

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – MANAGUA



COORDINACIÓN DE CARRERA

Ciencias Empresariales

Culminación de Pensum

Proyecto de Graduación para Optar al Título de Grado en Administración de Empresas

TÍTULO DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

Desarrollo y Administración de la Cultura Organizacional Reflejado en el Desempeño y Productividad de los Trabajadores en la Empresa Karpimuebles Durante el Período de Enero a Julio 2023

ELABORADO POR:

Audrey Mercedes Dávila Jaime

María José Cuadra Martínez

Nohelia Margarita Parrales Gutiérrez

TUTOR TÉCNICO Y METODOLÓGICO: MSC. Mario Javier Icaza Ordoñez

MANAGUA, 15 DE NOVIEMBRE 2023

DEDICATORIA

El presente Proyecto de Graduación lo hemos dedicado principalmente a Dios, por ser El inspirador y darnos la fuerza de continuar el proceso de obtener uno de nuestros anhelos más deseados, culminar nuestra carrera profesional, Dios es quien guía nuestros pasos, y es el inicio de una nueva etapa elemental en nuestras vidas profesionales.

A nuestros familiares padres, esposo e hijos por su paciencia, ayuda y sacrificios, quienes nos han animado aconsejado desde siempre para cumplir este sueño, ser de nosotras mejores personas y profesionales.

A nuestra Alma Mater y personal que la conforma en especial a nuestros tutores por su paciencia y apoyo, que no desistieron en la enseñanza brindándonos sus conocimientos siendo esto imprescindible para nuestra formación y crecimiento profesional.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro profundo y eterno agradecimiento primeramente a Dios de El proviene toda sabiduría y entendimiento, por llenarnos de su gracia en ayudarnos a sacar adelante el proyecto de graduación, gracias por darnos fortaleza por estar a nuestro lado en cada momento de nuestra tesis.

Nuestro agradecimiento a la facultad de Ciencias Empresariales, por su coordinación, sus consejos, apoyo y dedicación a cada estudiante, de manera especial nuestro tutor técnico y metodológico MSC. Mario Javier Icaza Ordoñez quién durante el proceso de la tesis nos brindó su experiencia conocimiento y motivación, orientándonos con paciencia y rectitud como docente.

A nuestros compañeros de la generación, por todos los buenos momentos compartidos, y sobre el apoyo incondicional y de un trabajo en equipo para sacar adelante nuestra tesis.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas.

INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1 Antecedentes	11
1.2 Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Preguntas de investigación	12
1.3 Justificación	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 Conceptualización fundamental de la Cultura Organizacional	14
2.2 Definición y la Dimensión de Cultura Organizacionales.	16
2.3 Características de la Cultura Organizacional.	18
2.4 Elementos de Cultura Organizacional.	21
2.4.1 Elementos visibles	21
2.4.2 Elementos invisibles	21
2.6 Vínculo y Alcance de Métodos de la Cultura Organizacional	23
2.6.1 Importancia de la cultura organizacional en las empresas	23
2.6.2 Cultura organizacional como ventaja competitiva	24
2.6.3 Planteamiento y avances de la Psicología Organizacional.	25
2.7 Fortalecimiento de la Cultura Organizacional.....	28
2.7.1 Cultura Organizacional Influyentes	28
2.8 Instrumentos para evaluar la cultura organizacional	29
2.9 Modelos Metodológicos sobre el estudio de la cultura Organizacional	31
2.10 Impacto de la cultura en el compromiso de los trabajadores	32
2.11 La influencia de la cultura en la comunicación interna	33
2.12 La productividad y servicio como indicadores de desempeño	34

2.12.1	Definición de productividad.....	34
2.12.2	Mediciones en la productividad.....	35
2.12.3	Evaluación del desempeño laboral	35
2.13	Clima Organizacional	36
2.13.1	Medición del clima Organizacional.....	38
2.13.2	Tipos de Clima Organizacional	39
Capítulo III. Diseño Metodológico		40
3.1	Tipos de investigación.....	40
3.2	Unidades de análisis	41
3.3	Métodos e instrumentos de recolección de datos	41
3.4	Confiabilidad y validez de los instrumentos (formulación y validación).	42
3.5	Operacionalización de las variables.....	42
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS		45
4.1	Origen	45
4.2	ELEMENTOS DE IDENTIDAD CULTURAL DE KARPIMUEBLES	47
4.2.1	Misión.....	47
4.2.1.1	Análisis de la misión:	47
4.2.2	Visión	48
4.2.2.1	Análisis:.....	48
4.2.3	Objetivos.....	48
4.2.4	Valores.....	48
4.3	ANALISIS DE ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS.....	50
4.3.1	ANALISIS DE RESULTADO DE INSTRUMENTOS.....	50
4.4	PLAN DE ACCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESAS KARPIMUEBLES.....	54
CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN		64
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES		65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		66
ANEXOS		68
	Imagen de Modelo de Cultura Organizacional	68
IMÁGENES DE KARPIMUEBLE		69
	GUIA DE OBSERVACION	71
	Entrevista al personal de Karpimuebles.....	72

Entrevista a la Gerente Propietaria Karpimuebles	76
Gráfica de Antigüedad	78
Gráfica Cualidades Básicas	78
Gráfica Salario Emocional.....	79

RESUMEN

El presente Trabajo de Tesis tiene como tema desarrollar la Cultura organizacional reflejada en el desempeño y productividad de los trabajadores en la empresa Karpimuebles. Implementar la cultura es un elemento que solidifica los esfuerzos y compromiso de los colaboradores quienes son el activo más importante de la empresa.

Se pretende demostrar que una cultura organizacional ayuda a que los trabajadores cumplan las metas, objetivos, y tengan mejora continua en el desarrollo de habilidades para la competitividad y también se fortalezcan en la adaptación de los cambios y exigencia del mercado actual.

Este documento contiene generalidades sobre que es cultura organizacional citando diferentes teorías, que repercuten e influyen en el comportamiento de quienes integran la empresa y el impacto que hace que los trabajadores se apropien de ella para la productividad sea un bien para todos.

El objetivo de este documento es analizar la teoría de desarrollar la cultura organizacional en el desempeño y la productividad reflejada en los servicios de la empresa siendo coherente con la misión y visión entre el equipo de trabajo, dicha información contribuirá a comprender mejor la influencia de la cultura siendo este un elemento vital para la pyme si está en crecimiento y calificarse como una empresa que prevalezca por más años en el mercado a nivel nacional ,esto creará un impacto en el desempeño y productividad de todo el personal tanto empleador como sus trabajadores.

ABSTRACT

The present Thesis Work is to develop the organizational Culture reflected in the performance and productivity of the workers in the Karpimuebles company, implementing the culture is an element that solidifies the efforts and commitment of the collaborators who are the most important asset of the company.

It is intended to demonstrate that an organizational culture helps workers meet goals, objectives, and have continuous improvement in the development of skills for competitiveness and become stronger in adapting to the changes and demands of the current market.

This document contains generalities about what organizational culture is, citing different theories, which impact and influence the behavior of those who make up the company and the impact that makes workers take ownership of it so that productivity is a good for everyone.

The objective of this document is to analyze the theory of developing organizational culture in the performance and productivity reflected in the company's services, being consistent with the mission and vision among the work team. Such information will contribute to better understanding the influence of the culture, this being a vital element for the PYME if it is growing and qualifying as a company that prevails for more years in the market at a national level, this will create an impact on the performance and productivity of all personnel, both the employer and its workers.

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se aborda el tema de la cultura organizacional, sus elementos y su importancia, los cuales cada día toman mayor relevancia dado que influyen en la percepción pública de la empresa siendo determinante para una empresa contar con una cultura sólida y ampliamente difundida entre sus trabajadores.

Se presentan los conceptos básicos de la cultura organizacional que, en términos simples se refiere a los valores, creencias, actitudes, comportamientos y prácticas que caracterizan a un grupo dado de personas. La cultura organizacional puede ser vista como un conjunto de creencias compartidas que un grupo ha desarrollado para responder a situaciones internas o externas y que influyen en la forma en que los trabajadores, piensan, sienten y actúan; teniendo incidencia en su clima laboral y en su desempeño. Se identifica también la relación que existe entre estos ítems con la cultura organizacional.

Se muestra el estudio realizado a una Pyme con el objetivo de desarrollar su cultura organizacional enfocado en el desempeño y la productividad, utilizando una investigación de tipo teórica descriptiva.

La investigación está compuesta por seis capítulos, en el primer capítulo se realiza el planteamiento del proyecto, donde se expone antecedentes, objetivos y justificación. En el capítulo dos, se encuentran los conceptos basados en las teorías vinculadas a la cultura organizacional.

El capítulo tres hace referencia al diseño metodológico empleado para llevar a cabo este documento. Se especifica el tipo de estudio, unidades de análisis, instrumentos de recolección de datos y demás aspectos.

En los capítulos del cuatro al seis, se presentan los resultados, conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La Cultura Organizacional tiene su origen en los valores, misión, visión, y objetivos, siendo este un pilar en la atención y crecimiento de la empresa, haciendo un vínculo y compromiso de los trabajadores que la integran con actitud propositiva en ejercer sus funciones considerando la comunicación efectiva para la toma de decisiones, siendo enfocados en la calidad de la elaboración de los productos y obtener un eficiente servicio, orientados a los valores que la integran.

La empresa es consiente que cuando existe carencia de compromiso en la Cultura y Valores entre el empleador y el trabajador se debilita la imagen de la marca, esto se puede medir y reflejar en la atención a los clientes y baja considerablemente captación de nuevos prospectos.

La ausencia de una cultura organizacional sólida se expresa en varios aspectos, siendo lo más importante en resaltar la identidad que debe ser divulgada adecuadamente, de lo contrario es posible que se presenten conflictos, siendo esto reflejados en las acciones entre el empleador y el trabajador de la empresa; si la comunicación no es dirigida adecuadamente se puede interpretar de una manera inadecuada, mostrando desinterés o falta de compromiso y desanimo por parte de los trabajadores afectando la calidad en la productividad y mala atención hacia los clientes, creando una percepción negativa de la empresa, afectando su reputación y capacidad para atraer a nuevos clientes y aliados estratégicos.

Es esencial analizar y comprender la identidad empresarial de Karpimuebles, identificando el método para lograr sinergias entre la comunicación efectiva y la productividad, promoviendo una cultura organizacional sólida y coherente, demostrando credibilidad a sus clientes, a la misma vez se fortalece la imagen y prestigio de la empresa.

Ante esta situación, surge la interrogante: ¿Cómo asegurar que la identidad organizacional de Karpimuebles sea correctamente comprendida y apropiada por el personal, siendo reflejada en la productividad de calidad y la atención adecuada a los clientes?

1.1 Antecedentes

Se han realizado distintos estudios en los que se ha evaluado la cultura organizacional presentes en diversas empresas a nivel mundial. En el año 2020 la Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información publicó un ensayo realizado en Perú por Osbaldo Turpo Gebera y Alexandra Pérez Zea en el que hace referencia a los distintos tipos de cultura, y señala que la cultura jerárquica puede limitar las innovaciones (Naranjo-Valencia et al.2015).

En el año 2018 la docente Mónica Llanos presento una publicación en la Revista Espacios haciendo énfasis en la relación de la Cultura Organizacional con la calidad “Una cultura orientada a los principios que promueve la calidad constituye un elemento necesario para la permanencia y consolidación en la organización de sistemas de gestión de la calidad”. (Bustinza, Pérez, & Ruiz, 2013)

En el año 2019 los Sres. Alejandro Cuadra y Mariana Vélez realizaron una investigación acerca de la cultura organizacional en las Pymes ubicada en Cali, Colombia. En la cual se concluye que para la correcta implementación de una cultura organizacional se debe cambiar el estilo de liderazgo para lograr los objetivos estratégicos.

