento de otras personas, mientras que su incumplimiento sanciona y rechaza. Debe existir coherencia entre los valores y los planes y proyectos que una organización quiere alcanzar con los individuos. Al ser aprendidos forman parte de la conciencia colectiva y orientan la gestión de las personas y los resultados reflejan los valores sobre los cuales actúan los miembros de la organización.

c. Creencias. Para Mendez, la creencia es la aceptación que tiene el hombre de la organización acerca de una idea o realidad de la misma, que no necesita una demostración en concreto, explica una relación creíble y particular entre objetos, propiedades e ideas.

De acuerdo con el autor, el impacto de las creencias es importante en la organización, pues permiten desarrollar pertenencia al interior de la organización. El adecuado desarrollo de estas permite a la empresa tener una ventaja debido a que los empleados trabajan convencidos de que ellos son parte del desarrollo de la visión de la empresa.

d. Hábitos. Para Mendez, los hábitos, son disposiciones adquiridas por la repetición de una acción durante un periodo de tiempo. En las organizaciones, existen diferentes tipos de hábitos según el cargo, ya que pueden influir en el tipo de autoridad que se tenga, los controles, la motivación y el tipo de mando que se haya, esto conlleva a que se adopte un determinado tipo de comportamiento. Los hábitos son comportamientos repetitivos por la realización de acciones de manera seguida, regulando así las formas de actuar de una organización.

e. Normas. Según Mendez, las normas son los estándares de comportamiento aceptado y compartidos por los miembros de un grupo. Influyen, modifican y alinean el comportamiento de las personas.

De acuerdo con el autor de la teoría, las normas definen pautas de comportamiento que al ser aceptadas por los miembros de la organización implican la obligatoriedad en su cumplimiento, ya sea que se encuentren escritas o no. La obligatoriedad en su cumplimiento produce sanciones de la organización por parte de los grupos con los que interactúa.

f. Historias. Para Mendez, las historias pueden comprenderse como aquellas narraciones de hechos referentes a los fundadores, a decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia. Relacionan el presente con el pasado, ofreciendo explicaciones que legitiman las prácticas presentes y los comportamientos.

Las historias, al formar parte de la conciencia colectiva, dan lugar a que dentro de un proceso de aprendizaje que sobre las mismas adquieren los individuos, se construyan creencias y los mitos que orienten su comportamiento.

5.3.3. La estructura de la organización.

De acuerdo con Mendez, el comportamiento del hombre en su trabajo se proyecta en la estructura a la cual pertenece. Según el autor, el hombre cumple funciones básicas tales como racionalizar la organización para que se cumplan los objetivos, asignar responsabilidades, determinar parámetros de comportamiento laboral de

acuerdo a la división del trabajo, definiendo los límites de influencia que tiene cada cargo, identificar la dinámica sobre la cual opera la organización en términos del poder, toma de decisiones a partir de la jerarquización, autoridad, centralización y coordinación.

Para el autor, los elementos de la estructura de la organización, determinan el desarrollo de toda la cultura corporativa. Dependiendo del tipo de estructura que posea la empresa, se forjara su cultura organizacional. Los tipos de estructura propuestas por Mendez son:

- Simple: Se presenta cuando por lo general tiene uno o dos niveles verticales, un grupo de empleados con poder de decidir y actuar, y una autoridad centralizada en un individuo.
- Funcional: En esta se establece un diseño de la agrupación de especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Simplemente extiende la orientación por funciones hasta hacerla la forma dominante de la organización total.
- Divisional. Se propone una organización que en su dinámica actúa como unidades que son autónomas, las cuales tienen un dirigente y total independencia de autoridad para tomar decisiones.
- Matricial. Es el diseño estructural que asigna especialistas de los departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos, dirigidos por un administrador de proyecto.
- De red. Se presenta cuando las organizaciones pequeñas centralizadas dependen de mayores organizaciones para poder realizar sus actividades de negocio.

5.3.4. El clima de la organización.

Según Mendez, el clima organizacional es variable de la cultura corporativa en razón de que influye en los comportamientos del individuo y es factor determinante de la conciencia colectiva. De acuerdo con Mendez, el clima organizacional se define como “El ambiente propio de las organización, producido y percibido por el

individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables como relaciones interpersonales, motivación, cooperación, entre otras, y que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, y que pueden determinar su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”

Mendez afirma que el clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse al grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos, personas y eventos que caracterizan a la organización.

5.4. Teorías de cultura organizacional

5.4.1. Teoría Clásica

El origen de la teoría de las organizaciones nace de tres grandes corrientes: La primera, es realizada por ingenieros y psicólogos que describen una organización científica del trabajo, donde su mayor exponente es Taylor (1911), en su obra *principios de administración científica*, en la cual este se enfoca en el estudio de la organización de abajo hacia arriba, desde los talleres a la dirección. Taylor (1969, p. 203-205) sostiene que el cambio hacia la administración científica del trabajo consiste en un cambio completo en la actitud mental y los hábitos tanto de los dirigentes como de los obreros, y que debe ser un cambio gradual, llevado a cabo por directores que estén plenamente compenetrados con la teoría. Taylor hace una disquisición en torno al cambio de hábito y actitudes que tiene que evidenciarse en los trabajadores para lograr una transición exitosa de la administración empírica a la administración científica. Esta adaptación es paulatina, paso a paso dice el autor, no son cambios que puedan implementarse rápidamente, requieren soporte de la dirección para apoyar a los empleados, el autor habla de años para esperar resultados tangibles. Embrionariamente, se puede apreciar en Taylor una prenoición de cultura organizacional, cómo los trabajadores pautan implícitamente normas de trabajo, bajo las cuales regulan su comportamiento y rendimiento laboral, y que no es tarea fácil introducir cambios en los valores y costumbres imperantes.

Segundo, la de administrativos y directores de empresas o teóricos de la organización formalizada representada por Fayol (1916) en *administración*

industrial y general, aquí la organización va de arriba hacia abajo, concibiendo la organización como descendiente desde la alta dirección. Para Fayol, la tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa como ciencia y como materia académica en instituciones de enseñanza.

El tercero y último es el pensamiento de los psicólogos o teóricos de la estructura y la burocracia entre los que destaca Weber en *economía y sociedad*, aquí se pretende un modelo integrado de la organización, desde la racionalidad de la burocracia. La construcción del modelo burocrático surge a partir de la búsqueda de las características comunes de las organizaciones formales. Weber acuñó el término “burocracia” para identificar las organizaciones que poseían esas características. La burocracia resultaba un factor indispensable para administrar una organización compleja en una sociedad moderna. Por supuesto que Weber reconocía que el funcionamiento de la burocracia crea “atracos e inconvenientes”, pero creía que este era el precio para poder contar con una organización racional y eficaz. Y este equilibrio tiene las ventajas de: mejorar la efectividad con la que se consiguen las metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y además se controla mejor la incertidumbre, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de reglas formales conocidas.

5.5. Teoría del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional surge debido a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento del ser humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma en cómo se comunique y asimile la información dentro de la organización.

La Comunicación organizacional es la clase de comunicación se centra en el diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las variables complejas que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación e interacción entre sus miembros, entre estos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las instituciones (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2009).

La comunicación dentro de una organización es un factor determinante para la unión y el compromiso de los trabajadores y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y así utilizar criterios de evaluación, control de objetivos de la organización.

La comunicación, dirigida al empleado o trabajador de una compañía, permite construir relaciones solidas basadas en valores como la sinceridad, la participación y la transparencia en la información. Así, la conducta organizacional se define como una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento dentro de un ambiente organización. (Bortolotti Blancas)

Es el estudio y la aplicación de conocimiento relativos de manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para el beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones.

El comportamiento organizacional se centra en conductas observables, tales como hablar de los compañeros de trabajo, manejar en equipo, o la preparación de un informe, además se ocupa de los estados internos como el pensamiento, la percepción y la toma de decisiones, etc., además examina la conducta de grupos y organizaciones ya que ninguno se comporta de la misma manera que la gente. Sin embargo, algunos sucesos que acontecen dentro de una organización, no pueden ser explicados en términos del comportamiento individual, y por tanto estos eventos deben ser examinados en términos del grupo o de variables de la organización.

Por ello es importante tratar de entender, dentro de la E.O.E., el comportamiento del personal con el fin de hacerlo más eficiente y mejorar el servicio que se proporciona al usuario.

5.5.1. Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional.

De la conducta organizacional se desprende una diversidad de teorías para ayudar a explicar este fenómeno; entre las cuales está la teoría “X” en la cual se asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido, y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que estas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta solo los objetivos de la organización. La administración, **según la teoría X**, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- Sin esta intervención activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirán a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- Como las personas son en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

Por otra parte, la teoría “Y” se sustenta en el supuesto de que la gente no es perezosa y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada.

En función de estas concepciones y premisas con respecto a la naturaleza humana, la teoría Y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administra es el proyecto de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación referente a los objetivos.

La administración, **según la teoría Y**, se caracteriza por los siguientes aspectos: La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad solo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por sí mismas, tales factores.

El desempeño de un trabajador va a depender del grado de conocimiento de la cultura en la organización (Rivas G. & Samra A., 2006); La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y les da identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización (Charón Durive, 2007).

5.5.2. Teoría de los Sistemas

Rensis Likert propuso una técnica denominada “perfil organizacional” para verificar en cuál de los dos tipos de sistema opera una organización. Esta técnica sirve de barómetro, para indicar si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización, tiende a aumentar o disminuir.

