



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

**Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los
colaboradores de la empresa Boticas Unidas.**

AUTORES:

**Abad Cadena, Concepción Elizabeth
Jaramillo Martínez, Oscar Oswaldo**

**Previo a la obtención del Grado Académico:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

TUTORA:

Zerda Barreno, Elsie Ruth, Mgs

**Guayaquil, Ecuador
2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los Ing. Concepción Elizabeth, Abad Cadena y Oscar Oswaldo, Jaramillo Martínez, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno, Mgs.
TUTORA**

Econ. Glenda Mariana Gutiérrez Candela, Mgs.

REVISORA

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, 03 de mayo de 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Concepción Elizabeth, Abad Cadena y Oscar Oswaldo Jaramillo Martínez

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación: Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 03 de mayo de 2022

LOS AUTORES

Concepción Abad C

CONCEPCIÓN ABAD CADENA

OSCAR JARAMILLO MARTÍNEZ



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Concepción Elizabeth, Abad Cadena y Oscar Oswaldo Jaramillo Martínez

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del proyecto: Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

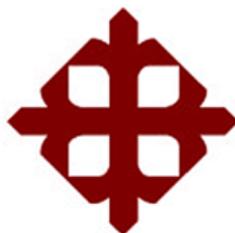
Guayaquil, 03 de mayo de 2022

LOS AUTORES

Concepción Abad C

CONCEPCIÓN ABAD CADENA

OSCAR JARAMILLO MARTÍNEZ



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. At the top, the browser address bar shows the URL: `secure.orkund.com/old/view/114111837-137106-202833#q1b1KLvayijY0sdQxNDW11VEqkzPy0zLT7M505VsjLQMzAwMirQwNTU2MTI3NTIwM7E0NakFAA==`. The page header includes the URKUND logo and a user profile icon labeled "En pausa".

The main content area is divided into two columns. The left column displays document metadata:

- Documento:** Tesis JARAMILLO Y ABAD.docx (D119507005)
- Presentado:** 2021-11-22 12:16 (-05:00)
- Presentado por:** oscar_jaramillo1976@hotmail.com
- Recibido:** maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** Tesis Final Jaramillo y Abad [Mostrar el mensaje completo](#)

A summary below the metadata states: "1% de estas 54 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes." The right column, titled "Lista de fuentes", contains a table with the following data:

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Tesis Rut Urkund.docx
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

The main document content is displayed below, showing a search result snippet and a full text preview. The snippet reads: "es determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas, para la elaboración de una estrategia que mejore la productividad de la empresa. Apoyados de los objetivos específicos para el cumplimiento del mismo que son: estudio de teorías, análisis científicos, descripción de metodologías aplicadas y la propuesta de la estrategia para mejorar el desempeño. En este estudio se aplicó la investigación descriptiva con la finalidad de conocer la situación actual, en donde los niveles jerárquicos consideran que existe una adecuada cultura organizacional y los colaboradores en menor concordancia en dicha afirmación. Con base a estos resultados se estableció una propuesta para reafirmar la cultura de la empresa partiendo desde la funcionalidad de cada puesto, a fin de realizar una evaluación interna como medición entre su preparación y sus funciones para entregar premios e incentivos. Con la propuesta se desea mejorar la cultura organizacional mediante el programa "Gente Unida" que comprende: La descripción y actualización de los puestos de trabajo; Habilidades que debe tener cada puesto de trabajo; Programa de fidelización y desarrollo; y Evaluación de desempeño por competencia." The full text preview continues with: "Palabra clave: Clima, organización, cultura, colaborador, productividad, resultados. Abstract Organizational culture provides the premise on the style, behaviors and values in an organization, for this reason, it constitutes a fundamental element to achieve the productivity of the collaborators, since it allows to identify with the institution and integrate effectively in the activities that they carry out so that the planned goals are met jointly. In this sense, the objective of the research is to determine the influence of the organizational culture on the performance of the employees of the Hospital General Babahoyo for the implementation of a proposal that improves the productivity of the company." The bottom of the screenshot shows the Windows taskbar with the time 9:44 and date 29/11/2021.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las bendiciones derramadas durante la trayectoria de mi vida personal y en mi formación profesional, gracias a su bendición he tenido la fuerza, fe y sabiduría para salir adelante y no desmayar ante las adversidades que se me han presentado en el recorrido de mi camino.

Gracias a todas las personas que han estado a mi lado brindando su apoyo constante y han contribuido con sus buenos deseos y aquellos que me brindaron sus conocimientos y consejos.

Ing. Concepción Abad Cadena

AGRADECIMIENTO

A Dios sobre todas las cosas, a mi esposa e hijos que han sacrificado parte de su tiempo para permitirme crecer profesionalmente dándome su apoyo incondicional y agradecido también por el apoyo a la empresa donde me desempeño profesionalmente. A mi Tutor por generosamente compartió sus conocimientos y su invaluable ayuda para el desarrollo de este proyecto.

Ing. Oscar Jaramillo Martínez

DEDICATORIA

Este proyecto esta dedicado a las personas que más me han influenciado en mi vida, dándome los mejores consejos guiándome y haciéndome una persona de bien, con todo mi amor y afecto se los dedico a:

Mis padres, esposo y familia

Ing. Concepción Abad Cadena

DEDICATORIA

A mi Esposa e hijos, que gracias a ellos he podido culminar estos estudios que me a permitido actualizarme en los conceptos y conocimientos, que gracias al apoyo y esfuerzo sobre todo de mi esposa que ha sido un pilar fundamental al cumplimiento al objetivo.

Ing. Oscar Jaramillo Martínez

Índice general

Resumen.....	XVII
Abstract	XVIII
Introducción	1
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del problema	7
Justificación.....	7
Objetivos de la Investigación	9
Hipótesis.....	10
Capítulo I.....	11
Marco Teórico.....	11
Fundamentación teórica.....	11
La cultura organizacional.....	11
Tipo de cultura organizacional	13
Modelos de cultura organizacional	14
Desempeño Laboral	21
Clima organizacional	25
Desarrollo Organizacional	27
Gobierno corporativo	29
Cultura del gobierno corporativo	32
Productividad	33
Evaluación por objetivos	35
Modelo de evaluación 360.....	36
Indicadores de gestión	38

Características de la empresa.....	39
Marco Conceptual	40
Aprendizaje organizacional	40
Autonomía	40
Clima organizacional.....	41
Empresa familiar.....	41
Motivación.....	41
Organización.....	41
Planificación	41
Satisfacción laboral.....	42
Sistema organizacional	42
Valores	42
Capítulo II	43
Marco Referencial.....	43
Investigaciones relacionadas.....	43
Delimitación de una empresa familiar en Ecuador	46
Marco Legal.....	50
Constitución de la República.....	50
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	51
Constituir empresa	51
Capítulo III.....	53
Metodología de la Investigación	53
Población y Muestra	54
Encuestas para colaboradores.....	57
Encuestas para jefaturas	66

Validación de cuestionarios.....	75
Evaluación de desempeño de Boticas Unidas	78
Cruce de información y hallazgos	84
Valoración de resultados y estrategias	87
Capítulo IV.....	94
Propuesta de la Investigación.....	94
Objetivo General	94
Objetivos Específicos	94
Descripción de la propuesta:	94
Implementación.....	95
Descripción de puestos de trabajo	95
Habilidades y competencias por puestos de trabajo	98
Fidelización y desarrollo.....	101
Evaluación de desempeño por competencias.....	112
Programa de implementación.....	115
Presupuesto.....	117
Resultados Esperados	118
Conclusiones	119
Bibliografía	122
Apéndice	128

Índice de tablas

Tabla 1 Elementos de la cultura organizacional	13
Tabla 2 Sistema familiar y Sistema empresarial	17
Tabla 3 Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos	19
Tabla 4 Aplicación de Grupos de interés en la empresa familiar	20
Tabla 5 Principales líneas de distribución.....	40
Tabla 6 Distribución de compañías registradas por criterios	47
Tabla 7 Clasificación por tipo de empresa y tamaño	47
Tabla 8 Sector económico de las empresas.....	48
Tabla 9 Población y muestra del estudio.....	55
Tabla 10 Operalización de las variables.....	56
Tabla 11 Conoce la cultura organizacional.....	57
Tabla 12 Reconocimientos como parte de la cultura organizacional.....	58
Tabla 13 Metas por áreas y objetivos empresariales.....	59
Tabla 14 Comunicación interna para fomentar la cultura organizacional	60
Tabla 15 Crecimiento profesional.....	61
Tabla 16 Aporte para mejorar la cultura organizacional.....	62
Tabla 17 Actividades de integración.....	63
Tabla 18 Opciones para mejorar la cultura organizacional.....	64
Tabla 19 Actividades para fomentar cultura organizacional.....	67
Tabla 20 Compromiso de la dirección	68
Tabla 21 Valoración de cultura organizacional	69
Tabla 22 Conocimiento de cultura organizacional.....	70
Tabla 23 Actividades de cultura organizacional	71

Tabla 24 Prácticas de recompensa	72
Tabla 25 Evaluación de gestión	73
Tabla 26 Actividades para fomentar cultura organizacional - jefes.....	74
Tabla 27 Aspectos de evaluación de cuestionario de jefaturas	76
Tabla 28 Valoración de items	77
Tabla 29 Aspecto de actitud.....	78
Tabla 30 Aspecto de desempeño.....	79
Tabla 31 Aspecto de habilidades.....	80
Tabla 32 Cruce de resultados entre colaboradores y jefaturas.....	84
Tabla 33 Aspectos para incluir en la cultura organizacional	86
Tabla 34 Puntuación de escala de resultados	88
Tabla 35 Análisis sobre el conocimiento de cultura organizacional.....	88
Tabla 36 Análisis de beneficios y recompensas para colaboradores	89
Tabla 37 Análisis de la comunicación para fomentar la cultura organizacional.....	90
Tabla 38 Actividades de integración.....	90
Tabla 39 Resultados generales de la encuesta.....	91
Tabla 40 Plan para fomentar la cultura organizacional.....	103
Tabla 41 Lealtad de colaboradores	105
Tabla 42 Cultura Organizacional	107
Tabla 43 Reconocimiento de logros.....	109
Tabla 44 Incentivos por propuestas productivas	111
Tabla 45 Proyección de diagrama de Gantt	116
Tabla 46 Presupuesto del programa de "Gente Unida"	117
Tabla 47 Resultados esperados	118

Índice de figuras

Figura 1. Árbol del problema.....	7
Figura 2. Proceso de revisión de desempeño	21
Figura 3. Estrategia del desarrollo organizacional.....	28
Figura 4. Factores que afectan la productividad	34
Figura 5. Esquema de evaluación por objetivos.....	35
Figura 6. Logotipo de la empresa Boticas Unidas	39
Figura 7. Proporción de empresas familiares por región	49
Figura 8. Proporción de Empresas Familiares por sectores económicos	50
Figura 9. Conoce la cultura organizacional.....	58
Figura 10. Reconocimientos como parte de la cultura organizacional	59
Figura 11. Metas por áreas y objetivos empresariales	60
Figura 12. Comunicación interna para fomentar la cultura organizacional	61
Figura 13. Crecimiento profesional.....	62
Figura 14. Aporte para mejorar la cultura organizacional	63
Figura 15. Actividades de integración	64
Figura 16. Opciones para mejorar la cultura organizacional	65
Figura 17. Actividades para fomentar cultura organizacional	67
Figura 18. Compromiso de la dirección.....	68
Figura 19. Valoración de cultura organizacional	69
Figura 20. Conocimiento de cultura organizacional	70
Figura 21.. Actividad de cultura organizacional	71
Figura 22. Práctica de recompensa.....	72
Figura 23. Evaluación de gestión.....	73
Figura 24. Actividades para fomentar cultura organizacional - jefes	74

Figura 25. Resultados del área comercial en actitud.....	81
Figura 26. Resultados del área comercial en desempeño.....	82
Figura 27. Resultados del área comercial en habilidades	83
Figura 28. Presentación de los resultados del análisis	92
Figura 29. Evaluación de los integrantes de la cultura organizacional	93
Figura 30. Descripción de puestos de trabajo	96
Figura 31. Descripción de puestos de trabajo - área tesorería.....	98
Figura 32. Habilidad y competencia	99
Figura 33. habilidad y competencia - personal tesorería.....	101
Figura 34. Misión - Visión de Boticas Unidas.....	104
Figura 35. Valores de Boticas Unidas.....	104
Figura 36. Mails cumpleaños	106
Figura 37. Mail reclutamiento interno	106
Figura 38. Mail de identificación de valores.....	108
Figura 39. Mensajes de unión e integración.....	108
Figura 40. Mensaje de reconocimiento a estudios	110
Figura 41. Mensaje de reconocimiento a talento	110
Figura 42. Evaluación cualitativa.....	113
Figura 43. Evaluación cuantitativa.....	114
Figura 44. Evaluación general.....	115

Resumen

La cultura organizacional brinda la premisa sobre el estilo, conductas y valores en una organización, por tal razón, se constituye en un elemento fundamental para alcanzar la productividad de los colaboradores, puesto que permite identificarse con la institución e integrarse de forma efectiva en las actividades que realizan para que de manera mancomunada se cumpla con las metas planificadas. En este sentido, el objetivo de la investigación es determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas, para la elaboración de una estrategia que mejore la productividad de la empresa. Apoyados de los objetivos específicos para el cumplimiento del mismo que son: estudio de teorías, análisis científicos, descripción de metodologías aplicadas y la propuesta de la estrategia para mejorar el desempeño. En este estudio se aplicó la investigación descriptiva con la finalidad de conocer la situación actual, en donde los niveles jerárquicos consideran que existe una adecuada cultura organizacional y los colaboradores en menor concordancia en dicha afirmación. Con base a estos resultados se estableció una propuesta para reafirmar la cultura de la empresa partiendo desde la funcionalidad de cada puesto, a fin de realizar una evaluación interna como medición entre su preparación y sus funciones para entregar premios e incentivos. Con la propuesta se desea mejorar la cultura organizacional mediante el programa “Gente Unida” que comprende: La descripción y actualización de los puestos de trabajo; Habilidades que debe tener cada puesto de trabajo; Programa de fidelización y desarrollo; y Evaluación de desempeño por competencia.

Palabra clave: Clima, organización, cultura, colaborador, productividad, resultados.

Abstract

Organizational culture provides the premise on the style, behaviors and values in an organization, for this reason, it constitutes a fundamental element to achieve the productivity of the collaborators, since it allows to identify with the institution and integrate effectively in the activities that they carry out so that the planned goals are met jointly. In this sense, the objective of the research is to determine the influence of the organizational culture on the performance of the employees of the Boticas Unidas company, for the development of a strategy that improves the productivity of the company. Supported by the specific objectives for the fulfillment of the same, which are: study of theories, scientific analysis, description of applied methodologies and the proposal of the strategy to improve performance. In this study, descriptive research was applied in order to know the current situation, where the hierarchical levels consider that there is an adequate organizational culture and the collaborators in less agreement in this statement. Based on these results, a proposal was established to reaffirm the culture of the company starting from the functionality of each position, in order to carry out an internal evaluation as a measurement between its preparation and its functions to deliver awards and incentives. With the proposal it is desired to improve the organizational culture through the "United People" program that includes: The description and updating of the jobs; Skills that each job should have; Loyalty and development program; and Performance evaluation by competence.

Keyword: Climate, organization, culture, collaborator, productivity, results.

Introducción

Todas las organizaciones requieren de recursos para llevar a cabo los procesos y alcanzar los objetivos planeados, aquellos de los cuales puede ejercer un control directo y encontrar las alternativas para mejorar y desarrollarse en el mercado de tal manera que sean más competitivos. Dichos recursos son las que se deben tener en consideración en la planeación y productividad de la organización de tal manera que al evaluarlos sepan de la capacidad que dispone cada uno, ya sea tecnológico, humano, financiero, materiales, procesos (Gómez, 2018).

La productividad en la organización tiene una importancia relevante, por lo tanto, se debe conocer que recursos intervienen directamente para realizar mediciones y evaluaciones recurrentes a fin de conocer el resultado del proceso interno que ejercen. Con especial atención en esta investigación, el recurso humano es el que será analizado para conocer la incidencia que tiene la cultura corporativa de una empresa familiar para surgir, mantenerse y evolucionar con relación a la competencia mediante el control y diseños adecuados que permita evaluar y evolucionar en el mercado en el cual se encuentra (Goyzueta, 2013).

Es importante destacar que las empresas familiares tienen una participación considerable en el Producto Interno Bruto del país correspondiendo al 51% (Rivadeneira, 2016), es la contribución en la productividad que operan en el país. En cuanto a los sectores a los que se destacan se encuentra el comercio, actividades profesionales, el sector inmobiliario y la construcción, transporte, manufactura, servicios y agricultura. (El Comercio, 2017)

En este sentido, el estudio se enfoca en la estructura interna basado en dos componentes importantes para el desarrollo de la empresa que son: productividad y cultura organizacional. De esta manera, el trabajo se fundamenta a nivel operativo

como ejecutores de procedimientos y normas; y, por otra parte, a la organización como portador de las directrices necesarias para alcanzar los objetivos fomentando el buen desempeño de sus colaboradores.

En el capítulo uno, se describen los fundamentos teóricos basados en las variables de la investigación, con la finalidad de contar con teorías que sirven de base para sustentar los elementos que conllevan a un mejor entendimiento de la materia investigada, con la finalidad de que sea analizada y aplicada en la propuesta de mejorar la productividad de la organización.

En el capítulo dos, se describirá el alcance del estudio basado en temas referenciales relacionados a la investigación, así como estudios conexos, para que sean analizados, comparados y tomar las mejores opciones de desarrollo para mejorar las actividades de la organización, que en otros estudios han sido revisados lo cual permite tener un punto de partida y una visión amplia sobre lo que se desea alcanzar.

En el capítulo tres, se encontrará la metodología que se utilizará para llevar a cabo el levantamiento de la información, el enfoque de la investigación que será descriptivo sobre las características encontradas en el problema, con el objetivo de realizar un análisis de los hallazgos y determinar estrategias probables para la solución.

En el capítulo cuatro, se desarrollará la propuesta de la investigación, la misma que tomará de referencia los resultados de la investigación, brindando alternativas que permitan mejorar y corregir las actividades en la organización con la finalidad de encaminar a los colaboradores hacia la eficiencia y productividad de sus funciones.

Antecedentes

La propuesta de investigación obedece a la cultura organizacional de una empresa familiar, y los resultados obtenidos en la productividad de la gestión que ejerce en todas las áreas. Para lo cual se tomó de referencia a BOTICAS UNIDAS, con la finalidad de exponer el significado de lo que representa una empresa familiar, como ha evolucionado su actividad, la cultura empresarial interna que llevan a cabo, así como el desempeño y la productividad en la gestión.

A nivel mundial, las empresas familiares representan más de dos tercios (2/3) de todas las compañías, se han convertido en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico y social (Ernst Y Young, 2015). De las 500 empresas familiares más grandes del mundo en el 2017, tan solo el 7.2% (36) están ubicados en América Latina (Camino, 2018). La empresa familiar, no deja de ser una empresa, y como tal hay que manejarla. “Hay que capacitarse para dirigir el barco” (Robayo, 2018).

Las empresas familiares en Ecuador a menudo se tratan de negocios pequeños que se han desplazado hacia las siguientes generaciones, 81% de empresas familiares ecuatorianas se centra en ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura (Andrade, 2018).

Por lo anterior, se entiende que existe en el país gran posicionamiento de empresas familiares y es un referente que se replica en las ciudades de América Latina, lo importante es destacarse entre las demás empresas que realizan las mismas actividades de mayor concurrencia. La empresa familiar en Ecuador aporta al PIB con el 51%, en actividades como comercio, inmobiliario, construcción, transporte,

manufactura, servicios y agricultura (Andrade, 2018), también se destaca que el 90,5% (45,250 empresas) se encuentran registradas como empresas familiares (Superintendencia de Compañías, 2018).

La aportación que genera este segmento hacia las arcas del estado es importante de hecho, las empresas familiares grandes representan un 65,90%, en el grupo de empresas medianas las familiares son 88% y el grupo de empresas pequeñas y microempresas representa el 90% (Camino, 2018).

Planteamiento del Problema

Las empresas familiares prevalecen en el tiempo si optan por cambios beneficiosos de manera oportuna, sin que interfieran las emociones sino decisiones acertadas que busquen fortalecer el existir de las mismas. En esta sección, se recaban los problemas que se han identificado en el desarrollo de las empresas familiares que afectan a la productividad.

Un problema relevante en la productividad de las empresas familiares corresponde a la falta de formalidad de establecer procedimientos para las operaciones internas como parte de la cultura organizacional, esto es, hacer conocer de primera línea a sus colaboradores cuáles son sus funciones, cómo realizarlas y cómo resolverlas en el caso de tener alguna novedad. De esta manera, la dependencia de decisiones operativas se desplaza a otros funcionarios y los propietarios se dedican a otras actividades productivas

Román (2017) manifestó que una de las claves para enfrentar estas problemáticas es definir cuáles serán las reglas y lineamientos que regirán en estas organizaciones. Es sumamente importante fijar y establecer reglas claras antes de que los problemas ocurran (p.32).

Así como también, es importante adoptar herramientas de integración de procesos, sin embargo, es relevante poner énfasis en el proceso, coordinar con los integrantes en la organización y tener una visión de largo plazo. Hacer un protocolo en papel es fácil, pero hay que desarrollarlo y llevarlo a la práctica. No bastan las estructuras si no hay una decisión en común en la familia. (Ritz, 2016, p.6)

Para BOTICAS UNIDAS una de las causas que afecta en la productividad es la falta de motivación hacia el personal, porque la empresa carece de un programa de planificación de recursos humanos. Las personas reaccionan a los estímulos, por lo tanto, al utilizar eficientemente la modulación de un buen mensaje, el receptor se sentirá con confianza y motivado para alcanzar los logros planificados.

El capital humano es uno de los grupos de interés en los que las empresas deben apoyar y favorecer su desarrollo profesional y personal, pues ellos son la base del crecimiento empresarial y del posicionamiento en el mercado; además, son los mejores publicistas de la organización (Salazar, 2017).

Todas las áreas son importantes en una empresa, así como también el uso de los recursos para alcanzar los objetivos. El área de Recursos Humanos es el que se encarga de atender las diversas áreas, para que cada puesto cuente con lo necesario para desarrollar su función y también cuidar que el personal se encuentre motivado. Una debilidad que muestra BOTICAS UNIDAS en este punto es la falta de motivantes para mejorar el desarrollo del talento humano, con una planificación clara y programas de incentivo a corto o largo plazo.

De la gestión que se ejerce para el recurso humano, pocos han sido las evaluaciones de competencias para promover al personal mejor calificado, por lo que la gestión está basada en los resultados numéricos, y se ha dejado de lado los

controles internos y evaluación del personal de la organización. De esta manera, el área de Recursos Humanos tiene una influencia directa en los aspectos motivantes en el desempeño del personal, pero no cuenta con un programa diseñado en los resultados que se espera alcanzar de los colaboradores, con un diseño de evaluación para revisar el rendimiento en todas las áreas de forma integral.

Se acota además que uno de los principales problemas de BOTICAS UNIDAS es la adaptación hacia los nuevos cambios que surgen en el entorno en el cual se desarrollan, esto proviene de la rigidez para enfrentar nuevas olas de transformación para producir y hacer negocios, por lo que, prefieren llevar a cabo las operaciones de forma tradicional, generando una gran desventaja y distancia de aquellas empresas que se van adaptando hacia las nuevas tendencias.

En este tipo de empresas, normalmente se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, siendo resistentes al cambio porque siempre les ha ido bien tal y como lo hacen. Los patrones de conducta son arraigados a la familia, que están limitados por la tradición y por tanto están menos dispuestos para el cambio (Claver, et al., 2008).