En el año 2016, en la ciudad de León, Nicaragua se realizó un estudio sobre la cultura en la empresa Casa Pellas sucursal León elaborado por la Ing. Eunice Aráuz Escobar, en donde se desarrolló las características y elementos de una cultura organizacional, y se destacó los tipos de cultura según Camero & Quinn (1999).

1.2 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar la cultura organizacional en el desempeño y la productividad reflejada en los servicios de la empresa siendo coherente con la misión y visión entre el equipo de trabajo de Karpimuebles

Objetivos Específicos

1. Plantear la importancia de una cultura organizacional.
2. Definir los elementos de la identidad cultural empresarial
3. Establecer la importancia de un buen clima laboral reflejado en el desempeño de los trabajadores.
4. Presentar plan para poder transmitir la cultura organizacional de Karpimuebles a cada miembro de la empresa.

Preguntas de investigación

¿Cuál es la importancia de una cultura organizacional en una Pyme?

¿Cuáles son los elementos de la cultura Organizacional?

¿Cómo se encuentra el desempeño laboral en Karpimuebles?

¿Qué plan de acción utiliza Karpimuebles para fortalecer la cultura a los trabajadores?

1.3 Justificación

La cultura organizacional es un factor fundamental para el desarrollo de la empresa, es una guía que le permite a la empresa transmitir a sus trabajadores un modelo de referencia al comportamiento hacia sus valores y principios que la identifica, iniciado la influencia desde del empleador involucrado de manera muy activa y participativa en la cultura; este proceso permite que la empresa obtenga una organización muy bien estructurada, proporcionado al trabajador que se desarrollarse profesionalmente percibiendo confianza y valorización por parte del empleador; ganado Karpimuebles de sus colaboradores el empeño, esmero y compromiso, la empresa es consciente que su activo más importante y valiosos es el capital humano, también esto permite la participación en adoptar nuevas habilidades de experiencias profesionales basado en la aplicación de teoría y conceptos básicos que aportan de manera positiva al crecimiento de la empresa.

Es una realidad que actualmente vivimos de la globalización, la Cultura Organizacional es una herramienta estratégica que permite observar el comportamiento y compromiso de las personas, facilitando al empleador la comprensión para el funcionamiento de la empresa, ayudando a predecir conductas que le permitan saber cómo comportarse en cada situación que se presente adaptación a cambios, evitando conflictos y logrando una integración afable esto radica de poner énfasis en cómo se está transmitiendo la cultura.

Según Dan Denison, (1990), define la misma cómo lo que nosotros hacemos cuando nadie nos está mirando”, es decir que esta debe ser tan propia del ser, que cada acción que se realice en la organización debe ser un acto inconsciente pero coherente con la cultura organizacional definida en ella.

Es importante destacar que la cultura organizacional se va fortaleciendo a través del tiempo, por otro lado, una cultura organizacional solida mejora el ambiente laboral e

incrementa el desempeño y productividad de los trabajadores enfocados en cumplir los objetivos de la empresa.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Es conveniente recalcar en algunas expresiones la cultura organizacional también se puede denominar cultura corporativa, cultura empresarial o cultura institucional de acuerdo con el conjunto al giro y sus elementos fundamentales que se rige la empresa, organización e institución.

Para obtener un concepto concreto de la cultura organizacional es idóneo disponer de lo que se ha estado estructurado en la presente, el desarrollo de cultura organizacional y lo que la caracteriza, citando el trabajo de investigadores y pensadores, cada uno de ellos se le atribuye un concepto que lo caracteriza en el mundo organizacional desde diversas perspectivas.

2.1 Conceptualización fundamental de la Cultura Organizacional

Se atribuye el marco teórico autores que han abordado y trabajado el tema de la cultura organizacional brindando definición técnica como práctica sobre sus teorías obteniendo resultados que se han tomado como referencias, el tratamiento que se da internamente para subsanar las posibles deficiencias.

Según Schein (1996), la cultura es un patrón de comportamientos básicas asimiladas por un grupo en resuelve sus dificultades de adaptación externa y unificación interna, que han sido desarrollados correctamente para ser catalogados como valederos es por ellos son compartidos con los nuevos socios como el modo adecuado de apreciar, pensar y sentir respecto a ellos.

En la cultura organizacional existen dos problemas a confrontar en los grupos de trabajo grupales que sin importar el tamaño se deben afrontar como lo es la supervivencia, desarrollo, acoplamiento en su entorno y el vínculo interno al trabajo diario y la pericia para apropiarse y aprender.

Schein observo que quizás el aspecto más intrigante de la cultura es que habla de un fenómeno que está bajo la superficie, es poderoso en su impacto, pero invisible y considerablemente inconsciente. (Schein,2004, p. 3)

Baztán, designa que “las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que construyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y articulado por un sistema de significados compartidos.” (Baztán, 1998, p.141 citando a Quijano 1993)

Para Lucas Marín “las organizaciones están formadas por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción de bienes y servicios escasos.” (1997, p. 44)

Así, Rodríguez (2005, p.44) define a las organizaciones como sistemas sociales y como tales, son, además, “sistemas autopoieticos de decisiones”. Esto quiere decir, que se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman.

Las organizaciones están tomando decisiones constantemente, y al mismo tiempo van construyendo su realidad y estableciendo nuevas necesidades.

Al considerar a las organizaciones dentro de un sistema social, y con un entorno cuyo grado de complejidad puede variar, según sea el caso, el grado de complejidad del sistema organizacional también se irá ajustando (Rodríguez, 2005)

Se interpreta, Rodríguez (2005, p.51), explica que la organización, funciona en estrecha conexión con su ambiente y con las demandas que este pueda hacerle de acuerdo con los elementos de la empresa, desde otra perspectiva son creadas para conseguir intencionalidad de la interacción entre los individuos que la componen y cumplir un fin que resalta la empresa sus objetivos.

Koontz (2007, p.140), señala que “el termino organización se refiere a una estructura intencional formalizada de funciones o puestos”. Al referirse a una estructura intencional de funciones, explica que las personas que trabajan en una organización, además de desempeñar funciones, estas, están diseñadas de manera que incluyan una serie de actividades requeridas y articuladas de forma intencional.

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento. (Idalberto Chiavenato 2009)

Para Cameron y Quinn, la cultura asegura la estabilidad de una organización, refleja “la ideología prevalente que las personas llevan en sus mentes transmite un sentido de identidad a los empleados, brinda las reglas no escritas y no habladas sobre como relacionarse dentro de la empresa, e impulsa la estabilidad del sistema social que los empleados experimentan.” (Cameron y Quinn, 2006, p. 16)

2.2 Definición y la Dimensión de Cultura Organizacionales.

Tomado como referencia la conceptualización sabemos que la organización requiere de cultura, esto denominado como cultura organizacional, se menciona algunas definiciones de cultura.

La Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales (1974), define cultura como “formas de comportamiento, explícitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos que constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas”

Pionero en investigaciones sobre cultura es, Edgar Schein, definió la cultura como “un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación e integración internas” (Gibson 2006, p.31 citando a Schein, 1992)

Chiavenato (2004, p.158), define a la cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones.”

El análisis de la cultura organizacional es un aspecto relevante para localizar el compendio del discurso de los expertos en la materia. La cultura organizacional permite a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito (Durive, 2007, p. 8).

Pemontoya (2013), define que: “la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones” (p. 14). En este marco, “las organizaciones que son expresión de una realidad cultural están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y lo tecnológico” (Navarro, 2012, párr. 4).

Por ende, la cultura organizacional y su mecánica son un tema esencial para comprender el progreso o cierre total de diversas empresas y un método crítico para fortalecer las organizaciones propendiendo a que éstas sean más competitivas.

Se considera dimensión en la cultura organizacional como una variable instrumental, esto quiere decir que se puede controlar, modificar y moldear según las necesidades de la organización. Peter y Waterman (1984), (en García, 2006).

Mediante un análisis teórico se toma en cuenta que es importante la clasificación de indicadores para identificar la cultura en una organización. Según Schein (1992), existen tres factores que permite el estudio, y se propone tres niveles para su debido análisis, artefactos, valores y supuestos básicos.

Se observa la importancia en cada uno de ellos (Pérez y Soria, 2008):

1. Artefactos: se refiere a todo aquello que se puede observar en la organización de manera objetiva.
2. Valores: un valor puede definirse como los dogmas que guían las acciones de los individuos por medio de situaciones específicas, que determinan la naturaleza humana (Rokeach, 1973).
3. Supuestos básicos: se considera como su nombre lo dice una manera subjetiva de ver la vida, son las creencias compartidas por los miembros de una organización que permiten la construcción cognitiva del comportamiento del individuo. Estos elementos permiten a los individuos que forman parte de una organización crear sus propios estilos de conducta, conforme al contexto en el que se hayan desenvuelto, los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida y las experiencias vividas generan en el individuo el desarrollo de ciertos patrones de conducta que a su vez impactan en la cultura de la empresa.

Por ello la empresa debe procurar contar con una cultura organizacional única e irrepetible por otras empresas ya que representa una ventaja competitiva en comparación con otras empresas (Barney, 1986).

2.3 Características de la Cultura Organizacional.

“La cultura se considera la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad”. El planteamiento Marín señala, para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres características intrínsecas de lo cultural. (Lucas Marín) (1997, p.68):

1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social.
2. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable.
3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso que denominamos socialización.

Robbins (1998) también define las características de la cultura organizacional de la siguiente manera:

1. Innovación y toma de riesgos: grado en que los empleados son estimulados para que sean creativos e innovadores y de esta manera no temen a correr riesgos.
2. Tención al detalle: calidad que se espera que los empleados empleen al momento de ejercer su labor, mostrando precisión, análisis y atención al detalle.
3. Orientación a los resultados: la manera en que los gerentes se concentran en los resultados o bien, la producción de la institución más que en las técnicas y los procesos empleados para alcanzarlos.
4. Orientación a las personas: característica donde la gerencia toma en cuenta la consecuencia de los resultados en sus trabajadores.
5. Orientación a los equipos: en esta característica las tareas y responsabilidades se desarrollan de manera grupal a través de equipos de trabajo y no individualmente.
6. Energía: característica en donde los trabajadores son emprendedores y competitivos antes que ser conformistas.
7. Estabilidad: en esta característica el desempeño y las actividades de la organización están dirigidas a mantener una posición y no al crecimiento de ésta

Durive (2007, p. 8), define que el análisis de la cultura organizacional es un aspecto relevante para localizar expertos en la materia que permita a los integrantes de la organización, ciertas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral

se lo permite es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito un sistema cultural, se caracteriza por ser:

1. Aprendida
2. Acumulativa
3. Simbólica
4. Universal
5. Social.

La cultura organizacional se caracteriza una serie de valores, prácticas, hábitos, políticas, hipótesis, actitudes e ideas que denotan en las insignias, las leyendas, el lenguaje y representa un punto de partida para todas las actividades y planes en una compañía. Reyes (2007),

De la misma manera Amorós (2007) muestra que existen siete características esenciales que definen la cultura en una institución:

1. Innovación y toma de riesgos
2. Atención al detalle
3. Orientación a los resultados
4. Orientación hacia las personas
5. Orientación al equipo
6. Energía
7. Estabilidad

Las empresas exitosas poseen una cultura en la cual el personal está profundamente consciente de la visión, misión y valores centrales que se requieren para implementar las estrategias de la compañía. Estas empresas destacan por su excelente liderazgo en todos los niveles. (Kaplan y Norton, 2004, p.55)

2.4 Elementos de Cultura Organizacional.

En la Cultura Organizacional nos muestra que los elementos lo podemos encontrar en todas partes y los mismos están relacionados con elementos culturales. Vargas (2007)

En toda institución y organización la cultura se presenta en dos elementos dentro de los cuales se encuentran:

2.4.1 Elementos visibles

Entre los cuales se manifiestan las creencias, valores, ceremonias, ritos, normas, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte son observables y explican cómo y por qué se realizan las cosas.