De acuerdo con Likert, existen cuatro sistemas diferentes que puede usar el gerente o supervisor. Cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional. La teoría de los sistemas gerenciales de Likert observa el siguiente orden (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001):

Sistema 1 (Explorador–Autoritario): *los gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de toma de decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción cuando es necesario para lograr que las cosas se hagan. Los superiores y los subordinados se tratan entre sí en una atmósfera de desconfianza. Si se desarrolla una organización informal, esta generalmente se opone a las metas de organización formal.*

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001)

Sistema 2 (Benevolente-Autoritario): *Los gerentes en este sistema dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas. También se les da a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos cuidadosamente prescritos. Los subordinados que logran o superan las metas de los gerentes, pueden ser recompensados. En general, los gerentes tienen una actitud condescendiente hacia sus subordinados, y éstos son cautelosos al tratar con sus gerentes.*

Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Sistema 3 (consultivo): *Los gerentes en este sistema de organización fijan metas y dan órdenes generales de discutir las con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas, ya que solo las decisiones y más amplias son tomadas por los gerentes de nivel*

superior. Se utilizan recompensas, en vez de amenazas y castigos, para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con sus jefes la mayoría de los asuntos relacionados con el trabajo. Los gerentes a su vez, creen que, en la medida, se puede confiar en que los subordinados lleven a cabo correctamente sus tareas.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema 4 (participativo): *La gerencia tiene confianza completa en los subordinados. La toma de decisiones está altamente descentralizada. La comunicación no solamente fluye hacia arriba sino entre iguales en la organización. La interacción superior-subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua. Las organizaciones formales e informales a menudo son una misma cosa.*

Cuanto más cerca está el clima de una organización del sistema 4, o participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa, ya que produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en virtud de que hay mucha interacción entre administradores y subalternos, y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral, igualmente los resultados mejoran en términos de productividad, costos, ausencias y rotación. Cuanto más cerca este el clima del sistema 1, éstas serán menos buenas

5.6. Teorías del desempeño laboral.

Las teorías del desempeño laboral están relacionadas con la motivación. La teoría de las expectativas de la motivación se refiere a que la motivación de un empleado aumenta cuando valora altamente un resultado particular y cuando siente una posibilidad razonable de alcanzar la meta alcanzada. Victor Vroom desarrollo una teoría de las expectativas para la motivación que toma en consideración las expectativas del éxito de la persona, la motivación si suceden dos cosas:

Si la persona ve que su esfuerzo le llevara a realizar una tarea y que cumplir con la tarea produce un resultado importante (como reconocimiento o un estatus en la empresa), entonces ocurre la motivación. La motivación ocurre cuando se ve un incentivo o recompensa que pueda satisfacer una necesidad que surge. La frustración se presenta cuando hay una barrera entre la persona y ese incentivo o recompensa.

La teoría de dos factores también conocida como la "Teoría de motivación e higiene" se sustenta sobre dos premisas la satisfacción y la insatisfacción del trabajador. La primera depende de los conocidos factores que motivan a un empleado, alcanzar el reconocimiento profesional, llegar a la consecución de sus metas laborales, obtener un grado de independencia laboral, sentirse responsable de logros y tareas y además involucrado directamente en el trabajo, y las promociones que logre obtener en su puesto de trabajo que ya se sabe son un factor muy motivante. Estos factores contribuyen a que el empleado se sienta satisfecho y valioso en los recursos humanos pero resultan inútiles o pierden valor cuando el empleado se presenta a la insatisfacción, porque esos factores insatisfactorios pueden influir y mucho.

La insatisfacción no es algo que un empleado decidió un día sentir a partir de su trabajo diario, son condiciones que el empleador sin embargo puede solucionar para contribuir al estado de motivación positiva del personal, los que Herzberg llamo factores de higiene influyen en la percepción del empleado porque le afectan directamente: sentirse inseguro en cuanto a la política de seguridad laboral, las políticas de la empresa pueden no ser tan favorables como espera, no hay posibilidades de crecer en la misma, hay un entorno de relaciones entre empleados y en otras jerarquías poco favorable, hay malas instalaciones para trabajar, la supervisión laboral no es la adecuada, no hay estabilidad en la empresa y la inseguridad se traduce en desmotivación.

Para las empresas que surge muchas veces la pregunta de porque los empleados se marchan de la empresa, porque sin ningún motivo a la vista y porque hay tanta rotación de personal. Las teorías del pasado no explicaron muy bien estos hechos y las nuevas teorías de desempeño laboral han tenido en cuenta, aspectos de la felicidad del empleado y de que algunos de ellos mejoran el área de trabajo y propician las relaciones cordiales, las cuales puede hacer que los empleados continúen o no en la empresa.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de la investigación

El presente trabajo es de alcance descriptivo, transversal, con diseño discrecional³. Para esta investigación se analizarán los efectos producidos por cada una de las variables en un periodo específico de tiempo, para conocer características, rasgos o cualidades importantes de todos los trabajadores en las distintas áreas de la empresa objeto de estudio y su efecto sobre la cultura organizacional.

6.2. Estrategia metodológica

En la presente investigación, el instrumento de medida de las variables será el cuestionario con un listado de preguntas estandarizadas y estructuradas que se han de formular de idéntica manera a todos los encuestados, con el fin de que sus respuestas ofrezcan toda la información que se precisa. Así mismo se realizará una descripción del perfil de los trabajadores de la empresa, como factores que son importantes para conocer el estado de la cultura organizacional de la empresa en estudio.

6.3. Población y selección de muestra

Para la presente investigación se tomará como unidad análisis la población total de la empresa *Carvajal Información S.A.S.* la cual cuenta con 26 trabajadores. Dentro de esta población se dejan por fuera al gerente y al personal de la cafetería, por las siguientes razones:

- El gerente direcciona la empresa desde la ciudad de Barranquilla, debido a esto no contará como determinante en el estudio de la cultura organizacional de la empresa.

³A criterio del(los) investigador (res) los elementos son elegidos sobre lo que él cree que pueden aportar al estudio.

- El personal de cafetería no hace parte de la muestra objeto de estudio, al igual que el practicante SENA, el cual no tiene el tiempo suficiente para conocer la hipótesis objeto de estudio.

Como el número de personas a encuestar es bajo o menor a 30, escogeremos el total de trabajadores para desarrollar un análisis total de la E.O.E, distribuido como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. N° De trabajadores por área de trabajo.

Sección de trabajo	# trabajadores
Financiero	1 persona
Administración	3 personas
Arte	2 personas
Producción	4 personas
Comercial	16 personas
Total	26 personas

Fuente: Elaboración propia de las autoras, con información de la E. O. E.

6.4. Instrumento para la recolección de datos

Se utilizara la recolección de datos con base en una medición numérica (1 a 5) y con apoyo del análisis estadístico, se tomara el promedio de la medición para definir el estado de la variable. Además se sumaran los enunciados relacionados con las variables. Con el instrumento de medida del cuestionario, a través del cual se recopilan los datos y posteriormente se realizará un análisis numérico, que permitirá diagnosticar y responder a las necesidades para las cuales se aplica el estudio.

El cuestionario es un formulario con un listado de preguntas estandarizadas y estructuradas que se han de formular de idéntica manera a todos los encuestados, con el fin de que sus respuestas brinden toda la información que se precisa (Centros de estudios de opinión, 2008). Para el caso particular se aplicará una encuesta, con unos enunciados los cuales deben ser calificados de 1 a 5, según la frecuencia de ocurrencia.

6.5. Diseño de Instrumento de recolección de información.

Para el presente trabajo se dispondrá de información primaria y secundaria. La información primaria provendrá de los datos arrojados por la encuesta aplicada a todos los empleados de la empresa. La información secundaria provendrá de libros, textos y trabajos para analizar los resultados de las encuestas.

Cuadro 2. Variables a analizar en la cultura organizacional

Variables	Definición
Valores	Entendidos como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización. Para el caso de la empresa en estudio: la innovación, trabajo en equipo y la excelencia, entendida esta como el enfoque a las metas.
Creencias	Definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.
Clima	Entendido como la atmosfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace en la parte física del lugar y en la parte intangible y como afecta como trabajan los empleados.
Normas	Conocidas como los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera como deben comportarse los trabajadores.
Símbolos	Definido como el conjunto de iconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa, como las ceremonias realizadas anualmente.
Filosofía	Políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

Fuente: Elaborados por los autores.

Teniendo en cuenta el cuadro anterior se establece que para la presente investigación, previa revisión de literatura con el fenómeno a analizar, se identificaron las principales variables a analizar de la cultura empresarial de la empresa.

6.6. Definición de variables de identificación y de clasificación.

Las variables a utilizar se dividen en dos tipos: Los datos generales y las dimensiones propias para el estudio de la cultura organizacional. Para los datos generales cuales se tendrán en cuenta variables como: Nombres, Sexo, Antigüedad en el trabajo, Edad, Nivel de estudios, Estado civil.

Para el estudio de las dimensiones de la cultura organizacional y teniendo en cuenta la previa revisión de la literatura relacionada con el fenómeno de análisis, se identificaron los instrumentos que se aplicarán en el cuestionario los cuales son 6 dimensiones, las cuales serán evaluadas en 27 Ítems. Considerando la escala tipo Likert, a través de cinco categorías:

Valor	Escala de valoración
1	Nunca
2	Ocasionalmente
3	Algunas veces
4	Frecuentemente
5	Siempre

Cuadro 3. Operacionalización de variables

Instrumento	Sección	Variable
Entrevista y Cuestionario	Sección I Datos generales	Nombres
		Sexo
		Antigüedad en el trabajo
		Edad
		Nivel máximo de estudios
		Estado civil
	Sección II Dimensiones de la cultura organizacional	Valores
		Creencias
		Clima
		Normas
		Símbolos
		Filosofías
Fuente: Elaboración propia de las autoras.		

6.7. Diseño de trabajo de campo

El cuestionario se aplicara de forma directa a los empleados de la empresa, esto se hará preferiblemente en la mañana, para que los empleados respondan descansados y en la mejor disposición. Sera importante explicarles que no existen respuestas buenas ni malas y que se mantendrá en secreto el nombre de la persona que responde la encuesta.

