

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

**IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL AREA DE
VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS**

CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ

POSTULANTES:

ESPINOZA HUANCA ALISSON PAOLA
VELARDE MARTINEZ JHOJAN RONALD

LA PAZ – BOLIVIA

TITULO DE LA TESIS DE GRADO:

**IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL AREA DE
VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS**

CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la alegría de vivir, por su amor y bondad; y por darme salud, bienestar y perseverancia en el logro de mis metas.

A MI MADRE

Por todo el apoyo constante e incondicional que tiene, y estar siempre ayudándome en cada paso que doy en la vida.

A MI FAMILIA

Por apoyarme y ser mi motivación de superarme cada día.

ALISSON PAOLA ESPINOZA HUANCA



DEDICATORIA

- A DIOS** Por brindarme vida, salud, sabiduría, enseñanzas y la fortaleza de afrontar cada minuto de mi vida.
- A MI MADRE** Por ser el pilar más importante de mi vida, por su apoyo incondicional, por brindarme sabios consejos y ser el mejor ejemplo a seguir.
- A MI HERMANO** Por su apoyo, confianza y ánimos para seguir adelante durante el proceso, por su cariño incomparable.

JHOJAN RONALD VELARDE MARTINEZ



AGRADECIMIENTOS

Para la realización de esta tesis fue necesario el apoyo de muchas personas a las cuales queremos agradecer, en primer lugar a Dios, a nuestros padres:

LINA HUANCA

JUAN VELARDE CALLISAYA

NANCY MARTINEZ ORTIZ

Quienes han sido un apoyo moral y económico para lograr este fin.

A nuestro docente de taller de modalidad de graduación M.Sc. Freddy Aliendre España por su infinita paciencia y amistad, pero sobre todo por su colaboración.

A nuestros docentes revisores Lic. Thalia Yrigoyen y Lic. Edgar Zeballos, por brindarnos sus conocimientos y consejos, asimismo por confiar en nosotros.

A nuestros amigos y compañeros quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas durante estos cinco años.

ESPINOZA HUANCA ALISSON PAOLA

VELARDE MARTINEZ JHOJAN RONALD



RESUMEN EJECUTIVO

El Trabajo de investigación que a continuación se presenta, tiene como objetivo determinar de qué manera influye la cultura organizacional en el desempeño laboral, estudio que se realizó en la empresa Tigre S.A que se dedican a la fabricación y venta de material de construcción y edificación. Los problemas de investigación que se rescató fue la disminución de ventas en los últimos seis meses del presente año y la falta de identidad organizacional por parte de los empleados, con respecto a la empresa, a causa de una cultura débil y por ende el bajo rendimiento del personal.

La metodología de investigación a utilizar fue inductiva – cualitativa el cual observa los fenómenos particulares para llegar a conclusiones generales. Inicialmente vemos el tipo de investigación analítica - descriptiva descomponiendo y especificando cada factor. La población está conformada por 24 personas del área administrativa de la empresa, de género masculino y femenino a quienes se les administro una aplicación de la encuesta del cubo de la doble s por los autores Rob Goffee y Gareth Jones, con la cual se pretendió conocer la cultura de la empresa y, así también se aplicó la evaluación de desempeño en la cual se obtuvo un bajo rendimiento de parte de los vendedores como de los directivos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se indicó que la falta de una esclarecida cultura organizacional afecta a la identidad del personal con la empresa por el cual esto influye en el bajo desempeño laboral, en la cual se identificó una cultura mercenaria.

Por lo que se concluyó que la causa de la disminución de las ventas se debe al bajo rendimiento laboral y esto debido a la falta de una cultura estable en la empresa

Finalmente se recomienda crear un plan de estrategias para mejorar la identidad de los colaboradores, el cual ayudará a motivar al personal, por lo tanto, a que se identifiquen más con la empresa.



INDICE GENERAL

INTRODUCCION	12
CAPITULO I.....	14
ASPECTOS GENERALES	14
1.1 Justificación y Aportes	15
1.1.1 Justificación Teórica	16
1.1.2 Justificación Práctica	17
1.2 Situación Problémica.....	19
1.3 Problema Científico.....	22
1.4 Guía o Idea Científica.....	23
1.5 Objeto de Estudio.....	25
1.6 Alcance o campo de acción de la investigación	27
1.7 Objetivo de la Investigación.....	28
1.7.1 Objetivos Específicos.....	28
1.8 Variables	29
1.8.1 Operacionalización de Variables	30
CAPITULO II.....	32
DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS	32
2.1 Referencias Conceptuales	32
2.1.1 Gestión del talento Humano	32



2.1.2 Recursos Humanos	32
2.1.2.1. Actividades en Recursos Humanos	33
2.1.3 Definición de Cultura Organizacional	34
2.1.4 Importancia de la Cultura Organizacional	34
2.1.5 Elementos de la cultura Organizacional	35
2.1.5.1 Misión/Visión/Objetivos.	35
2.1.5.2 Sistema de Valores.....	35
2.1.5.3 Hábitos de Trabajo.	35
2.1.5.4 Ritos y Ceremonias.	35
2.1.5.5 Organización, comunicación e información Interna.....	36
2.1.5.6 Características de los Directivos.	36
2.1.6 Características de la Cultura Organizacional	36
2.1.7 Clasificación de Cultura Organizacional.....	37
2.1.7.1 Cultura fuerte:	37
2.1.7.2 Cultura débil:.....	37
2.1.8 Tipos de Cultura Organizacional.	37
2.1.8.1 Cultura en Red	37
2.1.8.2 Cultura Fragmentada.....	40
2.1.8.3 Cultura Comunal	42
2.1.8.4 Cultura Mercenaria	45
2.1.9 Factores de la cultura organizacional	48



2.1.10 Funciones de la cultura organizacional	49
2.1.10.1 Identidad Organizacional	50
2.1.11 Desempeño Laboral.....	51
2.1.12 Sistema de administración del desempeño.....	51
2.1.13 Evaluación del desempeño	52
2.1.13.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño	52
2.1.13.2 Objetivos o Fines de la Evaluación	53
2.1.13.3 Fases de la Evaluación del Desempeño:	55
2.1.14 Métodos de evaluación.....	56
2.1.14.1 Método de la Evaluación Individual.	56
2.1.15 Factores que se Evalúan	57
2.1.16 Desempeño y cultura organizacional.....	58
2.2 Contexto Referencial	59
2.2.1 Delimitación Geográfica	59
2.2.2 Condiciones Económicas	60
2.2.3 Condiciones Sociales	60
2.2.4. Condiciones Culturales.....	61
2.2.5 Condiciones Políticas.....	62
2.3 Estudios previos del Objeto de Estudio.....	62
2.3.1 Estado del Arte.....	63
2.4 Diagnostico del Problema	64



CAPITULO III.....	66
DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION.....	66
Tipo de intervención	66
3.1 Universo o población de Estudio.....	66
3.2 Determinación del tamaño y diseño de la Muestra	67
3.3 Selección de Métodos y Técnicas	68
3.3.1 Método para el diagnóstico de cultura organizacional y desempeño laboral	68
3.3.2 Técnicas para el diagnóstico de la cultura organizacional y desempeño laboral.....	69
3.4 Instrumentos de Relevamiento de Información.....	70
CAPITULO IV	71
RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION	71
4.1 Resultados de la investigación	71
4.2 Criterios de Evaluación	71
4.2 Diagnóstico Cultura organizacional	72
4.3 Resultados diagnosticados.....	73
4.4 Interpretación. -	75
4.5 Diagnóstico Evaluación del Desempeño laboral.....	77
4.6 Resultado de las dimensiones.....	78
CAPITULO V	94