2.4.2 Elementos invisibles

Estos se encuentran generalmente a nivel más profundo; en la mente de los trabajadores de la institución en donde habitan sus sentimientos, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son muchas veces difíciles de explicar pero que influyen considerablemente en la forma de actuar de los empleados; estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Vargas al mismo tiempo hace mención los elementos de la cultura organizacional son la suma de todos los valores compartidos por los miembros de una organización.

Las culturas se deben manifestar y expresar según los elementos que la integran, los cuales pueden agruparse en cuatro tipos:

1. Elementos simbólicos: ritos, cartas organizacionales, arquitectura organizacional; asimismo, los logotipos, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias; conforman algunos de los símbolos representativos, la formación de éstos despierta la conciencia de los miembros de pertenecer a una institución.

2. Elementos estructurales: se relacionan con los niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos y jerarquías; las difusiones de estos elementos permiten a los empleados estar identificados con su organización.

3. Elementos materiales: se evidencian en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos, que hacen que una organización se distinga de las demás.

4. Elementos conductuales: están relacionados con el comportamiento humano, formas de motivar al personal, comunicación, liderazgo, proceso de toma de decisiones; que permiten que el personal esté satisfecho y a gusto con la labor que desempeña.

Según Schein E. (2004, pág.31) considera que “la cultura de una organización tiene tres capas.

Capa I, incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables.

Capa II, están los valores y las cosas que son importantes para las personas.

Capa III, están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente”.

A su vez Vargas (2007) indica que dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos:

1. Los valores: elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución.

2. Costumbres: se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.

3. Ritos: son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización.

4. Historias: son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones

fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996. p. 625).

2.6 Vínculo y Alcance de Métodos de la Cultura Organizacional

2.6.1 Importancia de la cultura organizacional en las empresas

La cultura organizacional es importante ya que a través de ella una empresa puede llegar a ser competitiva, de esta depende el resultado de los trabajadores así mismo de la empresa.

Según Denison (2012) “La cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad”.

La cultura organizacional se puede ampliar legítimamente hasta incluir en él la visión de la organización, la visión es mucho más que una imagen, ella está articulada y proporciona las claves no solamente para observar la organización sino también para hacer significativo lo que se ve, es una base de interpretaciones, de explicaciones y de argumentaciones” (Abravanel,1992. P. 119)

Es vital reconocer la importancia que en la cultura organizacional a pesar de que está constituida por costumbres, también son modificadas a través del tiempo y de las condiciones tanto internas como externas, con frecuencia ninguna empresa si desea sobrevivir en el mercado debe de ser estática, es por esto mismo que es una variable importante para obtener una ventaja competitiva.

Se requiere con el cambio cultural, las modificaciones, las innovaciones que se realice o el constante monitores del modelo de Dan Denison. En definitiva, me da como resultado una cultura dinámica pero dominante y bien definida a través de medicaciones en las formas de hacer las cosas.

2.6.2 Cultura organizacional como ventaja competitiva

En la cultura organizacional existen variable sumamente importante por medio a través de ella una empresa puede llegar a ser competitiva, Según Denison (2012) creo un modelo donde cada cuadrante incluye tres índices de comportamiento es un modelo muy completo para obtener una cultura dominante de igual forma a través del modelo se puede realizar evaluaciones, posteriormente se validen en las cuales se está fallando.

Roldan y Bray (Citado en Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale; 1996) Afirman que “este modelo, es un modelo que se desarrolló a partir de investigaciones realizadas durante más de 20 años en más de 3000 organizaciones y con más de 100.000 personas encuestadas” (p. 23)

A continuación, modelos según su etapa para el desarrollo de la cultura organizacional en la empresa

Primer modelo, es de involucramiento, esta habla del empoderamiento de sentir que la organización nos pertenece, se le brinda al colaborador seguridad e importancia, dándole y demostrándole que toda decisión que toma tiene repercusiones en los demás.

Roldan y Bray (Citado en Spreitzer, 1995), dice que “Las personas en todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización” Roldan y Bray (Citado en Spreitzer, 1995) (p. 05)

Segundo Modelo, en esta etapa se ven reflejadas las características propias de la persona, como por ejemplo la habilidad que se tiene como líder, en esta etapa se evidencian los valores haciendo que se genere una mayor influencia en el comportamiento de las personas. Esta característica es llamada Consistencia y Roldan y Bray (Citado en Block, 1991), dicen que “El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales, los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existen diversos puntos de vista).

Tercer Modelo: Aquí se habla de la Adaptabilidad, al igual que las personas una organización se considera inteligente cuando es capaz de adaptarse a los cambios, Navarro. D (2007) explica que “Se requiere de un nuevo objetivo centrado en establecer organizaciones de inteligencia ágil que tengan la habilidad para adaptarse a los cambios”. Al tener esta característica la organización puede entregar de mejor manera valor a los clientes. (p. 59).

Cuarto Modelo: último según el modelo que expone Dan Denison es la Misión, característica clara para cualquier gerente exitoso, es en esta característica donde se define el la razón de ser de la organización, el propicio y el para qué existe, Roldan y Bray (Citado en Mintzberg, 1987, Ohmae, 1982, Hamel & Prahalad, 1994) afirman que “Las organizaciones exitosas frecuentemente tienen claro sentido de propósito, dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y además expresa la visión del futuro de la organización” (p. 06).

El último modelo es sumamente importante, ya que en ella se establece la razón de ser de la organización. Tal como la descripción de lo que se dedica la empresa, para quien va dirigido, que ofrece y cuál es su propósito se crea los hábitos en la mente de los trabajadores cual es la manera de hacer las cosas en la empresa.

Este modelo resume completamente cuales son las características culturales que debe de tener una organización y por la que se debe de preocupar, a través de este modelo se establece que tan alto o bajo desempeño tiene la organización con respecto a los diferentes ítems que se evalúan en la misma.

Dicho modelo permite dimensionar la variable cultura organizacional haciéndola medible, tangible, dando como resultado una ventaja competitiva en la organización y pueda posicionarse en el mercado, ya que como se evidencia abarca factores tanto internos como externos a la organización.

2.6.3 Planteamiento y avances de la Psicología Organizacional.

Abravanel, (1992, p.20) plantea una definición de organización particularmente interesante, basada en los hallazgos de investigadores organizacionales como Allport

y Weick, de esta manera, afirma que “las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad individuales, el lugar algo fortuito en que las micro motivaciones de los actores se transforman en macro comportamiento organizacional”

Este planteamiento, contempla la idea de la existencia de los fines individuales y cómo estos logran integrarse con los fines organizacionales para producir resultados que satisfagan a ambos.

Edgar Schein, autor que se ha convertido en un clásico de la psicología organizacional, propone una serie de ideas relacionadas con el concepto de organización. Así, menciona y explica cuatro propiedades o características comunes a toda organización:

1. Esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua.
2. Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades.
3. División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente.
4. Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos. (Schein, 1982, p. 11-13)

Por su parte, Abravanel (1992, p.94), al caracterizar a las organizaciones, plantea que cualquiera que fuere la organización, es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados:

1. Un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Finalmente, Rodríguez (2005, p.25) plantea que las organizaciones se caracterizan porque:

1. Establecen condiciones que deben cumplir quienes deseen ingresar a ellas.
2. Ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.
3. Productividad y Servicio: Indicadores de Desempeño

Hoy en día el avance en la psicología organizacional se habla que debe tener un enfoque positivo, a diferencia de lo que tradicionalmente se había hecho, toma el enfoque en potenciar las virtudes personales centrándose en cómo conseguir que haya un funcionamiento óptimo en la organización, con la intención de alcanzar el máximo desarrollo y obtener el éxito.

El origen de este enfoque es de Martin Seligman (1990) y Mihaly Csikszentmihalyi (2009). iniciando de un enfoque científico de las organizaciones, con la intención de elaborar este modelo fue en averiguar que necesitan las empresas y cómo logran el mejor desarrollo humano en los casos más exitosos.

Al tratar de comprender los recursos y habilidades humanas de quienes forman parte de la organización, esto permite un mejor desempeño de la vida laboral, además fomenta mejor la salud y relaciones sociales dentro de la empresa. Un entorno positivo fomenta conductas productivas en los empleadores y trabajadores, con un mayor sentido de responsabilidad y compañerismo.

Las habilidades sociales y proactivas crean una buena autonomía de los empleados, demandas laborales realistas y tareas claras que contribuyen se dé un buen entorno en la oficina o en cualquier lugar de trabajo creando personas positivas y grandes trabajadores

2.7 Fortalecimiento de la Cultura Organizacional

2.7.1 Cultura Organizacional Influyentes

La gestión del conocimiento en la cultura organizacional influye en busca crear valor a partir de los activos intangibles de una organización por lo tanto el recurso humano es indispensable para lograr una ventaja competitiva para las organizaciones a la misma vez esto es gestionados a través de una cultura que permita la creación y difusión de conocimiento con el objetivo de articular e identificar variables asociados a la influyen en la gestión del conocimiento entre ellos la comunicación, capital intelectual, liderazgo.

De acuerdo con lo expuesto Plaza y Domínguez (2011 p.52), dicen que: “la comunicación es clave pues ayuda a que se interconecten todos los miembros de la organización, permite el intercambio de conocimiento e incentiva el trabajo en equipo”

Los planteamientos que pueda tener el líder sobre el hombre influyen significativamente en la conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que a la vez reflejan el sistema cultural, la cultura de la organización y sobre el clima de la organización que perciben los individuos (Méndez, 2003, p. 40).

La cultura organizacional es un factor influye en la motivación laboral, la palabra motivación viene del latín motus o motivus que significa movimiento y se relaciona con todo aquello que lleva a que una persona ejecutar una actividad (Trechera, 2005)

Por otro lado, Atkinson (citado por Steers, Mowday & Shapiro, 2004) describe la motivación como la influencia en dirección, vigor y persistencia de la acción, mientras que Robbins (2009) señala que es el proceso que explica la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para alcanzar una meta.

De otra parte, Naranjo (2009, p. 154) plantea que la motivación es “el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta con el propósito de lograr una meta”.

2.8 Instrumentos para evaluar la cultura organizacional

Se ha creado, revisado y actualizado modelos e instrumentos para diagnosticar la cultura en las organizaciones resumen de algunos instrumentos en el siguiente cuadro:

Nombre	Dimensiones Culturales y Resultados Obtenidos	Items	Naturaleza de la Escala/Argumentos
Competing Values Framework Cameron y Freeman 1991 Gerowitz et al. 1995 Gerowitz 1998	Clima del Staff o Empleados Estilos de liderazgo Sistema de creación de nexos Priorización de objetivos. Los resultados se expresan en cuatro tipos de culturas: Clan, Adocracia, Jerárquica y Mercado. Las organizaciones usualmente tienen más de uno de estos tipos.	16	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.
Quality Improvement Implementation Survey Shortell et al. 2000	Carácter de la organización Estilo gerencial Cohesión Priorización de objetivos Recompensas Los resultados de la evaluación se expresan en cuatro tipos diferentes de cultura: grupal, de desarrollo, jerárquica y racional.	20	Describe las características dominantes para cada tipo de cultura. Los encuestados dividen 100 puntos en varios escenarios dependiendo de qué tan similar es cada escenario a su propia organización.