.

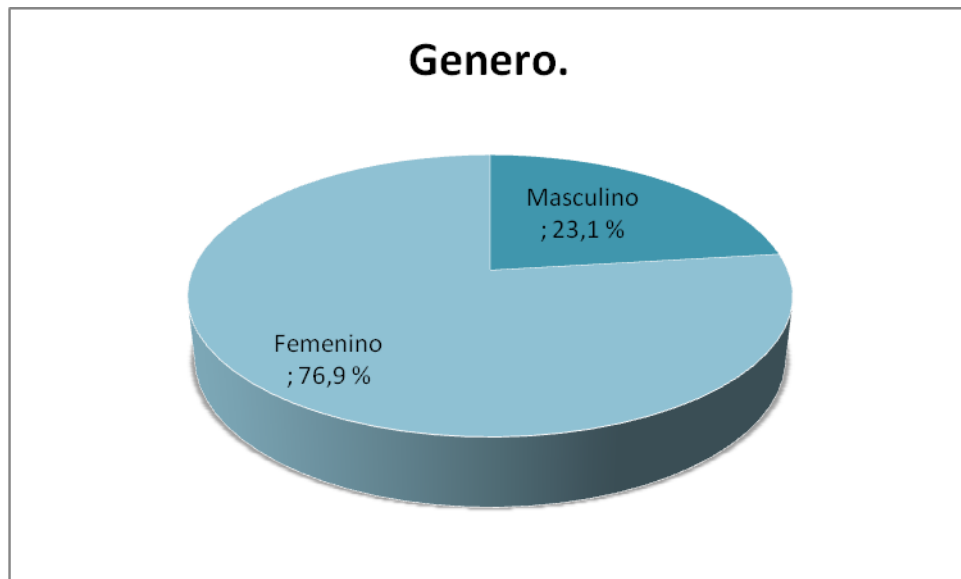
6.8. Alcances y limitaciones

La presente investigación se enfoca a la cultura organizacional, su análisis y determinación dentro del área administrativa de la E. O. E. y su alcance se limitara a encuestar solamente al personal de dicha empresa, lo cual originará recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y de la organización en su totalidad.

7. ASPECTOS GENERALES DE LOS EMPLEADOS Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS QUE INFLUYE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CARVAJAL INFORMACIÓN S.A.S.

Como primera parte del trabajo se hace importante conocer las características de los empleados de la empresa *Carvajal Información S.A.S.* El 76.9% de los empleados son mujeres. Solo el 23.1% son hombres. Esta empresa al ser una empresa del sector servicio, no requiere como determinante de su personal, la fuerza física. Esto refleja el hecho de que las mayores capacidades para el desempeño de los cargos en la empresa, están más relacionados con la creatividad, la parte comercial y la solución de problemas.

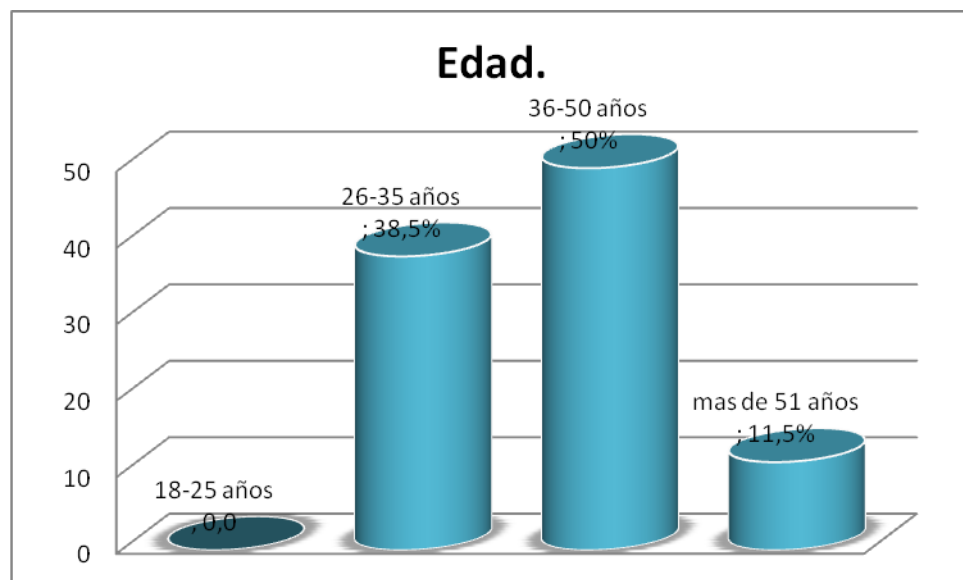
Grafico 1. Genero de la población encuestada.



Fuente: Encuestas aplicadas a empleados. Diseño los autores.

La edad de los empleados es en su mayoría de 36 a 50 años. El 50% de los empleados encuestados se ubica en este rango. Una parte importante tiene una edad entre 26 y 35 años (38.5%). Solo el 11.5% tiene más de 51 años y ningún empleado tiene entre 18 y 25 años. Esto indica que en la empresa, a pesar de existir presencia de personal joven, no existen empleados tan jóvenes (18 a 25 años), que indique que están recién egresados de la universidad o recién entrados al mercado laboral y que refleja la tendencia de las empresas de recurrir a personal con experiencia laboral en el cargo requerido, para que se adapten mejor y más rápido a las funciones del cargo y puedan dar resultados en menor tiempo. Por la mayor presencia del rango de edad entre 36 y 50 años, se puede inferir que la mayoría de empleados poseen experiencia laboral, y que este no es su primer empleo.

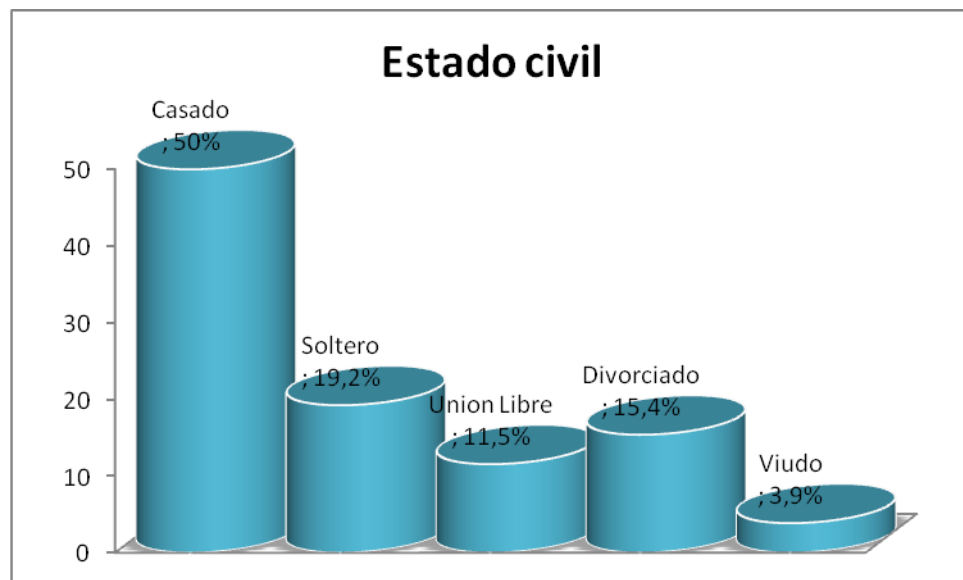
Grafico 2. Edad de la población encuestada.



Fuente: Encuestas aplicadas a empleados. Diseño los autores.

El 50% de los empleados se encuentra casado. El 19.2% está soltero. Se encuentra divorciado el 15.4% de los empleados y el 11.5% vive en unión libre. El 3.9% es viudo. Con estos resultados se puede evidenciar la alta estabilidad sentimental de los empleados, ya que la mayoría, sumando los casados y los que están en unión libre, presentan una pareja estable. Una pequeña proporción es soltera, lo cual para los encargados de talento humano o reclutamiento de las empresas, es sinónimo de poca estabilidad y de poco compromiso hacia las exigencias de la empresa, ya que no existe una necesidad extra de mantener el empleo al no tener la persona obligaciones con la pareja o con los hijos.

Grafico 3. Estado civil de la población encuestada.



Fuente: Encuestas aplicadas a empleados. Diseño los autores.

Un poco más de la mitad de los empleados (53.9%) es profesional. El 26.9% es tecnólogo. El 15.4% tiene estudios técnicos y solo el 3.9% posee una maestría. Por el tipo de empresa que se está estudiando y los servicios que presta, la proporción de personas profesionales parece alta, pero es acorde a los datos del mercado laboral y de las estadísticas en educación donde la gran mayoría de egresados de la educación básica, buscan ingresar a la educación superior. Recientemente se le ha dado un impulso a la educación técnica y tecnológica pero se necesitaran más años, para que el volumen de egresados de este tipo de educación, aumente y se puedan tener mano de obra que no esté sobre calificada para las exigencias del mercado laboral, generando así una asignación salarial no acorde a su preparación.