De esta manera, se pierden oportunidades de competir en el mercado con empresas de similares características, crean una brecha de distancia por la rigidez de las decisiones, lo cual genera una disminución en la productividad de su negocio que se refleja en los resultados.

Por lo que, se considera que es importante que adopte modelos a seguir para que se vaya incorporando hacia las nuevas tendencias que el mercado solicita, y se vuelva más competitivas. La rigidez ante el cambio del mercado las aísla de la tendencia hacia donde sus clientes, proveedores, competidores se dirigen, y que posteriormente ocasiona que desaparezcan.

A continuación, se resumen en la siguiente figura las causas y efectos que dan paso al planteamiento del problema de la investigación, mediante las causas y efectos que surgen en la organización:



Figura 1. Árbol del problema

Formulación del problema

¿De qué manera influye la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas?

Justificación

El tema está diseñado bajo la línea de investigación de Cultura Organizacional, sobre la interacción que existe en las diferentes áreas de la empresa Boticas Unidas y el comportamiento de los colaboradores. De acuerdo con Silva (2017) la cultura

organizacional como el conjunto de normas y valores que las personas tienen en el interior de una determinada organización.

En este sentido, se revisan los procesos y valores impartidos para crear una cultura compartida entre todos para alcanzar las metas propuestas y evaluar el desempeño y los resultados de la gestión realizada por persona, área y general de toda la empresa. Este proceso define, en palabras de Chiavenato (2000) “La manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”.

Por lo anterior, se comprende que la cultura organizacional es la identidad de la organización que es compartida para todos los colaboradores y en este sentido existe el compromiso de alcanzar resultados mediante acciones productivas, con lo cual se afianza sus labores y crea estabilidad para el desarrollo armonioso de sus actividades.

Existen empresas que se destacan en el mercado por la cultura empresarial que aplican a sus colaboradores, para Facebook se fomenta la igualdad “que todos los empleados sientan que se forman parte de la organización”: para Google el famoso buscador es evitar estrés por lo tanto fomentan el trabajo en equipo en espacios donde se interactúe cómodamente. (Marcos, 2020)

La investigación se orienta sobre la cultura organizacional como parte del compromiso que adoptan los trabajadores para alcanzar los objetivos de la empresa, para lo cual, Romero (2019) dice que el compromiso, se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización.

Las estrategias aplicadas para desarrollar una cultura organizacional adecuada y en consecuencia lograr la productividad de los colaboradores depende de las herramientas que se adopten en la gestión que realicen los propietarios y jefaturas.

Entre las cuales se destaca Parra (2011) las técnicas motivacionales son herramientas utilizadas con el propósito de incentivar a los colaboradores, para que realicen con mayor productividad sus actividades laborales, como reconocimiento, competitividad, seguridad, flexibilidad.

Basados en la recopilación de información conforme a la línea de investigación sobre la organización y dirección de empresas, la investigación se orienta en proponer mejoras en lo que respecta a la cultura organizacional dirigida a los colaboradores para que se concientice la importancia de las actividades que realizan y como se engranan entre todas las áreas para que los resultados del negocio sean los óptimos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas, para la elaboración de una estrategia que mejore la productividad de la empresa.

Objetivos específicos

1. Desarrollar las teorías que sustenten la investigación sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral de las empresas familiares.
2. Analizar estudios científicos referente al marco referencial y legal sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral de las empresas.
3. Describir la metodología que se aplicará y los instrumentos requeridos para recopilar información.

4. Elaborar una estrategia para que la cultura organizacional influya en el desempeño de los colaboradores de Boticas Unidas.

Hipótesis

La influencia de la cultura organizacional se relaciona significativamente con el desempeño de los colaboradores.

Variables de la investigación

Las variables de la investigación están dadas a un conocimiento previo sobre la realidad de la incidencia de la cultura organizacional, sobre el desempeño de los colaboradores.

- Variable independiente: Cultura
- Variable dependiente: Desempeño

Por lo anterior, se define que la variable independiente es la cultura porque actúa en forma particular sobre la causa del problema investigado. La variable dependiente es el desempeño porque tiene vinculación directa con la consecuencia de la variable independiente.

Capítulo I

Marco Teórico

En este apartado se presentan las teorías relevantes relacionadas a la investigación, tomando de referencia las variables que orientan al estudio, en este sentido, se consideraron citas sobre la cultura empresarial en los diferentes modelos de empresas, el uso y aplicación del gobierno corporativo en las empresas actuales y formales y el desempeño de las actividades que realizan los funcionarios.

Fundamentación teórica

En los siguientes sub temas relacionados a la investigación van a servir de guía para el desarrollo y ampliación del conocimiento, por lo tanto, se realizó una búsqueda asociada al tema general de la investigación para poder determinar cuales son los temas a redactar.

La cultura organizacional

Esta definición corresponde a las políticas, procedimientos, valores, cultura y principios en la que se basan los miembros de una organización y son transmitidos a todos los colaboradores que participan que forman parte de ella. La cultura de la empresa es la parte fundamental que determina las funciones y acciones que realizan los miembros de la empresa, en las que se basan las funciones principales que realizan las empresas (González, 2013).

También existe otro concepto en la que se manifiesta que es la base sobre la que actúan la empresa y todos sus miembros, inicia desde sus actividades originales basados en una cultura y personalidad cuando se emprendió el plan de negocio (Martín, 2017, p.83).

Al tratarse de empresas familiares, la cultura de la organización se refleja en el comportamiento de los miembros, su fortaleza radica justamente en cómo se entablen

las relaciones iniciales y como las mantengan y fortalezcan en el transcurso del tiempo. Es por ello, que es importante que se mantenga un buen ambiente de trabajo bajo las condiciones y circunstancias en la que todos sus miembros de cualquier nivel se consideren importantes y formen parte del grupo empresarial como una familia integradora con miembros externos pero que pasan a ser parte del negocio familiar.

Poza (2017) definió a la cultura de la empresa familiar como la colección de valores, definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, que vienen desde su origen. Se puede interpretar que las empresas familiares, aunque las unifique un mismo concepto, la cultura que manejen es lo que las individualiza una de otra, de hecho, pueden una sobresalir de otra, porque el éxito de su progreso depende de la persistencia y los principios que forman parte de la cultura.

Clima y cultura organizacional

De acuerdo con Velázquez (2017) La cultura viene a ser lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros. Es la manera como se hacen las cosas en el día a día.

Toda empresa tiene una cultura más o menos asentada y más o menos explícita, que a veces está fragmentada y es difícil de percibir desde fuera. Con frecuencia pasa más inadvertida para los que la experimentan a diario, precisamente porque se han acostumbrado a ella. Aflora, en cambio, cuando se tratan de implantar modos de hacer que chocan con los valores centrales o cuando se quiere introducir una estrategia que supone un cambio en la costumbre. (García Echeverría, 2013)

Tabla 1*Elementos de la cultura organizacional*

Elementos	Detalle
Énfasis de grupo	Las actividades se organizan en grupo o si las realizan individuos aislados.
Perfil de la decisión	La toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos
Integración	Las unidades funcionan en forma coordinada o independiente.
Control	Existe una tendencia hacia una reglamentación excesiva o se orienta hacia el autocontrol.
Tolerancia al riesgo	Se fomenta o no la creatividad, la innovación, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas, etcétera.
Criterios de recompensa	Se basan fundamentalmente en el rendimiento o en el favoritismo, la antigüedad u otros factores.
Tolerancia al conflicto	Se fomenta o no el conflicto funcional como elemento del desarrollo organizacional.
Perfil de los fines o medios	La gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a ellos.
Enfoque de la organización	La gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia lo interno de la organización.

Tomado de: Salazar, Guerrero y Machado (2019) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED v.20 n.4*, 67-75.

Tipo de cultura organizacional

De acuerdo con Calderón (2013) la cultura organizacional es una forma muy sutil e implícita de control, ya que se supone que las personas se comportarán de acuerdo con valores interiorizados, lineamientos y espíritu organizacional. De acuerdo con Sánchez (2018) clasifica los tipos de cultura en los siguientes puntos:

Orientadas al poder:

En este tipo de cultura se orienta es establecer su posición de poder frente a otras personas, para lo cual se centraliza la toma de decisiones en una sola persona, la misma que hace entender su poder y control frente a los demás colaboradores.

Orientadas a la norma:

Esta cultura se radica en el cumplimiento estricto de las normas, políticas y procedimiento para garantizar la organización y estabilidad de la empresa. De forma estricta se deben cumplir las responsabilidades en los tiempos determinados de acuerdo con el proceso que debe seguir.

Orientadas a resultados:

Estas empresas se orientan en cumplir los resultados, en base a la reducción de costos reduciendo al mínimo los recursos materiales y humanos.

Orientadas a personas:

Radican el esfuerzo de la empresa en el desarrollo y formación de los colaboradores para mejor rendimiento y motivación de los equipos de trabajo.

Modelos de cultura organizacional

Una empresa familiar incorpora como parte de su cultura organizacional normas y procedimientos a seguir lo cual permite realizar una planificación estratégica a largo plazo, adaptar medidas de control para garantizar la excelencia en la gestión de sus colaboradores, obtener resultados óptimos y competitividad.

(García, 2019)

El concepto de cultura ha evolucionado al pasar el tiempo porque las organizaciones han crecido y se adaptan hacia nuevos modelos de gestión, para lo cual, adoptar el término de cultura en las organizaciones ha sido evocado a cada una de las épocas, en las que se pueden mencionar los siguientes conceptos de cultura tomados de Gáez (2007):

- García y Dolan (1997) la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa.

- Granell (1997) es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social.
- Peterson y Spenser (1990) la cultura de las instituciones académicas representa los patrones incrustados del comportamiento organizacional y los valores supuestos, creencias e ideologías compartidas entre los miembros.
- Chiavenato (1989) un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.
- Tierney (1988) la cultura se refleja en lo que se hace, en cómo se realiza y en quien está involucrando al hacerlo.

En el mismo texto se menciona sobre los primeros estudios de Roethlisberger y Dickson fundadores de la escuela de Relaciones Humanas en la Administración, los mismos que realizaron un estudio en la planta Hawthorne, en la que manifestaron que el papel fundamental del trabajo eran las normas y los valores en el desempeño de sus actividades. A continuación, Selznick (1948) en la que se destaca la existencia de leyes no escritas en la ejecución de actividades. Estos estudios se consideraron como base para los posteriores estudios de cultura organizacional.

Como se indicó en el punto anterior, existen varios modelos de cultura corporativa, entre ellos los integrantes de un mismo grupo social como la familia, que además de maximizar los resultados, esta clase de grupo empresarial los une un vínculo afectuoso y sanguíneo.

Por lo tanto, el fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre

del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo (Abiti y Ocejo, 2004).

Los autores identifican de forma individual los conceptos de familia y negocios, y que al llegar a una conjugación se debe tener las ideas del negocio enfocados hacia los objetivos en común, separados de los afectos y sentimientos familiares, por lo tanto, consideran que se debe tener una madurez individual y social para afrontar situaciones adversas en la que las decisiones se deben tomar en beneficio de que el negocio siga adelante y sea rentable, sin que afecten las relaciones personales.

A pesar de estos conceptos de individualizar cada tema, es inevitable que interfieran sentimientos que afecten las relaciones. Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que, en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales. (Abiti y Ocejo, 2004)

Si bien es cierto, es lo menos acertado, por lo que los problemas emocionales producen una desventaja para la actividad productiva de la organización, ya que el sistema familiar se rige por las emociones y el empresarial está basado en la racionalidad (Leach, 2002).

En base a estas definiciones se debe considerar que al interior de la empresa se debe manejar un correcto ambiente social con normas de cultura y comportamiento, sin embargo, al tratarse del negocio lo que debe primar sobre la afectividad son los resultados del negocio.

Tabla 2*Sistema familiar y Sistema empresarial*

Sistema familiar	Sistema empresarial
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Tomado de: Goyzueta (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Perspectivas Vol. 16 No.31, 87-132.

La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión. (Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez, 2008)

Estas empresas nacen con la conformación de capital particular de varios miembros de la familia, con el objetivo de establecer un negocio que deje ganancias y cuyas perspectivas sea a largo plazo. Si el interés familiar es de formalizar, se realizan escrituras de constitución en la que se indique la aportación de cada socio, esto se revisará más adelante en el marco legal.

En el caso de ser varios socios las decisiones serán en base al consenso de todo el grupo, sin embargo, si el modelo de negocio es de una persona particular, sus decisiones y manejo serán de manera independiente, será quien afronte los resultados de las decisiones que tome.

Ulrich (2018) manifestó que una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia. Los socios familiares son los que van a dirigir los destinos

de la empresa, por lo tanto, la cultura interna que se aplica es bajo los lineamientos que a su criterio consideran son los más adecuados. (p.16)

Siguiendo en esta línea de cultura interna para las empresas familiares, el éxito empresarial está basado en los activos intangibles como la reputación, imagen, las habilidades y capacidades de los empleados y la cultura, son variables que determinan la ventaja competitiva de la empresa (Hall, 1992). Basados en este concepto, se destaca la importancia que la cultura que adopte desde el inicio de las actividades de la empresa familiar será el éxito a largo plazo, por lo que existen atributos que son intangibles, pero que marcan la diferencia y se destacan en el mercado.

El adaptar un modelo de gestión en una empresa familiar permite controlar y medir resultados, de los principales intervinientes: familia, y negocio, se agregan los recursos / propiedades porque están inmersos tanto lo económico como los colaboradores.

El modelo Davis y Taiuri elaborado en 1982 de los tres círculos, el más adaptable para las empresas familiares, porque involucran los tres elementos. Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la influencia (Davis y Tagiuri, 1982).

Basados en este modelo se interpreta que las actividades se deben distinguir una de otra para no involucrar las definiciones, actividades que se ejecutan de esta manera se establecen las pautas y parámetros formales que deben regirse para un correcto procedimiento. Este modelo identifica claramente quienes son los organismos dirigentes para cada grupo, independizando la toma de decisión y a quien se debe rendir cuentas de las actividades (Salazar, Guerrero, y Machado , 2019).

Tabla 3

Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos

	Objetivos	Actividades críticas	Órganos de gobierno
Familia	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo personal de sus miembros	Definición de la misión y el protocolo familiar. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. Gestión de los conflictos familiares	Foro familiar. Consejo de familia.
Propiedad	Mantenimiento de la armonía accionarial. Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.	Definición del plan estratégico de la empresa. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial. Selección de los miembros del consejo de administración. Gestión de los conflictos entre accionistas. Selección del sucesor.	Asamblea de accionistas. Consejo de administración. Consejo financiero y de inversiones
Negocio	Máxima eficacia. Mejora del clima organizativo. Continuo desarrollo organizativo.	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos humanos.	Comité de dirección. Otros comités funcionales

Fuente: Departamento de Administración, Economía y Finanzas Amat (2004)

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg (1997), ampliaron el modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos.

Lo que manifiestan en la ampliación de objetivos es que a medida que se eleva la operativa del negocio, crece así mismo internamente las actividades, los objetivos se

multiplican por áreas y los intereses de que el negocio siga generando buenos resultados se intensifican. Por lo tanto, la intención de los autores es ampliar el abanico de roles enfocándolos hacia cada grupo y que de una u otra manera se interrelacionan y buscan un beneficio común.

No obstante, esta ampliación pasa a no ser solo de un vínculo familiar, sino que se interrelacionan nuevos participantes, como los colaboradores, accionistas que han invertido en el negocio sin ser familiar directo, así como socios vinculados que estratégicamente están laborando. Todos buscando intereses particulares y el común denominador, son los resultados que se obtienen de la empresa, por lo tanto, se debe cuidar la organización y la productividad que cada miembro tiene asignado, de esta manera se asegura de que no solo la responsabilidad recae en los propietarios familiares, sino que es un trabajo en conjunto hacia un fin común.

Tabla 4

Aplicación de Grupos de interés en la empresa familiar

Rol que desempeña	Intereses propios del rol
1) Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir
2) Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión dividendos
3) Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4) Familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, y económica, mayores responsabilidades, autonomía.
5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6) Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de 1 y 2.
7) Directivo, familiar y accionista	Todos los puntos anteriores

Fuente: Departamento de Administración, Economía y Finanzas AMAT (2000)

Desempeño Laboral

Al tratarse de evaluación consiste en revisar de forma individual el cumplimiento de las actividades que realizan los colaboradores en una institución, para determinar el grado de cumplimiento de las metas asignadas y que forman parte de la actividad general del desempeño de la empresa. De esta manera se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva (Gan y Triguiné, 2017).

Para realizar el proceso de evaluación de desempeño, es importante seguir un proceso que incluyan los siguientes componentes para alcanzar un verdadero reconocimiento e interacción con los trabajadores para establecer su evaluación particular. El recorrido se grafica de la siguiente manera.

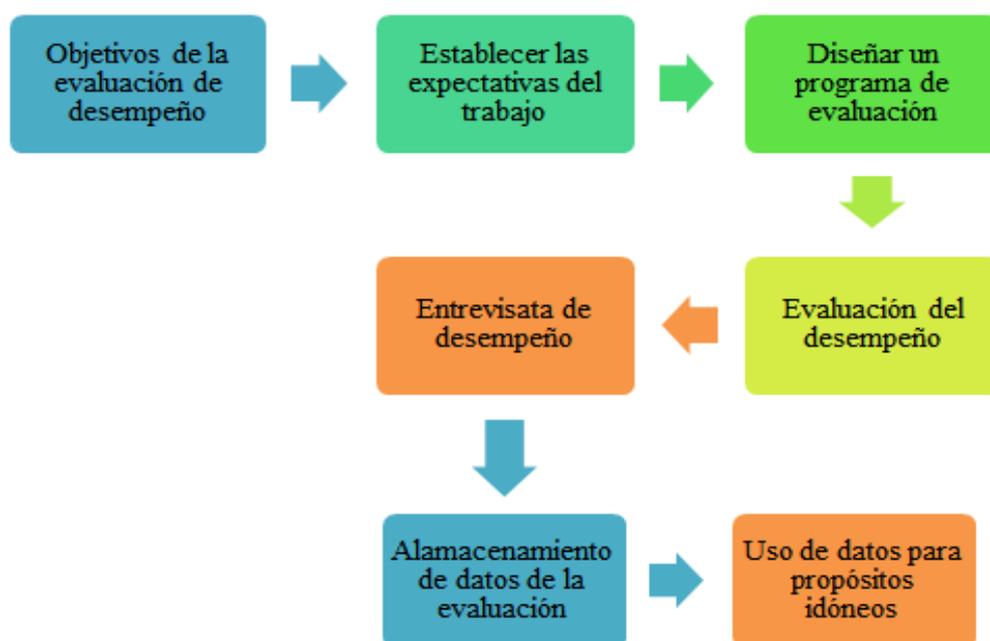


Figura 2. Proceso de revisión de desempeño

Fuente: Aguilera (2018). Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos. México: ESIC.

El principal objetivo de la evaluación de desempeño de los trabajadores es evaluar y ayudar a mejorar su cometido y aumentar su potencial, así como agregar valor en sus actividades que sirven de aporte para la empresa en el futuro (Aguilera, 2018).

Como la evaluación de desempeño está dirigida de forma particular, los aspectos que se revisan son los siguientes: fortalezas, capacidades, insuficiencias, posibilidades, aptitudes, problemas, grado de integración.

De acuerdo con Mondy (2015) estos aspectos son básicos sobre la formación y personalidad de cada individuo, por lo que, es un perfil general sobre sus competencias innatas que se reflejan en lo laboral. En este sentido Alles (2012) manifestó que las competencias son los comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo cual los hace eficaces en una situación determinada, observados en las actividades cotidianas del trabajo. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

De este modo, se obtiene una visión general sobre lo que ocurre al interior con el personal y el desempeño de sus labores que repercuten en la productividad del negocio, por lo tanto, estos resultados ya sean favorables o no permite a los directivos tomar decisiones acertadas para sus negocios. Es decir, al tener un resultado favorable en el desempeño, se seguirá el camino de motivación y seguir mejorando, sin embargo, si el resultado no es favorable, se debe detectar el problema para corregirlo y seguir adelante para minimizar estas debilidades que afectan con los resultados integrales del negocio.

Según lo manifiesta Gan y Triguiné (2017) la evaluación se centra en tres bloques generales:

- Personalidad, carácter, conducta y comportamiento de la persona.
- Grado de compromiso de los colaboradores para cumplir objetivos.

- Potencial que dispongan para desarrollar.

También manifiesta que se debe evaluar de forma individual a los colaboradores en los siguientes aspectos:

- Conocimiento del trabajo que desempeña.
- Calidad del trabajo que realiza.
- Relaciones interpersonales con el resto de compañeros de la empresa.
- Estabilidad emocional.
- Capacidad de análisis y síntesis

Por lo anterior, los indicadores que se utilizan para la evaluación son: estratégicos y de gestión. El primero para medir el cumplimiento de objetivos con los recursos que se dispone. El segundo para evaluar los avances alcanzados por medio de actividades realizadas. De acuerdo González (2016), los métodos de evaluación son los siguientes:

- Autoevaluación: la desarrollada por el propio colaborador.
- Evaluación por iguales: el colaborador de un mismo nivel evalúa a la organización y de forma individual.
- Evaluación de subordinados: los colaboradores evalúan a los superiores.
- Evaluación de superiores: los superiores evalúan a los colaboradores.
- Evaluación a clientes: de forma externa evalúan los clientes a la organización.
- Evaluación 360: es un método integral de todas las anteriores mencionadas.

Para Tejada y Navío (2005) aplicar un modelo que permita mediar las competencias y evaluar a los colaboradores, genera ventajas para el desarrollo de la empresa:

- Define el talento humano que dispone la empresa y el tiempo que permanece en la misma.

- Empezar a trabajar en equipo y de manera integrada para dejar de lado los trabajos aislados que es un modelo antiguo.
- Flexibilidad en los colaboradores para adaptarse a cambios funcionales y de conocimiento para ser más productivos y competitivos en su gestión.
- Estimular a los colaboradores para que prevalezca un constante aprendizaje.
- Ofrecer recompensas a la dedicación de ser mejores y esfuerzo para un cambio positivo en sus trabajos.

En la evaluación de desempeño de los colaboradores se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

Productividad y calidad:

Obedece a que el colaborador tiene objetivos claros del puesto y debe cumplirlos en el tiempo y plazo determinado. Adicionalmente a la eficiencia en el tiempo de entrega, se debe revisar la calidad y contenido del mismo, por lo tanto, es importante contar con una herramienta que se revise el cumplimiento y la calidad del trabajo entregado y de esta manera se alcanzará la productividad deseada.

Eficiencia:

Es medible en el grado que cumple las expectativas de la entrega del trabajo en los plazos determinados, y que dicho trabajo satisfaga la necesidad de quien lo recibe.

Presencia:

Además de cumplir con los enunciados anteriores, también se requiere que exista la actitud y relación que tiene el colaborador con el resto de equipo y hasta con el supervisor a cargo. En este sentido, no solo se medirá el cumplimiento a nivel laboral sino su vinculación y armonía que tenga con el resto del equipo.

Actitud:

Tener buena actitud es mantener la calma y hacer la diferencia en momentos de tensión en los cuales sepa controlar el carácter para poder afrontar de manera inteligente cada situación, respecto de lo laboral y lo personal.

Esfuerzo:

Permite reconocer cuales son los sacrificios o compromiso que tiene el colaborador frente al cumplimiento de un trabajo encomendado.

Trabajo en equipo:

Trabajar de forma armoniosa con el resto de personal tiene una valía que permite evaluar su relación y predisposición para alcanzar objetivos en conjunto y no opacar al resto del equipo.