<p>Organizational Culture Inventory Cook y Lafferty 1987 Thomas et al. 1990 Seago 1997 Ingersoll et al 2000</p>	<p>Las normas compartidas y las expectativas que guían el comportamiento y el razonamiento de los miembros resultan en 12 escalas de pensamiento de los individuos dentro de un grupo: aprobación, relación, dependencia, evasión, oposición, poder, competición, perfección, servicio, afiliación, logro y autorrealización.</p>	<p>120</p>	<p>Escala de Likert de 5 puntos</p>
<p>Harrison's Organizational Ideology Questionnaire Harrison 1975 Ott 1989 Litwinenko y Cooper 1994</p>	<p>Evalúa la ideología de la organización basado en 16 declaraciones que se ordenan según se parecen a la organización y al encuestado. Provee cuatro tipos de culturas en términos de orientación al poder, roles, tareas e individuos.</p>	<p>16</p>	<p>Los encuestados responden a declaraciones que se clasifican dependiendo de que tan representativos son de las actitudes y de las creencias de a) la organización y b) del encuestado. Escala de 6 puntos.</p>

2.9 Modelos Metodológicos sobre el estudio de la cultura Organizacional

Autor(es)	Características	Aspectos Claves	Limitaciones/Ventajas
Calori, Livian y Sanin(1989)	Proponen un cuestionario que incluye 60 ítems. Incluyen preguntas sobre la gestión gerencial. Una vez obtenida la información se procede a la identificación de los componentes de la cultura.	Valores morales y relacionales: <ul style="list-style-type: none">)] Integridad)] Solidaridad)] confianza)] orden)] Respeto a las reglas Valores Económicos: <ul style="list-style-type: none">)] Relaciones con los clientes)] Compromiso)] Desempeño en la empresa)] Rentabilidad y productividad. 	Limitaciones: <ul style="list-style-type: none">)] No definen los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada de estos niveles.)] El análisis considera solo el nivel de los valores. Ventajas: <ul style="list-style-type: none">)] Analiza criterios de eficiencia, preocupación por el cliente y conocimiento del personal.)] Toma en cuenta elementos de la gestión Gerencial.
Kim S. Cameron y Robert E. Quinn(2011)	Explican que el instrumento para evaluar la cultura de la organización que han creado, está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuestas cada una.	Consta de dos partes: 1: para evaluar la cultura organizacional actual 2: para evaluar la cultura organizacional deseada.	Las estimaciones pueden ser hechas, considerando la organización, una unidad de negocios o incluso una unidad funcional, cada una de ellas cuenta con límites claramente identificables.
(Schein, 2004).	Schein incluye las dos principales funciones que debe cumplir la cultura en una	El modelo de niveles culturales de Schein (Schein 1995: p. 30) identifica tres	Es una serie de exploraciones conjuntas entre el consultor y diversos

	empresa: la adaptación externa y la integración interna.	niveles que están interrelacionados: 1-artefactos 2-valores expresados 3-premisas básicas	informantes clave. El riesgo de esto es que la información obtenida se ajuste a las problemáticas personales de cada informante interno
Denison, Hooijberg y Quinn (1995)	Estudia la relación entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional	Dimensiones que analiza: 1-Involucramiento. 2-Consistencia. 3-Adaptabilidad. 4- Misión.	Ventajas: Explica la relación entre cultura y desempeño que puede ser utilizado para la gestión del cambio. Desventajas: No permite el estudio de otras variables

2.10 Impacto de la cultura en el compromiso de los trabajadores

En cuanto a la relación de la cultura con el desempeño de las empresas, distintas investigaciones (Deal y Kennedy, 1982; Deninson, 1984; Kotter y Heskett, 1992; O'Donovan, 2006) han validado las hipótesis sobre el impacto de la cultura en el compromiso de las personas con su trabajo, en el logro de las estrategias, en el servicio al cliente y, por lo tanto, en los resultados del negocio.

Las organizaciones con una cultura que alienta la participación de los empleados no solo tienen una mejor actuación que aquellas que no lo poseen, sino que esta diferencia se amplía con el tiempo y plantea una relación de causa – efecto entre la cultura y el desempeño (Deninson, 1984, p.20)

Kotter y Heskett (1992), en un estudio detallado de más de 200 empresas de diverso giro, sostuvieron que las empresas con culturas que cuidan su liderazgo y a sus diversos grupos (clientes, accionista y empleados) sobrepasan el desempeño a aquellas compañías que no tienen esas mismas preocupaciones.

Según Alles (2008 P.60) la cultura organizacional es un tema que recientemente se encuentra dentro de las preocupaciones de las organizaciones desde la alta dirección,

se comparte con los empleados y se considera su impacto más o menos fuerte según el desempeño de estos.

Parte del objetivo de incentivar una cultura organizacional es lograr un mejor desempeño en su funcionamiento, a través de conductas específicas que deben implementar cada uno de los colaboradores. (p.36) Astelio Silvera

La cultura organizacional actualmente se ha convertido en un aliado estratégico para las organizaciones, debido a que ésta mejora las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, permite alinear las estrategias y objetivos, facilita el cumplimiento de las metas, igualmente la implementación adecuada de esta facilita la identificación de problemas y ofrece posibles soluciones.

2.11 La influencia de la cultura en la comunicación interna

Para Chiavenato la comunicación “es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe.”

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. (Michael Ritter ,2008, p. 6)

Hay muchas razones para abogar por una comunicación sana y positiva en el lugar de trabajo. Estas son algunas de las razones principales para promover una comunicación eficaz en el trabajo. (Richason, 2017)

-) Crea un ambiente de trabajo saludable
-) Ayuda a eliminar las barreras culturales
-) Aumenta las ganancias finales
-) Mitiga los conflictos
-) Aumenta la participación de los empleados.

-) Fomenta un sentido de trabajo en equipo
-) Promueve la innovación.
-) Aumenta el servicio al cliente y su satisfacción.
-) Aumenta la retención de empleados
-) Proporciona transparencia dentro de la organización.
-) Incrementa la productividad de los empleados.

La cultura y la comunicación son inseparables y están interrelacionadas. Por lo que, comunicar información sobre valores permite desarrollar una cultura organizacional fuerte y con ello, se tiene una comunicación corporativa muy apreciada, ya que esos valores y creencias son compartidos y asumidos por los miembros de la empresa.

2.12 La productividad y servicio como indicadores de desempeño

2.12.1 Definición de productividad

Para los autores Robbins y Judge (2013), consideran la productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Una empresa es productiva si logra sus metas al transformar insumos en productos, al menor costo. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia.

Según lo expuesto por Chiavenato (2007), la capacidad de una persona es generada hacia un trabajo, a través de las conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

Para Frederick Taylor la productividad consiste en la relación entre el volumen de producción y los recursos utilizados, por unidad de tiempo, con el propósito de aumentar la capacidad de producción a partir de una cantidad dada de trabajo del hombre y de las maquinas.

De acuerdo con Vroom, citado por Chiavenato (2009), son tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir: los objetivos individuales, la

relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares, y la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad.

2.12.2 Mediciones en la productividad

Las mediciones forman parte inherente en nuestra cotidianidad, desde que la persona nace, se le mide y pesa; el tiempo se mide en años, meses, días. Igualmente pasa en una empresa “Solo se puede mejorar aquello que se puede medir”

“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puedes decir que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...” (Lord Kelvin)

De acuerdo con las normas ISO11620 (1998) un indicador es una expresión numérica, simbólica o verbal usada para caracterizar actividades (eventos, objetos o personas) tanto en términos cuantitativos como cualitativos para evaluar el valor de las actividades caracterizadas y el método asociado.

Para medir la productividad de una empresa se comparan los productos o servicios producidos con los recursos utilizados.

Actualmente, es cada vez mayor la tendencia a medir la eficiencia según la disminución de recursos. Y para eso hay que medir estos últimos. Los recursos consumidos en cualquier operación de trabajo son uno de los indicadores más utilizados. Ya sabemos que si disminuimos los recursos aumentamos la productividad. (Salgueiro, 2015)

2.12.3 Evaluación del desempeño laboral

Diversos autores plantean su concepción acerca de lo que significa la evaluación del desempeño; para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un

proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Este autor plantea la evaluación del desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Según Byars y Rue (1996), la evaluación del desempeño o evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Harper y Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Es decir que cuando los sistemas de evaluación del desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados traen beneficio para la organización y el entorno. El desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, basados en las políticas, normas, misión y visión de la institución.

2.13 Clima Organizacional

Chiavenato (2001), indica que las organizaciones son sistemas de actividades ejecutadas conjuntamente entre dos o más personas, para lograr los fines propuestos por la institución, ya que los esfuerzos individuales limitan el éxito de la misma.

En la actualidad, las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan constantemente en un mundo cambiante que evoluciona rápidamente, estas a su vez están conformadas por subsistemas que trabajan sinérgicamente para que la organización funcione correctamente en sus procesos técnicos, económicos, psicosociales, organizacionales y directivos,

Por su parte, las empresas integran planes operativos para ejercer eficientemente las actividades gerenciales en las que interactúan modelos organizacionales que involucran el clima laboral. Este es fundamental en el ambiente de la organización, ya

que no es suficiente contar con planes, objetivos, infraestructura física y tecnología de vanguardia, sino que se hace necesario integrar a las personas en dichos procesos, a través de estrategias misionales para que estas se sientan a gusto en la organización y recíprocamente se vea beneficiada en cuanto a la correspondencia de los trabajadores en el proceso productivo.

Por lo anterior, el clima organizacional es un factor elemental en el desarrollo y rendimiento de las organizaciones, es el ambiente de trabajo que perciben los empleados y es también el escenario en que desarrollan su actividad laboral y que influye en su conducta.

El clima organizacional es el ambiente donde las personas desarrollan su actividad laboral y profesional diariamente, este ambiente incluye el trato de los jefes a empleados, relaciones de los grupos de trabajo, proveedores, clientes internos y externos y este ligado especialmente al grado de motivación y satisfacción de las necesidades psicológicas, sociales, personales y al logro de los objetivos dentro de la organización. (Fiallo, Alvarado y Soto 2015),

Chiavenato (2001), indica que la motivación de los empleados está estrechamente ligada con un elevado clima organizacional, cuando este fenómeno se presenta, tiende a existir un alto porcentaje de satisfacción, interés, receptividad y optimismo por parte de los colaboradores e integrantes, que repercuten en productividad. Cuando los niveles de clima organizacional son bajos, el ambiente es tenso, no hay satisfacción ni correspondencia entre los objetivos de la organización y el grado de productividad por parte de los empleados.

Un clima organizacional adecuado es un factor para el incremento de la productividad y la competitividad, además es el insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Desde lo anterior, se puede establecer que para que una organización sea más competitiva, se debe partir de la base de una cultura organizacional que impacte positivamente a los colaboradores a partir de la motivación, comportamiento y correspondencia con la organización.

Según Cuevas (2011), la cultura organizacional afecta la conducta de los individuos, teniendo en cuenta que en esta se transmite la identidad, la filosofía, los valores, las creencias y actitudes donde lo adoptan los miembros de la organización para que se convierta en un instrumento de guía para poder desarrollar las tareas con una mayor efectividad.

2.13.1 Medición del clima Organizacional

La evaluación del clima organizacional es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio organizacional mediante varios instrumentos de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica asegurando así su validez y confiabilidad.

Para Gibson y Colbs (2007 p.157.) medir el clima organizacional: “ es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad”. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Otro objetivo de la evaluación del clima organizacional es: Conocer la percepción del personal sobre el actual clima organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación.

Granell (2009 p.29), señala que las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado.

El método más habitual para evaluar el clima organizacional involucra el uso de las encuestas, un aspecto importante que se debe tener en cuenta es el anonimato, la metodología debe permitir resguardar el anonimato del personal encuestado, los cuestionarios o encuestas de clima organizacional suelen estar formados por los siguientes tres tipos de preguntas:

-) Demográficas y de segmentación: Nos permiten adquirir información acerca del encuestado que usaremos posteriormente para enriquecer el análisis grupal de los resultados.

-) De clima Organizacional: Nos permiten evaluar los factores determinantes de la motivación. Esta es la parte más crítica de las encuestas de clima, puesto que debe contener preguntas precisas que evalúan los factores adecuados que forman parte del clima organizacional.

-) Preguntas abiertas: nos permiten adquirir un conocimiento más cualitativo del clima organizacional que nos ayudara a modular los resultados obtenidos por razón de los otros cuestionarios.

2.13.2 Tipos de Clima Organizacional

Barroso (2014) distingue los siguientes tipos de climas existentes en las organizaciones:

-) Clima Tipo Autoritario-explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según la función puramente descendente.