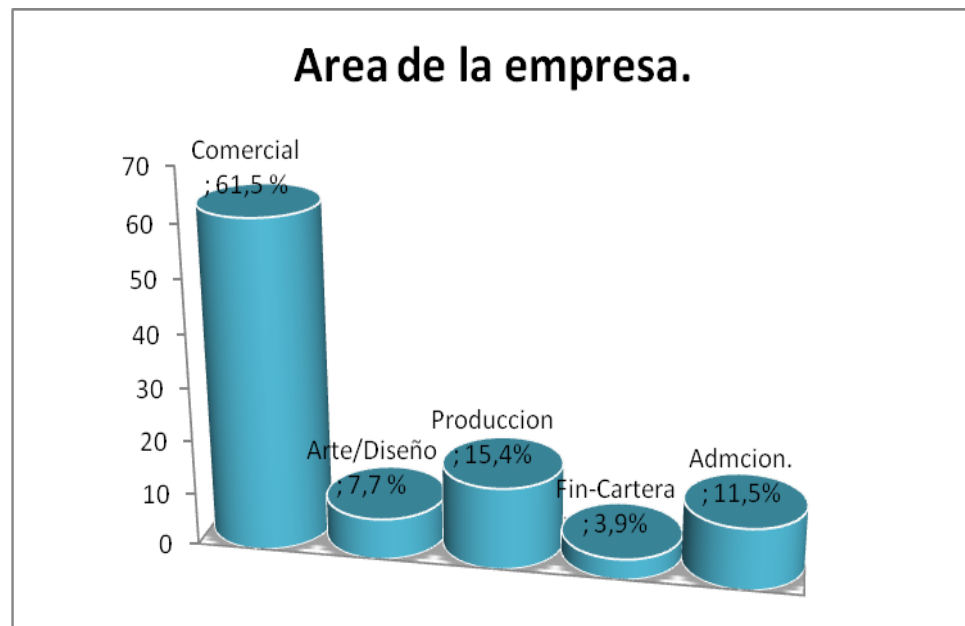
Grafico 4. Nivel educativo de la población encuestada.



Fuente: Encuestas aplicadas a empleados. Diseño los autores.

El gran grueso de los empleados está en el área comercial. El 61.5% está en esta área. Lo cual da cuenta de la importancia del área comercial para la empresa y la explicación de la implementación de metas comerciales al interior de la misma. El área de producción agrupa al 15.4% de los empleados. Esta área junto con el área comercial es vital ya que de ella depende la calidad de los servicios que presta la empresa y de que refleje con exactitud las propuestas del área de arte y diseño. En el área administrativa esta el 11.5% de los empleados. Esta área es de soporte para el correcto funcionamiento de la empresa y debe velar por que las áreas comerciales, de producción y de arte, tengan todas las herramientas y elementos para su óptimo desempeño. El 7.7% está en el área de arte y diseños. La cual a pesar de no contar con un gran número de empleados, lleva la gran responsabilidad de darle al cliente las respuestas a sus necesidades de publicidad de una forma novedosa y llamativa. Cuenta con pocas personas, lo cual se explica por la gran capacidad de las personas que la componen para ser creativos e innovadores. Solo el 3.9% de los empleados está en el área financiera o cartera, lo cual es explicado por el pequeño número de empleados con que cuenta la empresa y por la centralización que en esta área todavía presenta la empresa.

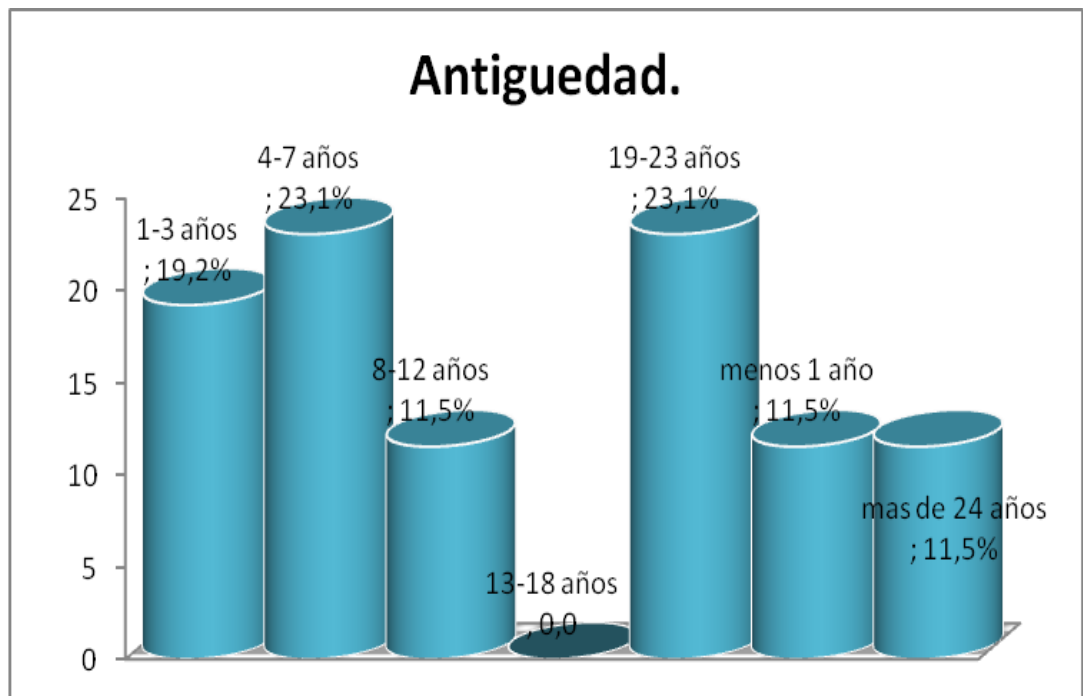
Grafico 5. Área de trabajo de la población encuestada.



Fuente: Encuestas aplicadas a empleados. Diseño los autores.

Se destaca que existen dos grupos importantes en la empresa que presentan una antigüedad importante y una antigüedad relativamente pequeña en la empresa. El 23.1% tiene entre 4 y 7 años y este mismo porcentaje de empleados, presenta una vinculación importante en la empresa desde hace 19 a 23 años. Este último grupo, con un alto tiempo de trabajo en la empresa, ha sido superviviente de los ajustes que la empresa ha realizado en los últimos años y que han hecho que cambie su modelo de funcionamiento, empujada por las nuevas tecnologías de la información, el mayor acceso a internet, el auge de las redes sociales entre otros factores que le han afectado. De igual forma son un reflejo del gran recorrido y reconocimiento que tiene la empresa dentro de la población en general. Una parte importante de los empleados solo tienen una antigüedad de 1 a 3 años (19.2%), lo que muestra que existen empleados que están en proceso de adaptación dentro de la empresa pero que pueden tener buenos desempeños por la tenencia de experiencia laboral anterior. El 11.5% tiene una antigüedad de 8 a 12 años, el cual es también una antigüedad alta en una empresa que como se mencionó arriba a tenido muchos cambios en sus procesos para adaptarse a los cambios y retos del mercado de la publicidad. El 11.5% de los empleados tiene menos de 1 año con la empresa, lo cual a pesar de parecer algo negativo para la empresa, puede significarle algo positivo si se trata de gente joven y con ideas frescas para implementar en la empresa. El 11.5% de los empleados tiene más de 24 años de antigüedad. Siendo estos los empleados con mayor antigüedad en la empresa.

Gráfico 6. Antigüedad en empresa de la población encuestada.



Fuente: Encuestas aplicadas a empleados. Diseño los autores.

En el área de arte y diseño se encuentran empleados de más antigüedad. Los dos empleados de esta área tienen entre 19 y 23 años de antigüedad. En el área comercial se encuentran distribuido personal con poca antigüedad, relativamente nuevos y con más antigüedad, es decir veteranos de la empresa. En el área financiero están con una antigüedad de 1 a 3 años. En el área administrativa se destaca que tienen una antigüedad entre 1 y 7 años. (Tabla 1).

Tabla1. Datos cruzados entre área de la empresa y antigüedad.

Antigüedad en la empresa		Total muestra		En que área de la empresa se encuentra									
				Comercial		Arte/Diseño		Producción		Financiero/Cartera		Administrativo	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	1 a 3 años	5	19,23	2	12,50	0	0,00	1	25,00	1	100,00	1	33,33
2	4 a 7 años	6	23,08	3	18,75	0	0,00	1	25,00	0	0,00	2	66,67
3	8 a 12 años	3	11,54	2	12,50	0	0,00	1	25,00	0	0,00	0	0,00
5	19 a 23 años	6	23,08	3	18,75	2	100,00	1	25,00	0	0,00	0	0,00
6	menos de 1 año	3	11,54	3	18,75	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7	mas de 24 años	3	11,54	3	18,75	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	TOTAL	26	100,00	16	100,00	2	100,00	4	100,00	1	100,00	3	100,00

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores.

De acuerdo a los datos de área de la empresa y nivel educativo, en el área comercial predominan personas de nivel profesional (62.5%), el 18.7% son de nivel tecnológico. En el área de diseño solo están empleados de nivel técnico y tecnológico. En el área de producción la mitad tienen formación profesional y la otra mitad tienen formación técnica y tecnológica. La persona del área financiera es profesional. En el área administrativa se encuentran personas con formación tecnológica y profesional.

Tabla 2. Área de la empresa y nivel educativo.

Nivel máximo de estudios		Total muestra		En que área de la empresa se encuentra									
				Comercial		Arte/Diseño		Producción		Financiero/Cartera		Administrativo	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
2	Técnico	4	15,38	2	12,50	1	50,00	1	25,00	0	0,00	0	0,00
3	Tecnológico	7	26,92	3	18,75	1	50,00	1	25,00	0	0,00	2	66,67
4	Profesional	14	53,85	10	62,50	0	0,00	2	50,00	1	100,00	1	33,33
5	Especialización	1	3,85	1	6,25	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
	TOTAL	26	100,00	16	100,00	2	100,00	4	100,00	1	100,00	3	100,00

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores.

8. CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CARVAJAL INFORMACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE PERSONAL.