Clima organizacional

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la Organización (Salazar, 2009). Como parte del clima de una empresa se refiere a los componentes que forman parte de una organización, que, de acuerdo con Salazar, Guerreiro y Machado (2019) consideraron que los siguientes son los más recurrentes: Ambiente físico: comprende el espacio físico, equipos, instalaciones, servicios, paredes, temperatura, entre otros.

- Características estructurales: como estilo de dirección o tamaño de la organización, grande, mediana, etc.
- Ambiente social: se trata sobre el trato entre compañeros, las relaciones y forma de comunicarse.
- Características personales: que contribuyen a la motivación, aptitudes, etc.
- Comportamiento organizacional: enfocado sobre los resultados del personal como productividad, ausentismo, rotación de personal, entre otros.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el cual se indaga sobre el impacto en el cual los individuos y grupos llevan en la organización con la finalidad de conocer a fondo la acción y reacción que llevan a cabo con la finalidad de evaluar la situación (Amorros, 2017).

Para medir el clima de la organización se utiliza las herramientas de las encuestas que se aplican a los trabajadores de toda la empresa o en algunos casos a ciertas áreas, por medio de esta herramienta o por encuestas directas aplicadas específicas. Estas u otras herramientas son útiles para evaluar el clima organizacional y coinciden en la necesidad de medir las variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos (Iglesias y Sánchez, 2015).

De acuerdo con lo indicado sobre las variables relevantes de medición del clima laboral, se manifiesta que existe una importante diferencia en los resultados de una organización, los que se pueden considerar y agregar: flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo (Segura, 2012).

La comunicación es un elemento importante para mantener un buen clima organizacional, para lo cual existen factores como respeto mutuo, ambiente agradable, sentido de pertenencia, aceptación, buen ánimo, compañerismo, entre otros que se consideran favorables para llevar un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento (Alves, 2017).

Desarrollo Organizacional

La evolución de aprendizaje y la capacidad que tienen las empresas de brindar este beneficio a sus colaboradores, se convierte en un soporte organizacional para permitir el desarrollo y actualización de las capacidades y destrezas para optimizar el trabajo y mejorar sus habilidades, lo cual influye de manera positiva en la gestión y desarrollo competitivo. Se considera el aprendizaje como una condición eminente para el cambio positivo de cada organización, que incluye tantos componentes cognitivos y de comportamiento asociados al conocimiento (Garbanzo, 2015).

La innovación siempre conlleva la ruptura o la redefinición de algún procedimiento o el surgimiento de un pensamiento emergente, que puesto en práctica aporta en nuevos esquemas organizacionales en busca de los objetivos institucionales; es hacer algo nuevo, diferente. Las innovaciones pueden producirse en lo técnico, en procesos y en los procedimientos propios de la administración (Hellriegel, 2005).

La apertura hacia nuevos aprendizajes da paso a cambios relevantes y transformaciones de procesos que se han ejecutado de forma cotidiana, de esta manera permite perfeccionar las competencias de los miembros de la empresa y a su vez optimizar el desarrollo de la organización, promoviendo cambios favorables para adaptar innovaciones que favorezcan la operativa permanentemente. En este sentido, Silva (2018), manifestó que el desarrollo organizacional es el conjunto de técnicas, herramientas y prácticas que se aplican para que la empresa lleve un funcionamiento adecuado, mediante procesos idóneos que favorecen las labores. En las empresas, el área de recursos humanos es quien se encarga de la dinámica de la empresa de especializar al personal.

Así mismo Silva (2018) indicó que el desarrollo organizacional permite a las empresas realizar este proceso de análisis y cambios dentro de la empresa para mejorar la efectividad, las habilidades, rendimiento y conocimiento, tanto individual como colectivo, para hacer frente a los retos, proyectos y problemas que se presenten y resolverlos de una manera positiva.

De esta manera, lo que se desea por medio del desarrollo organizacional es construir el conocimiento basados en el aprendizaje que es necesario y aplicable para la operatividad del negocio. Es necesario determinar cuáles son las competencias que tienen los colaboradores y cuáles son las que se necesitan para los diferentes procesos, en esta evaluación se determinará cual es el punto de partida, cuáles son las destrezas que se deben profundizar y cuáles son los resultados alcanzados cuando se pongan en práctica.

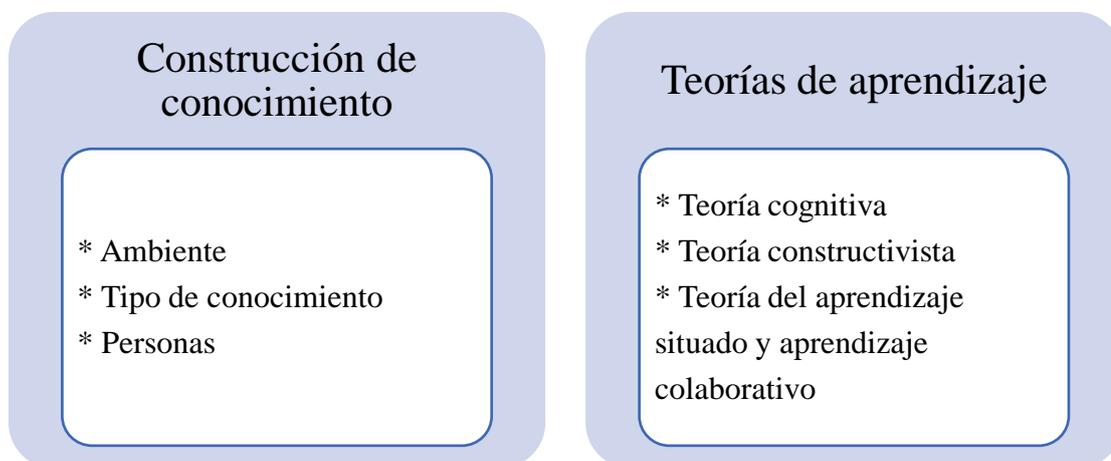


Figura 3. Estrategia del desarrollo organizacional

Por medio de la construcción del conocimiento propiciará un mejor ambiente laboral para que exista competitividad y calidad de la gestión, en los conocimientos especializados de los colaboradores para puestos claves.

Así mismo por medio de la teoría de aprendizaje, los colaboradores van adquirir nuevos aprendizajes, fortalecer nuevas destrezas y conectividad entre colaboradores para que exista capacitación interna.

De acuerdo con Silva (2018), las metas del desarrollo organizacional impactan en distintas áreas de la empresa e identifica las siguientes:

- Fomentar la capacidad de integración y colaboración entre los grupos y los individuos.
- Evaluar las necesidades de la organización y las metas profesionales.
- Mejorar y desarrollo de los canales de información y comunicación interna.
- Mejorar la identidad empresarial y el sentido de pertenencia en los colaboradores.
- Incentivar un clima receptivo en la organización.
- Cultivar la proactividad en los empleados de la organización.
- Contar con un programa de gestión de formación.

Gobierno corporativo

Muchas empresas familiares que van surgiendo deben contemplar dentro de su proceso el modelo de Gobierno Corporativo el cual aporta en el crecimiento sostenible del negocio. Este modelo se desprende del trabajo de Responsabilidad Social que las organizaciones adoptan como planificación de su negocio. “En los temas de Responsabilidad Social Empresarial se encuentran: Gobierno Empresarial, Prácticas Laborales, Mercadotecnia, Aprovisionamiento, Gestión Medioambiental e Inversión Social” (Camino, 2018)

Para efectos de la investigación se considera necesario desarrollar el tema de Gobierno Corporativo como modelo necesario para las empresas familiares, como

parte de la cultura organizacional, específicamente en temas de formalidad de procesos inclusive el de sucesión.

El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de las partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. (Deloitte, 2018)

Mediante la aplicación del Gobierno Corporativo, permite normar internamente al negocio estableciendo lineamientos formales para la Dirección ejecutiva, determinando un plan estratégico con el cual se van a regir en un periodo determinado, así como también, normar las actividades por medio de políticas y procedimientos de los involucrados: directores, colaboradores, proveedores, socios, entre otros. De esta manera se va a transparentar las actividades de manera de asegurar el éxito de la productividad del negocio a largo plazo.

La cultura guía y refuerza el comportamiento a través de un sistema de valores, creencias, costumbres y reglamentos que todos conocen y entienden. Los comportamientos aparecen enormemente condicionados por el clima que se respira en la organización y que, como se ha visto, es fruto de la percepción tanto de los factores culturales como de la actitud de los propios compañeros. (Velaz, 2017)

Dentro de los objetivos que debe tener un sólido régimen de gobierno se destacan las enumeradas por Collins.

- Incrementar, en el largo plazo, el valor de la Compañía a través de un mejor rendimiento corporativo teniendo en consideración los intereses de todos los accionistas o dueños de la empresa.
- Minimizar y administrar los conflictos de interés entre los distintos agentes presentes en una Compañía.
- Velar por el buen proceder de los directores en función de los intereses de todos los accionistas o dueños de la empresa.
- Velar por el buen proceder de la Compañía en el mercado.
- Buscar la participación igualitaria de todos los accionistas y asegurar un trato justo por parte del Directorio y la Administración de la Compañía.
- Asegurar la independencia del Directorio y sus partícipes en materia de decisiones.
- Definir procesos y controles en tareas de administración diaria de la Compañía.
- Asegurar que las operaciones comerciales, financieras y de gobierno corporativo sean consistentemente informadas a los accionistas de manera que la información sea justa, precisa, a tiempo, relevante, completa y verificable.
- Velar por la transparencia.
- Lograr un equilibrio interno dentro de la organización. (Collins, 2007, p.87)

El negocio debe estar consciente que va a pasar por varios procesos hasta que logre adaptar el modelo de Gobierno Corporativo, porque cada elemento nombrado por Collins involucra a áreas estratégicas del negocio, lo cual debe estar plasmado bajo procesos y levantar la información de cada área funcional y sus colaboradores lleva consigo tiempo en elaboración y revisión.

Otro paso importante que se destaca en el listado de Collins es la concientización y comunicación para todos los colaboradores, de tal manera que se enmarquen en el modelo y se trabaje en beneficio de los intereses de la organización.

Cultura del gobierno corporativo

El Gobierno Corporativo es un modelo que trae muchos beneficios para la sostenibilidad de los negocios, en especial para aquellos que se han mantenido por largo tiempo en el mercado y espera realizar la sucesión de generación a los siguientes familiares en orden de prelación. De acuerdo con Manrique (2013) “responde a las expectativas de propietarios, accionistas e inversores a través del gobierno empresarial conlleva varias oportunidades o beneficios.

La correcta aplicación del Gobierno Corporativo trae consigo los siguientes beneficios:

- La cultura y resguardo que debe existir entre los accionistas y propietarios.
- El reconocer que existe el interés de personas relacionadas al negocio en que exista por largo tiempo.
- El transparentar la información económica y hechos relevantes del negocio.
- El determinar planes estratégicos, vigilar su cumplimiento y asegurar el control de estos.
- El estar conscientes sobre la prevención de riesgos que está inmerso el negocio.
- El establecer principios éticos, valores que identifican la cultura del negocio.
- El incorporar un oficial de cumplimiento que prevenga actividades ilícitas.
- El fiel cumplimiento con las normativas legales a seguir.

- El brindar confianza y estabilidad a los accionistas, colaboradores, proveedores y clientes. (Manrique, 2013, p.89)

Todos los beneficios que se generan de la adaptación del modelo son para mejorar la productividad del negocio, y seguir en gran escala por largo tiempo para que la sucesión persista y no se declive.

Por lo tanto, Mejorar la Productividad se considera como el más importante en el giro del negocio familiar, porque se adoptan mejores prácticas de gestión desde los colaboradores hacia los propietarios, debido a que todos forman parte de realizar sus actividades de manera correcta, concientizando el interés de una buena gestión se ven reflejado en los resultados de la empresa. (Prieto, 2017)

Así también se acota que Fortalecer la Confianza en el aspecto económico principalmente contribuye a generar el grado de confianza en los propietarios, accionistas e inversores necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado. (Prieto, 2017, p.62)

De lo indicado la confianza y productividad son los resultados de una buena aplicación del modelo de Gobierno Corporativo que deben considerar los negocios familiares para el éxito de su gestión.

Productividad

La productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas (Fontalvo, 2015).

Se comprende que es la manera eficiente en la que se utilizan los recursos y materiales para elaborar los productos que salen hacia el cliente final, mientras mejor sean utilizados dichos recursos se obtendrá un mejor margen de rendimiento de la gestión de los operativos.

Es decir, corresponden a las entradas y salidas, en términos numéricos cuanto es lo que cuesta producir con un determinado número de recursos monetarios invertidos en dicho producto. Esto depende en el tipo de empresa que se aplique la producción las empresas que elaboran productos su margen radica en la eficiencia de crear productos con cierta cantidad de materias primas. Por otra parte, para una empresa comercial, radica en que tan eficiente es el nivel de ventas, con cierto número de productos que disponen ya sean por importación o compra local.



Figura 4. Factores que afectan la productividad

Tomado de: Fontalvo (2015). Productividad y los factores para la incidencia en la productividad. Dimensión empresarial, 47-60.

Los factores internos son aquellos que puede controlar la organización y de los recursos que dispone para alcanzar las metas. Entre ellos se encuentran los productos, la tecnología, el personal, materiales, métodos y la organización interna. Todos estos recursos son lo que puede evaluar y determinar metas ya sean a corto o largo plazo, así como puede tomar las mediciones que crea correspondiente y proponer mejoras en beneficio de los resultados de la organización. Lo importante es fortalecer estos factores y buscar optimizarlos.

Los factores externos son aquellos que la organización no los puede controlar, como son la economía, clima, normas, entre otros de los cuales se deben afrontar

siempre y cuando la empresa cuente con plan de contingencia para mejorar su rendimiento en época de crisis.

Evaluación por objetivos

En este método de evaluación consiste en identificar, planificar y delimitar objetivos, después de establecer unas metas claras, empleado y empleador deberán reunirse periódicamente para analizar los progresos realizados (Parrales, 2017).

La planificación, monitorización y revisión, requiere de objetivos que estén relacionados con tareas tangibles y medibles (Parrales, 2017). Un modelo exitoso de compromiso de los trabajadores y el desempeño que se logre, es mediante una comunicación integral entre la jefatura, compañeros, colaboradores y clientes. De esta manera cada área o departamento puede adaptar el diseño a las áreas específicas de cada organización, para que cada unidad se vincule claramente a los objetivos de la organización.

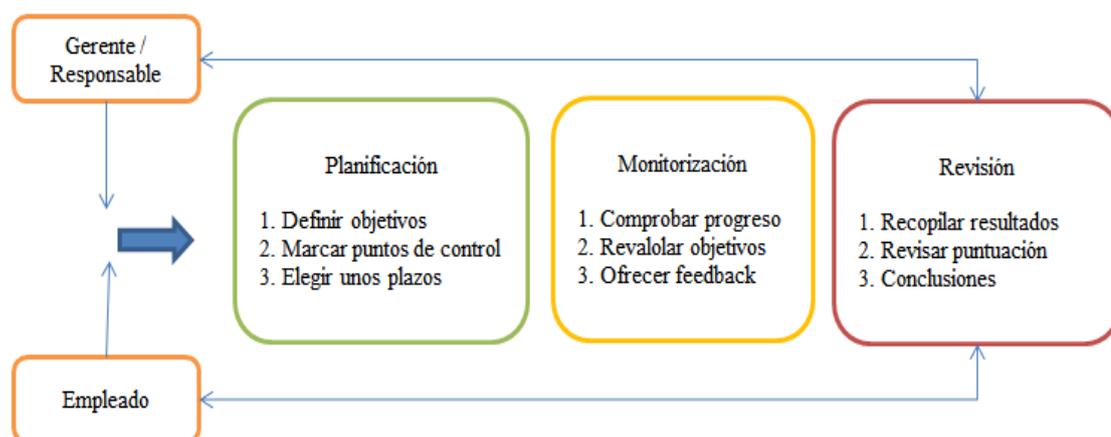


Figura 5. Esquema de evaluación por objetivos

Fuente: la guía de evaluación de desempeño para recursos humanos Alles (2016)

La evaluación de por objetivo son medidos mediante los resultados que se alcance como área y como organización, sin embargo, de acuerdo con Alles (2016) manifiesta que este tipo de evaluación tiene ventajas y desventajas que se describen a continuación:

Las ventajas de este método son:

- Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados.
- Relacionan el desempeño de las personas con la organización.
- Fomentan los objetivos compartidos.

La desventaja será:

- El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en el empleado un enfoque de corto plazo.

Modelo de evaluación 360

Uno de los modelos de evaluación completo para todos los colaboradores y el resultado del desempeño de sus funciones, así como de todos los compañeros y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

También se lo conoce "Evaluación Integral", es una herramienta de análisis muy útil para medir las competencias de los colaboradores basados en su conducta, comportamiento y compromiso, con lo cual se desea alcanzar retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto. (Alles, 2012)

De acuerdo con Serra (2016) manifestó que el enfoque de este modelo permite a los colaboradores obtener una visión amplia sobre la calidad de trabajo que realiza y como es percibida, ya que involucra a los jefes, clientes, compañeros y su opinión propia. Por lo que la evaluación comprende al cliente, al equipo de trabajo y el

desempeño. De esta manera los resultados alcanzados serán: “Así me veo yo; Así me ven los jefes; Así me ven los compañeros”

Las ventajas de este modelo según Pérez (2015):

- Obtener información de cada miembro del equipo.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.
- Motivar a tus empleados a vivir la cultura organizacional.
- Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores.
- Proporcionar retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

Las desventajas de esta modelo según Gan y Triguiné (2017):

- La difícil gestión por las fuentes de información variadas.
- Los datos son complejos difíciles de analizar si no se cuenta con un software.
- Demanda de tiempo en la planificación de recolección de datos.
- Suele existir tensión en le ejecución.
- Puede promover críticas poco objetivas.

Una evaluación 360 sirve para medir el desempeño laboral de los empleados tanto cualitativa como cuantitativamente (Ulrich, 2018). Es por eso que, incluye preguntas sobre comportamientos medibles y numéricos, y otras relacionadas con opiniones.

En concreto:

- La evaluación 360 mide el método de trabajo (comportamientos, actitudes), el "cómo".
- La evaluación por objetivos mide el producto del trabajo (cuánto se ha producido, en cuánto tiempo), el cuánto. (Ulrich, 2018)

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten evaluar al personal de acuerdo con los resultados esperados, y con las actividades del negocio. Llegan a formar parte de los métodos que se implementan en una organización con la finalidad de generar competitividad y eficiencia entre el personal y áreas.

Salgueiro (2011) manifestó que los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un elemento clave en la evaluación es el score de desempeño, el mismo que tiene como variables de medición, el nivel de competencias (o su nivel competente) y el cumplimiento de metas. Permite resolver las inconsistencias de los modelos tradicionales. (Ortiz, Rendón y Atehortúa, 2012)

El score de desempeño se lo realiza a nivel particular, para conocer las competencias que tienen los colaboradores y verificar el nivel de sus resultados:

- No cumple expectativas
- Cumple expectativas
- Supera expectativas
- Excede expectativas
- Nuevo nivel de desempeño

Por lo anterior, es importante considerar las evaluaciones particulares para rescatar elementos importantes para la organización, así como considerar aquellos que se destacan por su eficiencia y sobrecumplimiento de expectativas para subir de nivel hacia una nueva responsabilidad al interior de la organización.

Características de la empresa

La empresa familiar que se tomó de referencia para esta investigación fue BOTICAS UNIDAS C.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, cuyo objeto social es la distribución de productos farmacéuticos, cosméticos, higiénicos y hospitalarios de uso humano, con altos estándares de calidad de servicio.



Figura 6. Logotipo de la empresa Boticas Unidas

Misión: Optimizar la logística y distribución de nuestra gama de productos de calidad; permitiendo satisfacer las necesidades y el bienestar de nuestros clientes y colaboradores.

Visión: Fortalecer la representación, logística y distribución de nuestros Laboratorios y proveedores ofreciendo cobertura nacional a través de un alto nivel de servicio.

Certificación: ISO 9001-2015 sobre Comercialización y Almacenamiento de productos farmacéuticos para consumo humano.

Tabla 5*Principales líneas de distribución*

Marco Conceptual**Aprendizaje organizacional**

Se usa para describir los procesos o actividades que ocurren en uno o varios niveles de análisis dentro de la estructura organizacional. El aprendizaje organizacional ocurre en el trabajo y la conducta de equipo, el liderazgo, la toma de decisiones en grupos, la comunicación, el poder y política, los conflictos y la negociación (Pérez, 2009)

Autonomía

Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas (Sandoval, 2014).

Clima organizacional

Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general (Arias, 2014).

Empresa familiar

Es una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto (Quejada, 2016).

Motivación

Es aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es “despertado” por una necesidad, la misma que es un mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser de origen fisiológico o psicológico (Carrillo, 2019).

Organización

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no (Alonso, 2018).

Planificación

Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos (Sandoval, 2014).

Satisfacción laboral

El sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro de una organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas (Caballero, 2012).

Sistema organizacional

Se refiere a la totalidad de la organización, esta se mira y se comprende como un todo conformado por componentes como cultura organizacional, diseño, procesos de trabajo, normativas, entre otros. Se parte de que el todo es diferente a cada una de las partes y estas, en conjunto, asumen un comportamiento distinto según las interacciones y propósitos planteados (Garbanzo, 2015).

Valores

Tienen la función de guiar la toma de decisiones en el día a día. Algunos valores están fuertemente enraizados en las creencias, otros no. Estos últimos son meramente lo que la gente dice que debe hacerse, no tanto lo que dan por supuesto que debe hacerse (Velaz, 2017).

Capítulo II

Marco Referencial

En los siguientes párrafos se presentan varios trabajos realizados sobre la incidencia de la productividad en las empresas familiares en especial enfocándose sobre las buenas prácticas en la productividad e implementación de estrategias que mejoren su gestión.

Investigaciones relacionadas

La Universidad Nueva Granada en la facultad de Ciencias Económicas, con el trabajo de investigación en Administración de empresas en Gestión del Talento Humano, elaborado por Aguilera (2018) con el tema “La gestión de talento humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa” cuyo objetivo fue determinar la relación existente de la gestión del talento humano con el desempeño laboral del personal en una organización, como factor determinante en el crecimiento organizacional. Se aplicó la metodología con investigación documental aplicando un estudio exploratorio y transversal. En este estudio se concluyó que la gestión del talento humano sea acorde a las capacidades y al ideario organizacional, de modo que haga posible el aporte de valores agregados a la cadena de valor de la organización. Así mismo, indica que, dentro del ámbito de la competitividad empresarial, el talento humano se ha convertido en elemento diferenciador entre empresas. Actualmente las organizaciones deben atraer y retener a los mejores talentos. Se recalca además que la responsabilidad de dirigir un grupo en una organización depende de la combinación en el modo de interactuar del líder hacia los trabajadores, cada comportamiento de un trabajador tiene un origen, que puede afectar favorablemente en el surgimiento y desarrollo de las tareas y propósitos de la compañía.

El trabajo de investigación de la Universidad Nacional del Altiplano en la facultad de Trabajo Social con el tema “Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad distrital de Desaguadero, 2018 – CHucuito – PUNO”, elaborado por Jiménez (2014), tiene como objetivo Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Desaguadero -2018. Se tomó de referencia al personal que labora en el distrito para aplicar la herramienta de encuestas, con la finalidad de recoger datos de fuentes directas del personal sobre la medición del desempeño. Se llegaron a las siguientes conclusiones: El estilo de liderazgo de los jefes es autoritario, así como las relaciones interpersonales influye significativamente en el trabajo en equipo del personal administrativo. El autor recomienda Al área de Recursos Humanos, deberá implementar espacios recreativos y talleres, charlas sobre el liderazgo organizacional. Así poder fomentar mayor participación, manejo de solución de conflictos y toma de decisiones en la organización, enfatizando desde el liderazgo transformacional que promueva espacios de creatividad, motivación, formación de equipos de trabajo, los cuales proporcionan cambio satisfactorio que contribuyen a impulsar mayor productividad laboral.