-) Clima tipo Autoritario -Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

-) Clima tipo Participativo-Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
-) Clima tipo Organizativo Grupal: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

Capítulo III. Diseño Metodológico

Lo que se pretende con esta investigación es describir la cultura organizacional presente en una pyme, obteniendo datos de los miembros de la organización.

3.1 Tipos de investigación

1. En función del propósito: Teórico, se busca la obtención de conocimientos.
2. Por su nivel de profundidad: Descriptiva, se describe la situación actual.
3. Por la naturaleza de los datos y la información: se trata de un enfoque mixto, combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo.
4. Por los medios para obtener los datos: Estudio de campo, se apoya de entrevistas y observaciones.
5. Por la mayor o menor manipulación de variables, diseño de la investigación: se cataloga como no experimental, se observan las situaciones ya existentes.
6. Según el tipo de inferencia: se utiliza el método inductivo, dado que se recopilan datos y conclusiones a través de la observación directa.
7. Según el periodo temporal en que se realiza: es de tipo transversal, por lo que se realiza en un tiempo único.

Así mismo el enfoque por la naturaleza de los datos y la información recopilada es mixto, y se trata de un estudio de campo. Cabe destacar que el enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, implica mezclar la lógica inductiva y la deductiva. (Hernández P.755, 2006).

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Hernández P.103, 2006)

3.2 Unidades de análisis

1. Unidades de análisis: personas.
2. Población: La población es el conjunto total de individuos con ciertas características similares. En el presente estudio la población de Karpimuebles está compuesta por 10 empleados. Teniendo en cuenta que la población está compuesta por menos de 30 personas no se aplicara el uso de la muestra
3. Muestra: no hay, se trabaja con la población
4. Tamaño de la muestra: no aplica
5. Muestreo: No aplica
6. Selección de sujetos de muestreo: no aplica

3.3 Métodos e instrumentos de recolección de datos

Técnica de Investigación	Tipos	Instrumentos de recolección de datos	Herramientas o recursos materiales
Entrevista	No estructurada	Guía de preguntas	Computadora, celular, internet
Observación	No estructurada	Guía de observación	Libreta de notas

3.4 Confiabilidad y validez de los instrumentos (formulación y validación).

El instrumento de recolección de datos es la técnica que se utiliza para la obtención de información.

La técnica empleada en esta investigación fue la entrevista y la guía de observación.

A fin de comprobar la confiabilidad y validez del instrumento, se realizó la entrevista a cada uno de los empleados de la empresa de manera individual, en un ambiente seguro, Y para verificar la veracidad se utilizó la guía de observación, la cual sirve para reafirmar los resultados obtenidos en la entrevista.

3.5 Operacionalización de las variables.

Se detalla en el siguiente cuadro

Objetivo Específico	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Instrumento
Plantear la importancia de una cultura organizacional	Cultura Organizacional	Es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento.	Es la identidad de la empresa reflejada en sus empleados.	La identificación de los elementos culturales	Entrevista, encuesta, análisis documental
Definir los elementos de la identidad cultural empresarial	Misión	Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado.	Enfocado en lo que la empresa hace y sus objetivos	Coincidencia de la misión con los valores empresariales	Revisión de los documentos internos
	Visión	Es la inspiración que proporciona una idea orientadora o un plan que está completamente articulado.	Hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro.	Alineación con los objetivos empresariales	Revisión de los documentos internos
	Valores	Principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa.	Valores que los identifican	Lista de los valores identificados	Validar este documentada e integrada por medio de entrevista
	Objetivos	Son aquellos fines que la organización pretende alcanzar para lograr los resultados deseados.	Metas propuestas por la empresa.	coincidencia con la misión y visión	Revisión de los documentos internos
Establecer la importancia de un buen clima laboral reflejada en el desempeño de los trabajadores	Clima Laboral	Hace referencia al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se dan las relaciones de trabajo.	Es el ambiente que rodea las labores cotidianas, relacionado a las relaciones interpersonales.	La percepción del colaborador en ambiente de trabajo. Relaciones interpersonales, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, desarrollo profesional.	Entrevista y/o encuesta a empleados del Clima Organizacional
	Desempeño	Acciones o comportamientos observados en los	Efectividad de un empleado en la	Indicadores de desempeño, Tiempo de	Volumen de venta como retención de clientes, Frecuencia de

		empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización.	ejecución de sus tareas.	entrega, recepción de orden de trabajo.	compras a los diferentes servicios.
	Compromiso laboral	Un estado mental que otorga un valor agregado en una organización, y que genera un ambiente positivo; está comprendido por vigor, dedicación y absorción, como los tres factores principales.	El grado de disposición o entrega que pueda tener un empleado por su trabajo y la empresa. "Ponerse la camiseta"	Satisfacción y compromiso de los empleados	Entrevista y/o encuesta a empleados

Objetivo Específico	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Instrumento
Presentar plan para poder transmitir la cultura organizacional de Karpimuebles a cada miembro de la empresa.	Plan estratégico	Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.	Evaluar la efectividad e implementación del plan de transmisión de elementos culturales	El nivel de conocimiento y alineación de los colaboradores a la cultura organizacional en cuanto a: cultura, aceptación y adhesión, alineación con objetivos, retroalimentación y mejoras, impacto en el desempeño	Entrevista y/o encuesta a empleados

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Origen

Karpimuebles es una pyme nicaragüense fundada el 10 diciembre del 2012, en sus inicios se dedicaba a la compra y venta de muebles. Posteriormente, incursiono en la manufactura de muebles usando como materia prima madera preciosa para la realización de muebles de mayor calidad y durabilidad con una atención personalizada de acuerdo con la preferencia y diseño del cliente esto surge al ver la necesidad en el mercado del rubro de la carpintería.

Actualmente, además de los productos antes mencionados se fabrican muebles con otro tipo de materia prima, esto surge de acuerdo con las demanda y exigencia del nicho mercado sin perder la cálida de la manufactura y atención personalizada.

El esfuerzo, a la iniciativa de la fundadora se manifiesta a través de su gestión y filosofía de reinventarse y diversificarse por medio de la mejora continua donde su objetivo principal es obtener la satisfacción de los clientes a través de un servicio con calidad, confiabilidad y eficiencia

Durante todo este tiempo Karpimuebles siendo una empresa pyme ha tenido que adaptar al desafío del mundo vertiginoso en sus constante cambios y transformaciones, replanteándose y evolucionado como empresa pyme de menara positiva aprovechando eficientemente los recursos limitados convirtiéndolo en oportunidades de crecimiento, desarrollando una mentalidad flexible y abierta a nuevas ideas y perspectivas mediante el trabajo en equipo que la caracteriza, logrando permanecer en el mercado.

Línea del tiempo de Gerente Propietaria de Karpimuebles



4.2 ELEMENTOS DE IDENTIDAD CULTURAL DE KARPIMUEBLES

La empresa cuenta con elementos de identidad cultural, los cuales son manejados de forma filosófica y empírica. Dentro de estos elementos se encuentran los siguientes:



Dentro de los elementos de la identidad cultural encontrados tenemos:

4.2.1 Misión

Ofrecer a los clientes, productos y servicios en muebles de calidad y gran variedad, precios competitivos, asesoría, entrega puntual y servicios post-venta, apoyados en una excelente plataforma humana, garantizando la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa.

4.2.1.1 Análisis de la misión:

para que una misión sea aceptable al menos debe de tener como mínimo 5 elementos los cuales son: producto o servicio, cliente, mercado, tecnología, filosofía en si misma

En esta misión están presente únicamente los elementos: productos manifestados en muebles de calidad y de gran variedad, la filosofía en sí misma, manifestado en 'Una excelente plataforma humana garantizando la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa' sin embargo están ausentes los elementos de clientes, mercado y tecnología, por lo que se concluye que la misión se encuentra incompleta.

4.2.2 Visión

Mantener el liderazgo del mercado nacional de muebles para residencias y oficinas, mediante productos y servicios de alta calidad, personal competente y tecnología de vanguardia, para agregar valor a nuestros clientes, proveedores, empleados.

4.2.2.1 Análisis:

En la visión encontrada se concluye para que esta esté completa se debe contestar las siguientes preguntas: Que es lo quiero ser: Mantener el liderazgo del mercado nacional de muebles Como lo voy a hacer: Mediante productos y servicios de calidad

Para quien: para muebles residenciales y de oficinas.

Las cuales se identifican claramente en los elementos de análisis para el desarrollo de una adecuada visión, por lo cual no se requieren realizar ninguna justificación ni propuesta.

4.2.3 Objetivos

1. Diseñar muebles ecológicos con una manufactura de concepción ética y sostenible, posicionándonos en el mercado con productos de calidad, para espacios saludables, acogedores y funcionales.
2. Consolidarnos como fabricantes y restauradores en soluciones duraderas que se centra en el respeto del medio ambiente.
3. Fomentar el trabajo en equipo para brindar la mejor atención a nuestros clientes.

Los objetivos se encuentran acoplados con la empresa porque hay coherencia con el trabajo que realiza la empresa, como es la fomentación de diseñar muebles ecológicos, de buena calidad y también trabajar en equipo.

4.2.4 Valores

- | | | |
|---------------|------------------|---------------|
| 1. Disciplina | 3. Perseverancia | 5. Trabajo en |
| 2. Compromiso | 4. Confiabilidad | Equipo |

Los valores encontrados en la empresa han sido seleccionados apropiadamente para poder darle cumplimientos a los objetivos estratégicos planteados:

Disciplina: entregar en tiempo y forma sus pedidos

Compromiso: Están comprometidos con la calidad de los trabajos

Perseverancia: Ser consistente a pesar de todos los cambios sufridos

Confiabilidad: Empresa 100% segura garantizando los trabajos

Trabajo en equipo: Cada pedido es elaborado en trabajo en equipo.

Adicionalmente la dueña de la empresa de Karpimuebles tiene unos elementos que refuerzan su identidad cultural, los cuales están sustentados en los siguientes aspectos:

A) Política de Calidad:

Está enfocada en la atención a sus clientes cuidando los estándares de calidad, siendo amigable con el medio ambiente, siendo perseverantes en la mejora continua, el compromiso y dedicación.

B) Pilares

- 1.- Crecer de forma sostenible, siendo amigable con el medio ambiente
- 2.- Implementar innovación para fortalecer la expansión del negocio.
- 3.- Cuidar y valorar a nuestros colaboradores.
- 4.- Promover el trabajo en equipo por medio de la integración para generar sinergias

C) Principales características de Karpimueble.

- 1.- Excelencia en el servicio con una actitud proactiva.
- 2.- Cubrir la demanda y las necesidades de sus clientes.
- 3.- Trabajan en el cumplimiento de metas a un plazo determinado.

4.3 ANALISIS DE ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS

Karpimuebles posee una política de calidad, pilares y principales características los cuales son elementos complementarios a su cultura organizacional, sin embargo, estos se predicen a manera de filosofía empresarial pero no se encuentran documentadas, así como sus demás elementos.

4.3.1 ANALISIS DE RESULTADO DE INSTRUMENTOS

El 90% de los trabajadores percibe como uno de sus valores más acertados el trabajo en equipo, presentan conocimientos básicos de la misión como de sus valores y política de calidad de la empresa. Las entrevistas hacen énfasis a la buena comunicación entre empleador y trabajador, así mismo se evidencio la presencia de elementos que complementan un salario emocional, por lo cual los trabajadores logran sentirse comprometidos, motivados y valorados en su lugar de trabajo.

El 100% de los entrevistados coinciden que se encuentran dentro de un clima laboral óptimo, en donde sus opiniones son tomadas en cuenta, forman parte del éxito de la empresa y de la planeación estratégica de los proyectos.