La cultura organizacional de la empresa *Carvajal Información S.A.S.* está relacionada con el desempeño laboral de sus empleados. A continuación se exponen los componentes de la cultura organizacional con mejor y menor favorabilidad. Dentro de la cultura organizacional se tuvo en cuenta los valores, las creencias, las normas, la filosofía entre otras. Los valores son la innovación, la eficacia, el trabajo en equipo y el compromiso. El primer valor, la innovación, está muy relacionada con el sector de la empresa, ya que es vital para el sector de la publicidad, en la medida que se puedan buscar nuevas formas de ofrecer los servicios de la empresa. En la siguiente tabla se muestran los componentes de la cultura organizacional con mayor favorabilidad o por destacar. Los valores de la empresa presentan la mejor favorabilidad de todos los componentes de la cultura organizacional. La innovación en términos generales presenta una buena favorabilidad, tanto por el lado de la percepción por parte del empleado, como por el lado de la iniciativa del personal. La empresa fomenta la innovación, ya que es importante, que los productos y servicios que ofrece, sean novedosos y estén a la vanguardia de los pedidos de los clientes para llegar a la consecución de más mercados. De forma general, los empleados evidencian que están en continua búsqueda de nuevas formas de hacer su trabajo.

El trabajo en equipo es alto a nivel general en la empresa, lo cual está muy relacionado con los proyectos de publicidad que lleva a cabo y que implican que se haga mucho trabajo en equipo. De esta forma se promueve el trabajo en equipo en la empresa. De igual forma las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo son buenas. La empresa basa sus estrategias comerciales en la consecución de metas comerciales, enfocadas en el volumen de ventas y en el volumen de clientes. La eficacia, entendida como el logro de los objetivos, está presente. Los empleados a nivel general tienen claro que las metas son para cumplirse y están en función de ellas. El compromiso está presente en la empresa, ya que en términos generales, se sienten orgullosos de decir que trabajan en la empresa. De igual forma a los empleados les gusta trabajar en la empresa. El personal está comprometido con la empresa lo cual está relacionado con la cultura de los resultados y el reconocimiento por parte de los empleados, sobre todo de las áreas comerciales y de producción, que son vitales para la consecución de las metas y resultados trazados por la gerencia de la empresa. El componente de la cultura organizacional, denominado símbolos, muestra que para los empleados, los símbolos están muy presentes. Estos símbolos están relacionados con la

recompensa y reconocimientos, tanto de la empresa hacia el empleado, como de los empleados hacia la empresa.

Tabla 1. Resultado de las dimensiones más favorables a nivel general de la empresa.

DIMENSION	ITEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ITEM
Innovación 4.11	4.03	7	La empresa fomenta la innovación
	4.19	8	Estoy dispuesto a probar nuevas formas de hacer mi trabajo
Trabajo en equipo 4.23	4.11	9	En la empresa se promueve el trabajo en equipo
	4.34	10	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo
Eficacia (Resultados) 4.71	4.76	11	Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas
	4.73	12	En mi trabajo pienso siempre en los buenos resultados
	4.65	13	Soy constante en mi trabajo para lograr el cumplimiento de las metas
Compromiso 4.13	4.03	23	Me gusta trabajar en esta empresa
	4.23	24	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta empresa
Símbolos 4.23	4.46	28	La empresa celebra fechas especiales
	4.07	29	La empresa recurre a incentivos
	4.15	30	Reconoce y entiende el logo y colores de la empresa

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores.

Dentro de las dimensiones menos favorables, se encuentran los símbolos, el clima, la gestión efectiva, las normas y la filosofía. La baja percepción de la creencia evidencia que existe en la empresa una creencia de que las promociones no se dan siempre de una forma justa, que el salario no es el adecuado y que no están dadas las herramientas para cumplir con el trabajo. La cultura con esta creencia incide negativamente en el desempeño laboral, ya que se desmotiva el personal y se tienden a justificar la no consecución de los objetivos y las metas de la empresa. El clima a nivel general en la empresa, muestra que se presenta un clima en donde los empleados no sienten una verdadera autonomía, colaboración y desarrollo personal. Dentro de los componentes del clima se destaca que la mayor calificación la tiene la percepción del ambiente de cooperación, lo cual es acorde con la buena calificación del trabajo en equipo. La gestión afectiva en la empresa es poco favorable, presentando un bajo puntaje, afectada sobre todo por la participación de los jefes para la toma de decisiones y el énfasis que se le da al trabajo bien hecho. El énfasis centralizado de la empresa, con baja autonomía de la empresa en la ciudad, hace que se sienta, por parte de los empleados que no tienen ninguna injerencia en las decisiones de la empresa. Dentro de esta

dimensión, presenta una alta calificación, el trato del jefe, dejando en evidencia el buen trato por parte del jefe en la empresa.

Tabla 2. Resultado de las dimensiones menos favorables a nivel general de la empresa.

DIMENSION	ITEMS		
Creencias 3.10	2.69	14	Cree que las promociones en la empresa se dan de manera justa.
	3.03	15	Cree que el salario que recibe es el adecuado
	3.57	16	Cree que se les suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo
Clima 3.70	3.80	17	En la empresa le permiten aprender y progresar como persona
	4	18	Percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa
	3.30	19	Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo
Gestión efectiva 3.52	4.46	20	El trato por parte de mi jefe inmediato es cordial y respetuoso
	2.88	21	Se me tiene en cuenta para la toma de decisiones en la empresa
	3.23	22	Se da mayor importancia al trabajo bien hecho que a los errores cometidos
Normas 3.88	4.73	25	Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa
	4.61	26	Hay normas respecto de la presentación personal de los empleados
	2.30	27	La empresa utiliza sanciones ante una falta
Filosofía 3.67	3.26	31	En su trabajo diario está presente la misión y visión de la empresa
	3.84	32	Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para el cargo antes que a personas externas
	3.92	33	Siente que a la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

8.1. Resultados de la cultura organizacional por área de la empresa.

8.1.1. Resultado del Área Comercial.

La innovación presenta una alta puntuación en el área comercial, lo cual es muy acorde con el área comercial, la cual debe recurrir a nuevas formas de conseguir nuevos clientes y de poder vender sus productos. Aun cuando las directrices comerciales y las estrategias se diseñan desde el área centralizada de la empresa, el área comercial tiene cierta autonomía para incluirle modificaciones o mejoras para conseguir los objetivos y metas del área comercial.

El área comercial también tiene mucha favorabilidad en el trabajo en equipo en la medida que debe cumplir con metas para toda la empresa y por ende deben trabajar en equipo para conseguirlas. Existen buenas relaciones interpersonales, presentando este ítem la mayor puntuación.

El área comercial tiene una alta puntuación en la eficacia, ya que el personal comercial está acostumbrado a cumplir las metas y estar enfocado en los resultados. El salario del área comercial depende de los resultados y siempre tienen presente los indicadores comerciales de la empresa. La mayor calificación dentro de la dimensión eficacia, es la que se refiere a estar pensando siempre en los buenos resultados.

El compromiso es elevado en el área comercial, siendo esto importante para la empresa ya que una de las áreas más importantes, está comprometida con la empresa. Carvajal es una empresa de mucho renombre en el país, lo cual puede explicar, que a pesar de que la mayoría no expresa mucho interés por trabajar en la empresa si está orgulloso de decir que trabaja en la empresa con una mejor calificación. La cultura organizacional del área comercial, se caracteriza por tener una alta percepción de los símbolos de la empresa. El personal del área comercial, celebra fechas especiales, reconoce los incentivos que entrega la empresa y reconoce y entiende el logo de la empresa. El área comercial sabe que el conocimiento de la empresa es importante para ofrecer los servicios y productos de la empresa.

Tabla 3. Resultado de las dimensiones más favorables en el área comercial.

DIMENSION	ITEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ITEM
Innovación 4.31	4,31	7	La empresa fomenta la innovación
	4,31	8	Estoy dispuesto a probar nuevas formas de hacer mi trabajo
Trabajo en equipo 4.28	4,06	9	En la empresa se promueve el trabajo en equipo
	4,50	10	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo
Eficacia (Resultados) 4.77	4,75	11	Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas
	4,87	12	En mi trabajo pienso siempre en los buenos resultados
	4,68	13	Soy constante en mi trabajo para lograr el cumplimiento de las metas
Compromiso 4.19	3,87	23	Me gusta trabajar en esta empresa
	4,50	24	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta empresa
Símbolos 4.37	4,56	28	La empresa celebra fechas especiales
	4,37	29	La empresa recurre a incentivos
	4,18	30	Reconoce y entiende el logo y colores de la empresa

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

El área comercial tiene una baja presencia en la cultura organizacional de la creencia. Se tiene la creencia por parte del personal de esta área de que falta mucho en la parte de reconocimiento y recompensa de la empresa. Para esta área las promociones no se dan de forma justa y no se cree que el salario sea el adecuado. De igual forma no perciben que se le dan las herramientas necesarias para cumplir con el trabajo.

No existe un clima favorable para los empleados del área comercial. Dentro de esta dimensión, la mayor puntuación refleja que para los empleados del área comercial existe un ambiente de cooperación dentro de la empresa. Esta área sin embargo percibe un clima laboral en donde no existe mucho progreso y aprendizaje en la empresa y no existe suficiente autonomía para tomar decisiones.

La gestión afectiva en el área comercial presenta una baja favorabilidad. Se destaca que la menor puntuación esta en el ítem de la toma de decisiones de la empresa. Lo cual para el área comercial también refleja el carácter centralizado de la empresa. La cultura organizacional del área comercial se caracteriza por un

poco reconocimiento a las normas de la empresa. Se destaca que esta dimensión se ve muy afectada por la baja puntuación que le dan los empleados a la percepción sobre la aplicación de las sanciones ante una falta. En esta área en términos generales no se presenta una cultura organizacional que se base en la filosofía de la empresa. A este respecto esta área a estar más enfocada al cumplimiento de las metas comerciales y en su desarrollo individual, descuida el entorno general de la filosofía de la empresa. Se desconoce la misión y la visión de la empresa en el trabajo diario de esta área y no se tiene una filosofía de desarrollo paralelo de la empresa y del empleado.

Tabla 4. Resultado de las dimensiones menos favorables en el área comercial.