Otro trabajo similar lo publicó la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con el tema “Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil (CIIUv4: G453.00), que tenga impacto en su rendimiento y competitividad” publicado por Altamirano, (2014). El objetivo desarrollado fue Analizar la situación de las empresas familiares del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, mediante el tipo de investigación exploratoria y descriptiva apoyado de las técnicas de encuesta, entrevista y observación directa para

proponer un modelo de gestión para mejorar su administración, optimizar su rendimiento, competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

El mismo que concluye el interés de dejar un documento que aporte a futuros estudios que conlleve a una reflexión a las EF de pequeños, medianos empresarios que les permita analizar, comparar y fortalecer su sistema de gestión empresarial que involucra su estructura operacional, administrativa, estratégica particular, y tecnología de información con todos los fundamentos contemporáneos de la administración en las organizaciones en su contexto global, para que mejoren su estilo de dirección que les conlleve a un aumento de riqueza, mejor rendimiento (productividad = eficiencia + eficacia), mejor aporte económico y social al país, mejor gobernabilidad, competitividad y sostenibilidad en el tiempo, tanto a nivel local como internacional en el mundo globalizado.

Como aporte adicional sobre la sostenibilidad de las empresas familiares se consideró la investigación realizada por la Universidad San Francisco de Quito por Coronel, (2013) con el tema “Empresas Familiares: Entendiendo la sucesión a las siguientes generaciones para lograr sostenibilidad en el mercado”, cuyo objetivo se define en Analizar a profundidad los problemas que se presentan en la sucesión de las empresas familiares a las siguientes generaciones. La metodología de investigación exploratoria con un enfoque cualitativo.

Aporta con la conclusión de que es importante tomar en cuenta que una de las principales causas de la terminación de las empresas familiares es la falta de planeación para la sucesión. Depende de las personas a cargo de la empresa para que la misma sobrepase las tres primeras generaciones sin problema alguno.

La investigación realizada sobre “La cultura organizacional y su influencia con la productividad de la empresa decoraciones Menoscal del distrito del Callao” cuyo

objetivo general es determinar la relación que existe entre la cultura y la satisfacción laboral. La misma que es una empresa mediana en crecimiento y tiene vinculación directa familiar en los puestos directivos.

Entre las conclusiones se destaca que la cultura organizacional tiene gran influencia en la productividad, para lo cual es necesario elaborar técnicas, estrategias y métodos, para que de esta manera exista personal calificado y motivado para incrementar la productividad del negocio.

Una conclusión importante es para Decoraciones Menoscal en base a la investigación realizada considera que los valores como la confianza y la eficiencia son factores claves para incrementar la productividad, mejora el ambiente laboral y promueve una cultura de unidad en la organización.

La investigación propone varias recomendaciones entre las que se destaca el establecer objetivos claros de corto y mediano plazo, lo cual permita medir los resultados y alcances de las actividades realizadas. En lo que respecta a nivel del personal, se recomienda realizar actividades sociales que los vinculen y muestren sentimientos de afectos de unidad y compañerismo entre las diferentes áreas.

Delimitación de una empresa familiar en Ecuador

De acuerdo con las definiciones expuestas por el organismo regulador de La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2018) establece a las empresas familiares con las siglas EF o no familiares con las siglas ENF. Propone la distinción de la metodología por tamaño, lo cual divide la metodología en una para las microempresas y otra para las pequeñas, medianas y grandes empresas, esto debido principalmente a las diferencias de la composición accionaria entre grupos de tamaño.

Tabla 6*Distribución de compañías registradas por criterios*

Tamaño		Región		Provincia	
Grande	3,320	Costa	36,019	Guayas	28,962
Mediana	9,334	Sierra	30,370	Pichincha	21,505
Pequeña	23,631	Oriente	1,835	Manabí	3,008
Microempresa	32,251	Insular	312	Azuay	3,164
				El Oro	2,048
				Tungurahua	1,206
				Loja	947
				Los Ríos	889
				Santo Domingo	746
				Santa Elena	614
				Otras	5,447

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros SCVS (2018)

Se evidencia que existe una cantidad considerable de microempresas en el país, correspondiendo al 47% de la totalidad a nivel nacional, si a ello se consideran las pequeñas la concentración sería de 82% es decir que conforman un sector importante en la economía del país, sin embargo, las empresas grandes llegan al 5% sin embargo su aportación va en concordancia con el tamaño, es decir es más representativo en términos monetarios su aportación.

Tabla 7*Clasificación por tipo de empresa y tamaño*

	Grande	Mediana	Pequeña	Microempresa	Total
Familiar	2,620	7,803	19,729	28,748	58,900
No Familiar	1,200	1,531	3,402	3,503	9,636

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros SCVS (2018)

La tabla anterior brinda información importante porque se expresan que el 86% de las empresas son de grupos familiares de las cuales como se indicó anteriormente las micro empresas y pequeñas son las que existen más negocios establecidos.

Tabla 8

Sector económico de las empresas

Sector económico	
Comercio	15,613
Transporte y Almacenamiento	9,117
Actividades Profesionales	7,693
Actividades Inmobiliarias	6,110
Construcción	6,068
Industrias Manufacturera	5,306
Agricultura	4,535
Servicios Administrativos y de Apoyo	4,497
Información y Comunicación	2,741
Financieras y de Seguros	1,492
Otros	5,364

Tomado de: Superintendencia de Compañías valores y Seguros. (2018). Proporción de Empresas Familiares por sectores económicos. Guayaquil: S.C.V.S.

De los sectores más representativos que laboran se encuentra el comercio con un 23% seguido del transporte y almacenamiento con un 13%, las actividades profesionales se encuentran en tercer lugar con el 11% y de actividad inmobiliaria el 8% compartiendo el mismo porcentaje con el sector de la construcción. Lo cual representan las cinco actividades que desarrollan las empresas en el país que suman el 65% a nivel nacional.

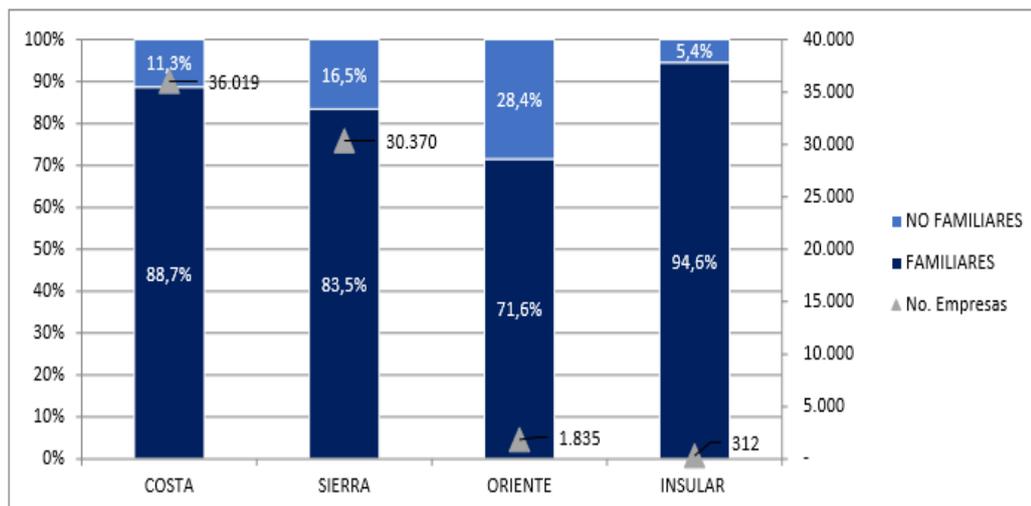


Figura 7. Proporción de empresas familiares por región

Fuente: Superintendencia de Compañías valores y Seguros. (2018). *Proporción de Empresas Familiares por sectores económicos*. Guayaquil: S.C.V.S.

A nivel regional en la costa es en donde se detectan el mayor número de empresas familiares con el 89%, por otra parte, la región sierra dispone de 84% y a pesar de que la región insular indica 95% son pocas las empresas familiares que lo conforman.

De la información tomada de las páginas de la Superintendencia también se detectó que las empresas familiares no se mantiene el mismo esquema de las cinco actividades más importantes a nivel nacional, porque el comercio se dedica con el 89%, actividades profesionales con el 92%, actividad inmobiliaria con el 93%, construcción 93% y en el quinto lugar con transporte y almacenamiento con el 58%, siendo el rubro más bajo y menos funcional en empresas familiares.

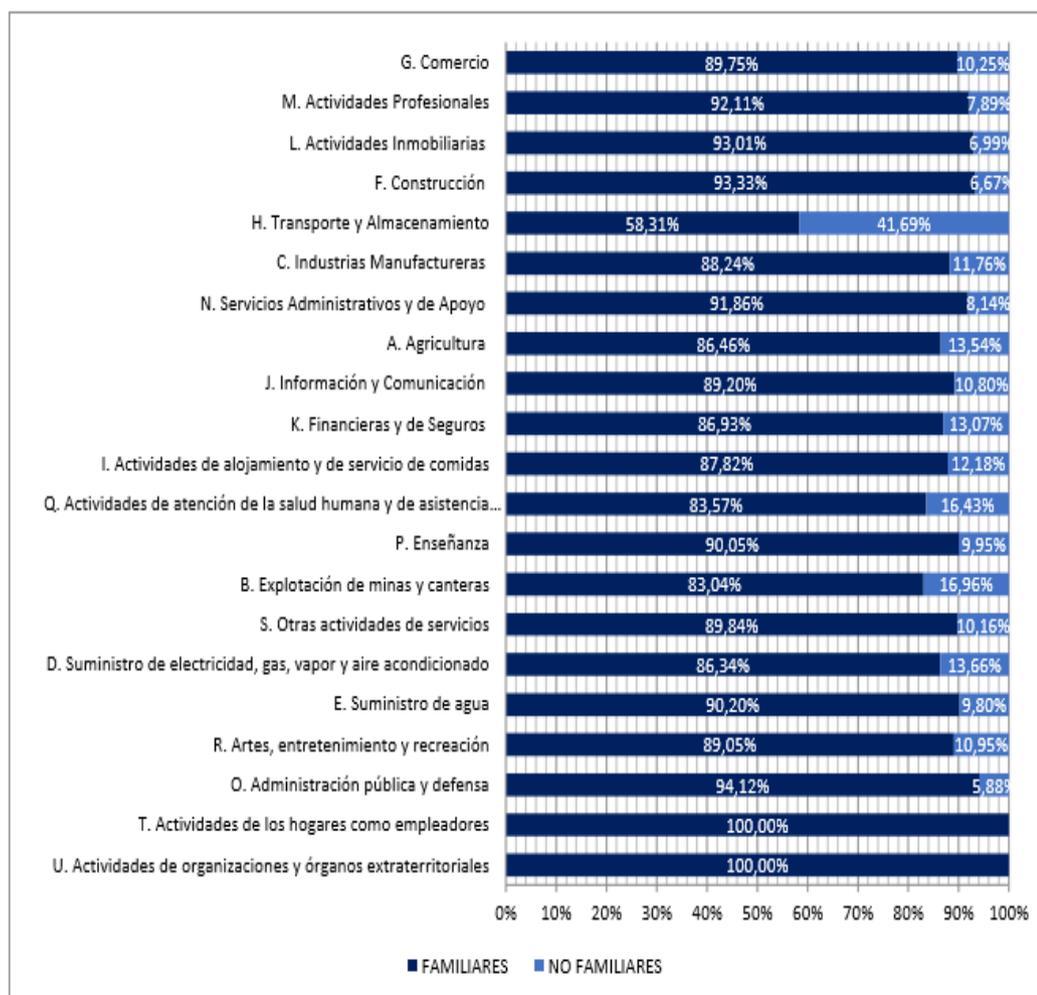


Figura 8. Proporción de Empresas Familiares por sectores económicos
Fuente: Superintendencia de Compañías valores y Seguros. (2018). *Proporción de Empresas Familiares por sectores económicos*. Guayaquil: S.C.V.S.

Marco Legal

Constitución de la República

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas: 15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas

de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valorada del trabajo y eficiencia económica y social.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Se destacan los siguientes artículos aplicados a la productividad de las empresas y como el estado fomenta a su gestión y efectivizarían de actividades bajo el marco normativo.

Art. 1.- **Ámbito.** - Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

Art. 2.- **Actividad Productiva.** - Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado

Art. 5.- **Rol del Estado.** - El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

Constituir empresa

- ✓ Reserva un nombre. Este trámite se realiza en la Superintendencia de Compañías.
- ✓ Elaboración de estatutos con un abogado.
- ✓ Capital inicial depositado en banco son: Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima (valores referenciales)

- ✓ Participación de socios.
- ✓ Identificaciones de socios y certificado de votación.
- ✓ Elevar escritura pública de constitución.
- ✓ Aprobar estatuto y llevar a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación mediante resolución.
- ✓ Publicación en diario.
- ✓ Permisos municipales, pago de patentes y certificado de cumplimiento de obligaciones.
- ✓ Inscripción de la compañía Enel Registro Mercantil emitido por la Superintendencia de Compañías
- ✓ RUC por el SRI.

Capítulo III

Metodología de la Investigación

En este capítulo se revisará el procedimiento ordenado y sistemático que se aplicará para realizar la investigación, así como el uso de las técnicas que son viables para la investigación y las herramientas que permitirá obtener información desde la fuente original. De esta manera, los datos sean condensados y analizados para alcanzar un criterio sobre la situación presentada.

Como parte de la investigación, la población utilizada fue al personal de la empresa Boticas Unidas entre colaboradores y jefaturas, para determinar el resultado de ambas posiciones respecto a la cultura empresarial, y al finalizar se realizará un análisis de los resultados encontrados.

La metodología utilizada fue deductivo e inductivo, el primero para realizar conclusiones respecto de los resultados encontrados y la segunda, mediante la observación de la situación.

Método deductivo: se trata de estudiar de lo general a lo particular. Permiten deducir conclusiones finales, partiendo de la formulación de enunciados o supuestos mejor conocidos como premisas (Martinez y López, 2014).

Método inductivo: este método crea pensamientos a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado. Se parte de juicios particulares para concluir con un juicio (Martinez y López, 2014).

Por lo anterior, la deducción desciende de lo general a lo particular, la inducción nace de una proposición particular a una proposición universal (Heinrich, 2011).

Los tipos de investigación que fueron aplicados fueron bibliográficos y descriptivos.

Investigación bibliográfica: es el análisis teórico y conceptual hasta llegar al paso final de la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado, se basa en obras, investigaciones anteriores, material inédito, hemerográfico, cartas, documentos legales e inclusive material filmado o grabado (Arias, 2016).

Investigación descriptiva: consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Arias, 2016).

Población y Muestra

La población que se utilizó en la investigación se basa en el personal del área administrativa y comercial de Boticas Unidas, de esta manera se aplicó la muestra finita.

En el desarrollo del proyecto se tomó de referencia la totalidad de población, tanto de colaboradores y jefaturas considerarlo como la muestra de la investigación, para aplicar los instrumentos de investigación de encuestas individuales, con la finalidad de conocer la cultura organizacional actual y las alternativas que sugieren como mejoras para influir positivamente en el desempeño del personal de la empresa.

Tabla 9*Población y muestra del estudio*

Áreas	Cantidad	Colaboradores	Jefatura
Auditoría	1		1
Cobranza	8	7	1
Comercial	35	30	5
Contabilidad	7	5	2
Marketing	2	1	1
Recursos Humanos	5	4	1
Riesgos	1		1
Sistemas	4	3	1
TOTAL	63	50	13

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental basados en un tipo de investigación descriptivo del objeto de estudio. En este contexto, se recopiló información para analizarla y describirla como se ejecutan las actividades actualmente, referente a la productividad y los principales factores que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo con la finalidad de exponer de forma clara la situación actual.

Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas documentales y de encuestas por medio de los instrumentos de cuestionarios con preguntas con opción de respuestas para evitar respuestas amplias que no se pueda cuantificar su resultado, por lo tanto, se optó por mantener un esquema de preguntas cerradas con escala de Likert para conocer el grado de conformidad de forma clara.

Basados en las variables de estudio, se determinaron las dimensiones de estudio en el entorno que es la empresa, jefatura, colaboradores y la implementación que se

desea realizar para alcanzar mejores resultados de productividad. Para este efecto, se utilizó la herramienta de operacionalización de variables.

Tabla 10

Operalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Cultura	Entorno	Tipo de empresa, clima organizacional, evaluación		Documental	Libros, informes, revistas, etc
	Jefaturas	¿Cómo parte de la planeación anual consideran actividades para fomentar la cultura organizacional?	1	Encuesta	Cuestionario
		¿Los directivos de la empresa se vinculan en las actividades de las áreas?	2		
		¿Considera que los colaboradores tienen claro la cultura organizacional que se aplica?	4		
		¿Se realizan prácticas de recompensa para los colaboradores que tienen buen desempeño?	6		
Desempeño	Colaboradores	¿Conoce la cultura organizacional de Boticas Unidas?	1	Encuesta	Cuestionario
		¿Cómo premios o incentivos han recibido capacitaciones de actualización en sus funciones?	2		
		¿Tiene definido claramente las metas su área y objetivos que la empresa desea alcanzar?	3		
		¿Existe comunicación interna que fomente la cultura organizacional?	4		
		¿La empresa le ha permitido alcanzar crecimiento profesional?	5		
		¿Ha realizado algún aporte que mejore la cultura organizacional?	6		
	Implementación	¿Existen actividades de integración que fortalezca la cultura organizacional?	7	Encuesta	Cuestionario
		¿Tiene definido claramente las metas su área y objetivos que la empresa desea alcanzar?	3		
		¿Realizan evaluación de gestión por colaboradores para medir la eficiencia?	7		

Procedimientos

Se aplicó el modelo de encuesta de ocho preguntas con opción de respuestas múltiples la misma que se encuentra en el apéndice uno. La herramienta de investigación se aplicó al personal mediante correo electrónico porque se encuentran en teletrabajo producto de la pandemia mundial Covid19. Los resultados fueron tabulados y graficados.

Técnicas y herramientas de análisis de datos

Los datos fueron recopilados mediante los correos electrónicos y se procedió a la cuantificación manual de los resultados por medio del uso de tablas dinámicas. De esta manera se obtuvo el resultado por cada pregunta para posteriormente efectuar el gráfico para mejor apreciación de los resultados obtenidos.

Encuestas para colaboradores

Pregunta 1: ¿Conoce la cultura organizacional de Boticas Unidas?

Tabla 11

Conoce la cultura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	3	6%
Parcialmente de acuerdo	43	86%
Indeciso	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	4	8%
TOTAL	50	100%

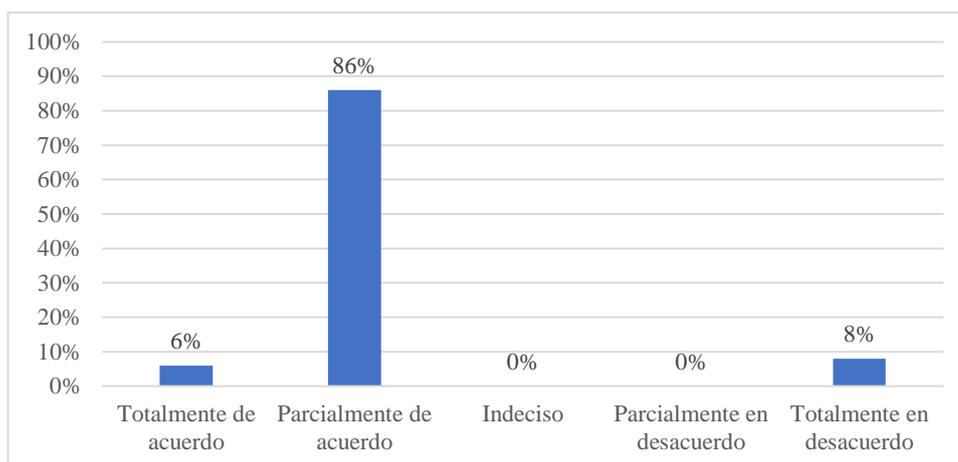


Figura 9. Conoce la cultura organizacional

De las personas encuestadas manifestaron con el 86% que se encuentran parcialmente de acuerdo, consideran que cuando ingresaron a la empresa les dieron a conocer, pero no hubo una retroalimentación posterior, por lo que algunas personas manifestaron que ya no recuerdan. El 6% afirma totalmente de acuerdo que siempre se da a conocer la cultura organizacional, y el 8% considera que está totalmente desacuerdo, puesto que nadie los ha capacitado ni han sido informados sobre la cultura de la empresa.

Pregunta 2: ¿Ha sido beneficiado con premios, incentivo, reconocimientos, capacitaciones como parte de la cultura organizacional?

Tabla 12

Reconocimientos como parte de la cultura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	19	38%
No	31	62%
TOTAL	50	100%

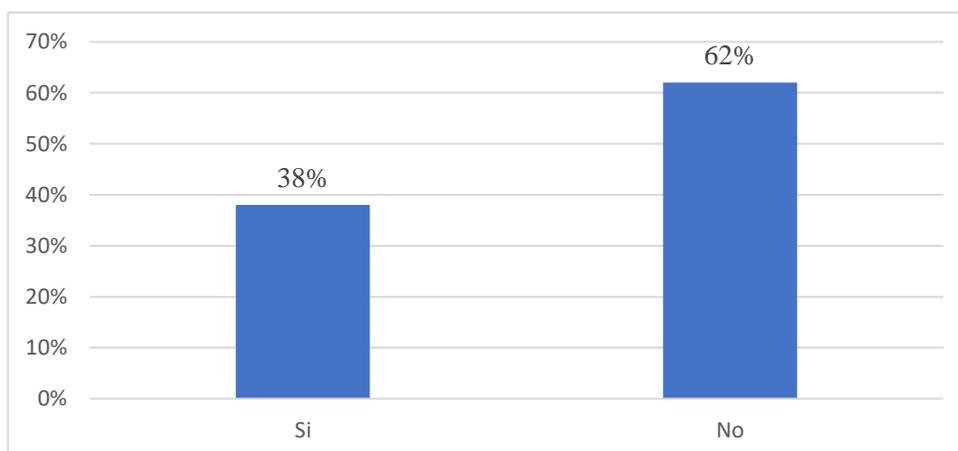


Figura 10. Reconocimientos como parte de la cultura organizacional

En el desarrollo de esta pregunta, el 62% de los encuestados manifiestan que no han recibido ninguna forma de incentivo en el tiempo laboral que llevan en la empresa, por otra parte, el 38% de los encuestados indicaron que, si han recibido capacitaciones como actualización de sus funciones, pero desconocen si es parte de la cultura organizacional o una necesidad específica por el trabajo que se debe desarrollar.

Pregunta 3: ¿Tiene definido claramente las metas de su área y objetivos que la empresa desea alcanzar?