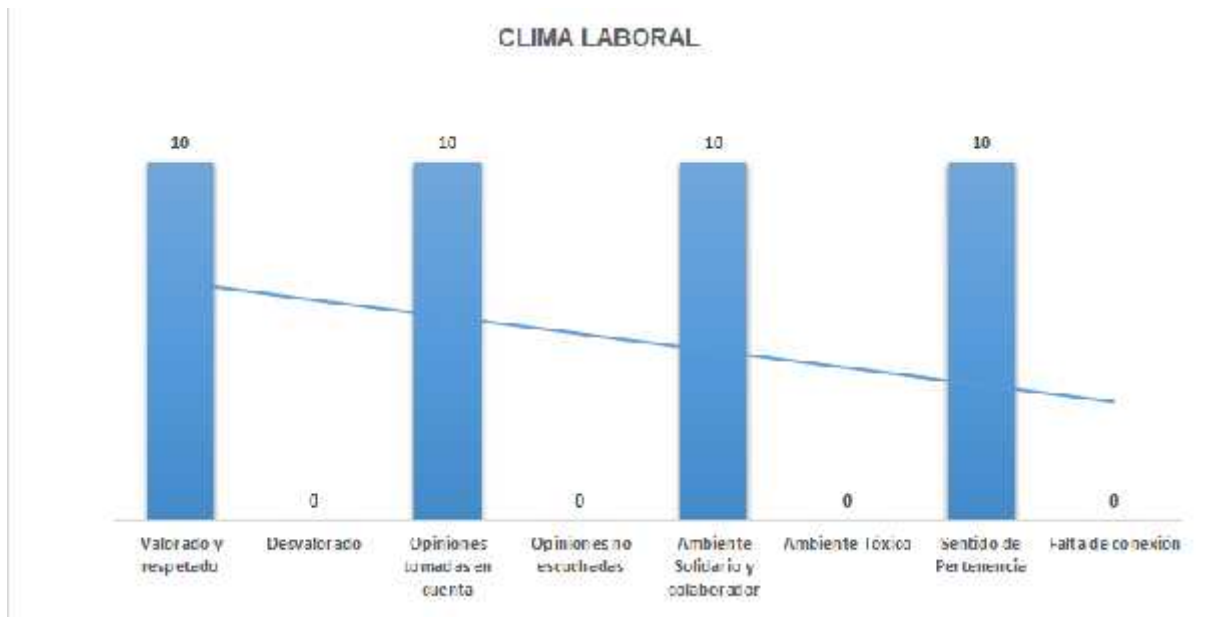
La guía de observación muestra como resultado un desempeño eficiente enfocados en un excelente servicio al cliente, siendo esto demostrado en la entrevista a Gerente Propietaria de Karpimuebles donde afirma que “lo no se puede medir, no se puede mejorar” las medidas que toma para valuación es por medio de cada proyecto desde el día uno hasta la fecha de entrega, donde existe un engranaje logrado con una buena coordinación de acuerdo a sus especialización en la ejecución de las tareas a realizar, en la cual esto crea una comunicación, responsabilidad y trabajo en equipo para hacer un tiempo de entrega propuesto con un producto de calidad.

Todo esto forma parte de la cultura organizacional que es transmitida empíricamente, se determina que los elementos de la identidad cultural de Karpimuebles se manejan dentro de la organización de manera filosófica y no documentada.

Durante la investigación y realización del proyecto la Pyme Karpimuebles desean implementar y estandarizar la cultura, la Gerente Propietaria analiza y cree que esto se puede lograr con actividades sencillas, charlas motivacionales y convivencia con sus empleados. Es importante reconocer la manera correcta para su implementación, siendo también conscientes que estos son pilares para los cambios constantes del mercado y la competitividad.



Todos los trabajadores están identificados con la Política de Calidad que maneja la empresa, por lo que se puede concluir que ha sido transmitida correctamente, y tienen conocimientos previos de los valores empresariales.



Los trabajadores destacan que se encuentran en un ambiente laboral en el que se sienten valorados y respetados, donde sus opiniones son tomadas en cuenta al momento de iniciar nuevos proyectos o bien en las reuniones semanales que realizan, indican que además existe un ambiente de trabajo solidario, compañeros que les colaboran en sus tareas. Se sienten parte del éxito de Karpimuebles

VALORES IDENTIFICADOS



De los valores identificados por los trabajadores, prevalece el trabajo en equipo. En un segundo lugar se posiciona la excelencia como valor empresarial destacado; siendo que éste no es un valor adoptado propiamente por la empresa, sin embargo, los trabajadores logran ver la excelencia en su día a día. En tercer lugar, se encuentra el compromiso; quedando por fuera los valores como disciplina, perseverancia y confiabilidad con un menor porcentaje.

4.4 PLAN DE ACCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA KARPIMUEBLES

Es importante entender que la cultura de la empresa ya está sucediendo de manera empírica y Filosófica siendo este el punto de partida para documentar lo elementos que componen la cultura, en la cual se deberá divulgar de forma continua y activa en la cual impactará considerablemente en el crecimiento de la empresa,

1.- RESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN

Se deberá documentar los elementos sustanciales de la empresa misión, visión y elementos que refuerzan la cultura organizacional como es la como política de calidad, como sus pilares y sus principales características, también se deberá hacer puntos de mejora a la misión con todos los elementos que se requiere.

Por lo tanto, se propone la siguiente misión a considerar por parte de Karpimuebles:

Propuesta de Misión: Ofrecer a nuestros clientes en el mercado nacional de muebles una amplia gama de productos y servicios de calidad y gran variedad, precios competitivos, asesoría, entrega puntual y servicios postventa, apoyándonos en una excelente plataforma humana, garantizando la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa, utilizando tecnología de punta para optimizar nuestro proceso.

2.- REPLICAS DE VALORES (Pasos Claves)

Paso 1: Promulgar la cultura organizacional en la empresa Karpimubeles

Crea un conjunto de materiales y producirlo internamente en la empresa, como carteles exhibidos en relación con su misión, visión y objetivos definidos, reforzar los valores, documentar por afiches y folletos los elementos que forman parte de la cultura, asegurándose que este a la vista de los trabajadores de manera clara lo puedan encontrar fácilmente.

Métrica: Visualización de los elementos de la identidad de la cultura ubicados en los diferentes espacios de la empresa.



Paso 2: Comunicar tomar conciencia y apropiación de la cultura organizacional

Se tiene como finalidad identificar y apropiarse de los valores que estén debidamente integrados en el día a día laboral en la empresa, esto se puede lograr por medio de reuniones nombradas réplica de valores en la cual se realizarán feedback de manera semanal, este acompañamiento deberá estar liderado por la Gerente Propietaria y deberá comunicar al equipo de trabajo la iniciativa de la implementación del acompañamiento de réplica de cultura organizacional.

Métrica: Se deberá realizar agenda con fecha establecida en periodo de cuatro semanas continua como máximo, misma se notificará la calendarización a los trabajadores.

A continuación, herramienta cronograma de actividades, recurso para establecer los tiempos ideales evitando demoras a la misma vez favoreciendo las actividades se ejecuten con la consistencia necesaria para el desarrollo de la cultura organizacional.



Cronograma

Año: 2024

Dependencia: Gerencia de karpimubeles

Eje Estratégico: Plan de Acción de la Cultura Organizacional

Item	Acciones / Actividades	Tiempo		CRONOGRAMA												
		Desde	Hasta	I Semestre						II Semestre						
		Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Pasos Claves	REPLICAS DE VALORES (Pasos Claves)															
1	Promulgar la cultura organizacional en la empresa Karpimubeles															
2	Comunicar tema, conciencia y apropiación de la cultura organizacional															
3	Acompañamiento del proceso de réplicas de la cultura organizacional															
4	Recopilar información, asumir responsabilidad, compromiso															
5	Aplicación de campañas de difusión de manera externa															
6	Evaluación al desempeño e identidad de la empresa															

Paso 3: Acompañamiento del proceso de réplicas de la cultura organizacional.

La Gerente Propietaria persona encargada de realizar la inactiva réplica cultura organizacional comprendido en el periodo de cuatro semanas, realizara tres grupos focales con su equipo de trabajo con el propósito de crear mentalidad de cultura, fomentar los elementos sustánciameles que compone la cultura, generar consciencia “juntos hacemos más”, en lo que cada grupo tendrá la oportunidad de hacer un conclusivo de los valores.

Métrica: Cada semana abordaran parte de elementos de cultura de karpimueble lo desarrollaran y el significo de cada uno de ellos para cada trabajador en que lo identifica.

A continuación, guía y herramienta para el acompañamiento de réplica.



AYUDA MEMORIA			
Acompañamiento del Proceso de Réplicas de la Cultura Organizacional			
Facilitado por: Gerente Propietaria			
Fecha:	Hora de inicio:	Elementos de Cultura Organizacional	
Lugar:	Hora de finalización:		

Preguntas guías
<ul style="list-style-type: none"> Definir conceptos de valor _____ según los comportamientos y/o acciones laborales día a día Estado actual y Estado deseado

Nombre de Participantes del Grupo Focal

Elemento de cultura a desarrollar	Definición por los trabajadores

Puntuación del Estado de Elemento	Estado Actual
Del 1 – 10 la puntuación siendo el 1 más bajo y 10 más alto	
Sugerencia de medidas para la mejora continua:	

Paso 4: Recopilar información, asumir responsabilidad, compromiso

Se recomienda considerar el plan de acción que es deriva de la guía de réplica de valores, está dirigida a empoderar a los trabajadores que integran a la empresa, por medio secuencias repetitivas de actividades que expresan los valores clave de la organización.

Métrica: Monitorear avances una vez al mes de los compromisos adquiridos por medio de feedback de la gerente propietaria de sus trabajadores, procurar mantener el enfoque en tres compromisos principales cada mes.

Guía:

-) Empoderamiento y capacidad para delegar responsabilidades.
-) Reconocimiento de los logros del equipo.
-) Capacidad de feedback, en el desempeño de los trabajadores.

Paso 5: Aplicación de campañas de difusión de manera externa

Crear una campaña de activación de cultura organizacional manera externa utilizando la comunicación de social media como sus diferentes plataformas e sus redes sociales donde se puede evidenciar la actividad de la empresa sus productos y servicios, así como los elementos fundamentales que componen la identidad cultural de karpimueble, esto será mayor alcance.

Métrica: El tráfico es la cantidad de visitas un período determinado, Intereses y afinidades de los visitantes, Procedencia de las visitas y comentarios.

A continuación, herramienta para medición de la aplicación de campañas de difusión.



MEDIR EL RENDIMIENTO DE LAS REDES SOCIALES



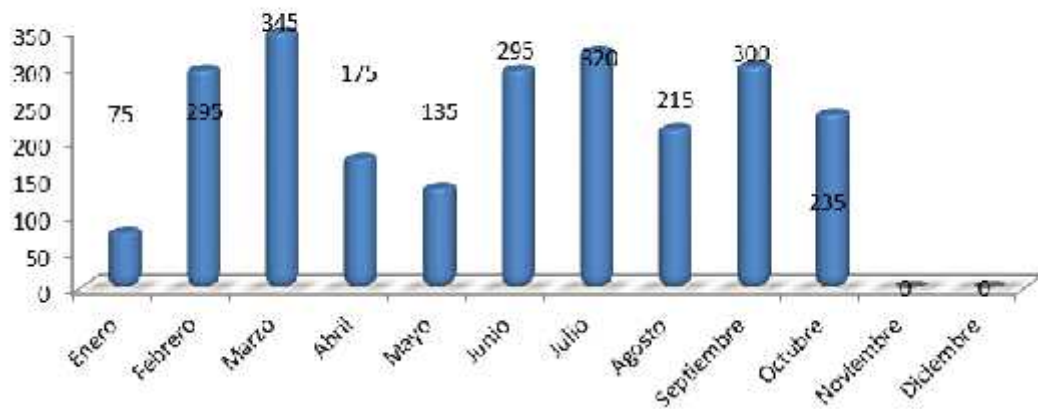
KARFIMUEBLES

Año 2023

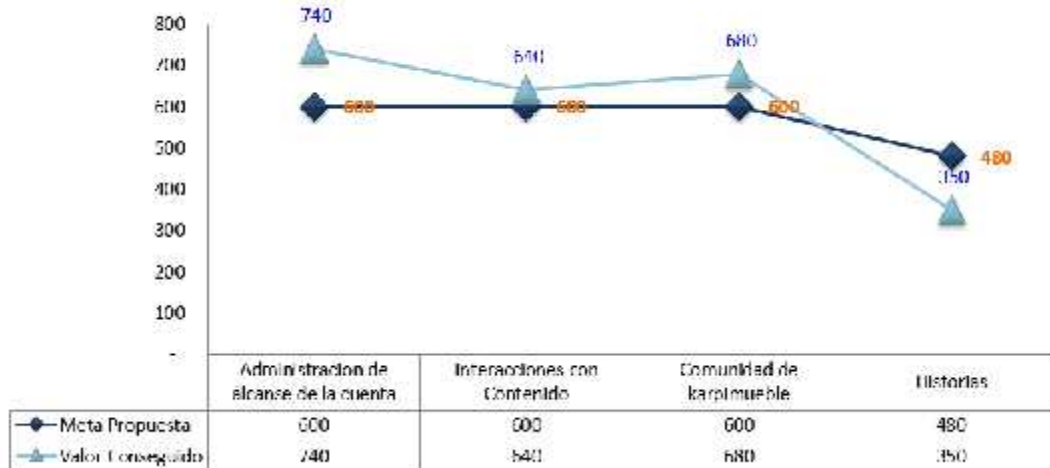
Responsable: Gerente Propietaria

NO	ACTIVIDADES DE LA METRICA	PROPUESTA DE ALCANCE MES/SUM	METAS DE ALCANCE ANUAL	TOTAL DE PLANNING ANUAL	2023																		
					Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
1	Análisis, Gestionar Contenido	3,070																					
1.1	Administración de alcance de la cuenta	50	600	740	10	70	110	80	90	60	110	80	120	90									
1.2	Interacciones	60	600	590	20	90	100	100	40	90	100	100	50	80									
1.3	Interacciones con Contenido	50	600	540	30	30	30	30	60	100	30	10	30	40									
1.4	Comunidad de Karpmueble	60	600	580	50	100	80	10	60	110	90	70	70	50									
1.5	Historias	40	480	350	15	50	45	25	15	25	20	35	50	25									
					125	855	425	285	195	405	400	285	870	285									
					4%	1.7%	1.4%	1.4%	0.4%	1.3%	1.2%	1%	1.2%	1%									

Registro total de Operatividad por Mes



Metas de Analisis y Gestión de Contenido



Paso 6: Evaluación al desempeño e identidad de la empresa

Se realiza con todos los actores que conforma la empresa con la finalidad de medir que los elementos de identidad cultural de karpimuebles estén integrados en el equipo de trabajo con la empresa, esto se deberá hacer en un prudente pueden optar semestral o anual, siendo elemental para validar

Métrica: Análisis del Desempeño

Guía:

Los encargados de realizar

-) El propio trabajador (a modo de autoevaluación). (ver Anexo)
-) El supervisor puede ser gerente propietario.

Documento guía adicionales de importancia para ejecutar el paso 6

AUTO EVALUACION DEL TRABAJADOR

Propósito: Usar esta plantilla para ayudar al trabajador a comprender su desempeño, descubrir barreras y oportunidades para el éxito y crecimiento profesional.

Preguntas:

¿Que he identificado que debo mejorar en mi desempeño?

¿De qué formas mejorar eso que he identificado me aporta valor a mi trabajo específicamente?

¿Qué acciones quiero iniciar para mejorar mi desempeño?

¿Qué me puede impedir iniciar esas acciones de mejora de mi desempeño?

¿Genera valor agregado adicional a lo que me es requerido?

Que ejemplos puedo mencionar acerca de mi buen desempeño:

- 1.
- 2.

Que ejemplos puedo mencionar acerca de un pobre desempeño de mi parte.

1.

2.

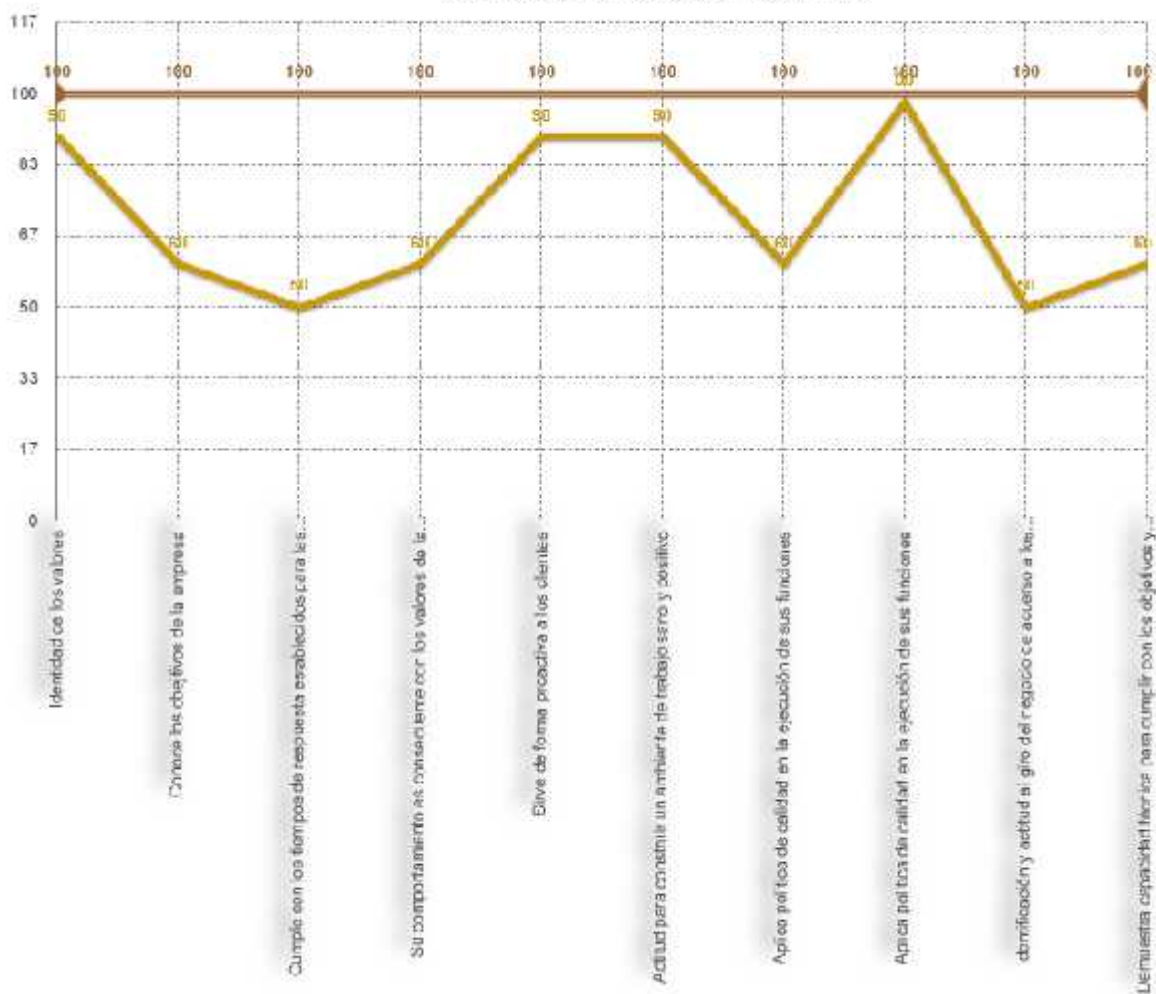
A continuación, herramienta métrica para la evaluación al desempeño.

Análisis del Desempeño



Item	Descripción	Requisito del Puesto	Evaluación Gerente Propietaria	Descripción del Puesto
1	Identidad de los valores	100	90	Cargo:
2	Conoce los objetivos de la empresa	100	60	Nombre:
3	Cumple con los tiempos de respuesta establecidos para las tareas asignadas	100	50	Tiempo de Trabajar en Karpimuebles:
4	Su comportamiento es consecuente con los valores de la empresa	100	60	Capacitaciones:
5	Sirve de forma proactiva a los clientes	100	90	Porcentaje Técnico en Unión del Puesto
6	Actitud para construir un ambiente de trabajo sano y positivo	100	90	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
7	Aplica política de calidad en la ejecución de sus funciones	100	60	50%
8	Identificación y actitud al giro del negocio de acuerdo a los objetivos de la empresa y a capacidades técnicas para cumplir con los objetivos y funciones	100	50	Incertidumbre al giro del negocio
9	Identificación y actitud al giro del negocio de acuerdo a los objetivos de la empresa y a capacidades técnicas para cumplir con los objetivos y funciones	100	60	UTD/EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
10	Muestra compromiso e iniciativa	100	60	98%
TOTAL			71%	91%

GRAFICAS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO



Métrica de Autoevaluación



Nombre del trabajador: _____

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Cómo Considero que fue el desempeño en los siguientes aspectos?					
Cumplimiento con los objetivos de la empresa	X				
Identificado como debe mejorar su desempeño			X		
Actitud de colaboración y trabajo en equipo	X				
Interesado en aprender nuevas habilidades y técnicas para mejorar desempeño laboral		X			
Asistencia y puntualidad	X				
Genera valor agregado adicional a lo que me es requerido	X				
Supera con facilidad las dificultades y establece oportunidades de mejora	X				
	71.4	11.4	8.6	0.0	0.0

CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN

Se ha concluido que una buena cultura organizacional es un componente fundamental en el éxito de la empresa, motiva a los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos, generando a su vez un ambiente de trabajo armónico, productivo y eficiente.

En el estudio realizado encontramos que los elementos de identidad cultural se encuentran presentes en Karpimuebles; entre ellos están, misión, visión, valores y objetivos, que son transmitidas por la Gerente Propietaria a través de historias o rituales en el día a día, determinado que estos elementos se manejan dentro de la empresa de manera filosófica y no documentada entre los trabajadores.

Se destaca la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño; cuando predomina un clima organizacional favorable impacta de manera positiva en la productividad y por consiguiente en la rentabilidad.

Después de analizar los datos se observa el hallazgo más importante una tendencia dominante en el trabajo en equipo el conocimiento de la calidad y excelencia en el servicio siendo esto sinergia en los trabajadores y empleador.

Se propone un plan a seguir de 6 pasos en el que se pretende documentar los elementos de la cultura organizacional para la transmisión y apropiación a todos los trabajadores.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

1. Será necesaria que la empresa deberá aplicar nuevamente en un periodo aproximado de seis meses, por medio de entrevista logrando identificar si la cultura organizacional ha sido transmitida e identificada y apropiada por los trabajadores
2. Ampliar la cultura organización por medio de la comunicación en este enfoque dándole la prioridad a la experiencia del cliente por medio de publicaciones de la empresa en las diferentes plataformas de comunicación de social media, el elemento que obtienen al alcance la pyme.
3. Implementar indicadores claves de desempeño a los trabajadores, estos son indicadores cuantitativos que se pueden medir, compara y monitorear con el fin de medir los resultados y aporran para la toma de decisiones estratégicas para la mejora continua al crecimiento.
4. Poner en práctica una evolución a los clientes perciben a la empresa y sus servicios y atención al cliente permitiendo si existe homogeneidad con los valores de la empresa permitiendo datos oportunidades de mejora continua y desarrollar estrategia en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alejandro Cuadra y Mariana Vélez, (2019): Cultura Organizacional en las Pymes
https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/85345/1/TG02593.pdf

Mónica Llanos, (2018): La Cultura Organizacional, principal propulsor de la calidad en instituciones de educación superior.

<https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/a18v39n23p29.pdf>

Oswaldo Turpo Gebera y Alexandra Pérez, (2021): Sistemas basados en la cultura organizacional de los docentes de carrera y de estudios generales de una universidad peruana <https://hal.science/hal-03398852/document>

Humberto Peas Rivas (2018) : Clima organizacional: una construcción personalizada del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial.

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4944/1/9789942776075.pdf>

Colchado Laguna, Perú (2018): Clima organizacional y desempeño de los colaboradores del área de Gestión Administrativa. UGEL Casma 2017:

[Clima organizacional y desempeño de los colaboradores del área de Gestión Administrativa: UGEL Casma 2017 \(1library.co\)](#)

Granja Amores y Julia Mercedes, (2015): Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Empresa “Azulado Clean S.A., año 2015.

[Modelo de Direccionamiento Estratégico para la Empresa “Azulado Clean S.A., año 2015. \(1library.co\)](#)

Abravanel A.Firsirotu (1992): Cultura Organizacional.

[Abravanel, A., Firsirotu, H. \(1992\) - Cultura Organizacional \(Cap. 1 A 4\) \(Pp. 3-71\) - Colombia - Legis Fondo Editorial. | PDF \(scribd.com\)](#)

Edgard H. Schein (1982): psicología de la Organización

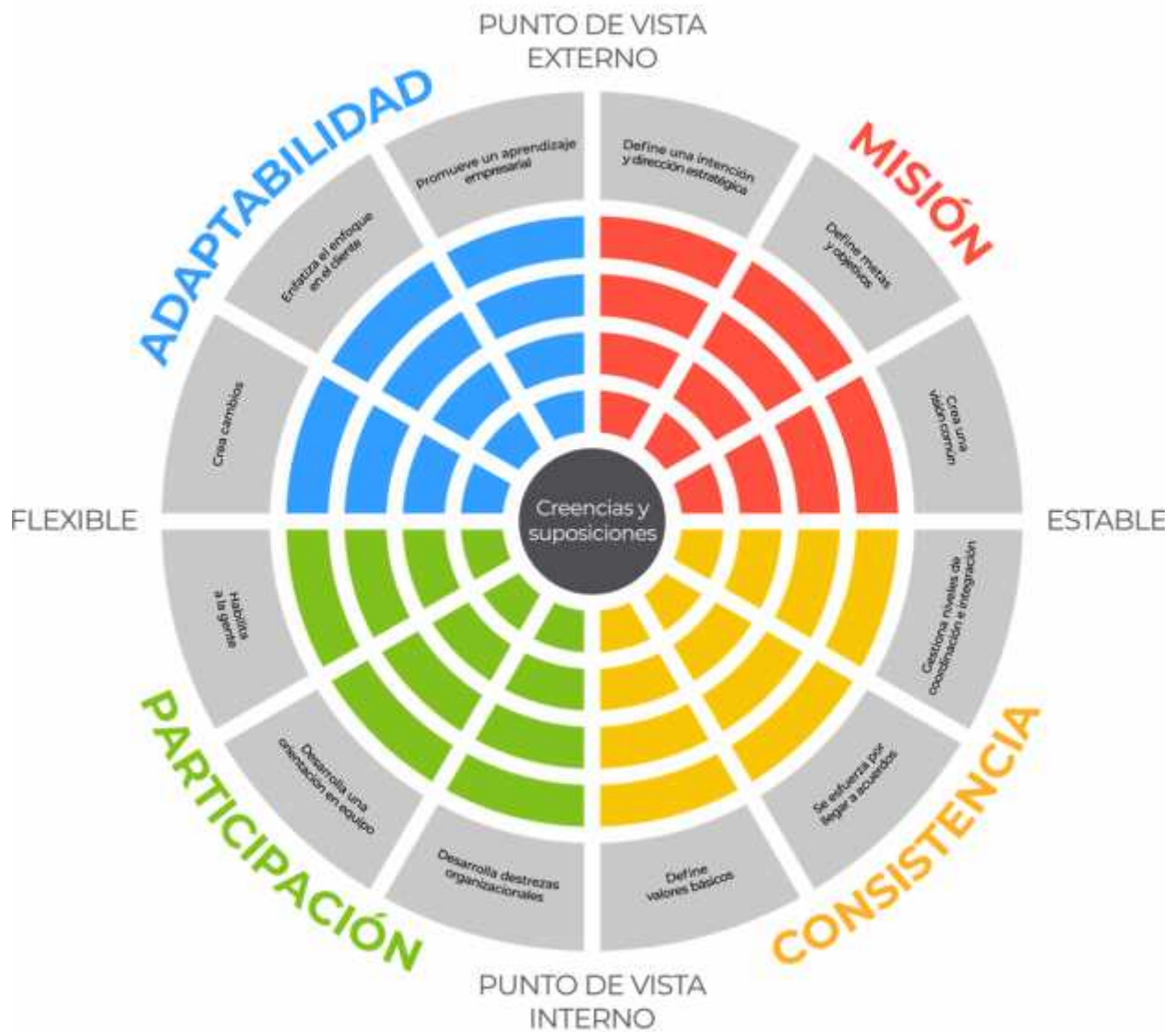
[Psicología de la Organizacion - Edgar H. Schein - Google Libros](#)

Martin Seligman y Mihalyi Csikszentmihalyi (2000): Psicología positiva: análisis desde su surgimiento.

[psicología positiva: análisis desde su surgimiento \(scielo.edu.uy\)](#)

ANEXOS

Imagen de Modelo de Cultura Organizacional



Fuente: Denison, (2012)

IMÁGENES DE KARPIMUEBLE

Cenami
5 de oct. de 2022 · 🌐

#EmpresariosDeValor

Ser empresario no es una tarea fácil. Requiere de constancia, disciplina y perseverancia, sobre todo para los momentos difíciles que todas las empresas tienen que pasar en algún momento o en varios.

Karla Sánchez, propietaria de la empresa de muebles **Karpimuebles** nos comparte un **#Consejo** desde su experiencia con más de 10 años en la industria nicaragüense.

#MiLogroTuLogro

#CENAMI

#CADIN

iMi Logro, Tu Logro!
Mipymes Resilientes activando la economía

“Parte de la grandeza de un equipo de trabajo es la entrega a lo que hacemos y creer en uno mismo. A veces pasan cosas que nos pueden avasallar un poco, pero con entusiasmo y fuerza siempre podemos salir adelante.”

Karla Sánchez
Propietaria de Karpimuebles



Siempre hay que tener aliados Profesionales para tus Proyectos. Con SUR siempre es una buena opción.



Karpimuebles se 😊 siente complacido(a).
18 de nov. de 2021 · 🌐

Quiero agradecer a todas las personas que conforman este equipo de trabajo y recordarles que cada uno es pieza IMPORTANTE en el mecanismo que nos impulsan hacia nuestras metas.





Karpimuebles está con Mayri Villegas y Ka Sa.

25 de nov. de 2019

Me siento tan orgullosa, de mi equipo de trabajo, porque cada experiencia de trabajo nos hace crecer. Fabricación de mueble para Embajada de Francia. Despacho del Sr. Maxime Gaillard.



Karpimuebles

7:5

Me siento orgullosa de ti Mauricio Chávez, sigúete capacitándote que lo que tú aprendas nadie te lo quita. Cuentas con el apoyo de Karpimuebles siempre. Especialista en Pintura Arquitectónica e Industrial. Gracias Sherwin Williams, Universidad de Ingeniería.



La presente guía de observación busca a través de los datos obtenidos Desarrollar la Cultura organizacional reflejada en el desempeño y productividad de los trabajadores, lo cual permitirá fortalecer aspectos que sean relevantes para el logro de los objetivos.

GUIA DE OBSERVACION				
Nombre de la empresa	Karpimuebles			
Fecha de Observación	03/10/2023			
Antigüedad	12 años			
Aspectos a evaluar	Si	No	Talvez	Observaciones
1. Local				
1.1 El local se encuentra señalizado con el nombre de la empresa		X		
1.2 existe orden y limpieza de las áreas	X			
1.3 Hay ventilación e iluminación adecuada	X			
2. Empoderamiento de los elementos de la cultura				
2.1 La mayoría de los empleados están comprometidos con su trabajo	X			
2.2 La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando lo Necesiten	X			
2.3 El personal de la empresa cree que puede tener un impacto positivo en su grupo de trabajo.	X			
3.Orientacion al equipo				
3.1 se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes trabajadores	X			
3.2 Trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo	X			
3.3 Desarrolla sus actividades de manera eficaz	X			
3.4 culmina sus actividades en el tiempo estimado.	X			
3.5 Los trabajadores llegan a tiempo al trabajo.			X	De vez en cuando hay alguien que llega tarde
4. Servicio al cliente				
4.1 Elabora su trabajo con calidad	X			
4.2 Se cumple con la satisfacción del cliente	X			
4.3 elaboración en tiempo y forma	X			
Se elaboran los muebles con forme al pedido	X			

Entrevista al personal de Karpimuebles

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en Karpimuebles?
 - 0 a 3 años
 - 3 a 6 años
 - 6 a más

2. ¿Cuál de estos valores identifica a Karpimuebles:
 - Disciplina
 - Perseverancia
 - Confiabilidad
 - Compromiso
 - trabajo en equipo
 - excelencia
 - respeto
 - integridad

3. ¿Conoce usted la política de calidad presente en Karpimuebles?
 - Si
 - No

4. ¿Existe una buena comunicación entre el jefe y los empleados?
 - Buena
 - Regular
 - Mala

5. ¿Considera que dispone de los recursos necesarios para realizar su trabajo con eficacia?
 - Si
 - No

6. ¿Se siente valorado y respetado en el lugar de trabajo?

- Si
- Ocasionalmente
- No

Justifique su respuesta:

7. ¿Considera que la empresa ofrece oportunidades de desarrollo profesional?

- Si
- No

8. ¿Considera que tiene un buen equilibrio entre trabajo y vida privada?

- Si
- No
- De vez en cuando

9. ¿Siente que sus opiniones y sugerencias son escuchadas y tenidas en cuenta?

- Casi siempre
- Siempre
- Nunca

Justifique su respuesta:

10. ¿Crees que existe un sistema justo y transparente de ascensos y recompensas?

- Si
- No

Justifique su respuesta:

11. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta el bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores?

Casi siempre

Siempre

Nunca

Justifique su respuesta:

12. ¿Considera que la empresa aborda y resuelve eficazmente los conflictos en el lugar de trabajo?

Si

No

13. ¿Considera que en Karpimuebles existe un ambiente de equipo solidario y colaborador?

Si

No

Justifique su respuesta:

14. ¿Siente que su trabajo tiene sentido y contribuye al éxito de la empresa?

Casi Siempre

Siempre

Nunca

15. Trabajar en Karpimuebles es como formar parte de un equipo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

Justifique su respuesta:

16. La planeación del trabajo es continua e involucra a todos en cierto grado.

- Concentrada en el jefe
- Valorada en equipo

Entrevista a la Gerente Propietaria Karpimuebles

1.- ¿Sienten entusiasmo y pasión por su trabajo?

2.- ¿Cuál cree usted ha sido su mayor fortaleza y estrategia para mantenerse en el mercado de la carpintería?

3.- ¿Cómo ha contribuido el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos actuales de la empresa?

5.- ¿Cómo estima usted la capacidad de gestión del tiempo y rendimiento en los proyectos de trabajo?

4.- ¿Cuáles cree que son las posibles áreas de mejora?

5.- De cara al futuro, ¿qué espera conseguir o en qué quiere centrarse en los próximos seis meses?

6.- ¿Cuándo envía a capacitar algún trabajador que toma a consideración para hacer la evaluación?

7.- ¿Qué valora usted a lo hora de evaluar el desempeño de los trabajadores?

8.- ¿Qué objetivo ha alcanzado en este año siente que ha sido un gran logro para Karpimuebles hacia sus trabajadores?

Gráfica de Antigüedad



Gráfica Cualidades Básicas



Gráfica Salario Emocional