DIMENSION	ITEMS		
Creencias 3.14	2,62	14	Cree que las promociones en la empresa se dan de manera justa.
	3,37	15	Cree que el salario que recibe es el adecuado
	3,43	16	Cree que se les suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo
Clima 3.75	3,81	17	En la empresa le permiten aprender y progresar como persona
	4,12	18	Percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa
	3,31	19	Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo
Gestión efectiva 3.62	4,50	20	El trato por parte de mi jefe inmediato es cordial y respetuoso
	2,87	21	Se me tiene en cuenta para la toma de decisiones en la empresa
	3,50	22	Se da mayor importancia al trabajo bien hecho que a los errores cometidos
Normas 3.93	4,93	25	Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa
	4,68	26	Hay normas respecto de la presentación personal de los empleados
	2,18	27	La empresa utiliza sanciones ante una falta
Filosofía 3.66	3,12	31	En su trabajo diario está presente la misión y visión de la empresa
	3,87	32	Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para el cargo antes que a personas externas
	4	33	Siente que a la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

8.1.2. Resultado del Área Arte-diseño.

Las dimensiones más favorables del área arte y diseño, son todos los valores de la empresa. La innovación, el trabajo en equipo, la eficacia y el compromiso. Todos estos valores son vitales para esta área ya que están directamente relacionados con su buen desempeño. En vista de lo anterior es importante que estos presente una alta favorabilidad. El área arte<diseño presenta un buen clima organizacional, sobre todo en lo relacionado al ambiente de cooperación. Se presenta una buena percepción de los símbolos de la empresa.

Tabla 5. Resultado de las dimensiones más favorables en el área arte/diseño.

DIMENSION	ITEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ITEM
Innovación 4.50	4,50	7	La empresa fomenta la innovación
	4,50	8	Estoy dispuesto a probar nuevas formas de hacer mi trabajo
	4,50	9	En la empresa se promueve el trabajo en equipo
Trabajo en equipo 4	3,50	10	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo
	5	11	Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas
Eficacia (Resultados) 4.67	4,5	12	En mi trabajo pienso siempre en los buenos resultados
	4,5	13	Soy constante en mi trabajo para lograr el cumplimiento de las metas
	4	17	En la empresa le permiten aprender y progresar como persona
Clima 4	4,5	18	Percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa
	3,5	19	Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo
	5	23	Las capacitaciones son una prioridad en la empresa
Compromiso 4.5	4	24	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta empresa
	4.5	28	La empresa celebra fechas especiales
Símbolos 4.5	4.5	29	La empresa recurre a incentivos
	4.5	30	Reconoce y entiende el logo y colores de la empresa

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

Las creencias en el área de arte tienen una baja calificación. La empresa *Carvajal Información S.A.S.* es una empresa de sector de la publicidad y el área de arte es un área fundamental por lo que existe una creencia de que los salarios no son los

adecuados y de que las promociones no son de manera justa. En esta dimensión la mejor puntuación indica que para esta área si existen las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con el trabajo. En cuanto a la gestión efectiva, se evidencia una baja favorabilidad a esta dimensión, jalonada por la baja percepción en cuanto a la participación en la toma de decisiones y al poco reconocimiento del trabajo bien hecho sobre el destacar los errores cometidos. Las mismas características de las funciones de esta área, hacen que sea un área susceptible a cometer errores y estar en una continua forma de hacer las cosas. La dimensión de normas es también una dimensión, con una baja favorabilidad, lo cual es explicado sobre todo por el mínimo reconocimiento que se da a la presencia de sanciones ante una falta en la empresa. La no aplicación de faltas en la empresa, o al menos que los empleados no crea que esto se presente, explica la poca presencia de este componente de la cultura organizacional.

Tabla 6. Resultado de las dimensiones menos favorables en el área arte/diseño.

DIMENSION	ITEMS		
	PUNTAJE	No	Descripción del ITEM
Creencias 3.50	3,00	14	Cree que las promociones en la empresa se dan de manera justa.
	3,5	15	Cree que el salario que recibe es el adecuado
	4	16	Cree que se les suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo
Gestión efectiva 3.67	5	20	El trato por parte de mi jefe inmediato es cordial y respetuoso
	3	21	Se me tiene en cuenta para la toma de decisiones en la empresa
	3	22	Se da mayor importancia al trabajo bien hecho que a los errores cometidos
Normas 3.67	5	25	Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa
	5	26	Hay normas respecto de la presentación personal de los empleados
	1	27	La empresa utiliza sanciones ante una falta
Filosofía 3.67	3	31	En su trabajo diario está presente la misión y visión de la empresa
	3	32	Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para el cargo antes que a personas externas
	5	33	Siente que a la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

8.1.3. Resultado del Área Producción.

Los valores innovación, trabajo en equipo y eficacia, son los que presentan una mayor puntuación. La innovación evidencia que los empleados del área de producción tienen una alta disposición a probar nuevas formas de hacer el trabajo. Así mismo el personal de esta área, acepta que la empresa promueve la innovación. El trabajo en equipo y su alta calificación, son ejemplo de como este valor se hace muy presente en el área de producción, lo cual para la empresa es muy bueno ya que el trabajo en equipo genera sinergias positivas, en donde el trabajo en equipo genera mayores resultados que la suma de los esfuerzos individuales. El personal de esta área reconoce que la empresa promueve el trabajo en equipo y evidencian que existen buenas relaciones interpersonales entre los empleados de esta área. La eficacia es otro valor presente en el área de producción. Esto es muy acorde a la función de esta área ya que, al completar los procesos productivos se deben buscar resultados en términos de productos elaborados, y en la medida que se presente eficacia, se evitara desperdicio de recursos, materias primas y costos, tanto fijos como variables. Resulta importante que los empleados de esta área son conscientes de la importancia del cumplimiento de metas de producción y las cuales están sujetas a los pedidos de los clientes y los tiempos de entrega.

Tabla 7. Resultado de las dimensiones más favorables en el área Producción.

DIMENSION	ITEMS		
Innovación 4.25	PUNTAJE	No.	Descripción del ITEM
	3.75	7	La empresa fomenta la innovación
	4.75	8	Estoy dispuesto a probar nuevas formas de hacer mi trabajo
Trabajo en equipo 4.25	4.25	9	En la empresa se promueve el trabajo en equipo
	4.25	10	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo
Eficacia (Resultados) 4.50	4.50	11	Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas
	4.50	12	En mi trabajo pienso siempre en los buenos resultados
	4.50	13	Soy constante en mi trabajo para lograr el cumplimiento de las metas

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

La mayoría de dimensiones del área de producción tienen una baja puntuación. Existe para esta área una cultura organizacional caracterizada por la poca creencia de que se dan las promociones de forma justa, de que el salario recibido es el adecuado y una creencia de la poca promoción y reconocimiento. Esto indicaría que en la empresa esta área no es muy tenida en cuenta para las promociones, además este tipo de creencias afectan el desempeño laboral de la empresa ya que genera desmotivación y afectar o estar relacionada con otras dimensiones como se observa. El clima organizacional se caracteriza por una baja concepción de progreso en la empresa, de cooperación y de autonomía. La creencia que se tiene y el clima van muy de la mano y pueden tener consecuencias negativas en el desempeño laboral de esta área de la empresa.

El compromiso del área de producción es bajo. Resulta grave para la empresa que esta área presente bajo compromiso ya que al estar consciente de la importancia del cumplimiento de las metas para la empresa, se espera que de igual forma tengan compromiso para cumplir con estas metas. Sin duda un clima laboral poco favorable y una creencia negativa de la empresa generan bajo compromiso del empleado, este es un caso claro.

Por su parte la gestión efectiva esta con baja favorabilidad, sobre todo por la poca percepción de la participación en la toma de decisiones y la percepción de la preponderancia del error cometido que el trabajo bien hecho.

La cultura de esta área no percibe las normas como algo importante en la empresa. Como en las otras áreas, este componente de la cultura organizacional se ve muy afectado por la no presencia de sanciones ante una falta. Los símbolos presentan una presencia precaria en esta área, sobre todo por la poca percepción por parte del personal de esta área de que la empresa recurre a incentivos. Como en muchas empresas, los incentivos se dan a la parte comercial, más que a la parte operativa.

La filosofía de igual forma también presentan una baja calificación, explicado más que todo por la poca tenencia en cuenta de la misión y la visión de la empresa, dentro del trabajo diario y que refleja que el trabajo operativo hace que sea un trabajo repetitivo y absorbente. También existe la filosofía de que a la empresa no le interesa mucho el desarrollo familiar y personal del empleado.

Tabla 8. Resultado de las dimensiones menos favorables en el área Producción.

DIMENSION	ITEMS		
Creencias 2.92	2.5	14	Cree que las promociones en la empresa se dan de manera justa.
	2.25	15	Cree que el salario que recibe es el adecuado
	4	16	Cree que se les suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo
Clima 3.75	3.75	17	En la empresa le permiten aprender y progresar como persona
	3.75	18	Percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa
	3.75	19	Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo
Gestión efectiva 3.17	4.25	20	El trato por parte de mi jefe inmediato es cordial y respetuoso
	2.75	21	Se me tiene en cuenta para la toma de decisiones en la empresa
	2.50	22	Se da mayor importancia al trabajo bien hecho que a los errores cometidos
Compromiso 3.75	3.75	23	Me gusta trabajar en la empresa
	3.75	24	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta empresa
Normas 3.83	4	25	Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa
	4.5	26	Hay normas respecto de la presentación personal de los empleados
	3	27	La empresa utiliza sanciones ante una falta
Símbolos 3.73	4.25	28	La empresa celebra fechas especiales
	2.75	29	La empresa recurre a incentivos
	4.2	30	Reconoce y entiende el logo y colores de la empresa
Filosofía 3.75	3.5	31	En su trabajo diario está presente la misión y visión de la empresa
	4	32	Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para el cargo antes que a personas externas
	3.75	33	Siente que a la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

8.1.4. Resultado del Área Financiero.

Para el área financiera se encuentra que los valores de la empresa con mayor puntuación, son el trabajo en equipo, la eficacia y el compromiso. Se destaca de igual forma que la gestión efectiva es favorable. Los símbolos son parte importante en la cultura organizacional del área financiera. La filosofía de esta área se caracteriza por tener presente la visión y misión de la empresa.