Tabla 13

Metas por áreas y objetivos empresariales

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	10	20%
Parcialmente de acuerdo	24	48%
Indeciso	10	20%
Parcialmente en desacuerdo	6	12%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	50	100%

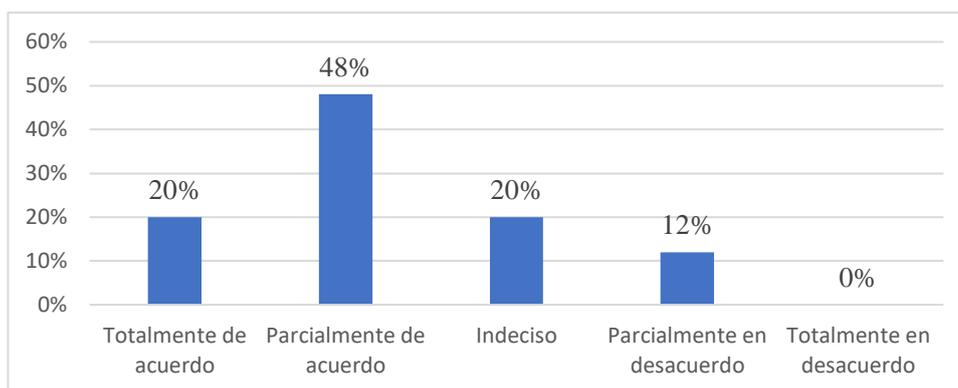


Figura 11. Metas por áreas y objetivos empresariales

De acuerdo con las respuestas obtenidas, manifestaron con el 48% que se encuentran parcialmente de acuerdo que las reconocen, no siempre son informadas. El 20% de los encuestados manifiestan que si son constantemente informados de las metas por cumplir y con el mismo porcentaje existe otro grupo de personas que se encuentran indecisas, puesto que les indican superficialmente los resultados que se desean alcanzar más no conocen el presupuesto general. El 12% se encuentra parcialmente en desacuerdo, porque no son comunicados oportunamente, sino cuando el jefe lo considera necesario.

Pregunta 4: ¿Existe comunicación interna que fomente la cultura organizacional?

Tabla 14

Comunicación interna para fomentar la cultura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	32	64%
Indeciso	12	24%
Parcialmente en desacuerdo	6	12%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	50	100%

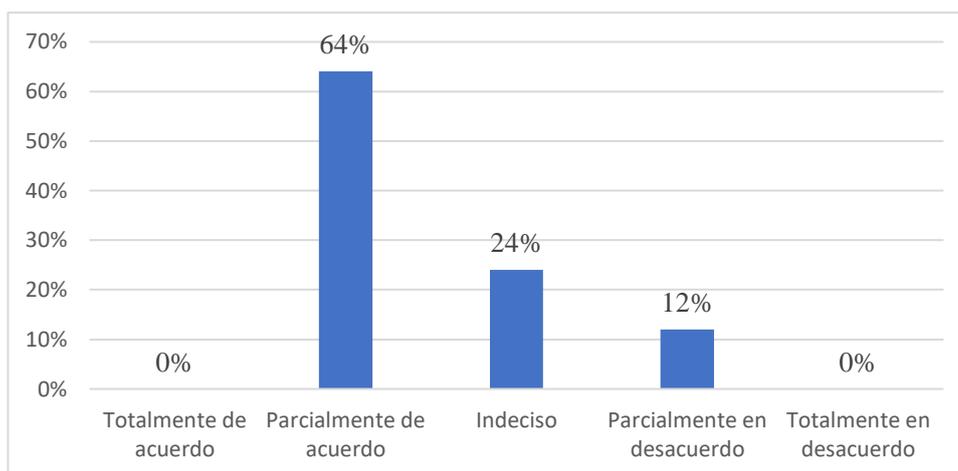


Figura 12. Comunicación interna para fomentar la cultura organizacional

El 64% de los encuestados manifestó que son las comunicaciones recibidas es por aniversario de la empresa, aniversario de colaboradores y feriados, por lo que se encuentran parcialmente de acuerdo. Por otra parte, el 24% se encuentra indeciso porque considera que debería haber más interacción e información de la empresa hacia los colaboradores, para que se sientan parte del equipo. El 12% se encuentran parcialmente en desacuerdo porque no consideran que es efectiva la información recibida.

Pregunta 5: ¿Ha sido considerado en la selección interna para crecer profesionalmente?

Tabla 15

Crecimiento profesional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	26	52%
No	24	48%
TOTAL	50	100%

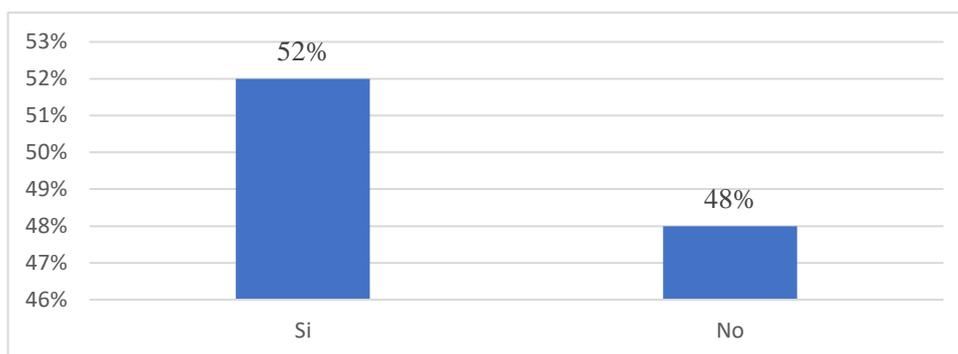


Figura 13. Crecimiento profesional

En esta pregunta se encuentran divididas las respuestas, de las cuales el 52% considera que si han sido considerados en un concurso interno que han tenido para cambiar de posición. El 48% restante, considera que no han tenido la oportunidad de poder ascender en la empresa, algunos de ellos han concursado para cambios de áreas y no han sido considerados, sin recibir retroalimentación explicando porque no son escogidos.

Pregunta 6: ¿Ha realizado algún aporte que mejore la cultura organizacional?

Tabla 16

Aporte para mejorar la cultura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	9	18%
Parcialmente de acuerdo	21	42%
Indeciso	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	12	24%
Totalmente en desacuerdo	8	16%
TOTAL	50	100%

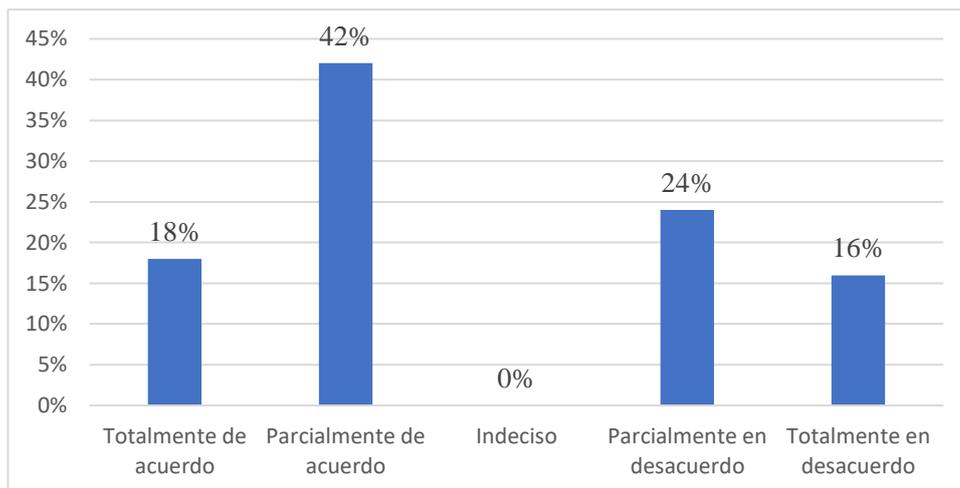


Figura 14. Aporte para mejorar la cultura organizacional

El 42% de los encuestados indicaron que en alguna ocasión proporcionaron ideas para mejorar la integración y cultura organizacional. El 18% manifestó que si han comunicado a sus jefes alternativas para mejorar la cultura organizacional. El 24% indicó que esta parcialmente en desacuerdo porque no ha presentado ideas claras y formales, y el 16% no ha proporcionado ninguna propuesta de cambio.

Pregunta 7: ¿Existen actividades de integración que fortalezca la cultura organizacional?

Tabla 17

Actividades de integración

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	32	64%
No	18	36%
TOTAL	50	100%

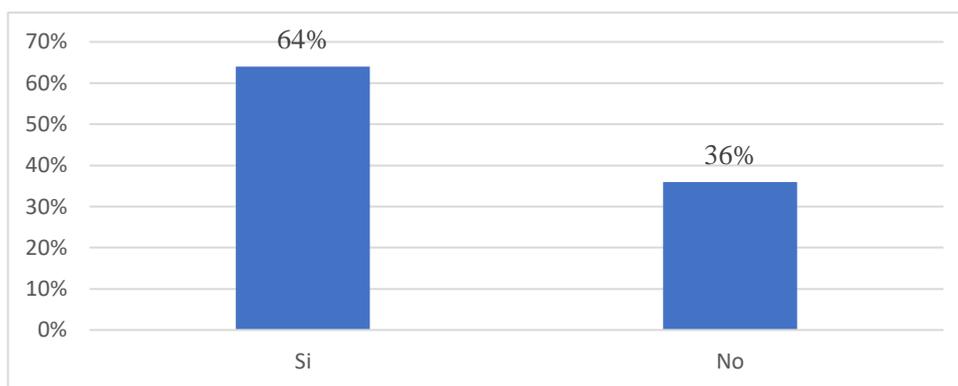


Figura 15. Actividades de integración

Las respuestas positivas fueron del 64% quienes manifestaron que existen actividades de integración entre áreas, mediante reuniones de trabajos, talleres, capacitaciones entre áreas que trabajan en común. El 36% considera que no existen actividades de integración que fomente la cultura organizacional, sino que lo perciben como parte del trabajo diario. Adicionalmente indicaron que su respuesta negativa es porque no existe una fomentación sobre los aportes positivos que se espera de los colaboradores.

Pregunta 8: ¿Entre las siguientes opciones, ¿cuál considera que serían apropiadas adaptar para mejorar la cultura organizacional? (escoger dos)

Tabla 18

Opciones para mejorar la cultura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Comunicación y coherencia de valores	24	24%
Determinar propósitos y metas que cumplir	16	16%
Actualizar anualmente manuales y procesos	18	18%
Conocer la integración de procesos internos	14	14%
Premios e incentivos	28	28%
TOTAL	100	100%

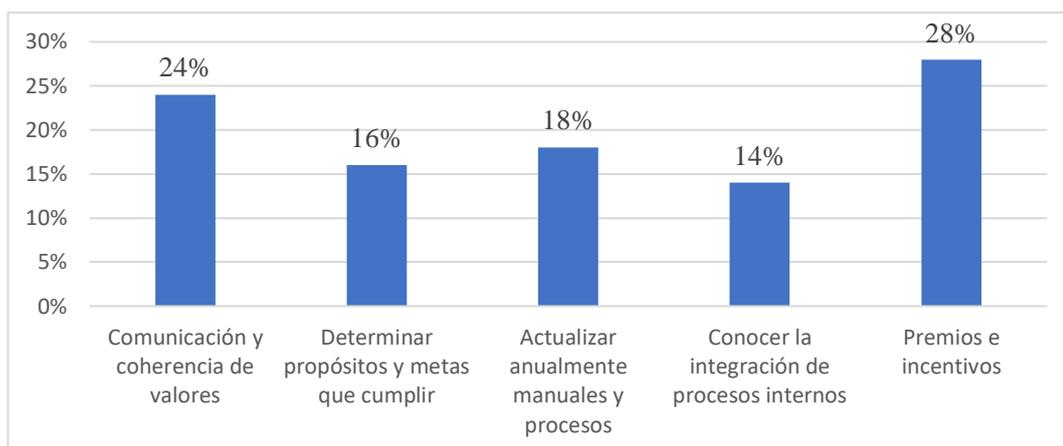


Figura 16. Opciones para mejorar la cultura organizacional

Los encuestados consideran con el 28% que los premios e incentivos es una de las opciones para reconocer su trabajo. El 24% consideró que es la comunicación de valores corporativos y la coherencia de aplicarlos entre todos los colaboradores de la empresa. El 18% manifestó que actualizar los manuales y procesos es parte de la identificación de la importancia de su trabajo como parte de la cultura organizacional. El 16% consideró que es importante comunicar los propósitos de la empresa y por cada área para sentirse identificado y parte del grupo de trabajo. El 14% determinó que conocer la importancia e integración de las funciones entre áreas es parte del trabajo en equipo, mediante un buen ambiente de trabajo y alcanzando resultados positivos en beneficio para la empresa.

Análisis de la encuesta de colaboradores:

Se evidenció que no existe una total concordancia sobre el conocimiento de la cultura organizacional que maneja la empresa y existe hasta confusión de la inducción que han recibido y lo que realmente representa el fomento de la cultura empresarial. Adicionalmente a esto, en la pregunta No.4 con el 62% de los encuestados indicaron que no existen manifestaciones de cultura organizacional, ni

fomento para el cumplimiento de las mismas. En la pregunta No.2 indicaron que no existe la práctica de premios e incentivos para la buena gestión que efectúe el personal de cualquier área.

Un punto importante a rescatar en esta encuesta, es que los colaboradores realizan sus actividades conforme han sido capacitados y el puesto que van a desempeñar, sin tener claro los objetivos y metas que debe cumplir tanto el área como la empresa, expresado en la pregunta No.3 que se encuentran parcialmente de acuerdo con el 48%.

Así mismo, los encuestados parcialmente han hecho aportes con el 42% que benefician al trabajo en equipo que ayude en la producción y sea parte de la cultura organizacional. En este sentido consideran que premios o incentivos son un aporte para estimular a los trabajadores hacer más pertinentes y cautelosos en el desarrollo de sus funciones. En este análisis también se incluye a los canales de comunicación para beneficiar la relación entre todos los colaboradores, y por último el levantamiento de información de acuerdo con las funciones que desempeña-

Encuestas para jefaturas

Se aplicó el modelo de encuesta de ocho preguntas con opción de respuestas múltiples la misma que se encuentra en el apéndice dos. La herramienta de investigación se envió mediante correo electrónico porque se encuentran en teletrabajo producto de la pandemia mundial Covid19. Los resultados fueron tabulados y graficados.

Pregunta 1: ¿Cómo parte de la planeación anual consideran actividades para fomentar la cultura organizacional?

Tabla 19

Actividades para fomentar cultura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	13	100%
No	0	0%
TOTAL	13	100%

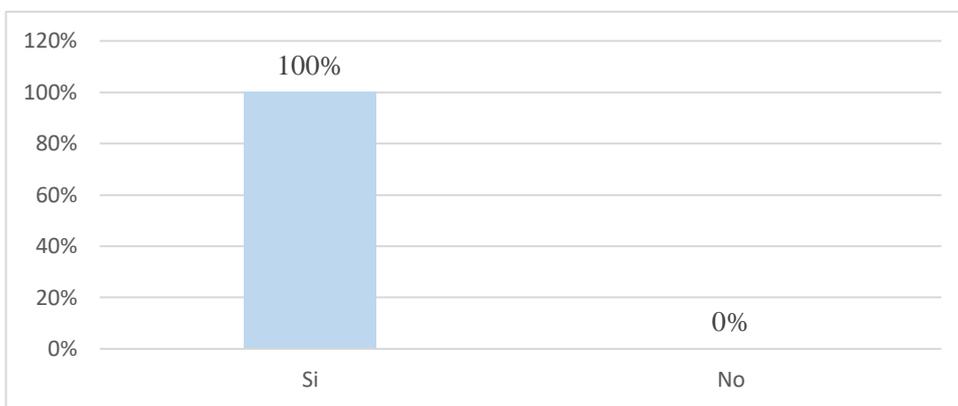


Figura 17. Actividades para fomentar cultura organizacional

Los encuestados indicaron en su totalidad que si tienen en consideración actividades para fomentar la cultura organizacional de la empresa entre los colaboradores.

Pregunta 2: ¿Considera que la dirección está comprometida con la cultura organizacional?

Tabla 20

Compromiso de la dirección

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	12	92%
No	1	8%
TOTAL	13	100%

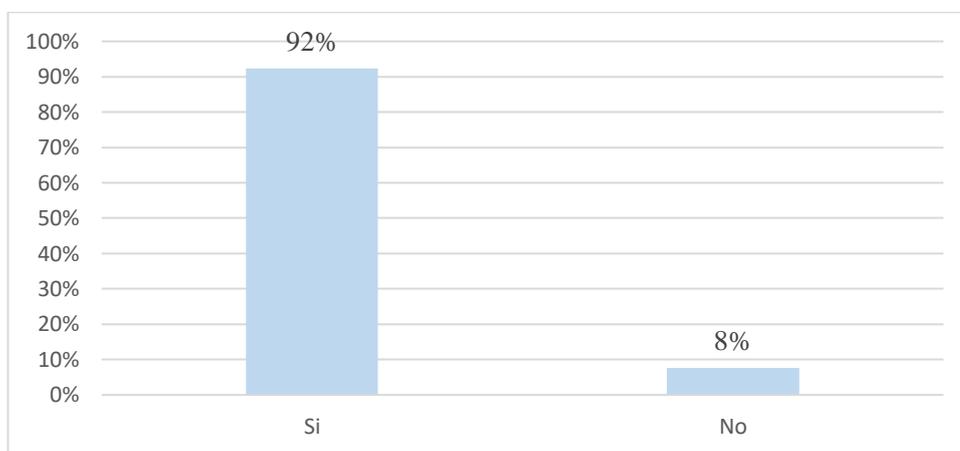


Figura 18. Compromiso de la dirección

Las jefaturas encuestadas indicaron con el 92% que si consideran que existe un compromiso desde la dirección en fomentar la cultura organizacional. En pequeño porcentaje con 1% manifestó que no existe la vinculación directa solo hay directrices, pero no control directo por área.

Pregunta 3: ¿Se ha realizado una valoración sobre la cultura organizacional?

Tabla 21

Valoración de cultura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

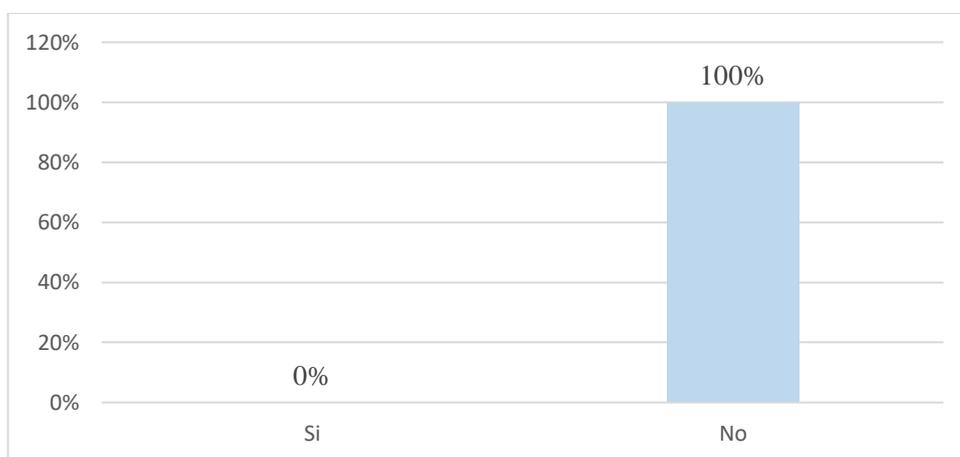


Figura 19. Valoración de cultura organizacional

La respuesta en su mayoría fue negativa con el 100%, puesto que manifestaron que no ha existido una valoración sobre la cultura organizacional, de cómo implementarla y evaluarla, sino que se lo ha realizado conforme han sido las instrucciones de los directores y el modelo de trabajo que requieren que se lleve al interior de cada área.

Pregunta 4: ¿Considera que los colaboradores tienen claro la cultura organizacional que se aplica?

Tabla 22

Conocimiento de cultura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	1	8%
No	12	92%
TOTAL	13	100%

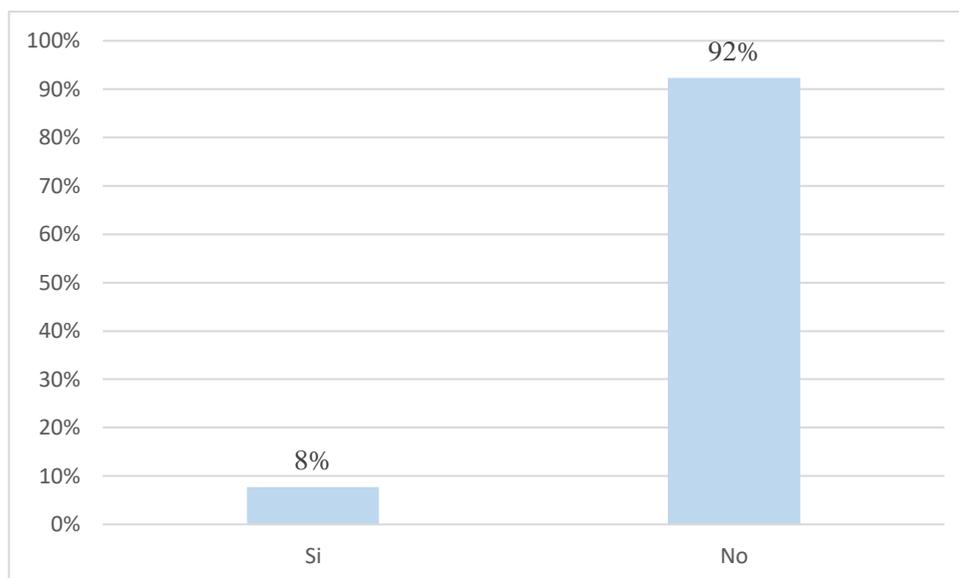


Figura 20. Conocimiento de cultura organizacional

La mayoría de encuestados indicaron que los colaboradores no tienen claro la cultura organizacional que lleva la empresa con el 92%, puesto que se rigen bajo las indicaciones de cada jefatura, pero no existen acciones por parte de la empresa para fomentar una cultura más integradora. El 8% manifestó que si tienen conocimiento como se lleva la cultura en la empresa.

Pregunta 5: ¿Cuál de las siguientes opciones se pone en práctica como cultura organizacional? (escoger dos)

Tabla 23

Actividades de cultura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Integración empresarial	4	15%
Evaluación	12	46%
Control de actividades	5	19%
Enfoque hacia metas	3	12%
Comunicación de valores	2	8%
TOTAL	26	100%

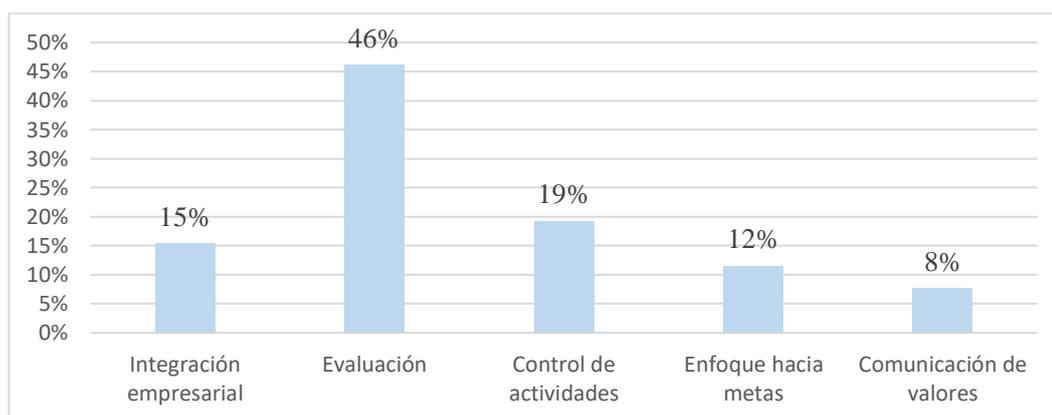


Figura 21.. Actividad de cultura organizacional

Los encuestados respondieron con el 46% que parte de la cultura de la empresa es evaluar al personal y es una práctica que se realiza mensualmente. El 19% consideró que se sigue un control de actividades diarias que se deben cumplir caso contrario son faltas o llamados de atención. El 15% consideró que existe integración empresarial mediante grupos de trabajo para atender temas específicos. El 12% indica que se da a conocer a todo el personal el enfoque de las metas de la empresa. En menor puntuación se encuentra la Comunicación de Valores con el 8%, que es una buena práctica, pero no recurrente.

Pregunta 6: ¿Se realizan prácticas de recompensa para los colaboradores que tienen buen desempeño?

Tabla 24

Prácticas de recompensa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

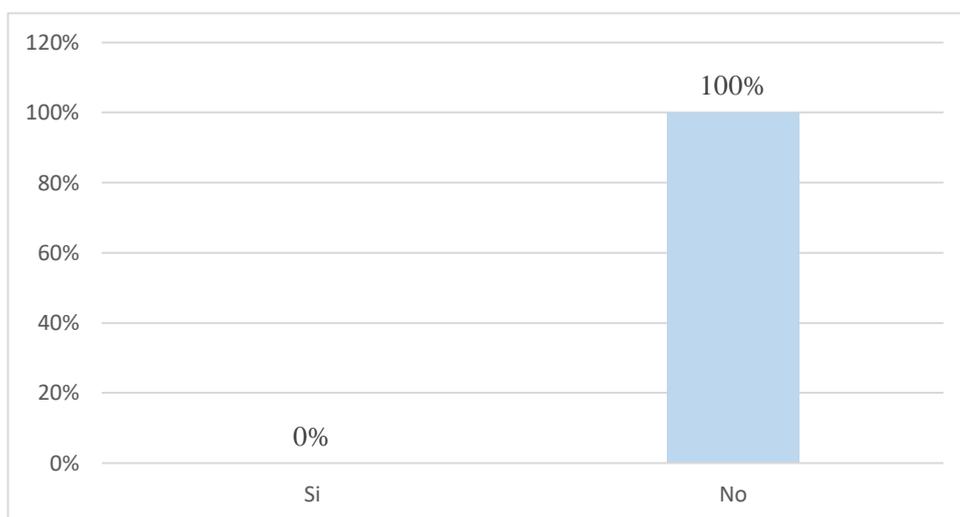


Figura 22. Práctica de recompensa

El 100% de los encuestados indicaron que no es parte de la cultura de la empresa entregar reconocimientos por las labores, años de trabajo, desempeño, etc. No está considerado entregar premios a los colaboradores en la planeación anual.

Pregunta 7: ¿Realizan evaluación de gestión por colaboradores para medir su potencial?

Tabla 25

Evaluación de gestión

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	5	38%
No	8	62%
TOTAL	13	100%

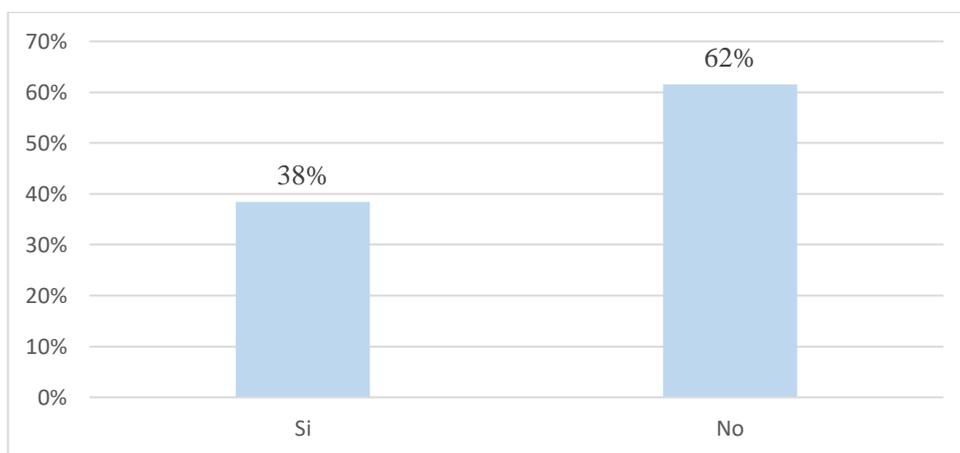


Figura 23. Evaluación de gestión

El 62% de los encuestados indicaron que no existe evaluación de gestión para medir el potencial de sus colaboradores, lo que existe es un archivo para evidenciar el cumplimiento a tiempo de las tareas diarias. El 38% consideró que, si existe la evaluación de potencial, en requerimientos específicos que han sido solicitados, pero no como parte de un indicador para todos los colaboradores.

Pregunta 8: ¿Entre las siguientes opciones, ¿cuál considera que serían apropiadas adaptar para mejorar la cultura organizacional? (escoger dos)

Tabla 26

Actividades para fomentar cultura organizacional - jefes

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Comunicación y coherencia de valores	6	23%
Determinar propósitos y metas que cumplir	5	19%
Actualizar anualmente manuales y procesos	8	31%
Conocer la integración de procesos internos	5	19%
Premios e incentivos	2	8%
TOTAL	26	100%

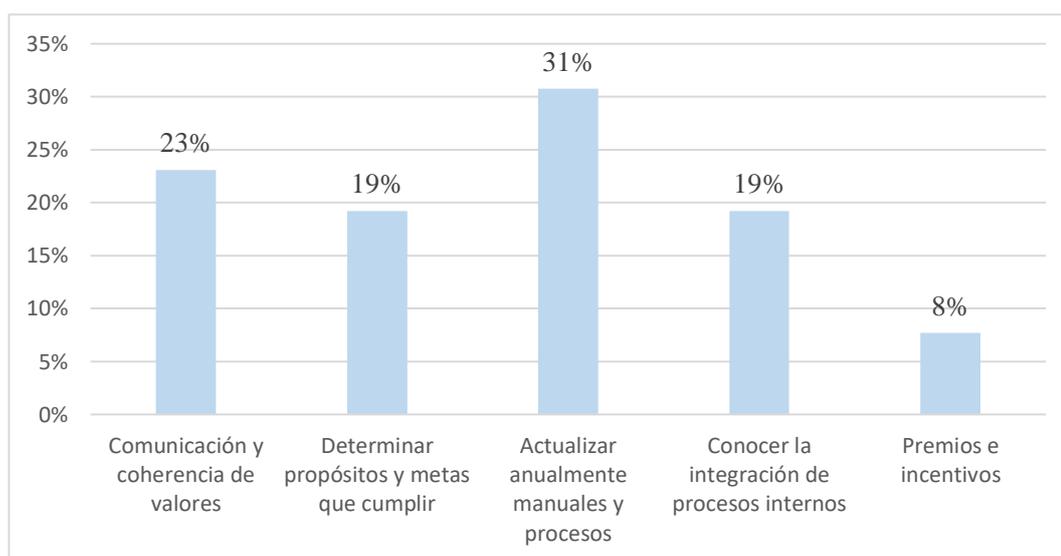


Figura 24. Actividades para fomentar cultura organizacional - jefes

El mayor peso de los encuestados indicó que actualizar manuales y procesos debe ser primordial para fomentar la cultura organizacional. El 23% consideró que la comunicación efectiva en cuanto a los valores que trabaja la empresa y practicarlos entre todos. El 19% se encuentra empatado el dar a conocer las metas de la empresa y conocer la integración de los procesos entre áreas. En menor porcentaje consideran

que los premios e incentivos deben ser incorporados para fomentar el progreso de los colaboradores.

Análisis de las encuestas de las jefaturas

Los resultados indican que como parte de la planeación anual de la empresa estipulan fomentar la cultura organizacional, por medio de evaluaciones esporádicas del personal. Sin embargo, no se han considerado los factores relevantes que ayudaría para el propósito determinado en la pregunta.8 de la encuesta, como manuales, comunicación y actividades de integración.

Manifiestan que existe un interés por parte de la dirección de la empresa de mejorar la cultura organizacional y que todos los colaboradores se encuentren integrados cuyo resultado fue el 92% de la pregunta No.2.

En los resultados se determinó que la empresa no ha realizado ninguna valoración sobre el ambiente laboral manifestado en la pregunta No.3 con el 100%, no se ha actualizado la información por puesto de trabajo y no existe la práctica de premiar al buen desempeño, expresado en la pregunta No.6 de la encuesta.

Validación de cuestionarios

En el tema de investigación donde se realizó un proceso complejo de levantar información entre colaboradores y jefaturas, se requiere validar la utilidad de su aplicación, en este sentido es preciso confirmar la validación del uso por medio de características como: contenido, propiedades psicométricas, criterio y de soluciones de cambio.

En lo que respecta a los aspectos que se van a evaluar se definen los siguientes para el cuestionario de jefatura:

Tabla 27*Aspectos de evaluación de cuestionario de jefaturas*

Pregunta	Aspectos que evalúa	Items
P1	Actividades de vinculación con equipos	Participación
P2	Vinculación de directores con personal	Participación
P3	Valoración de cultura organizacional	Participación
P4	Conocimientos técnicos y profesionales de los colaboradores	Seguridad
P5	Conocimiento de malas prácticas profesionales y éticas	Seguridad
P6	Beneficios entregados a colaboradores	Utilidad
P7	Medición de resultados por colaborador	Utilidad
P8	Opciones que beneficiaría la cultura organizacional	-

Como parte de la validación del cuestionario aplicado para verificar que si cumple el objetivo para el cual fue diseñado se segmentó el grupo de preguntas por items para proceder a la valoración de cada uno.

Participación → validación respecto a la vinculación que mantienen los colaboradores con las jefaturas para tener una comunicación directa sobre la aplicación de la cultura, valores, principios, entre otros.

Seguridad → validación sobre los conocimientos que posee el personal, si necesitan capacitaciones, cambios de posición, afianzar sus conocimientos y operativas.

Utilidad → validación sobre los beneficios percibidos de los colaboradores, por parte de la empresa y los niveles alcanzados sobre los resultados en las actividades que ejecutan en la empresa.

A continuación, se procede con la valoración de los items de las jefaturas, cuantificando los resultados individuales para proceder a la validación del cuestionario aplicando el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuya interpretación será: “Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80”.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Items

ST²: Varianza de la suma de los Items

α: Coeficiente de Alfa de Cronbac

Tabla 28

Valoración de items

No.	Jefaturas	Item 1	Item 2	Item 3	total
1	Abad Granizo Alejandro Daniel	3	4	5	12
2	Andrade Hidalgo Martin Andres	3	5	5	13
3	Cevallos Ureña Vicente Rodrigo	2	4	4	10
4	Chang Garcia Nila Adelaida	3	4	5	12
5	Escorza Triana Valeska	2	3	4	9
6	Gallardo Yunes Dana Maria	3	5	5	13
7	Gomez Lecaro Manuel Ignacio	3	4	5	12
8	Harb Viteri Jorge Nahim	3	5	5	13
9	Muñoz Contreras Anthony Bryan	2	4	4	10
10	Reyes Tapia Alex Adrian	3	4	5	12
11	Robles Rodriguez Judith Gladyz	3	5	5	13
12	Triana Ayarza Rukmini Bethsabe	3	5	5	13
13	Villao Suarez Veronica Vanessa	3	5	4	12
	Varianza	0.19	0.42	0.23	1.81
	Σ Varianza			0.85	

$$a = (3/(3-1)) * (1 - (E88/F87))$$

$$a = 0.798$$

La evaluación del cuestionario dio como resultado 0.798 y como indica la teoría de Alfa de Cronbach se acerca a 1, se verifica que existe una validación positiva.

Evaluación de desempeño de Boticas Unidas

La empresa ha realizado Evaluación de Desempeño al personal de la empresa, los mismos que se realizan de forma anual en el mes de septiembre para formalizar la evaluación interna y que se evidencia las variaciones durante el tiempo de permanencia en la compañía. Para la presentación de esta investigación, se tomó en consideración los resultados del área comercial, los mismos que son medidos en: desempeño, actitud y habilidades:

Tabla 29

Aspecto de actitud

Actitud hacia la empresa	Capacidad de defender los intereses de la empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad hacia la empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.
Actitud hacia superior/es	Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.
Actitud hacia los Compañeros	Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.
Actitud hacia el cliente.	Claridad en la comunicación con el cliente. Respeto, cooperación y cordialidad. Manejo de situaciones conflictivas con el cliente, tanto en reuniones como por mail o telefónicamente.
Cooperación con el equipo	Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.
Capacidad de aceptar críticas	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.
Capacidad de generar sugerencias constructivas	Cantidad de sugerencias que realiza para mejorar el trabajo. Calidad de las mismas. Capacidad de elevar las sugerencias oportunamente a quien corresponde.
Presentación personal	Manera de vestir. Prolijidad.
Pre disposición	Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y Motivación.
Puntualidad	Puntualidad en horario laboral y reuniones.

Tabla 30*Aspecto de desempeño*

Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.
Exactitud y calidad de trabajo	Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo solicitado y además es de buena calidad.
Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas	Precisión en las estimaciones que realiza. Se aplica a las tareas de análisis, desarrollo, documentación, reportes, etc. Cumple con las fechas de entrega.
Productividad	Volumen de trabajo que realiza por unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente.
Orden y claridad del trabajo	Capacidad de mantener una metodología coherente. Sus proyectos pueden ser abordados con facilidad por otras personas. Es criterioso con las prioridades de las tareas. Se comunica adecuadamente con el resto del equipo.
Planificación del trabajo	Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante. Presenta cronogramas de trabajo, prevé desvíos, en caso de ser necesario actualiza a tiempo la planificación.
Documentación que genera	Documentación del código, minutas, documentación de alcances. Aplica metodologías coherentes de documentación. Validez y calidad de la misma.
Reporta avances de tareas	Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, orales, informes escritos, etc.). Capacidad de extraer la información relevante al elevar un informe.
Capacidad de delegar tareas	Capacidad de delegar a otro y no absorber /acaparar tareas. Dedicación que invierte en el crecimiento y desarrollo de sus subordinados.
Capacidad de realización	Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros sectores en búsqueda de alcanzar las metas.
Comprensión de situaciones	Capacidad de entender conceptos y situaciones rápidamente. Capacidad de modelar elementos complejos, tanto técnicos, funcionales o conceptuales.
Sentido Común	Capacidad para ubicarse en las situaciones de manera coherente. Capacidad de elegir alternativas convenientes con visión estratégica a futuro y siendo realista.
Cumplimiento de los procedimientos	Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.
Grado de Conocimiento funcional	Conocimiento de la estructura de la empresa. Conocimiento de las reglas de negocios involucradas más allá de los Sistemas.
Grado de Conocimiento Técnico	Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores. Conocimiento de tecnología en general.

Tabla 31*Aspecto de habilidades*

Iniciativa	Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.
Creatividad	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas. Capacidad de vincular distintos conocimientos para una nueva aplicación de los mismos.
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	Capacidad para desempeñarse con facilidad en situaciones que no le son naturales. Adaptabilidad a situaciones adversas.
Respuesta bajo presión	Capacidad de mantener la calma y transmitirla a su equipo. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos. Habilidad para filtrar las presiones de su entorno ante el resto de su equipo.
Capacidad de manejar múltiples tareas	Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.
Coordinación y Liderazgo	Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes. Capacidad para organizar las tareas de un grupo de personas a su cargo. Su equipo, reconoce, acepta su rol de líder.
Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje	Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.
Carisma	Liderazgo natural, por conocimiento y por personalidad, no por autoridad. Grado de reconocimiento que ofrece a los integrantes del grupo. Facilidad para mostrar los defectos a un integrante sin provocar conflictos.
Compromiso hacia el equipo	Mantiene una relación de armonía y unión entre su gente. Logra bienestar para su gente. Da la cara por el grupo, grado de confianza que genera. Grado de apoyo que obtiene por parte de su grupo. Evita favoritismos.
Manejo de conflictos	Capacidad para interceder en los conflictos que existen dentro de su equipo de trabajo. Capacidad de mediar en los conflictos con el cliente u otros conflictos que puedan surgir en el entorno.
Manejo y optimización del grupo	Capacidad de hacer buen uso del equipo de trabajo. Capacidad de realización inclusive con recursos escasos o con poca preparación.
Relación con el cliente	Logra magnetismo con los clientes. Capacidad de negociación. Comprende las necesidades planteadas por el cliente. Ofrece soluciones acordes. Se maneja con autonomía.
Coordinación	Capacidad de coordinar el trabajo del equipo. Administración del grupo (recursos) a lo largo de un proyecto. Capacidad de sortear los desvíos. Mantiene buena comunicación con el equipo.
Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones críticas en los momentos oportunos. Grado de confiabilidad y criterio en las mismas. Grado de adhesión con el superior en las decisiones que toma.
Habilidad comercial	Si la situación lo requiere adopta el rol de asesor, utiliza lenguaje acorde, maneja correctamente una reunión con clientes. Tiene visión para ofrecer nuevos servicios independientemente de los ya contratados.

Los resultados del área comercial muestran que los 30 colaboradores cuentan con predisposición, actitud hacia al cliente como los aspectos de mayor peso y el que tiene menor valoración corresponde a la cooperación en equipo con puntaje de 8, que el criterio de valoración no es malo.



Figura 25. Resultados del área comercial en actitud

En lo que respecta a los resultados de desempeño el área comercial tiene mejor puntuación con 10 es en la responsabilidad y sentido común en la tarea que se le asigna. Los que tienen menor puntaje de valoración se encuentra la operativa de reportes y la debilidad de validar el cumplimiento de tareas porque el personal se encontraba en teletrabajo por el tema de covid obteniendo un puntaje de 7.



Figura 26. Resultados del área comercial en desempeño

Como se aprecia en la figura 27 en los resultados por habilidades, el mayor puntaje corresponde al aspecto de compromiso hacia el equipo con 10, por los cambios y propuestas que se ponen a consideración que benefician a toda el área, por otra parte, los aspectos con menor puntuación con 6 son la creatividad porque se encuentran poco estimulados y la coordinación porque no realizan de forma ordenada sus funciones, en el tiempo que se debe cumplir.



Figura 27. Resultados del área comercial en habilidades

Los resultados descritos corresponden al año 2020, por lo que existe una debilidad en la evaluación de desempeño de los colaboradores, puesto que la brecha de tiempo es amplia entre una y otra evaluación, además que existen otros factores que influyen en los resultados como la rotación del personal, con lo cual no se puede consolidar un perfil comercial con los resultados obtenidos año a año. Esto involucra que se elaboren reportes alternos para describir novedades relevantes que ha transcurrido en el periodo, con lo cual, al realizarlos de año a año se pueden obviar novedades importantes.

Cabe recalcar que los resultados de evaluación que actualmente realiza la empresa corresponden al perfil de funciones en general y al perfil del personal que está desempeñando las funciones al momento de la evaluación, no existe una valoración de sus competencias referente a las actividades que realiza, así como determinar cuáles son las fortalezas y destrezas del personal en que mejor se desempeña.

Cruce de información y hallazgos

Con la finalidad de realizar una valoración de los resultados alcanzados de las encuestas realizadas de forma independiente, se procedió a realizar el cruce de información para encontrar dispersión en los resultados, así como también, semejanzas, las cuales servirán como referencia para promover estrategias que fomenten la cultura organizacional en toda la empresa.

Tabla 32

Cruce de resultados entre colaboradores y jefaturas

Temas	Colaboradores	Jefatura
Existencia de cultura empresarial	86.00%	92.31%
Existe práctica de beneficios y reconocimientos	62.00%	100.00%
Existe una buena comunicación	64.00%	100.00%
Existe actividades de integración	64.00%	92.31%

- Sobre la vinculación con la cultura organizacional, los colaboradores indicaron con el 86% en la pregunta No.1 que se encuentran parcialmente de acuerdo sobre el conocimiento de las mismas, es decir, no se encuentran totalmente seguros sobre cuál es el clima que se maneja en la empresa, puesto que no existe orientación o refuerzos. Por otra parte, las jefaturas

manifestaron con el 100% en la pregunta No.4, que los colaboradores no tienen claro cuál es la cultura que se maneja en la empresa.

De esta manera se detecta que existe disparidad en las respuestas, por lo que se evidencia que no existe una definición clara de que es la Cultura Organizacional, ni cual es la que se práctica para que todos se encuentren identificados.

- Sobre los beneficios entregados a colaboradores, consultado en la pregunta No.2 de la encuesta, manifestaron con el 62% que no han recibido premios ni incentivos por la gestión. Así mismo, las jefaturas en la pregunta No.6 indicaron con el 100% que no se practica la recompensa por méritos los colaboradores.

En este cruce de información, las respuestas fueron congruentes, lo que se puede entender que no existe formación en la competencia de los colaboradores y funcionarios para mejorar cambios exitosos en la gestión que realizan en sus actividades.

- En la siguiente evaluación de preguntas, sobre el fomento de la cultura organizacional los colaboradores sostienen con el 64% en la pregunta No.4 que se encuentran parcialmente de acuerdo, porque cuando ingresaron a trabajar a la empresa fueron impartidas las normas y políticas. Por otra parte, las jefaturas en la pregunta No.1 sostienen con el 100% que si incluyen las actividades de cultura organizacional como parte de la planeación anual de trabajos que realiza la empresa con todas las áreas.

En este sentido, se evidencia que tienen concebidos la cultura organizacional de forma diferente. Para los colaboradores es una sola vez que se da a conocer las políticas, y para las jefaturas es una práctica anual que se debe

extender para todos los colaboradores. Sin embargo, se determina que los colaboradores no están percibiendo la cultura organizacional como la están asimilando los jefes.

- En la siguiente pregunta sobre las actividades de integración para fomentar la cultura organizacional, los colaboradores en la pregunta No.7 manifestaron con el 64% que no existe participación o actividades fuera de lo laboral que se desarrollen para fomentar la cultura organizacional. Así mismo, el 92,31% de las jefaturas indicaron que no existe una vinculación directa de parte de la Dirección sobre temas de cultura organizacional.

En estas preguntas, se evidencia la poca relación de interacción que existe entre colaboradores, jefaturas y dirección, con la finalidad de trabajar en fomentar la cultura organizacional.

Como un análisis independiente de la concordancia de la información, se evaluó la pregunta No. 8 para conocer los puntos de vista, tanto de colaboradores y jefaturas, de cuáles son los aspectos relevantes que sugieren implementar en la empresa y que favorecía en la cultura empresarial. Los resultados fueron diversos y se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 33

Aspectos para incluir en la cultura organizacional

Preguntas de investigación	Colaboradores	Jefatura
Comunicación y coherencia de valores	24.00%	23.08%
Determinar propósitos y metas que cumplir	16.00%	19.23%
Actualizar anualmente manuales y procesos	18.00%	30.77%
Conocer la integración de procesos internos	14.00%	19.23%
Premios e incentivos	28.00%	7.69%

Para los colaboradores es importante implementar cambios en la cultura referente a los premios e incentivos como muestra de una gratificación de su labor que se está efectuando correctamente, esta opción obtuvo el 28% de puntuación. También consideran que se debe comunicar continuamente sobre los valores, principios, normas y demás aspectos que involucran la cultura organizacional y ponerlos en práctica entre todos los funcionarios. Se evidencia, además, que los colaboradores prestan muy poca atención a conocer la integración de los procesos que tiene su función con otras áreas, esta opción obtuvo el 14% de aceptación.

Las jefaturas consideran que es importante actualizar manuales y procedimiento de las funciones de todos quienes conforman la empresa, obtuvo el 30,77% porque consideran que al tener claro la función que ejecutan e ir actualizándola recurrentemente, ayudará a todos para mejorar las actividades y fomentará el trabajo hacia la excelencia. Concuerdan con los colaboradores, que la comunicación y coherencia de valores con el 23,08% será primordial para que cada persona considere que es parte fundamental de la empresa y se concientice para mejorar la cultura organizacional.

Valoración de resultados y estrategias

Una vez determinado los resultados relevantes de la información que se levantó se precede a cuantificar los resultados con la finalidad de establecer cuáles son las estrategias que se deben implementar.

Por tal razón, las respuestas aplicadas con la tabla de Likert se asignó la siguiente puntuación:

Tabla 34*Puntuación de escala de resultados*

Escala	Puntaje	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	5	33.33%
Parcialmente de acuerdo	4	26.67%
Indeciso	3	20.00%
Parcialmente en desacuerdo	2	13.33%
Totalmente en desacuerdo	1	6.67%
Si	5	83.33%
No	1	16.67%

Mediante esta tabla se asignará como valor absoluto (puntaje) y como valor relativo (frecuencia), de tal manera que, al momento de ponderar cada tema relacionado con la cultura empresarial, se obtenga un solo resultado al cruzar la información entre colaboradores y jefaturas.

Conocimiento de cultura organizacional:

Se desea conocer cuál es la apreciación que tienen los colaboradores y jefaturas respecto de la cultura organizacional.

Tabla 35*Análisis sobre el conocimiento de cultura organizacional*

		Colaboradores		
		Parcialmente de acuerdo	%	TOTAL
Jefes		4	26.67%	1.07
	No	1	16.67%	0.17
	Promedio	2.5	21.67%	0.54

El promedio indica 0,54, cuyo análisis indica que no existe el conocimiento adecuado sobre la cultura organizacional que se practica en la empresa.

Beneficio y recompensa para colaboradores:

Se desea conocer en ambas perspectivas si la empresa tiene como cultura organizacional entregar reconocimientos y beneficios al personal.

Tabla 36

Análisis de beneficios y recompensas para colaboradores

		Colaboradores		
		No	%	TOTAL
Jefes		1	16.67%	0.17
	No	1	16.67%	0.17
	Promedio	1	16.67%	0.17

La puntuación recibida en esta pregunta es baja de 0.17 cuyo análisis demuestra que no existe la práctica de entregar beneficios y recompensas para colaboradores por la gestión.

Comunicación para fomentar la cultura organizacional:

Se desea conocer cuál es el grado de comunicación entre colaboradores y jefaturas.

Tabla 37*Análisis de la comunicación para fomentar la cultura organizacional*

		Parcialmente de acuerdo	%	TOTAL
Jefes		4	26.67%	1.07
	Si	5	83.33%	4.17
	Promedio	4.5	55.00%	2.48

En esta validación de preguntas se obtuvo la puntuación de 2.48 cuyo análisis se interpreta que es medianamente aceptable.

Actividades para la integración a la cultura organizacional:**Tabla 38***Actividades de integración*

		No	%	TOTAL
Jefes	Colaboradores	1	16.67%	0.17
	No	1	16.67%	0.17
	Promedio	1	16.67%	0.17

En este análisis el resultado es de 0,17 con lo cual se interpreta que es baja el desarrollo de actividades de integración como parte de la cultura organizacional.

De forma consolidada la tabulación de los resultados muestra un total de 3,35.

Para agregar la valoración a la puntuación se distribuye en la siguiente tabla:

De 0 al 2,5 se considera insatisfacción general.

De 2,6 al 3,0, insatisfacción con ciertas reflexiones.

De 3,1 al 4,0, una posición neutral.

De 4,1 al 5,0, satisfacción total.

Tabla 39

Resultados generales de la encuesta

Resultados	Puntos	%
Conocimiento de cultura organizacional:	0.54	16.17%
Beneficio y recompensa para colaboradores:	0.17	4.98%
Comunicación para fomentar la cultura organizacional:	2.48	73.88%
Actividades para la integración a la cultura organizacional:	0.17	4.98%
Suman	3.35	100.00%

La interpretación de estos resultados obedece a que existe disposición tanto de colaboradores como de jefaturas para trabajar en mejorar la comunicación para fomentar la cultura organizacional. En los otros puntajes es bajo con insatisfacción general en cuanto al conocimiento de la cultura, beneficios y recompensas que se entregan a los colaboradores, y la realización de actividades de integración.

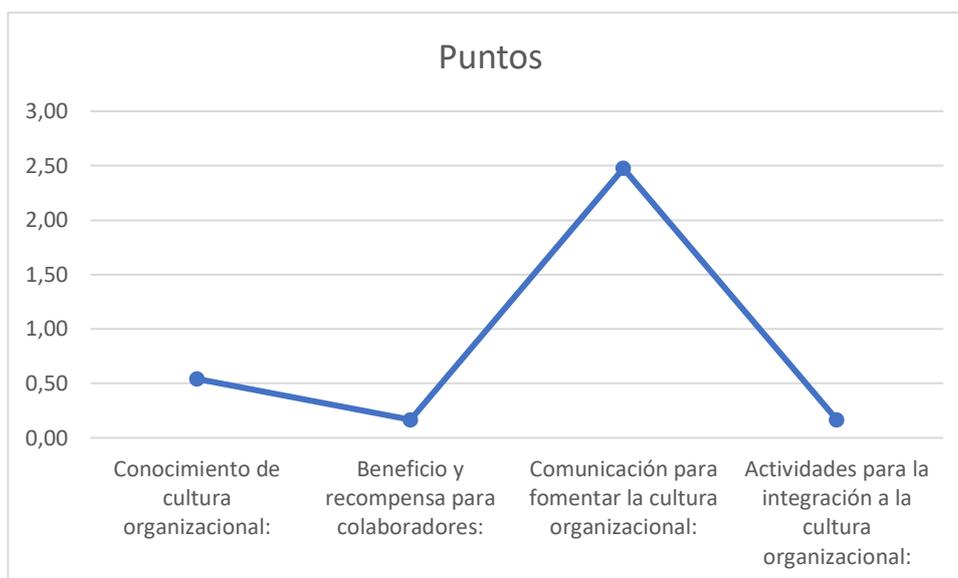


Figura 28. Presentación de los resultados del análisis

Basados en los resultados alcanzados en las encuestas independientes se procede a analizar en cuatro aristas la información: Organización, clima laboral, equipo de trabajo y al colaborador:

- La organización como Boticas Unidas → quien es el responsable de organizar, comunicar, establecer procesos y definir la cultura que se va a aplicar en la empresa, la misma que no es bien conocida y existe insatisfacción.
- Clima organizacional → de acuerdo con los resultados se encuentra con insatisfacción baja respecto de la comunicación, reconocimientos y actividades de integración.
- Equipos de trabajo → existe una buena comunicación y relación entre áreas de acuerdo con la encuesta, el resultado es neutral y se encuentran con predisposición para mejorar la cultura organizacional.
- Colaborador → son las personas que conforman la empresa Boticas Unidas y no tienen claro la cultura organizacional que se practica.

Boticas Unidas	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Procesos • Cultura
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Relación interna y externa
Equipo de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Responsabilidades • Tareas
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud • Motivación • Desarrollo

Figura 29. Evaluación de los integrantes de la cultura organizacional

Para que la propuesta sea aplicada de forma general y se consigan mejores resultados en las aristas de análisis, se propone realizar estratégicas en dos ámbitos que son lo laboral y en lo personal, que sin bien es cierto parten desde el colaborador quien es el participante principal del cambio, debe trabajar de manera conjunta para beneficio del equipo de trabajo que representa, y de esta manera se mejorará el clima laboral y los resultados productivos de su gestión.

Desarrollo laboral:

- Integración de puestos de trabajo
- Habilidades y competencias productivas

Desarrollo personal:

- Fidelización y desarrollo
- Evaluar a personal de alto desempeño

Capítulo IV

Propuesta de la Investigación

En este capítulo se revisa el diseño de la propuesta de la investigación para mejorar la cultura organizacional de Boticas Unidas, enfocado en el desarrollo laboral y personal, con el propósito de establecer las bases para comenzar un adecuado diseño de trabajo mancomuno para aumentar la productividad que permita alcanzar las metas de la empresa.

Objetivo General

Diseñar un programa para influir en la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de Boticas Unidas.

Objetivos Específicos

- Revisar las funciones por puestos de trabajo para determinar las actividades críticas que requieren ser mejoradas basados en las experiencias laborales.
- Identificar habilidades y competencias para la funcionabilidad de los puestos de trabajo.
- Promover la fidelización para crear un ambiente de armonía y respeto basado en capacitación y reconocimiento.
- Realizar evaluación cualitativa y cuantitativa para el personal, para valorar el desempeño.

Descripción de la propuesta:

La propuesta está basada en el desarrollo organizacional con la finalidad de mejorar la cultura organizacional basados en la gestión de las actividades y en la integración del personal. En este sentido se propone el programa denominado “Gente Unida”, el cual va a permitir de forma positiva asimilar la importancia de cada puesto

de trabajo, con la participación de todo el personal, con la finalidad de alcanzar integración y fidelización hacia el mejor desarrollo y productividad de la empresa.

Beneficios de la propuesta:

- Fortalecer la misión, visión y valores empresariales.
- Restablecer la marca empresarial en la mente de los colaboradores.
- Generar el desarrollo y participación de los colaboradores.
- Reconocer y premiar al mejor desempeño.
- Mejorar los canales de comunicación y fortalecer actividades.

Implementación

Descripción de puestos de trabajo

Para identificar a la “Gente Unida” es importante realizar la descripción de los puestos de trabajo, se requiere levantar la información individual por cada funcionario, mediante un documento formal con el cual se sustenta la compañía respecto de las labores que ejecutan los empleados, describiendo las actividades por las cuales fueron contratados para desempeñar una función específica.

La actualización detallada de los puestos de trabajo, permitirá a los colaboradores y jefaturas estar al tanto de nuevas funciones que se han ido incorporando y eliminar otras que ya no son funcionales. Por tal razón, se recomienda que esta actividad debe ser actualizada de forma anual, la cual será una buena práctica para mantener un proceso ordenado en cada área. La plantilla de descripción de funciones debe contener los siguientes puntos:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Nombre del puesto		Jefe directo	
Área / Unidad		Personas a su cargo	
Jornada laboral		Lugar de Trabajo	
Ubicación en la organización			
Objetivo del puesto			
Tareas / Actividades			Frecuencia
Relación con áreas internas		Relación con externos	

Figura 30. Descripción de puestos de trabajo

Encabezado

- Nombre del puesto: Definición clara de la posición que ocupa.
- Área / Unidad: Ubicación al que corresponda
- Jornada laboral: horario normal, nocturno, rotativo, especificar si es de lunes a viernes o fines de semana.
- Lugar de trabajo: especificar la ciudad del puesto.
- Jefe inmediato: Nombre y cargo de la persona que lo supervisa
- Personas a su cargo: si el puesto requiere personas a quien supervisar

Ubicación en el organigrama

- Ubicar en el diagrama funcional del área su ubicación.

Funciones

- Objetivo del puesto: Desempeño principal del puesto en la empresa.
- Tareas / Actividades: Breve descripción mediante una lista enumerada de cada una.
- Frecuencia: Determinar el tiempo que se debe cumplir.
- Relación interna: Se debe indicar cuales son las áreas que tiene vinculación directa, hacia delante y hacia atrás.

Beneficio de la descripción del puesto:

- Documentación soportada con los diferentes puestos de trabajo que cuenta la empresa.
- Ubicar el puesto de trabajo en el organigrama de la empresa.
- Valoración de los puestos, para identificar actividades críticas y no críticas, así como también las que se pueden automatizar, e incluso dejar de realizar porque no representa ningún valor.
- Determinar competencias que debe cumplir cada puesto de trabajo para mejorar el desempeño.
- Evaluar el perfil de cada colaborador en los cargos que desempeñan, para definir planes de capacitación y formación que requieren en sus funciones.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Nombre del puesto	Asistente de Tesorería	Jefe directo	Tesorero
Área / Unidad	Tesorería / Control	Personas a su cargo	4
Jornada laboral	fijo 8 horas	Lugar de Trabajo	Guayaquil
Ubicación en la organización			
<pre> graph TD T[Tesorero] --- A[Asistente] A --- P[Pagaduría] A --- I[Inversiones] A --- C[Cobranza] </pre>			
Objetivo del puesto			
Brindar soporte al Tesorero en actividades administrativas y de control.			
Tareas / Actividades			Frecuencia
Asignar la secuencia de Cheques Voucher Guayaquil entregados a Servicios Integrados, y Tesorería, receptor su devolución efectuando el respectivo control.			Mensual
Procesar cancelación de Retiros en Notas de Crédito, y Traspasos de las cuentas			Semanal
Generar e ingresar Preaviso de Cheques Voucher de las cuentas para proveedores			Diario
Actualizar Libros Bancos de las cuentas con los movimientos procesados.			Diario
Ingresar, revisar y aprobar las Recaudaciones de las cuentas			Diario
Relación con áreas internas		Relación con externos	
Contabilidad, Servicio al cliente, Operaciones		Bancos	

Figura 31. Descripción de puestos de trabajo - área tesorería

Habilidades y competencias por puestos de trabajo

Como parte del crecimiento empresarial es importante determinar la estructura de competencias que cuenta la empresa, esto requiere establecer el número de colaboradores a nivel general, cuantas son las áreas definidas en el organigrama, cuantas personas se encuentran asignadas a cada área y el nivel de preparación que tienen los colaboradores. Este levantamiento de información lo debe efectuar la jefatura de cada área.

La empresa será mucho más productiva y funcional si cuenta con colaboradores que se desempeñen eficientemente en los puestos de trabajo con sólidos conocimientos y destrezas que se van actualizando. En este sentido, la propuesta de “Gente Unida”, requiere determinar cuál es el punto de partida sobre la evaluación del personal y lo que se requiere por puesto de trabajo. Para tal efecto se diseñó la siguiente plantilla para levantar la información:

HABILIDAD Y COMPETENCIA					
Nombre del puesto		Jefe directo			
Área / Unidad		Tiempo de trabajo			
Experiencia		Requerida	Actual	Competencias	
Formación		Requerida	Actual	Formación complementaria / Idiomas	

Figura 32. Habilidad y competencia

Encabezado

- Nombre del puesto: Definición clara de la posición que ocupa.
- Área / Unidad: Ubicación al que corresponda
- Jefe inmediato: Nombre y cargo de la persona que lo supervisa
- Tiempo de trabajo: Que ha permanecido en la empresa.

Desarrollo

- Experiencia: actividades relevantes de trabajo como automatizaciones, cambios normativos, regulaciones, diseños, investigaciones.
- Competencias: definir cuáles son las habilidades que requiere para el puesto, como análisis, numéricos, retentiva, manejo de equipos, entre otros.
Dependerá del área y función.
- Formación: nivel educativo básico, secundario, pregrado y postgrado
- Complementarios: capacitaciones para actualizar las habilidades en cada puesto.

Por cada recuadro se determinará una lista de enunciados que se requieren, es decir la columna “requerida” tendrá una marca obligatoria. En la columna “deseada” se marcará si el colaborados dispone de lo requerido o no.

HABILIDAD Y COMPETENCIA					
Nombre del puesto	Asistente de Tesorería		Jefe directo	Tesorero	
Área / Unidad	Tesorería / control		Tiempo de trabajo	4 años	
Experiencia		Requerida	Actual	Competencias	
		Requerida	Actual	Requerida	Actual
Contabilidad, tesorería, cobranzas		100%	50%	Comunicación	100% 80%
Asistente		50%	0%	Numérico	100% 100%
Auxiliar		50%	50%	Análítico	100% 100%
Empresas similares		100%	0%		
Formación		Requerida	Actual	Formación complementaria / Idiomas	
		Requerida	Actual	Requerida	Actual
Estudiante universitario		50%	50%	N.A.	
Culminado carreras		50%			
Contador público autorizado		50%	50%		
Administración de empresas		50%			

Figura 33. habilidad y competencia - personal tesorería

Fidelización y desarrollo

El programa “Gente Unida” se enfoca principalmente en el colaborador interno, para profundizar en sus actividades, sobre la importancia que tiene su gestión y la

conexión con otras áreas, de tal manera que se sienta valorado y en retribución reciba un reconocimiento a su gestión.

Esta parte de la propuesta tiene como finalidad mejorar la conectividad entre la empresa y los colaboradores, es un aspecto cualitativo alcanzando la fidelización y lealtad hacia la marca de la empresa, comunicando continuamente los valores, así como noticias y hechos relevantes para que los involucre más con la marca y la empresa.

Por lo anterior, se debe profundizar en los valores empresariales para asegurar que los colaboradores se encuentren identificados con los mismos para lograr lealtad, mediante un ambiente de confianza, respeto y armonía, que serán los pilares fundamentales para la cultura organizacional, en este sentido se aspira:

- Fomentar la cultura organizacional
- Lealtad de los colaboradores
- Crecimiento profesional
- Reconocimiento a los logros
- Incentivar propuestas productivas

Plan Gente Unida: Fomentar la cultura organizacional

Tabla 40*Plan para fomentar la cultura organizacional*

Concepto	Sentirse identificados con Boticas Unidas
Actividades	Diseño de artes sobre los valores, misión, visión. Artes sobre equipos de trabajos con mensajes alusivos a la unión, integración, armonía. Afiches o carteles para colocar dentro de la empresa, presentar diseño con colores que incentiven y motiven al personal.
Campaña	Proponer a los colaboradores un concurso “identificándose” con un valor y describiendo porque se relaciona.
Recursos	Económico: premios Tecnológico: medios digitales para transmitir información. Humano: colaboradores
Tiempo	Comunicaciones: todo el año Concurso: una vez por año
Indicador	% participantes en programas de cultura organizacional No. Colaboradores participantes / Total de colaboradores de la empresa

«Nuestra filosofía es atender a todos los clientes por más pequeños que sean, para Boticas Unidas del Ecuador **todos son importantes**»



Figura 34. Misión - Visión de Boticas Unidas



Figura 35. Valores de Boticas Unidas

Plan Gente Unida: Lealtad de los colaboradores

Tabla 41*Lealtad de colaboradores*

Concepto	Fortalecer la fidelidad de los colaboradores
Actividades	Concursos internos para cambio de posición y ascensos. Mailing por aniversario y cumpleaños Cenas, almuerzos o desayunos por área junto a directores.
Campaña	Integración del personal.
Recursos	Económico: cancelar reuniones. Tecnológico: medios digitales para transmitir información. Humano: colaboradores
Tiempo	Comunicaciones: todo el año Reunión: una vez por año por cada área
Indicador	En números No. Colaboradores aspirantes. Asistencia a reuniones de integración

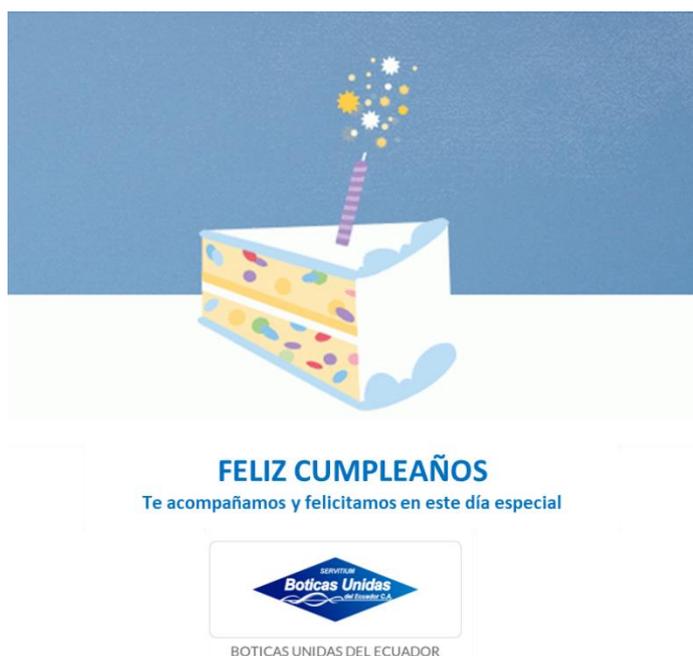


Figura 36. Mails cumpleaños

Boticas Unidas
del Ecuador C.A.

BOTICAS UNIDAS DEL ECUADOR

Jefe de Crédito y Cobrazas

Requisitos:

- Contar con experiencia mínima 3 a 5 años
- Analizar los riesgos financieros de los clientes
- Realizar visitas a clientes
- Gestionar la recuperación y sanidad de cartera
- Administrar cartera para reducir morosidad

Competencias:

- Capacidad de análisis
- Orientación a resultados
- Comunicación efectiva
- Adaptabilidad al cambio
- Resolución de conflictos

Figura 37. Mail reclutamiento interno

Plan Gente Unida: Fomentar la cultura organizacional

Tabla 42*Cultura Organizacional*

Concepto	Sentirse identificados con Boticas Unidas
Actividades	Diseño de artes sobre los valores, misión, visión. Artes sobre equipos de trabajos con mensajes alusivos a la unión, integración, armonía
Campaña	Proponer a los colaboradores un concurso “identificándose” con un valor y describiendo porque se relaciona.
Recursos	Económico: premios Tecnológico: medios digitales para transmitir información. Humano: colaboradores
Tiempo	Comunicaciones: todo el año Concurso: una vez por año
Indicador	No de colaboradores que identifican los valores de la empresa.

Sólo las pasiones, las grandes pasiones, pueden elevar el alma a cosas sorprendentes.



Figura 38. Mail de identificación de valores



COMPROMISO

Colocamos permanentemente los intereses del equipo por encima de los personales, nos comprometemos totalmente y estamos dispuestos a ir más allá.



Figura 39. Mensajes de unión e integración

Plan Gente Unida: Reconocimiento a los logros

Tabla 43*Reconocimiento de logros*

Concepto	Distinguir a los mejores colaboradores
Actividades	Premiar a los esfuerzos realizados y logros alcanzados.
Campana	Nombre: "Premios unidos" Para reconocer al personal que ha culminado sus estudios. Ha participado en blog de la empresa. Ha realizado alguna labor social. Entre otras actividades que sobresalga positivamente a nivel social, empresarial, educativo, entre otros.
Recursos	Económico: premio Tecnológico: medios digitales para transmitir información. Humano: colaboradores
Tiempo	Durante todo el año
Indicador	No. de beneficios entregados



Figura 40. Mensaje de reconocimiento a estudios



Figura 41. Mensaje de reconocimiento a talento

Plan Gente Unida: Incentivar propuestas productivas

Tabla 44*Incentivos por propuestas productivas*

Concepto	Generar valor agregado a las funciones.
Actividades	Permitir a los colaboradores proponer mejoras para optimizar actividades en sus áreas.
Campaña	Nombre: "Requerimientos" Diseñar un plan de requerimiento que incluya, justificación, situación actual, cambio y resultados que se desean alcanzar.
Recursos	Económico: premio al mejor requerimiento Tecnológico: aplicado a los cambios al sistema o incluir mejora al sistema. Humano: colaboradores
Tiempo	Durante todo el año
Indicador	No. de mejoras propuestas por colaboradores

Evaluación de desempeño por competencias

Para la aplicación del programa de “Gente Unida” se debe tener concebido a nivel general en la empresa que todos serán evaluados y notificados los resultados para que exista una retroalimentación adecuada. El seguimiento y acompañamiento es importante para ir avanzando en las mejoras que se espera alcanzar de los colaboradores y equipos de trabajo.

En este sentido la evaluación consistirá en dos aspectos, los cualitativos y cuantitativos. Los primeros, basados en actitud, trabajo en equipo, habilidades, innovación, liderazgo, esfuerzos. Los segundos en plazos, tiempos de entrega, calidad, eficiencia.

Dicha evaluación deberá contener un resultado numérico sobre 100 con el cual los colaboradores determinarán cuál es su ubicación y de la misma manera la empresa conocerá el estado de sus colaboradores. La periodicidad de la evaluación debe ser mensual y al finalizar el año el área de recursos humanos debe realizar una comparación de la evolución entre un año a otro.

Encabezado

- Nombre del colaborador: Se identifica el nombre del empleado.
- Puesto: Identificación del cargo que ocupa.
- Área / Unidad: Ubicación al que corresponda.
- Evaluador: corresponde al jefe inmediato anterior.

Desarrollo

La evaluación cualitativa incluye dos aspectos: el desarrollo profesional y cumplimiento de las políticas. El primero como aspectos inherentes en la personalidad de cada colaborador como parte del compromiso de trabajo en equipo y

la predisposición para desarrollar con armonía sus funciones. El segundo aspecto es el cumplimiento de las normas y políticas internas como parte del procedimiento formal que todos los colaboradores deben cumplir como cultura de identidad de la empresa.

Evaluación cualitativa:

EVALUACIÓN CUALITATIVA

Nombre colaborador		Área / Unidad	
Puesto		Evaluador	
Desarrollo profesional	Puntuación	Cumplimiento políticas	Puntuación
Compromiso		Pulcritud e imagen	
Habilidades de Comunicación		Puntualidad entrada	
Adaptación al Cambio		Puntualidad hora de almuerzo	
Innovación		Visión compartida de equipo	
Resolución de Problemas		Puesto de trabajo	
Creatividad, iniciativa, participación			
Promedio	%	Promedio	%

Para la calificación sujetarse a la siguiente escala:

Alto equivale 81% a 100%
Medio equivale 51% a 80%
Bajo equivalentes < 50%

Para la calificación sujetarse a la siguiente escala:

Si presenta (0) observaciones equivale => 100%
Si presenta (1-2) observaciones equivale => 85%
Si presenta (3-5) observaciones equivale => 70%
Si presenta (6-en adelante) observaciones equivale => 0%

Figura 42. Evaluación cualitativa

Cada segmento de evaluación tiene los porcentajes como parámetros de escala para determinar la puntuación en cada aspecto de revisión. Al finalizar el listado se efectúa el promedio de dichos aspectos que entran como parte de la evaluación general del colaborador.

Evaluación cuantitativa:

EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Nombre colaborador	Área / Unidad		Evaluador		CALIFICACIÓN PROMEDIO
Puesto	PLAZOS DE CUMPLIMIENTO		CALIDAD EN EJECUCIÓN		
FUNCIÓN ESPECÍFICA COLABORADOR	No. Incumplimiento	% Cumplimiento	No. Fallas	% Cumplimiento	
FUNCION # 1		0%		0%	
FUNCION # 2		0%		0%	
FUNCION # 3		0%		0%	
FUNCION # 4		0%		0%	
FUNCION # 5		0%		0%	
PROMEDIO GENERAL		0%		0%	0%

Incumplimiento o fallas: (-20%) en cada incumplimiento o fallas en calidad de trabajo.

Figura 43. Evaluación cuantitativa

En la información cuantitativa corresponde a los aspectos medibles en plazo y calidad de ejecución. Es importante determinar e informar al colaborador cuales son las funciones que se consideran en la evaluación, las mismas que son enlistadas y deben ser medibles para determinar cuántos cumplimiento o incumplimientos ha tenido, así como también revisar la calidad de entrega del trabajo. Esta cantidad es multiplicada por +/-0,20%, para obtener un total general de evaluación cuantitativa.

Para finalizar la evaluación se ponderan los resultados en una tabla de puntuación con la cual se determinan los factores de medición y los resultados que obtiene el colaborador en sus funciones.

EVALUACIÓN GENERAL

Nombre colaborador		Área / Unidad	
Puesto		Evaluador	
FACTORES			CALIFICACIÓN
1.- Evaluación de desarrollo profesional.			0%
2.- Evaluación de cumplimiento de políticas organizacionales.			0%
3.- Evaluación de funciones en plazo y calidad de ejecución.			0%
Total cumplimiento			%
Promedio general			%

Figura 44. Evaluación general

Programa de implementación

Para un correcto seguimiento y cumplimiento de la planeación para mejorar la cultura organizacional de Boticas Unidas, se establece un diseño de tiempo por doce meses, con la finalidad de determinar las actividades principales que se deben efectuar en la empresa con la participación de los colaboradores, jefaturas y directores. Para alcanzar los objetivos planeados, se debe tener un control del cumplimiento y mediante este diagrama el responsable de Talento Humano tiene la responsabilidad de efectuar el seguimiento y notificar los resultados de cada avance.

Se proponen dos reuniones generales, pero si es necesario, se debe convocar reuniones urgentes para conversar novedad y disipar dudas en el transcurso del proyecto. Las fechas se encuentran definidas de la siguiente manera:

Presupuesto

La propuesta de “Gente Unida” para fortalecer la cultura organizacional en el desempeño de colaboradores tiene un presupuesto estimado de \$5,140. Enfocado en los cuatros ejes del programa para fortalecer la productividad del personal de la empresa. Con lo cual se aspira, a fomentar una mejor cultura de trabajo por área y de manera general en la empresa. Al finalizar el programa, se debe evaluar los resultados versus los recursos destinados para el fin.

Tabla 46

Presupuesto del programa de "Gente Unida"

Programas	Detalle	Recurso	Recurso económico
Fortalecer la cultura organizacional	Valores, misión, visión	Letera	\$120.00
	Campaña de cultura interna	Letera	\$60.00
Fidelización y desarrollo	Premios	Monetario	\$2,000.00
	Obsequios	Varios	\$500.00
	Desayunos departamentales	Oficina	\$300.00
	Aniversarios	Letera	\$60.00
Reconocimiento	Puntualidad	Monetario	\$200.00
	Mejor desempeño	Monetario	\$1,000.00
Capacitación para especialización de habilidades	Formación	Cursos virtuales	\$700.00
	Formación	Cursos internos	\$200.00
Total			\$5,140.00

Resultados Esperados

Conforme al diseño de la programación de la propuesta “Gente Unida”, se debe apegar los tiempos y propósitos de la matriz definida originalmente, es importante realizar seguimientos de valoración y medición de impactos en la aplicación, para alcanzar exitosamente los resultados esperados en el tiempo planeado.

Tabla 47

Resultados esperados

	Actividades de Transformación	Resultados Esperados de la planeación
Identificación de habilidades y competencias por puestos de trabajo	Definición actual de puestos de trabajo.	✓ Satisfacción mínima 85%
	Optimizar puestos de trabajo	✓ Calificación de desempeño 100%
	Determinar tiempos, prioridades y responsables.	✓ Disciplina en funciones ✓ 100%
	Especializar al personal en sus habilidades y destrezas requeridas.	
Cambios productivos	Trabajo colaborativo y en equipo.	✓ Mejor comunicación relación con compañeros y jefatura 100%
	Interacción favorable.	✓ Actitud positiva ✓ 100%
	Seguimiento y valoración de resultados.	✓ Personal entusiasta ✓ 100%
Resultados esperados	Mejor producción y desempeño.	✓ Eficiencia ✓ 100%
	Personal identificado y enfocado.	✓ Producción 85%
	Comunicación efectiva.	✓ Calidad

Conclusiones

De acuerdo con el objetivo de la investigación en determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas, se consideró establecer la situación actual desde el punto de vista de colaboradores y jefaturas para contrastar los resultados con la finalidad de elaborar una estrategia para mejorar la productividad de la empresa, aportando con el bienestar de los colaboradores.

Conforme a la investigación propuesta se plantearon las citas bibliográficas de varios autores con el propósito de profundizar en los temas de interés para ampliar el desarrollo y argumentos basados desde la primicia de las variables de cultura y desempeño, de las cuales se desprendieron fundamentos teóricos y conceptuales que contribuyeron en el enfoque de la investigación.

El diagnóstico de la investigación realizada mediante las encuestas para analizar la apreciación tanto para los colaboradores como para las jefaturas, determinaron que no están seguros de conocer la cultura organizacional que se practica en la empresa, y más aún, no tienen definido claramente a que se refiere este tema, así como el conocimiento de la misión, visión y valores corporativos que forman la identidad de la empresa, y con los cuales los colaboradores se deben identificar.

En lo que respecta al marco referencial y legal se basaron en investigaciones relacionadas a la incidencia de la productividad en empresas con enfoque familiar, aportando con el desarrollo que realizaron para poder esquematizar los temas a tratar en la investigación respecto de la cultura y desempeño laboral.

En la metodología de investigación aplicada, se consideró utilizar dos grupos internos de la empresa como parte de la población para conocer los resultados tanto

de las jefaturas como los colaboradores a fin de determinar los resultados relevantes: conocimiento de cultura organizacional; beneficios y recompensa para colaboradores; comunicación en el fomento de la cultura empresarial; y actividades de integración. En la información cruzada sobre los factores que determinan los aspectos importantes que se debe mejorar se estructuró el desarrollo personal y laboral que deben ser parte de la propuesta de cambio para mejorar la cultura organizacional.

Para la propuesta de mejorar la cultura organizacional que permita optimizar la productividad de los colaboradores se desarrolló el programa “Gente Unida” que comprende: La descripción y actualización de los puestos de trabajo. Habilidades que debe tener cada puesto de trabajo. Programa de fidelización y desarrollo. Evaluación de desempeño por competencia. Dicha propuesta parte desde la cabeza de la organización que son los directivos, quienes serán parte fundamental para crear un buen clima organizacional, entre todos los colaboradores, creando equipos de trabajo sólidos, especializados y entusiastas. De tal manera, que cada funcionario se sienta comprometido con la labor que desempeña, los resultados que se desean alcanzar y de sobresalir positivamente en su puesto de trabajo.

Recomendaciones

Se recomienda que exista una planificación anual en la que el área de Talento Humano sea quien lidere el programa de Gente Unida y presentará los resultados a los directores de la empresa, sobre los cambios positivos y novedades que se presenten en la puesta en marcha.

Es importante que exista una cultura de actualizar funciones de forma anual, para que el funcionario repase las actividades, proponga cambios para automatizar y optimizar su trabajo. Aquellas funciones que tengan relación con las normativas deben ser actualizadas constantemente.

Adicionalmente se recomienda realizar reuniones periódicas en grupos de trabajo por área o unidad, para retroalimentar sobre los resultados encontrados en la evaluación de desempeño de esta manera existe una interacción directa, que permitirá encontrar soluciones para seguir mejorando el ambiente y la cultura organizacional.

Por último, al finalizar la puesta en marcha del programa, se debe enfatizar al personal que es un trabajo en conjunto en beneficio de la empresa que es la segunda casa, y si la empresa crece para todos será un cambio positivo, de tal manera que los colaboradores sientan que el fomentar la cultura organizacional sea en beneficio de todos.

Bibliografía

- Amat Salas, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Gestión 2000.
- Abiti, M., & Ocejo, X. (13 de 6 de 2004). *Potenciar*. Recuperado el 01 de 11 de 2019, de <http://www.potenciarhumano.com/clinica-para-empresas-familiares/>
- Aguilera, R. (2018). *Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos*. México: ESIC.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Terminos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M. (2016). *Desempeño por competencias: Evaluacion de 360o*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso García, Á. (2018). *Conceptos de organización industrial*. Barcelona: Boixareu Editores.
- Altamirano, E. (24 de 10 de 2014). Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Guayas, Ecuador: UCSG.
- Alves, J. (2017). *Liderazgo y clima organizacional*. México: ESIC.
- Amorros, E. (2017). *Comportamiento organizacional*. Mexico: ESIC.
- Arias Jimenez, M. (2014). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. *Medisur Vol. 28, 7 - 23*.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología*. Bogotá: Episteme.
- Barroso Martínez, A., & Berrusio Iglesias, C. (2014). Las empresas familiares. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 75-94*.

- Caballero, K. (2012). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Profesorado vol. 6, núm. 1-2*, 1-10.
- Calderón, G. (2013). Cultura Organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración, Vol.16 No.25*, 109-137.
- Camino Mogro, S. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 46-72.
- Carrillo, M. (2019). La motivación y el aprendizaje. *Educación y aprendizaje Vol.7*, 20-32.
- Deloitte. (2011). *Gestión de las empresas familiares Cómo lograr la ejecución de la visión familiar*. Guayaquil: Boletín Gobierno Corporativo.
- Esparza Aguilar, J. (2013). *LA CULTURA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y EL RENDIMIENTO*:. España: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Fontalvo, T. (2015). Productividad y los factores para la incidencia en la productividad. *Dimensión empresarial*, 47-60.
- Gámez Gastelum, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México: Eumed.
- Gan, F., & Triguiné, J. (2017). *La evaluación del desempeño individual*. Madrid: Diaz de Santos.
- Garbanzo Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión educativa. *Revista educación Vol.4 No.01*, 67-87.
- García Echeverría, S. (2013). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid: ESIC.

- Giner de la Fuente, F. (2014). *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. Madrid: ESIC.
- Gómez, R. (2018). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión Vol.24*, 7-28.
- González Ariza, Á. (2016). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- González Ariza, Á. (2016). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Universidad del norte.
- Goyzueía Rivera, S. (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*. Cochabamba: Perspectivas.
- Goyzueña Rivera, S. (2017). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 46-69.
- Goyzueña, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas Vol. 16 No.31*, 87-132.
- Heinrich, B. (2011). *Concepto y presupuestos del método inductivo*. México: ESIC.
- Hellriegel, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill edición 10.
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur vol.13 no.3*, 23-31.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (2011). *Condiciones de vida de los ecuatorianos de Negocios Familiares*. Guayaquil: INEC.
- Marcos Rodríguez, L. (2020). *La cultura Organizacional*. México: EQi Escuela de Organización Industrial.

- Marique, A. (2013). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y Gestión*, 36-55.
- Martínez Echezárraga,, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Granica.
- Martinez, M., & López, I. (2014). La aplicación del método deductivo en la clasificación arancelaria de mercancías de comercio internacional. *Ecorfan Ciencias Administrativas y Sociales Vo.19*, 14-25.
- Mondy, W. (2015). *Administración de recursos humanos*. Monterey: Pearson Educación.
- Ortiz Cancino, J., Rendón Morales, M., & Atehortúa Ramírez, J. (2012). *Score de Competencias: Cómo Transformar el Modelo de Competencias*. Medellín: Palibrio.
- Paladino, M. (2015). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Madrid: Soplá.
- Parra Rivas, R. (2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales Vol. 2 No.2*, 54-72.
- Parrales, C. (2017). *Gestión por objetivos en una organización*. Medellín: Kenjo Editorial.
- Pérez Zapata, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Ciencias estratégicas Vol. 17 No. 22*, 251-271.
- Pérez, Ó. (14 de 07 de 2015). *People Next*. Recuperado el 09 de 08 de 2020, de Formato de Evaluación 360 grados: <https://blog.peoplenext.com.mx/formato-de-evaluacion-360-grados>

- Prieto Bejarano, P. (2017). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: ESIC.
- Quejada Pérez, R. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras . *Revista EAN Vol. 60 No.81*, 149 - 158.
- Romero, F. (2019). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Redhecs Edición Vol.87 No.7* , 34-48.
- Salazar Estrada, J., Guerrero, J., & Machado , Y. (2019). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED v.20 n.4*, 67-75.
- Salgueiro, A. (2011). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Diaz de Santos.
- Sánchez, I. (2018). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y gestión Vol.12 No.25*, 57-76.
- Sandoval Caraveo, M. (2014). Concepto y definiciones del clima organizacional. *División Académica de Informática Aplicada de la Universidad Juárez Autónoma No.27*, 83-88.
- Segura Massó, A. (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. *Ava Enferm Vol7*, 107-113.
- Serra Bosch, J. (2016). *Todo lo que debe saber sobre gestión de la farmacia. Liderar Personas*. Barcelona: Profit editorial.
- Silva Manosalve, G. (2019). Teorías del aprendizaje y la construcción de conocimiento como estrategia de desarrollo orgnizacioal. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Vol.7 No.1*, 14-19.

- Silva Rodriguez, J. (2018). *La gestión y desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Mexico: ESIC.
- Silva, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal, Vol 2, No. 3,* 110-115.
- Superintendencia de Compañías valores y Seguros. (2018). *Proporción de Empresas Familiares por sectores económicos*. Guayaquil: S.C.V.S.
- Tejada, J., & Navío Gámez, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias El desarrollo y la gestión de competencias . *Revista Iberoamericana de Educación Vol.7,* 2-15.
- Ulrich, D. (2018). *Marca de liderazgo*. Madrid: Empresarial y Mayol Ediciones.
- Velaz, I. (2017). *Clima y cultura empresarial*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Villegas, E. (20 de 09 de 2008). *Proporción de Empresas Familiares por sectores económicos*. Recuperado el 22 de 10 de 2011, de <https://www.portafolio.co/opinion/enrique-ogliastri/sucesion-empresa-familiar>

Apéndice

Apéndice A Encuesta de colaboradores

PREGUNTA 1

¿Conoce la cultura organizacional de Boticas Unidas?

Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>
Indeciso	<input type="text"/>
Parcialmente en desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="text"/>

PREGUNTA 2

¿Cómo premios o incentivos ha recibido capacitaciones de actualización en sus funciones?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

PREGUNTA 3

¿Tiene definido claramente las metas de su área y objetivos que la empresa desea alcanzar?

Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>
Indeciso	<input type="text"/>
Parcialmente en desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="text"/>

PREGUNTA 4

¿Existe comunicación interna que fomente la cultura organizacional?

Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
Parcialmente de acuerdo	<input type="text"/>
Indeciso	<input type="text"/>
Parcialmente en desacuerdo	<input type="text"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="text"/>

PREGUNTA 5

¿Ha sido considerado en la selección interna para crecer profesionalmente?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

PREGUNTA 6

¿Ha realizado algún aporte que mejore la cultura organizacional?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Indeciso	
Parcialmente en desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

PREGUNTA 7

¿Existen actividades de integración que fortalezca la cultura organizacional?

Si	
No	

PREGUNTA 8

¿Entre las siguientes opciones, cuál considera que serían apropiadas adaptar para mejorar la cultura organizacional? (escoger dos)

Comunicación y coherencia de valores	
Determinar propósitos y metas que cumplir	
Actualizar anualmente manuales y procesos	
Conocer la integración de procesos internos	
Premios e incentivos	

Apéndice B Encuesta de jefatura**PREGUNTA 1**

¿Cómo parte de la planeación anual consideran actividades para fomentar la cultura organizacional?

Si

No

PREGUNTA 2

¿Considera que la dirección está comprometida con la cultura organizacional?

Si

No

PREGUNTA 3

¿Se ha realizado una valoración sobre la cultura organizacional?

Si

No

PREGUNTA 4

¿Considera que los colaboradores tienen claro la cultura organizacional que se aplica?

Si

No

PREGUNTA 5

¿Cuál de las siguientes opciones se pone en práctica como cultura organizacional? (escoger dos)

Integración empresarial

Evaluación

Control de actividades

Enfoque hacia metas

Comunicación de valores

PREGUNTA 6

¿Se realizan prácticas de recompensa para los colaboradores que tienen buen desempeño?

Si

No

PREGUNTA 7

¿Realizan evaluación de gestión por colaboradores para medir su potencial?

Si

No

PREGUNTA 8

¿Entre las siguientes opciones, cuál considera que serían apropiadas adaptar para mejorar la cultura organizacional? (escoger dos)

Comunicación y coherencia de valores

Determinar propósitos y metas que cumplir

Actualizar anualmente manuales y procesos

Conocer la integración de procesos internos

Premios e incentivos

Apéndice C Formato Evaluación de desempeño de colaboradores

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL					
¿QUIÉN EVALÚA? (NOMBRE Y CARGO)					
NOMBRE DEL EVALUADO:					
FECHA DE EVALUACIÓN	00/00/0000	CIUDAD:	ÁREA:		
CORREO:			CARGO:		NIVEL:
Evalúe de 0 (malo) a 10 (excelente) los siguientes conceptos:					
DESEMPEÑO					
Concepto	Calificación	Comentarios			
Responsabilidad					
Exactitud y calidad de trabajo					
Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas					
Productividad					
Orden y claridad del trabajo					
Planificación del trabajo					
Documentación que genera					
Reporta avances de tareas					
Capacidad de delegar tareas					
Capacidad de realización					
Comprensión de situaciones					
Sentido Común					
Cumplimiento de los procedimientos existentes					
Grado de Conocimiento funcional					
Grado de Conocimiento Técnico					
ACTITUD					
Concepto	Calificación	Comentarios			
Actitud hacia la empresa					
Actitud hacia superior/es					
Actitud hacia los Compañeros					
Actitud hacia el cliente					
Cooperación con el equipo					
Capacidad de aceptar críticas					
Capacidad de generar sugerencias constructivas					
Presentación personal					
Predisposición					
Puntualidad					

HABILIDADES		
Concepto	Calificación	Comentarios
Iniciativa		
Creatividad		
Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)		
Respuesta bajo presión		
Capacidad de manejar múltiples tareas		
Coordinación y Liderazgo		
Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje		
Carisma		
Compromiso hacia el equipo		
Manejo de conflictos		
Manejo y optimización del grupo		
Relación con el cliente		
Coordinación		
Toma de decisiones		
Habilidad comercial		

Resumen de la Evaluación

Concepto	Calificación	Porcentaje del calificación
Desempeño	0.00	
Actitud	0.00	
Habilidades	0.00	
Total	0.00	



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, ABAD CADENA, CONCEPCIÓN ELIZABETH con C.C: # 0915909832 y JARAMILLO MARTÍNEZ, OSCAR OSWALDO con C.C. # 0915817167 autores del trabajo de titulación: **Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas**, previo a la obtención del grado de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 d emayo de 2022

Concepción Abad C

f. _____
Abad Cadena, Concepción Elizabeth

f. _____
Jaramillo Martínez, Oscar Oswaldo



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas		
AUTORES	Concepción Elizabeth, Abad Cadena; Oscar Oswaldo, Jaramillo Martínez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Econ. Glenda Mariana Gutiérrez Candela, Mgs. / Ing. Elsie Ruth, Zerda Barreno, Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD / FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRIA / ESPECIALIDAD	Maestría en Administración de Empresa		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Administración de Empresa		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de mayo de 2022	No. DE PÁGINAS:	121
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Clima, Productividad, Ambiente laboral		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Clima, organización, cultura, colaborador, productividad, resultados.		

RESUMEN/ABSTRACT La cultura organizacional brinda la premisa sobre el estilo, conductas y valores en una organización, por tal razón, se constituye en un elemento fundamental para alcanzar la productividad de los colaboradores, puesto que permite identificarse con la institución e integrarse de forma efectiva en las actividades que realizan para que de manera mancomunada se cumpla con las metas planificadas. En este sentido, el objetivo de la investigación es determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores de la empresa Boticas Unidas, para la elaboración de una estrategia que mejore la productividad de la empresa. Apoyados de los objetivos específicos para el cumplimiento del mismo que son: estudio de teorías, análisis científicos, descripción de metodologías aplicadas y la propuesta de la estrategia para mejorar el desempeño. En este estudio se aplicó la investigación descriptiva con la finalidad de conocer la situación actual, en donde los niveles jerárquicos consideran que existe una adecuada cultura organizacional y los colaboradores en menor concordancia en dicha afirmación. Con base a estos resultados se estableció una propuesta para reafirmar la cultura de la empresa partiendo desde la funcionalidad de cada puesto, a fin de realizar una evaluación interna como medición entre su preparación y sus funciones para entregar premios e incentivos. Con la propuesta se desea mejorar la cultura organizacional mediante el programa “Gente Unida” que comprende: La descripción y actualización de los puestos de trabajo; Habilidades que debe tener cada puesto de trabajo; Programa de fidelización y desarrollo; y Evaluación de desempeño por competencia.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfonos; Concepcion Abad: +593-967796120 Oscar Jaramillo +593-0984265012	E-mail: Concepcion Abad conchieliza_1407@hotmail.com Oscar Jaramillo oscar_jaramillo1976@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	