Tabla 9. Resultado de las dimensiones más favorables en el área Financiero.

DIMENSION	ITEMS		
Trabajo en equipo 4	4	9	En la empresa se promueve el trabajo en equipo
	4	10	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo
Eficacia (Resultados) 5	5	11	Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas
	5	12	En mi trabajo pienso siempre en los buenos resultados
	5	13	Soy constante en mi trabajo para lograr el cumplimiento de las metas
Gestión efectiva 4	5	20	El trato por parte de mi jefe inmediato es cordial y respetuoso
	3	21	Se me tiene en cuenta para la toma de decisiones en la empresa
	4	22	Se da mayor importancia al trabajo bien hecho que a los errores cometidos
Compromiso 4.5	5	23	Las capacitaciones son una prioridad en la empresa
	4	24	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta empresa
Símbolos 4.67	5	28	La empresa celebra fechas especiales
	5	29	La empresa recurre a incentivos
	4	30	Reconoce y entiende el logo y colores de la empresa
Filosofía 4	4	31	En su trabajo diario está presente la misión y visión de la empresa
	4	32	Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para el cargo antes que a personas externas
	4	33	Siente que a la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

En el área financiera la innovación se hace poco favorable. Esta área al ser un área operativa no implica nuevas formas de hacer el trabajo y más bien es un trabajo repetitivo. Para la empresa no resulta tan malo que esta área presente una baja calificación en este valor. En esta área existe una creencia que se caracteriza por creer que el salario no es el adecuado y que las promociones no son de forma justa. Relacionado con el perfil laboral de los empleados de este área y el nivel educativo de las personas que la conforman, se pueden tener personas con formación no acorde a la del cargo y que demandan o piensan que deberían ganar más por su nivel educativo. Sobre las promociones, es claro que las promociones en esta área no son muy comunes. El clima se ve afectado y tiene una baja puntuación sobre todo por la baja percepción de la autonomía para tomar decisiones que tienen los empleados de esta área. Al ser un área netamente operativa y que está muy controlada por el nivel central de la empresa, donde están los altos mandos gerenciales de la misma, su nivel de iniciativa es bastante limitado.

Tabla 10. Resultado de las dimensiones menos favorables en el área Financiero.

DIMENSION	ITEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ITEM
Innovación 3	3	7	La empresa fomenta la innovación
	3	8	Estoy dispuesto a probar nuevas formas de hacer mi trabajo
Creencias 3.33	3	14	Cree que las promociones en la empresa se dan de manera justa.
	3	15	Cree que el salario que recibe es el adecuado
	4	16	Cree que se les suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo
Clima 3.67	4	17	En la empresa le permiten aprender y progresar como persona
	4	18	Percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa
	3	19	Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo
Normas 3	4	25	Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa
	4	26	Hay normas respecto de la presentación personal de los empleados
	1	27	La empresa utiliza sanciones ante una falta

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

8.1.5. Resultado del Área Administrativo.

Los valores del área administrativa, con mejor calificación dentro de la cultura organizacional de la empresa, fueron el trabajo en equipo y la eficacia. Esto refleja que el personal administrativo trabaja en equipo, que le gusta y que consigue resultados con el mismo. El área administrativa, al ser el área que dirige la empresa y controla el cumplimiento de los objetivos, tiene muy claro la eficacia para el desempeño de la empresa y exige con el ejemplo, al tener la eficacia con una alta calificación. Las normas presentan una alta favorabilidad y esto refleja que el personal administrativo, a pesar de no ser el que muchas veces diseñe las normas de trabajo, debido al nivel central gerencial de la empresa, si las defiende y es consciente de su cumplimiento y de su importancia.

Tabla 11. Resultado de las dimensiones más favorables en el área Administrativo.

DIMENSION	ITEMS		
Trabajo en equipo 4.16	4	9	En la empresa se promueve el trabajo en equipo
	4.33	10	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo
Eficacia (Resultados) 4.66	5	11	Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas
	4.33	12	En mi trabajo pienso siempre en los buenos resultados
	4.66	13	Soy constante en mi trabajo para lograr el cumplimiento de las metas
Normas 4.11	4.66	25	Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa
	4.33	26	Hay normas respecto de la presentación personal de los empleados
	3.33	27	La empresa utiliza sanciones ante una falta

Fuente: Encuestas realizadas. Diseño y cálculo de los autores

Los valores que presentan una menor favorabilidad del área administrativa, son el compromiso y la innovación. Estos dos valores debería estar más presentes en esta área, en la medida que el compromiso debe estar desde el más alto de la empresa y la innovación debe ser el pilar de la administración de la empresa y de sus recursos, para lograr ser más competitiva y lograr los mejores resultados. En todo caso resulta preocupante que esta área presente tantas dimensiones desfavorables, como son la filosofía, las creencias, el clima y llama la atención del tipo de administración que se está aplicando y de qué forma, ir en contra de estos componentes de la cultura organizacional está afectando más el buen desempeño de la empresa.

Tabla 12. Resultado de las dimensiones menos favorables en el área Administrativo.

DIMENSION	ITEMS		
	PUNTAJE	No.	Descripción del ITEM
Innovación 3	3	7	La empresa fomenta la innovación
	3	8	Estoy dispuesto a probar nuevas formas de hacer mi trabajo
Creencias 2.78	3	14	Cree que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación
	2	15	Cree que el salario que recibe es el adecuado
	3.33	16	Cree que se les suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo
Clima 3.22	3.66	17	En la empresa le permiten aprender y progresar como persona
	3.33	18	Percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa
	2.66	19	Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo
Gestión efectiva 3.22	4	20	El trato por parte de mi jefe inmediato es cordial y respetuoso
	3	21	Se me tiene en cuenta para la toma de decisiones en la empresa
	2.66	22	Se da mayor importancia al trabajo bien hecho que a los errores cometidos
Compromiso 3.99	4.33	23	Las capacitaciones son una prioridad en la empresa
	3.66	24	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta empresa
Símbolos 3.77	4	28	La empresa celebra fechas especiales
	3.66	29	La empresa recurre a incentivos
	3.66	30	Reconoce y entiende el logo y colores de la empresa
Filosofía 3.55	3.66	31	En su trabajo diario está presente la misión y visión de la empresa
	4	32	Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para el cargo antes que a personas externas
	3	33	Siente que a la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar

9. PLAN DE ACCIÓN CON ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA CARVAJAL INFORMACIÓN S.A.S.

Después de analizados las dimensiones de la cultura organizacional de la empresa *Carvajal Información S.A.S.* en forma general y de forma detallada por área de la misma, se procede a elaborar un plan de acción, para buscar detener que las fallas de la cultura organizacional sigan afectando el desempeño laboral y por ende los resultados de la empresa. Este plan de acción incluye el área de intervención, la dimensión de la cultura organizacional, el componente de la misma, el plan de acción, las estrategias, el área responsable y los resultados esperados.

Se procede a tomar el área de intervención y la dimensión de la cultura organizacional de cada área. Se analiza su componente y se propone un plan de acción, con las estrategias y el área responsable. El área comercial, presenta problemas en la dimensión de creencia. Uno de sus componentes más bajos es la creencia de la no presencia de promociones justas. De esta forma se proponen la estrategia de crear y definir procesos de ascensos que sean claros y transparentes. En esta estrategia interviene el área de recursos humanos y se espera que mejoren los procesos de ascenso en la empresa.

Tabla 1. Planes de acción de la dimensión creencia del área comercial

AREA DE INTERVENCION	DIEMENSION CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCION	
			Estrategias	Área responsable y resultados esperados.
COMERCIAL	Creencia	Promociones justas.	Crear procesos de promoción que estén establecidos y con una calificación transparente.	Área de RH. Mejorar la perfección de las promociones por parte del área comercial.
		Salario adecuado	Definir una tabla de salarios que contemple metas comerciales.	Área de RH. Área contable. Aumentar proporcionalmente los salarios según el cumplimiento de las metas.
		Herramientas adecuadas	Dotar al personal comercial de las herramientas tecnológicas y de comunicaciones para poder aumentar las ventas.	Gerencia Comercial. Aumentar la dotación para el área comercial.
	Clima	Progreso en la empresa.	Crear planes de capacitación virtual o presencial. Diseñar planes de apoyo para educación continua.	Gerencia Comercial. RH
		Cooperación en la empresa	Generar espacios con dinámicas de grupo para mostrar la cooperación en la empresa.	
		Autonomía	Realizar planes de trabajo donde el área comercial diseñe y ejecute programas para el logro de las metas comerciales.	

	Gestión efectiva	Participación para toma de decisiones	Diseñar mesas de trabajo y reuniones con todas las áreas de la empresa.	RH, Gerencia.
		Preponderancia calidad errores	Crear una campaña de reconocimiento a las buenas acciones y labores en la empresa.	
	Normas	Sanciones ante una falta.	Definir manual de sanciones ante faltas en la empresa.	RH, Gerencia
	Filosofía	Visión y misión en el trabajo	Crear capacitaciones en la misión y visión de la empresa.	RH, Gerencia
		Vacantes personal interno	Crear directrices para la suplencia de vacantes en la empresa.	

Tabla 2. Planes de acción de la dimensión creencia del área arte/diseño

AREA DE INTERVENCION	DIEMENSION CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCION	
			Estrategias	Área responsable y resultados esperados.
ARTE Y DISEÑO	Creencia	Promociones justas.	Crear procesos de promoción que estén establecidos y con una calificación transparente.	Área de RH. Mejorar la percepción de las promociones por parte del área comercial.
		Salario adecuado	Definir una tabla de salarios que contemple metas comerciales.	Área de RH. Área contable. Aumentar proporcionalmente los salarios según el cumplimiento de las metas.
	Gestión efectiva	Preponderancia calidad errores	Crear una campaña de reconocimiento a las buenas acciones y labores en la empresa.	Área de RH. Generar la percepción de la importancia de hacer las cosas bien.
	Normas	Sanciones ante una falta.	Definir manual de sanciones ante faltas en la empresa.	
	Filosofía	Visión y misión en el trabajo	Crear capacitaciones en la misión y visión de la empresa.	Area de RH.
		Vacantes personal interno	Crear directrices para la suplencia de vacantes en la empresa.	Area RH, Gerencia

Tabla 3. Planes de acción de la dimensión creencia del área Producción

AREA DE INTERVENCION	DIEMENSION CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCION	
			Estrategias	Área responsable y resultados esperados.
PRODUCCION	Creencia	Promociones justas.	Crear procesos de promoción que estén establecidos y con una calificación transparente.	Área de RH. Mejorar la percepción de las promociones por parte del área comercial.
		Salario adecuado	Definir una tabla de salarios que contemple metas comerciales.	Área de RH. Área contable. Aumentar proporcionalmente los salarios según el cumplimiento de las metas.
	Clima	Progreso en la empresa	Diseñar una campaña para que se hagan partícipes el área de producción.	
		Ambiente de cooperación		
		Autonomía en la empresa		
	Gestión efectiva	Participación en toma de decisiones.	Diseñar mesas de trabajo y reuniones con todas las áreas de la empresa.	
		Calidad sobre errores		
	Compromiso	Gusto por trabajar en la empresa	Generar encuestas de satisfacción laboral constantes.	
		Orgullo por trabajar en la		

		empresa			
	Normas	Sanciones ante una falta		Definir manual de sanciones ante faltas en la empresa.	
	Símbolos	Incentivos en la empresa		Definir políticas de incentivos por producción.	Gerencia, Area financiera.
	Filosofía	Misión y visión en la empresa.		Capacitar al personal en la misión y visión de la empresa.	Area RH.
		Desarrollo profesional en la empresa.		Generar estrategias de capacitación y apoyo en formación fuera de la empresa.	Gerencia, RH.

Tabla 4. Planes de acción de la dimensión creencia del área Financiera.

AREA DE INTERVENCION	DIEMENSION CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCION		
			Estrategias	Área responsable y resultados esperados.	
FINANCIERA	Innovación	Fomento de la innovación		Generar incentivos para la innovación en el área.	Gerencia.
		Nuevas formas de hacer el trabajo			
	Creencias	Promociones justas		Crear procesos de promoción que estén establecidos y con una calificación transparente.	Gerencia.
		Salario adecuado		Proponer incentivos adicionales para el personal de la empresa.	Gerencia.
	Clima	Autonomía para la toma de decisiones			
	Normas	Sanciones ante una falta.		Definir manual de sanciones ante faltas en la empresa.	Genrerencia.

Tabla 5. Planes de acción de la dimensión creencia del área Administrativa.

AREA DE INTERVENCION	DIEMENSION CULTURA ORGANIZACIONAL	COMPONENTE	PLAN DE ACCION		
			Estrategias	Área responsable y resultados esperados.	
ADMINISTRATIVO	Innovación	Fomento de la innovación		Diseñar capacitaciones con actualizaciones en temas laborales.	RH y Gerencia.
		Nuevas formas de hacer el trabajo			
	Creencias	Promociones justas			Gerencia.
		Salario adecuado		.	
	Clima	Autonomía para la toma de decisiones		Diseñar planes de trabajo en donde participen todas las áreas de la empresa.	Gerencia.
		Ambiente de cooperación			
	Gestión efectiva	Participación en toma de decisiones		Crear una campaña de reconocimiento a las buenas acciones y labores en la empresa.	RH, Gerencia
		Calidad en el trabajo sobre errores			
	Compromiso	Orgullo de estar en la empresa		Aplicar encuestas de satisfacción personal.	RH
	Símbolos	Incentivos en la empresa		Definir políticas de inventivos.	Gerencia
Conocimiento del logo de la empresa			Crear cursos para el conocimiento de la empresa.	RH, Gerencia.	
	Filosofía	Misión y Visión en		Capacitar al personal en la misión	

		la empresa		y visión de la empresa.	
		Interés en la empresa para el desarrollo personal		Generar estrategias de capacitación y apoyo en formación fuera de la empresa.	

10. BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
2. Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). *Cultura Organizacional y bienestar social*. Bogotá: Cuadernos de administración.
3. Centros de estudios de opinion. (2008). *El cuestionario. el instrumento de recoleccion de informacion de la tecnica de la encuesta social*. Medellín: Universidad de antioquia.
4. Change Integration da price waterhouse. (1999). *Principios e Paradoxos*. Sao paulo: Atlas.
5. Charón Durive, L. (2007). *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestion de la calidad*. Cuba: Centro nacional de invetigaciones cientificas de Cuba.
6. Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, M., Martin Rodrigo, M., & Nuñez Partido, A. (2011). Clima Organizacional y Satisfaccion Laboral. UnaComparacion entre Hospitales Públicos de Alta y Baja Complejidad. *Salud de los trabajadores* , 19 (1), 05-19.
7. Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del exito en las organizaciones*. México: Thomson.
8. Contreras, O. (2007). *Cultura organizacional en el area administrativa de una institucion privada de educacion superior en Zacatecas*. Mexico: Razón y palabra.
9. Cortes Ramírez, J. A., & Pérez Zapata, j. (2008). El aprendizaje organizacional:Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración* , 29-36.

10. Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. Mexico: Cengage Learning editores.
11. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2001). *Clima Organizacional*. Colombia.
12. French, W. L. (1986). *Administración de personal*. Washington: Industria.
13. García Ramírez, M. G., Ibarra Velázquez, L. A., & Cecilio Contreras, A. *Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*.
14. Garza Puente, D. G. (2010). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCION GENERAL DE EJECUCION DE SANCIONES DE LA SECRETARIA DE SEGURIDAD PUBLICA EN TAMAULIPAS*. México: Unidad Académica Multidisciplinaria de Comercio y Administración Victoria.
15. Guillén Mondragón, I. J., & Aduana Mondragón, A. P. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. estudio del caso de la mediana empresa en la delegación IZTAPALAPA. *Estudios Gerenciales*, 47-64.
16. Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
17. Koys, D., & Decottis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*. 44 (3), 265-385.
18. Moreira Alonso, G. (1993). *El clima y la cultura organizacional en el ITAM: Un análisis estadístico*. Mexico: Tesis.
19. Pereira Gomes, E. B. (s.f.). *Cultura Organizacional um estudio de caso*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2012, de http://facape.br/ruth/adm-comport_organ/Cultura_organizacional.pdf
20. Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. *Investigación y Posgrado*, 21 (2), 231-248.

21. Pérez Uribe, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombia: Analisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Administración* , 73-85.
22. Rivas G., M. A., & Samra A., A. J. (2006). *La cultura organizacional y su relacion con el desempeño laboral del personal adcrito al centro clinico quirurgico divno niño C.A. Maturín.*
23. Robbins, S. (1996). *Organizational Culture and leadership*. NJ: Prentice Hall.
24. Rodriguez , D. (1999). Diagnostico Organizacional.
25. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
26. Terán Varela, O. e., & Irlanda, J. L. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educacion superior. *Omnia Año 17, No.1* , pp. 96-110.
27. Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. d. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de educar* , 105-131.

ANEXOS

DIMENSION	ITEMS		
Innovación 4.11	PUNTAJE	No.	Descripción del ITEM
	4.03	7	La empresa fomenta la innovación
	4.19	8	Estoy dispuesto a probar nuevas formas de hacer mi trabajo
Trabajo en equipo 4.23	4.11	9	En la empresa se promueve el trabajo en equipo
	4.34	10	Mantengo buenas relaciones interpersonales con mis compañeros de trabajo
Eficacia (Resultados) 4.71	4.76	11	Para la empresa lo más importante es el cumplimiento de las metas
	4.73	12	En mi trabajo pienso siempre en los buenos resultados
	4.65	13	Soy constante en mi trabajo para lograr el cumplimiento de las metas
Creencias 3.10	2.69	14	Cree que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación
	3.03	15	Cree que el salario que recibe es el adecuado
	3.57	16	Cree que se les suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo
Clima 3.70	3.80	17	En la empresa le permiten aprender y progresar como persona
	4	18	Percibe un ambiente de cooperación dentro de la empresa
	3.30	19	Tiene autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo
Gestión efectiva 3.52	4.46	20	El trato por parte de mi jefe inmediato es cordial y respetuoso
	2.88	21	Se me tiene en cuenta para la toma de decisiones en la empresa
	3.23	22	Se da mayor importancia al trabajo bien hecho que a los errores cometidos
Compromiso 4.13	4.03	23	Las capacitaciones son una prioridad en la empresa
	4.23	24	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta empresa
Normas 3.88	4.73	25	Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de la empresa
	4.61	26	Hay normas respecto de la presentación personal de los empleados
	2.30	27	La empresa utiliza sanciones ante una falta
Símbolos 4.23	4.46	28	La empresa celebra fechas especiales
	4.07	29	La empresa recurre a incentivos
	4.15	30	Reconoce y entiende el logo y colores de la empresa
Filosofía 3.67	3.26	31	En su trabajo diario está presente la misión y visión de la empresa
	3.84	32	Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para el cargo antes que a personas externas
	3.92	33	Siente que a la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar