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
5.1 Conclusiones.....	94
5.2 Recomendaciones.....	96
BIBLIOGRAFIA	98
ANEXOS	101
CRONOGRAMA	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 OBJETO DE ESTUDIO	26
Tabla 2 OPERAIONALIZACION DE VARIABLES	30
Tabla 3 SUJETOS DE ESTUDIO	67
Tabla 4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	68
Tabla 5 TECNICAS DE DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	69
Tabla 6 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	72
Tabla 7 UNIDAD DE ANALISIS.....	77



INDICE DE GRAFICOS

Grafica 1 INDICE DE VENTAS.....	20
Grafica 2 CUBO DE LA DOBLE "S".....	48
Grafica 3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	71
Grafica 4 CUBO DE LA DOBLE S.....	72
Grafica 5 APLICACIÓN DEL CUBO DE LA DOBLE S.....	74



INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones desempeñan un papel muy importante dentro de la sociedad, puesto que éstas son las que proporcionan empleo, generando así bienes y servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas.

La cultura organizacional especialmente juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, el rendimiento y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad y la competitividad organizacional.

La cultura y el desempeño laboral constituyen la base de un buen funcionamiento organizacional, de tal manera que ambos factores sirven de referencia acerca de cómo las personas deben conducirse dentro de una organización o institución para que la misma se desempeñe de manera efectiva.

El trabajo de investigación que a continuación será expuesto pretende estudiar la cultura organizacional y sus características, así como el desempeño laboral del personal ante situaciones que se presenten, el campo de acción donde se realiza el estudio es la empresa Tigre S.A.

En la empresa Tigre S.A. se observó un deficiente desempeño laboral en el personal, en lo respecta al poco interés de cumplir los objetivos corporales o brindar un extra de su trabajo



para, poder llegar a sus metas, debido a que existe un ambiente hostil, donde se identificó la falta de valores, ritos o ceremonias, objetivos y comunicación, en todo el personal de la empresa.

De acuerdo a lo anterior podemos mencionar que el personal no se siente identificado con la empresa no existe valores corporativos que mantenga satisfecho a su personal y por tal razón el desempeño laboral es deficiente lo cual esto puede generar problemas en la empresa como la disminución de ventas que actualmente se vio afectada.

Por lo tanto, se vio la necesidad de realizar un diagnóstico de la cultura presente en la empresa e identificar de qué manera influye esto en el desempeño laboral evaluando a cada uno del personal tanto como directivos como de cargos intermedios.

El presente perfil de investigación se enmarca en los capítulos que a continuación se indica:

En Capítulo I está comprendido por la situación problemática de la empresa en cuanto a cultura y desempeño laboral, presentando el respectivo planteamiento del problema, mencionando así las justificaciones, los objetivos como guía de esta investigación y los alcances en el campo de acción.

En el capítulo II se presenta la base teórica y estructural de la tesis correspondiente al tema investigado, donde se mencionó a distintos autores que hablan sobre las variables de investigación, así también se menciona las referencias de la empresa.

En el capítulo III se precisa la metodología de la investigación científica, así también haciendo selección de las técnicas de investigación, también señala la población de estudio y los instrumentos de recolección de datos para la fidelidad de la presente investigación.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por esta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar.

La cultura organizacional especialmente juega un papel clave dentro de la organización, puesto que ésta repercute en el comportamiento, la productividad y las expectativas de los trabajadores; como consecuencia de ello, las organizaciones buscan mejorar continuamente a través de procesos y estrategias su gestión, de manera que sus empleados retomen los objetivos de la organización con el propósito de incrementar la productividad organizacional.

A continuación, se presenta la definición de autores que hacen referencia a cultura organizacional y desempeño laboral.

(S. Robbins, 1998) La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y que se distingue a una organización de las otras

Guedez (1998) La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.



Estas definiciones permiten establecer que la cultura organizacional es la identificación de características que tienen los individuos en una organización y que influye en su comportamiento lo que hace necesario su estudio.

En tanto a nuestra segunda variable de estudio, (**Ivancevich, 2005**) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado.

1.1 Justificación y Aportes

En este punto de la presente tesis de grado, se presenta las justificaciones correspondientes para su posterior realización, en las cuales se justificará de manera teórica y práctica.

La presente tesis justifica su realización para poder demostrar la importancia de la cultura organizacional en las empresas, como también en el impacto que causo en la personal empresa Tigre S.A., conocer la cultura de una organización es importante ya que el comportamiento del personal que trabaja en la organización potencia aspectos como el de la eficacia, innovación y adaptación en los empleados por lo cual la cultura debe ser desarrollada para lograr equilibrio y mejorar el ambiente en el lugar de trabajo para poder obtener los objetivos trazados.

En cuanto a los aportes se desea brindar una información precisa del ambiente laboral de los empleados y su satisfacción para con la empresa, mostrar la cultura inmersa en la empresa para que las autoridades puedan tener en cuenta la investigación y saber el estado de sus empleados y del ambiente de esta manera puedan incrementar las ventas y que el personal trabaje con



1.1.1 Justificación Teórica

La justificación teórica se da cuando se señala la importancia que tiene la investigación de un problema en el desarrollo de una teoría científica. Ello implica indicar que el estudio va permitir, realizar una innovación científica para lo cual es necesario hacer un estudio del problema que se investiga, el cual servirá para refutar resultados de otras investigaciones o ampliar un modelo teórico. **(Mejia, 2011 p 126).**

La investigación se justifica en que se dará a conocer la importancia que tiene una cultura en cualquier organización y el impacto que puede causar con respecto al desempeño laboral afectando en los ingresos, por lo cual el estudio es particularmente para la empresa Tigre S.A., donde se desea saber la influencia entre las variables cultura y desempeño para así corregir las fallas en el personal como en las ventas dentro de la organización.

Un diagnóstico de cultura organizacional permite identificar y analizar las percepciones compartidas del personal de la empresa Tigre S.A. que tienen acerca de los componentes que tiene el entorno de trabajo y a la propia organización; en la cual permite detectar los punto más crítico que pasa en la empresa. La cultura organizacional dentro de una empresa tiene también, relevancia en el impacto que causa en las ventas de cualquier organización ya que al afectar de a sus trabajadores puede afectar también a los ingresos de la empresa.

El desempeño de las organizaciones suele depender del entorno en el que se encuentre. La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal **Omar, A. (2010).**



Teniendo conocimiento que la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones que estas variables son importantes para la eficiencia organizacional, se ha creído conveniente la ejecución de la presente investigación, de tal modo que esta pueda proporcionar alternativas que guíen en la solución de los problemas que presenta la organización, además con el fin de contribuir a la realización de investigaciones futuras.

Una de las características particulares de la cultura organizacional es que se encuentra en los miembros que componen una organización y la influencia que transmite en ellos dará como resultado la consecución de los resultados o por el contrario dificultará u obstaculizará el alcance de los mismos. La investigación se enfocó en el área administrativa de la empresa donde se desea aportar los siguientes puntos.

- ✓ El mejoramiento del desempeño laboral del personal.
- ✓ El desarrollo de una mejor relación de trabajo entre los distintos grupos dentro de la organización.
- ✓ Identificación de los miembros de la organización con los valores, las creencias, la cultura.

Con el presente estudio se pretende despertar la reflexión y conciencia de la gerencia de la organización; sobre las condiciones laborales en la cual se desenvuelve todo el personal, tomando en consideración que el ambiente y la cultura organizacional son factores determinantes para la buena función de la organización.

1.1.2 Justificación Práctica

La justificación practica se debe hacer cuando el desarrollo de la investigación ayuda a resolver un problema o propone estrategias que al aplicarse contribuirán al resolverlo. **(Bernal**



2010) Por el cual en el siguiente párrafo se menciona las herramientas que utilizaran para determinar un problema específico y así dar una solución.

La investigación se justifica en la intención de poner al alcance de la organización una herramienta que les permita evaluar el desempeño laboral analizando las variables culturales.

Con respecto a las herramientas se desea aplicar el cubo de la doble s propuestas por los autores Robert Goffe y Gareth Jones en su libro carácter organizacional donde muestra el eficaz análisis de la aplicación de esta herramienta, así también un cuestionario de escala grafica donde nos permite medir el desempeño laboral de los trabajadores.

Cuando existe una cultura adecuada dentro de una empresa tendrá consecuencias positivas tanto para su personal como para el funcionamiento de la empresa en este caso de Tigre S.A. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro de objetivos, productividad, mejor rendimiento por parte de los empleados, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Por tal modo tener políticas que favorezcan a los empleados como a la empresa es de vital importancia para mantenerlos identificados con la misma y que esta pueda mejorar continuamente, así también evaluar el desempeño de toda la organización y tanto como los empleados y personal de mandos altos puedan identificar sus falencias de esto modo desarrollar estrategias que les permita crecer.

El impacto que tiene una cultura organizacional aclara comportamientos y actitudes presentadas por los empleados en su desempeño laboral, razón por la cual el presente estudio



buscó encontrar la importancia del impacto que causa una cultura organizacional en el desempeño laboral para que una empresa o institución sea altamente productiva y eficaz, no sólo en el resultado de la producción de sus tareas sino también en la satisfacción de sus empleados.

La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en la empresa Tigre S.A, denotan la preocupación por estudiar temas de esta naturaleza; ya que en la medida que una buena o mala cultura organizacional se manifieste, será decisiva en el desempeño laboral.

1.2 Situación Problemática

La falta de una estable cultura organizacional hace que los trabajadores no se identifiquen con la organización lo cual influye mucho en su desempeño de diferentes maneras, lo que hace que muchos de los empleados trabajen día a día sin objetivos fijados, únicamente buscando remuneración mensual y se olvidan de dar el extra a la empresa y no proporcionan un valor agregado a su trabajo.

Contar con personal identificado y orgulloso de su trabajo como de su empresa es la clave del éxito. Si existe compromiso por parte de los trabajadores con la organización, sus labores diarias no están enfocadas únicamente en percibir un salario para satisfacer sus necesidades, sino estarán enfocadas en realizar sus tareas cumpliendo con los objetivos de la empresa.

De la misma manera es importante que la empresa se comprometa con los trabajadores desde el primer día a brindarles la información como de sus beneficios y de sus obligaciones y de la misma empresa para que ellos conozcan más y se familiaricen con ella, también invertir en el personal buscando que cada día se identifiquen más con la empresa

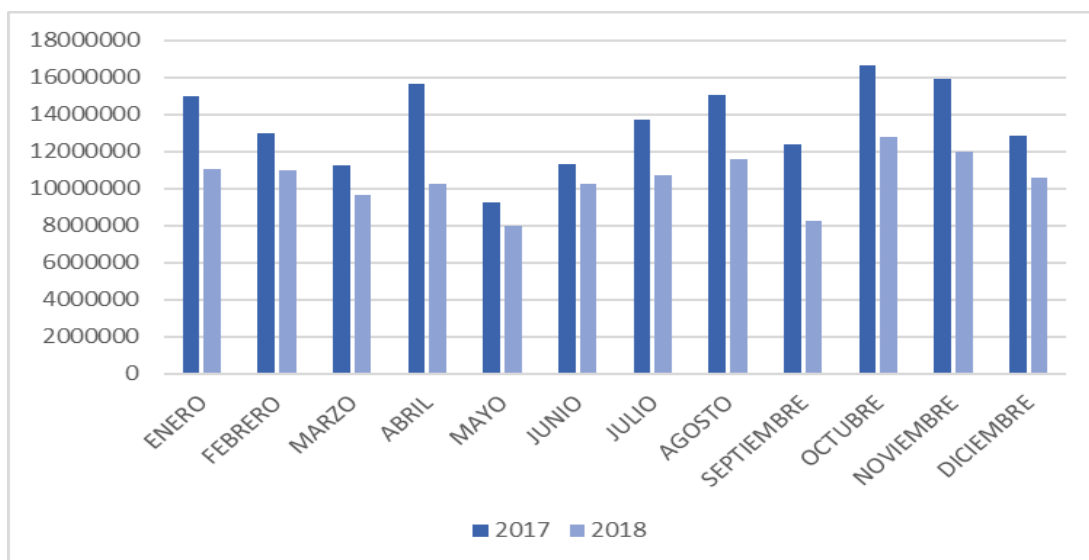


El impacto de la Cultura Organizacional y su relación con el desempeño laboral en Tigre S.A denotan la preocupación por estudiar temas de esta naturaleza; ya que en la medida que una buena o mala cultura organizacional se manifieste, será decisiva en el desempeño laboral.

Lamentablemente para la empresa Tigre S.A la falta de cultura organizacional en los trabajadores ha provocado un serio problema con respecto a la identidad que siente el personal para con la empresa y esto se puede percibir a través del bajo desempeño en sus labores y esto se refleja en los últimos meses de la presente gestión donde se ha generado una disminución en las ventas, por el bajo rendimiento laboral, aspecto que trae consecuencias negativas para las organizaciones y que posteriormente se agudiza

A continuación, se muestra el gráfico de la disminución de ventas en los seis meses de la presente gestión, datos que nos fueron proporcionados por la empresa.

Grafica 1 INDICE DE VENTAS



Fuente: TigreS.A.



Como se puede evidenciar en el gráfico, por los datos que nos proporcionó la empresa la disminución de ventas este año fueron de mes tras mes en comparación al año anterior el cual se pudo evidenciar al bajo desempeño tanto de los vendedores como la falta de compromiso de los directivos, no asumen la dedicación para desarrollar y poner en práctica una cultura que tome en cuenta los factores de valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía de los integrantes de la organización; no se utiliza el pleno potencial del personal para mejorar continuamente; existen problemas de comunicación interna, reconocimiento y motivación, hacia las personas.

En cuanto al personal se realizó una breve encuesta piloto donde se evidenció su falta de interés por el crecimiento de la empresa, como también la falta de compañerismo. Y así como ya se mencionó que solo trabajan para buscar una remuneración sin llegar a los objetivos establecidos por la empresa, lo cual para ellos no está claro esos objetivos.

Muchas empresas no hacen nada por evitar el bajo desempeño laboral, y los trabajadores cada día están menos identificados con la empresa y buscan encontrar un lugar de trabajo donde se sientan valorados, cómodos y que al mismo tiempo los motive a realizar mejor su trabajo.

Teniendo conocimiento que estas variables son importantes para la eficiencia organizacional, se ha creído conveniente la ejecución de la presente investigación, a fin de contribuir a la realización de investigaciones futuras o a quienes tienen interés de realizar investigaciones similares.



1.3 Problema Científico

El estudio de la investigación se realizó en la ciudad de La Paz, en una multinacional brasileña con filial en Bolivia. TIGRE S.A es una empresa multidisciplinaria que busca revolucionar la visión de hacer negocios, ofertando una amplia diversidad de soluciones para los segmentos de construcción, industriales, de infraestructura y de riesgo.

El conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, y mientras más conformes estén con su trabajo su desempeño será más eficiente.

La cultura y el desempeño laboral son dos variables presentes en las organizaciones y en los individuos que trabajan en ellas. El cumplimiento de objetivos va a depender del grado de sociabilidad y solidaridad que haya en la empresa.

TIGRE S.A. como cualquier organización tiene la finalidad de alcanzar objetivos empresariales sin embargo no cuenta con métodos u objetivos que le permitan conocer a su personal y su satisfacción en relación a la empresa, lo que esto les ocasiona problemas como la deficiente comunicación, falta de confraternización con el personal nuevo y la falta de identificación del personal con la empresa y por ello se notó la disminución de ventas por el bajo rendimiento del recurso humano.

Por ello es de suma importancia que la cultura organizacional esté bien establecida debido a que por medio de ella se define y se construye un temperamento y personalidad propia de la institución. Es necesario que los empleados se sientan identificados y puedan trabajar de una forma adecuada y a la vez satisfactoria para ellos mismos. Así también hacerlos sentir parte



de,la,misma, generando un compromiso y una motivación innata por el trabajo mediante recompensas psicosociales, lo cual permita que se sientan parte importante con el logro de los objetivos.

Por todo lo mencionado anteriormente de la empresa TIGRE S.A, necesita conocer su situación interna, por tal razón se opta por la realización de un diagnóstico de cultura organizacional que permita identificar los problemas reales existentes dentro de la misma.

Por todo lo explicado en este punto nos lleva a nuestra pregunta guía para la investigación.

¿Cuál es el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral del área de ventas de la empresa Tigre S.A.?

1.4 Guía o Idea Científica

Según **Rob Goffee, (1998)** la cultura comprende valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. La cultura es algo invisible y para poder describirla es necesario tomar los factores de sociabilidad y solidaridad ya que es necesario caracterizar el modo que las personas se relacionan al interior de una empresa. Además, define la cultura como la intersección de dos categorías conceptuales acerca de cómo se relacionan las personas:

- **Sociabilidad:** Es una medida de la amigabilidad entre los miembros de una comunidad. La sociabilidad florece entre personas que comparten valores similares, ideas, historias personales, actitudes e intereses comunes. A juicio de Goffee y Jones el nivel de sociabilidad en el trabajo tiene un gran valor agregado: (1) el placer de trabajar en un



entorno agradable, lo que estimula la moral y el espíritu de equipo, (2) un acicate para la creatividad al favorecer el trabajo en equipo, el compartir información y la apertura hacia nueva ideas y (3) crea un entorno en el que las personas están dispuestas a dar más en sus trabajos de lo que se les exige formalmente.

- **Solidaridad:** Relaciones establecidas en base a tareas comunes, intereses mutuos y objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas, se gusten personalmente o no entre ellas. La solidaridad puede ser muy positiva en una organización, sobre todo para beneficio de la empresa. Además, en el caso de los propios empleados aporta claridad respecto de objetivos, métodos de trabajo y comportamientos premiados. También tiene su lado oscuro: demasiado énfasis en los objetivos y requerimientos del grupo puede ser dañino u opresivo.

Al usar las distinciones solidaridad y sociabilidad los autores crean una matriz que permite caracterizar la cultura organizacional el cual esta las divide en 4 tipos de cultura la cual las nombra:

- En red
- Mercenaria
- Comunal
- Fragmentada

Sin embargo, de acuerdo a los autores Goffee y Jones cabe destacar cuatro puntos, antes de caracterizar cada cultura:

1. Una empresa puede caracterizarse por una de las cuatro culturas, pero la mayor de las empresas posee varias culturas a la vez.



2. La investigación muestra que parece existir un ciclo de vida para las cuatro culturas. Se empieza por una cultura comunal, se sigue con la cultura en red, se avanza hacia una cultura mercenaria y se termina en una cultura fragmentada.
3. Ninguna de las cuatro culturas es positiva o negativa por definición, sólo lo son en la medida en que encajen con el entorno competitivo.
4. Cualquier cultura puede ser funcional o disfuncional, por eso tiene dos dimensiones: formas positivas o formas negativas.

No existe la cultura correcta para una empresa dada solo hay una cultura concreta para una situación empresarial.

Por el cual se realiza este estudio donde se desea mostrar la influencia que tiene la cultura organizacional sobre el desempeño laboral, personal que no se siente identificado con la empresa de modo que el rendimiento de los directivos como de los administrativos no es eficiente.

1.5 Objeto de Estudio

El objeto de estudio a analizar consta de dos factores el desempeño laboral y la cultura organizacional con relación a la situación de la empresa Tigre S.A. Como se mencionó en la situación problemática el desempeño por parte del personal es deficiente, por tal modo es necesario realizar un análisis específico para conocer la causa que de su bajo rendimiento, y brindar esta información a la empresa para que tenga conocimiento de las áreas que se debe mejorar.



IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



El siguiente objeto de estudio es la cultura inmersa en la empresa ya que es de valor fundamental por lo que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la empresa. De esta manera se podrá buscar una mejoría y desarrollo en sus habilidades del personal.

Por parte de la empresa debe establecer un marco de comportamientos considerados como adecuados y claros para el personal y mantenerlos creando valores que influyan de manera favorable a su personal.

En la siguiente tabla se muestra los puntos específicos a estudiar

Tabla 1 OBJETO DE ESTUDIO

DESEMPEÑO LABORAL	CULTURA ORGANIZACIONAL	TIGRE S.A
ANALISIS DE ESTUDIO		
<ul style="list-style-type: none">➤ Conocer las características de los métodos de evaluación.➤ Identificar el rendimiento laboral de los empleados	<ul style="list-style-type: none">➤ Conocer los elementos de una cultura organizacional que influya en los miembros de una organización.➤ Identificar los factores de cultura que se mantiene en la empresa	<ul style="list-style-type: none">➤ La empresa no cuenta con políticas estables que identifiquen al personal

FUENTE: ELABORACION PROPIA



1.6 Alcance o campo de acción de la investigación

El campo de acción de la investigación se desarrolló en la empresa TIGRE S.A. ubicada en la ciudad de La Paz que se encuentra en la Zona 10, calle Alto de la Alianza donde se enfoca la parte Administrativa de la empresa.

El alcance de la investigación comprende en los siguientes pasos, en inicio la recolección necesaria de información para el diagnóstico de la cultura que existe en la empresa de este modo se desea tener conocimiento del tipo de cultura que está inmersa para así poder presentar una propuesta que mejore la cultura presente en Tigre S.A.

El otro alcance de la investigación es tener un conocimiento mas preciso del personal, es decir que tan identificados se encuentran con la empresa, por tal modo se desea tener una diagnostico de cuales son los valores, la moral que prevalece en el personal para con la empresa, de esta manera saber la causa del bajo rendimiento del personal.

En resumen, el alcance deseado es poder tener datos precisos y certeros en cuanto a la cultura y el desempeño laboral en relación con la empresa para poder dar a conocer al personal de altos mandos las falencias que existe en la empresa y en su personal así también presentar una propuesta de mejora.

Los datos que se tomaran en cuentan son de la gestión 2017 de y de la gestión 2018 de los meses de enero a diciembre de esta manera realizar una comparación en cuanto al crecimiento empresarial



Por parte de la empresa hubo disposición para realizar la investigación, y restricción ante información que esta considere privada, la cual no es considerada una limitación para realizar el estudio ni para el avance de la investigación.

1.7 Objetivo de la Investigación

Determinar de qué manera influye la cultura organizacional en el desempeño laboral en relación con las ventas de la empresa Tigre S.A. de la ciudad de La Paz.

1.7.1 Objetivos Específicos

- Medir la cultura organizacional actual en la empresa Tigre S.A. mediante el método del cubo de la doble s
- Identificar los valores y la moral del personal en relación a la empresa para medir el impacto que causa en el rendimiento del personal
- Medir el nivel de desempeño laboral en la empresa Tigre S.A. mediante una encuesta a escala de Likert
- Determinar la influencia que causa el nivel de desempeño en relación a las ventas de la empresa
- Realizar una propuesta de mejora en relación a la cultura y desempeño laboral en la empresa Tigre S.A.



1.8 Variables

Las variables son una cualidad, o características de los sujetos a estudiar que puede ser enumerada o medida y que varía de un sujeto a otro, es decir es un factor que tiene bases del problema del objetivo.

Por lo general cuando se trata de un estudio descriptivo como fue el caso de este estudio las variables refieren a características que no pueden ser medidas con números en las cuales podemos distinguir a dos tipos:

- **Variable cualitativa nominal:** presenta modalidades no numéricas que no admiten un criterio de orden.
- **Variable cualitativa ordinal:** que presenta modalidades no numéricas en las cuales existen un orden ascendente o descendente.

El estudio realizado presenta dos variables las cuales son

- **Cultura organizacional:** esta representaría la variable cualitativa nominal o variable independiente ya que su medición tiene un solo orden de criterio las cuales fueron **mercenaria, red, comunal y fragmentada**
- **Desempeño laboral:** es la variable cualitativa ordinal o variable dependiente y presenta un orden de calificación como **muy malo, malo, moderado, bueno y muy bueno**



1.8.1 Operacionalización de Variables

Tabla 2 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DEFINICION	NIVEL DE MEDICION	CATEGORIA
Medir la cultura organizacional actual en la empresa tigre s.a.			Cualitativa Nominal	Cultura en Red Cultura Mercenaria Cultura Fragmentada Cultura Comunal
Identificar los valores organizacionales que prevalecen en el personal obrero de la empresa Tigre s.a	CULTURA ORGANIZACIONAL	Se puede definir como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior	Cualitativa Nominal	Cultura fuerte Cultura débil
Medir el nivel de desempeño laboral en la empresa	DESEMPEÑO	Se define como la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Es una	Cualitativa ordinal	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre



IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL
AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS
CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



Determinar la influencia que causa el nivel de desempeño en relación a las ventas de la empresa	LABORAL	evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona.	Cualitativa Ordinal	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
---	---------	--	------------------------	---



CAPITULO II

DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS

Este capítulo tiene la finalidad de dar a conocer todos los conceptos teóricos esenciales, que permitirá sostener la elaboración de la investigación, partiendo de lo más básico y de forma secuencial, para así comprender de mejor forma.

2.1 Referencias Conceptuales

2.1.1 Gestión del talento Humano

La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además se desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento humano busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad, este término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en 1988, el proceso de atraer y retener a colaboradores productivos, se ha tomado cada vez más competitivo entre las empresas (Werther,w.,Davis y Guzman,2014)¹

2.1.2 Recursos Humanos

En la administración de empresas se denomina recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de



seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos.

El objetivo básico es alinear el área con profesionales de recursos humanos con la estrategia de la organización lo que le permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos y eficaces capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la competencia. (Alles, Martha, 2005)².

Por lo tanto, la administración de recursos humanos se refiere también a las políticas y prácticas que son imprescindibles para manejar las relaciones personales, así como las necesidades de estos, la selección de candidatos, la aplicación de programas de inducción, administración de sueldos, incentivos, prestaciones y la comunicación dentro de la empresa.

2.1.2.1. Actividades en Recursos Humanos

Un gerente de recursos humanos tiene varias funciones en la empresa:

- Determinar las necesidades del personal
- Decidir si contratar empleados de forma temporal o permanente con base en las anteriores necesidades
- Potenciar a los empleados más eficientes
- Asegurar la buena marcha del grupo y las relaciones entre los empleados
- Redactar las políticas y documentos de los empleados
- Asegurar el alto rendimiento
- Asegurar que las prácticas de la empresa se rigen con base en varias regulaciones
- Trabajar la motivación de los empleados.



2.1.3 Definición de Cultura Organizacional

Stephen en su libro indica que “es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización” (Stephen, 2004. p.525)³

Aguirre, indica que la cultura organizacional “es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia.” (Aguirre, 2004, p.159)⁴

Por lo tanto, la cultura organizacional puede ser comprendida como unos conjuntos de valores, creencias y normas de conducta que conducen a los miembros de una organización a realizar su trabajo.

2.1.4 Importancia de la Cultura Organizacional

Esta radica principalmente en que ayuda internamente a la cohesión interna, y la aparición del sentido de pertenencia, por medio del acervo cultural compartido, y mejorando el consenso para afrontar diversas situaciones en común, influyendo también en un mejor desempeño y satisfacción del personal. Así mismo externamente permite la adaptabilidad y una efectiva vinculación entre la organización y su entorno, para la supervivencia y consolidación del grupo frente a los cambios sobre los acelerados que exigen en las actitudes culturales.

Dependiendo de la formación de cohesión e integración se formarán culturas débiles donde existe poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer por medio de exhaustivos procedimientos, los valores son impuestos. En cambio, en una cultura fuerte los valores y creencias de la organización son compartidos por todos sus integrantes (Stephen, 2004)⁵.



Por lo cual podemos mencionar que la cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la mora, y la satisfacción y productividad en las empresas, por lo tanto las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde e puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

2.1.5 Elementos de la cultura Organizacional

Para **Cabrera (2006)**⁶, los elementos que se debe tener en cuenta en la cultura deseada, se muestran de la siguiente manera:

2.1.5.1 Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.

2.1.5.2 Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.

2.1.5.3 Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hace las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

2.1.5.4 Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso



de

selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

2.1.5.5 Organización, comunicación e información Interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.

2.1.5.6 Características de los Directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, etc.

2.1.6 Características de la Cultura Organizacional

Es importante mencionar las características básicas que debe tener una empresa en cuanto a la cultura organizacional, estas son identificadas por **(Stephen, 2004)**⁷ y las describe:

- Innovación y correr riesgos. Estado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Minuciosidad Estado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados. Estado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación a las personas. Estado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- Orientación a los equipos. Estado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.



- Estabilidad. Estado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas

2.1.7 Clasificación de Cultura Organizacional.

Robbins, 2004⁸ da a conocer las siguientes clasificaciones:

2.1.7.1 Cultura fuerte: Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.

2.1.7.2 Cultura débil: Existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

2.1.8 Tipos de Cultura Organizacional.

La primera herramienta que así menciona (**Gareth, 2001**)⁹, y que consideran que una de las claves para describir el tipo cultura organizacional es el observatorio de conductas en función de cómo se distribuye el espacio físico, cómo las personas se comunican unas con otras, cómo se emplea el tiempo y cómo se expresan las identidades personales.

2.1.8.1 Cultura en Red

Una cultura de este tipo va a estar asociada a características como: el trabajo compartido, el apoyo para aprender, el trabajo innovador, la creatividad, indagación y curiosidad, compromiso con los éxitos de otros, toma de decisiones democráticas, integración, interacciones dinámicas, empatía con los demás, solución de conflictos, expectativas de madurez y profesionalismo personal.



Las reglas de supervivencia en la forma positiva:

- Haz amigos por toda la organización.
- Ayuda a los demás cuando lo necesiten
- Piensa que las reglas están hechas para ser interpretadas.
- Ten presente que tu carrera te pertenece.

Las reglas de supervivencia en la forma negativa:

- Trae dos chaquetas al trabajo.
- Asegúrate de que estás en la reunión que se hace antes de la reunión.
- Envía tus correos electrónicos a las personas adecuadas.
- Mantén tu cabeza baja
- Son los altos niveles de empatía y la alta confianza una de las características primordiales de la cultura que se ha tipificado como amistosa/colaboradora

Son los altos niveles de empatía y la alta confianza una de las características primordiales de la cultura que se ha tipificado como amistosa/colaboradora.

- **Espacio Físico.** - Las puertas están abiertas o sin cerrar con llave. Las personas se mueven con total libertad dentro de los despachos de los demás. Las oficinas pueden estar decoradas con fotografías de familia o de los compañeros, postales, dibujos o notas de humor. Se dedican grandes espacios para actividades sociales: bares, salas de café, instalaciones deportivas, etcétera. El espacio “privilegiado” (grandes oficinas, aparcamientos) está unido a la jerarquía formal, pero también hay otros “tratos” que favorecen a unos más que a otros. Puede que haya logotipos corporativos, pero en las culturas en red negativas pueden ser motivo de risa. De la misma forma, las diferentes



áreas dentro del mismo edificio pueden ser decoradas y defendidas de manera que las apartan de las demás; el departamento de Marketing puede llegar a convertirse en una zona prohibida para los expertos en finanzas y viceversa. Los de fuera son fácilmente identificados: llaman a la puerta antes de entrar; visten de forma diferente, etcétera.

- **Comunicación.** - Existe abundante conversación. Aunque hay jerarquías y procesos formales, gran parte de la comunicación tiene lugar fuera de los sistemas formales, en conversaciones cara a cara, por teléfono o en “reuniones antes de las reuniones”. Documentos en soporte papel pueden ser anotados a mano antes de ser pasados a otras personas de la red. El correo electrónico puede utilizarse para enviar mensajes personales. En culturas en red altamente politizadas los documentos pueden ser copiados de manera rutinaria a los actores clave. Gestionadas hábilmente, las redes potencian el negocio y facilitan la integración, pero a menudo se crean diversas facciones alrededor de funciones, niveles, negocios o países, lo que impiden la comunicación. Por otro lado, como hay abundante conversación, existe la posibilidad de un rápido intercambio de información y una alta creatividad. Se puede prestar una considerable atención a la forma “correcta” de comunicar: es decir; al estilo, la forma y la presentación más que al contenido.
- **Tiempo.** - Las personas usan el tiempo para relacionarse entre ellas (socialización) y no están penalizadas por hacerlo. Además, las actividades sociales son con frecuencias una prolongación de la “jornada laboral”. Esto puede hacer que el día sea largo, pero parte de la jornada puede discurrir en el bar, en el campo de golf o en club social. Las personas se conocen entre ellas con rapidez y muchas desde hace ya tiempo



- **Identidad.** - Las personas se identifican unas con otras; fuertes lazos de sociabilidad intensifican sentimientos de similitud entre los individuos. Las diferencias son minimizadas y si se expresan, son vista como sutiles variaciones en el código de vestir o la forma de hablar: Se da importancia a rituales sociales establecidos que vinculan a las personas incluso después de haber dejado la compañía (clubes sociales , asociaciones de pensionista, asociaciones de alumnos) Las lealtades personales persisten, aunque en algunos contextos la empresa puede ser criticada, con frecuencia se trata de humor negro porque es un poco como criticarse a uno mismo.

2.1.8.2 Cultura Fragmentada

Un tipo de cultura organizacional caracterizada por una baja sociabilidad y una baja solidaridad

La cultura fragmentada como bien lo indican (Gareth, 2001), en su forma positiva y negativa que siempre plantean que los distintos tipos de culturas pueden ser vistas desde dos caras en forma positiva y negativa, las reglas para sobrevivir en una cultura de este tipo son las siguientes (p.146):

- ✓ Hazte valioso.
- ✓ Mantén tus ojos en el premio, aunque esté afuera.
- ✓ Respeta ideas y resultados, no a los individuos.
- ✓ Contrata eficazmente.
- ✓ Aparece de vez en cuando.

Y en la forma negativa:

- ✓ Lleva un chaleco antibalas al trabajo.



- ✓ Respétate a ti mismo.
- ✓ Da justo lo que debes y nada más.
- **Espacio Físico** El espacio está diseñado para favorecer el trabajo individual sin interrupción. Las puertas suelen permanecer cerradas y las oficinas bien equipadas para que los empleados no necesiten salir en ningún momento. Puede que la mayoría del tiempo estas oficinas se encuentren cerradas (las personas están de viaje, trabajando desde casa, en una conferencia, etcétera), pero es difícil adivinar si hay alguien dentro o no. Algunos individuos se caracterizan por su ausencia.
- **Comunicación.** - La charla está limitada a breves intercambios individuales en el pasillo o por teléfono. Existe una cierta resistencia a las reuniones (¿cuál es su objetivo?) siendo habitual que haya dificultades para convocarlas y que resulte muy difícil dirigir las sin el aburrimiento de los asistentes y con independencia de su duración. También puede haber asperezas o el simple abandono de la sala por parte de los participantes. Los individuos hablarán solamente a aquellos que “merezca la pena” dirigirse. En cualquier caso el trato es “te dejo en paz si tú me dejas en paz”. Las personas clave son difíciles de encontrar, incluso dentro de su propio departamento. Los documentos pueden reemplazar la conversación cara a cara, pero no hay ninguna garantía de que sean leídos por la persona a la que van dirigidos. Una gran parte de la comunicación se establece fuera de la organización a clientes y a colegas profesionales.
- **Tiempo.** - Las personas van a la oficina solamente cuando lo necesitan. La ausencia es la norma habitual. El logro, y no el tiempo, es la medida que suele utilizarse (y los logros puede llevar mucho tiempo conseguirlos). La mayoría del tiempo se dedica a la búsqueda



de la excelencia profesional y técnica individual; cualquier aspecto que interfiera con esto colegas, tareas administrativas, incluso clientes- puede ser considerado una pérdida de tiempo. Es posible que algunos individuos trabajen “juntos” durante muchos años sin llegar a conocerse unos a otros (suele ser común que los colegas revelen delante de clientes su desconocimiento mutuo en los escasos eventos sociales a que asisten). La óptima gestión del tiempo es una habilidad clave y con frecuencia implica un complejo control de la agenda.

- **Identidad.** - Las personas se identifican con los valores de individualismo y libertad, con excelentes técnicas personales, con organizaciones que minimicen interferencias. Existen diferencias personales significativas entre individuos, pero no impiden los resultados (hay bajos niveles de interdependencia) y confirman valores de libertad. La pertenencia es profesional más que organizacional. Las vidas privadas son con frecuencia un misterio; frecuentemente se trata de una compensación por la soledad de trabajar en una organización fragmentada.

2.1.8.3 Cultura Comunal

Un tipo de cultura organizacional caracterizada por una alta sociabilidad y una alta solidaridad.

Se puede decir que la cultura comunal es una mezcla entre una organización colaboradora y otra mercenaria combinadas; la primera aportando altos niveles de amistad y compromiso y la segunda su énfasis en los resultados y su energía.

Si se considera lo que manifiesta al respecto, (Gareth, 2001), en una cultura comunal [cultura que en esta investigación asociamos con la cultura familiar], en su forma positiva las reglas para sobrevivir son las siguientes:

- ✓ Únete a la familia.



IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



- ✓ Ama el producto.
- ✓ Vive el credo.
- ✓ Sigue al líder.
- ✓ Nuestra historia es diferente.

Y en la forma negativa:

- ✓ Deja a tu familia.
- ✓ No te preocupes por la competencia.
- ✓ Educa a los consumidores.
- ✓ Ríndete ante el líder.

Las culturas comunales (familiares) suelen ser habituales en las empresas que empiezan porque estas organizaciones son pequeñas, están centradas en un producto y gestionadas por el fundador (p.167).

- **Espacio Físico.** - La mayoría del espacio es compartido formalmente (espacios abiertos) o informalmente (mucho movimiento de entrada y salida de la oficina). Puede resultar difícil determinar en la oficina de quien estás, y hay pocas separaciones entre departamentos o funciones. Es probable que no existan grandes diferencias entre las personas en cuanto a la distribución del espacio. Las instalaciones sociales formales están basadas en una socialización informal generalizadas; la comida y la bebida invaden el



espacio de “trabajo”. El logotipo corporativo figura en todas partes; la decoración de la oficina extenderá o adaptará el lenguaje de los valores, la misión o la filosofía de la compañía.

- **Comunicación.** - Hay comunicación en todos los canales, pero la comunicación oral y los métodos cara a cara van a ser probablemente los dominantes dentro de la organización. La comunicación no verbal es, no obstante, importante; aspectos como el vestuario, color y simbolismo pueden ayudar a las personas a sentirse más cerca de los demás. La comunicación fluye fácilmente dentro y fuera de los diferentes niveles, departamentos y a través de culturas nacionales (un mismo culto les une), pero las personas externas a la organización pueden sentirse excluidas. La conversación está contaminada con el lenguaje privado de la empresa, que reafirma el vínculo entre “nosotros” y las diferencias con “ellos”. Resulta difícil no hablar y existen pocos secretos tanto privados como profesionales que no acaben siendo conocidos por todos los miembros de la organización. Los sentimientos de culpa o vergüenza son utilizados a menudo para corregir comportamientos” cerrados”.
- **Tiempo.** - La gente vive en el trabajo; la vida profesional es tan absorbente que el tiempo “convencional” es ignorado. El trabajo y la vida fuera del trabajo se juntan en una sola; incluso en casa, el trabajo llega a ser una forma de vida; la actividad social que nada tenga que ver con intereses profesionales puede ser considerada como una pérdida de tiempo (el trabajo es relajación y viceversa).
- **Identidad.** - Las personas se identifican con los valores y la misión de la compañía. Su filosofía se vive; las palabras son puestas en práctica, representadas, debatidas, aplicadas y desarrolladas. El trabajo se convierte en una forma de vida. Los logos, símbolos y



eslogan abundan. Una excesiva identificación (combinada con una trayectoria de éxitos) pueden llevar a una pérdida de perspectiva, intolerancia hacia la crítica y complacencia. La compañía genera una intensa lealtad. Cuando los individuos se marchan continúan apoyando a la organización. De hecho, su ferviente identificación puede ser un factor negativo para su carrera posterior. La identificación con el trabajo se lleva a la vida privada siendo habitual llevar logos de la empresa en las ropas, probar productos de la compañía en casa, visitar tiendas pertenecientes a la firma o donde vendan sus productos durante los fines de semana etc.

2.1.8.4 Cultura Mercenaria

Como bien lo indican (Gareth, 2001), las culturas organizacionales de este tipo se caracterizan por una alta solidaridad y una baja sociabilidad (p. 119). Así, captura las connotaciones del término: intensidad, enfoque, determinación. Y las reglas para la supervivencia en una cultura mercenaria son las siguientes:

- ✓ Ve a trabajar el domingo.
- ✓ Haz que las cosas ocurran.
- ✓ Destruye la competencia.
- ✓ Consigue tus objetivos.
- ✓ No lo pienses demasiado.

Las reglas de supervivencia en la forma negativa:

- ✓ Ve a trabajar el domingo.



- ✓ Házselo a los demás antes de que puedan hacértelo a ti.
- ✓ Mantén un as en la manga.
- ✓ Haz sólo lo que se mida.
- ✓ Céntrate en tu propio beneficio, y olvídate de los demás.

En este tipo de cultura predomina también una cultura fuerte, en cuanto a que la tolerancia a los conflictos es bastante elevada, porque cualquier empleado que desee trabajar en una cultura de este tipo no sólo debe conocer bien sus metas, comunicar sus objetivos y su medida claramente a los demás, sino que debe estar preparado para los conflictos, así como la alta tolerancias a los riesgos.

- **Espacio Físico.** - El espacio es distribuido “funcionalmente”, con la finalidad de que el trabajo se haga de manera efectiva. El uso de espacios abiertos o mesas flexibles es posible, pero con la finalidad de ayudar con métodos simples, eficientes y de bajo coste al finalizar una tarea, no de charlas con los compañeros. Los visitantes no invitados que aparecen por el lugar suelen ser ahuyentados si alguien está ocupado. Poco espacio se malgasta en las zonas de trabajos, aunque las entradas pueden estar diseñadas para reforzar el temor que inspiran. La decoración de las oficinas suele estar dominada por premios, reconocimientos de logros conseguidos, etcétera. La distribución del espacio está unida al logro y no hay plazas de aparcamiento para el personal; de hecho, la prioridad puede ser el cliente.
- **Comunicación.** - La comunicación es directa y está centrada en el trabajo. Informes lacónicos y repletos de datos dejan poco lugar para la conservación distendida entre



compañeros. Los conflictos no suelen resolverse mediante pactos. Así, en este entorno es más común una confrontación cara a cara o un duelo legal (Hable con mi abogado). La comunicación que rebase las fronteras (jerárquicas, geográficas, etcétera) es esperada y aceptada si está orientada hacia la tarea. Las reuniones son profesionales, bien planeadas y con un claro enfoque hacia la acción. Se desincentiva la expresión de problemas personales en el ámbito laboral.

- **Tiempo.** - Las jornadas largas son la norma habitual de la empresa, aunque es aceptable marcharse una vez que la tarea se ha finalizado. Esto está claramente entendido ya que el tiempo y las medidas de realización son explícitos. La vida privada es un bien precioso y en la medida de lo posible, protegido (es lo que puedes salvar de tu tiempo de trabajo). Cuesta mucho conocer a las personas fuera de sus roles de trabajo. La “charla ociosa” y distendida se considera una pérdida de tiempo
- **Identidad.** - Las personas se identifican con el éxito de la compañía para la que trabajan. Aunque las normas de comportamiento emergen aquí como en cualquier lugar, las diferencias entre individuos son aceptables y se incentivan si con ello se logra el resultado deseado. Lo que une a las personas son experiencias compartidas objetivos e intereses más que sentimientos en común. En última instancia las relaciones son instrumentales, es decir, el enemigo puede ser con el tiempo el próximo empleador si conviene a sus intereses personales. No hay ninguna vergüenza en cambiar de lealtades o en explotar de forma implacable los puntos débiles del negocio una vez que lo empleados han abandonado la compañía.



La,segunda herramienta que mencionan los autores es el cuestionario en el cual deberá considerar veintitrés afirmaciones acerca de su organización y marcar el grado de acuerdo y desacuerdo con las mismas.

Y finalmente la tercera herramienta que puede utilizar toma resultado de la segunda, la identificación de su tipo cultural y comprueba si está en la forma positiva o negativa.

2.1.9 Factores de la cultura organizacional

Cubo de la doble “S” Sociabilidad y Solidaridad. El carácter de una organización puede ser iluminado mediante la identificación de su solidaridad y sociabilidad, dos conceptos no exactamente de uso común. Este enfoque es críticamente importante y puede ser rápida y universalmente aplicado a nuestras vidas laborales. Su entendimiento le permitirá construir mejor el carácter de su organización, negociar su entorno empresarial y como resultado de ello alterarlo cuando sea necesario.

Grafica 2 CUBO DE LA DOBLE "S"





- **Sociabilidad.** - esta dimensión se caracteriza por el grado de amistad entre miembros de una organización.
- **Solidaridad.** - esta dimensión se caracteriza por el grado en el cual la gente comparte un entendimiento común de las metas y tareas de su organización

Este indicador de sociabilidad y solidaridad a la que se hace referencia, se muestra claramente por Gareth y Goffee (2001), que es la referida a un tipo general de cultura organizacional, el constructivo, en la que se estimula a los empleados para que interactúen y trabajen en tareas y proyectos de manera que ayuden a su necesidad de crecimiento y desarrollo. Este tipo de cultura apoya creencias normativas relacionadas con los logros, realización personal, humanismo y afiliación (p.140).

De la misma forma se puede representar que en una cultura de sociabilidad y solidaridad: son empleados que conforman la organización y son responsables de realizarlas ellos mismos, orientado al hecho de tratarse de una cultura construida en que las personas se conocen lo suficiente (dado el ambiente de comunal), entonces los empleados pueden determinar sin ningún inconveniente los objetivos que deseen alcanzar.

2.1.10 Funciones de la cultura organizacional

Carrión señala que existen cuatro funciones básicas de la cultura organizacional:

1. Proporciona una identificación a los miembros de una institución.
2. Facilita el compromiso de los empleados.
3. Fomenta la estabilidad del sistema social.



4. Facilita la coordinación a través de la conducta de las personas, proporcionando a los empleados normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir. **Carrión, J. (2007)¹⁰**.

2.1.10.1 Identidad Organizacional

Scheinsohn, explica que está conformada por todos aquellos rasgos más allá de los soportes gráficos, que permiten distinguir a la organización como diferente y singular; todo aquello que, si desaparece, afecta decisivamente su continuidad. La identidad es un conjunto de características invariantes que constituyen a una organización y la hacen única.

La identidad representa en su aspecto esencial a la organización y posee capacidad generativa, su reconocimiento un impacto más allá de lo racional. **Scheinsohn, D. (2011)¹¹**.

La identidad organizacional de las empresas está sujeta a un proceso continuo de conformación o re-construcción debido a que las exigencias del entorno cambiante en el que se encuentra, las empresas internacionales además de las exigencias del entorno local procuran apearse a los estándares que establece la globalización la cual implica cambios tecnológicos, industriales, económicos e ideológicos, entre los que se incluye distintos modelos culturales que general cambios en la identidad organizacional, estos cambios se manifiestan en acciones y comportamiento de los empleados que repercuten en el logro de los objetivos institucionales, obtención de resultados y alcance de metas.

Fernandez, la define como la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, ética y su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección, hecho que le otorga un carácter estratégico, así mismo indica que la identidad en una empresa la constituye todo aquello que permita distinguir a la empresa como singular y diferente al resto. **Fernández, M. (2002)¹²**



2.1.11 Desempeño Laboral

Robbins, se refiere al desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos.

Robbins, S. (2004)¹³.

De tal manera Chiavenato, destaca, las personas constituyen el recurso más valioso para las organizaciones. Por eso el efectivo desempeño del recurso humano constituye una de las claves de éxito de toda institución, por ello es necesario la evaluación de los individuos que desempeñan los diferentes roles dentro de la organización, para determinar su aporte a la eficiencia organizacional. **Chiavenato I (2004)¹⁴.**

En conclusión, el desempeño se puede entender como la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas producto de la combinación del esfuerzo de uno junto con sus habilidades, experiencia y destreza, con el objetivo de ejecutar las mismas de forma eficaz y eficiente.

2.1.12 Sistema de administración del desempeño

Robbins y Decenzo, señalan que un sistema de administración del desempeño es un procedimiento para establecer parámetros del desempeño, con el propósito de evaluar y tomar decisiones objetivas acerca de las personas que laboran dentro de una institución; presentando al mismo tiempo, documentación que fundamente las acciones realizadas por el personal. **Robbins, S. y Decenzo, D. (2002)¹⁵.**



Siguiendo con Robbins (1998) menciona que una revisión sobre los aspectos más importantes de la personalidad, proporciona parámetros o lineamientos generales que sirven para mejorar el desempeño; asimismo, ayuda a mejorar las decisiones de contratación y la toma de ascensos. Los parámetros de comportamiento ayudan a pronosticar la conducta futura de las personas por lo que el conocimiento de éstos, ayuda a reducir equivocaciones y a disminuir la rotación de los empleados, aumentando en gran medida la satisfacción laboral de los empleados.

2.1.13 Evaluación del desempeño

De acuerdo con Puchol, la evaluación del desempeño es el procedimiento sistemático y continuo, que a través de la expresión de juicios objetivos acerca del personal mide el desempeño de éstos. Dicha evaluación tiene como propósito integrar los objetivos institucionales con los individuales. **Puchol, L. (2007)¹⁶.**

Lado (2013) menciona que la evaluación del desempeño laboral aparte de ser un procedimiento sistemático y periódico, es cuantitativo y cualitativo ya que mide la manera de actuar y la ejecución de tareas de un individuo en su puesto de trabajo en un período de tiempo determinado; con el propósito de conocer si sus comportamientos y resultados corresponden a las metas esperadas por la organización, o bien si debería mejorarlos. **Lado, M. (2013)¹⁷.**

Por lo tanto, es recomendable la utilización de herramientas adecuadas para la evaluación del desempeño, las cuales cuenten con su respectivo formulario e instructivo.

2.1.13.1 Importancia de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores



en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por, tal, razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados. **Chiavenato, I. (2000)¹⁸**.

2.1.13.2 Objetivos o Fines de la Evaluación

Gestoso (2007) indica que las acciones que la dirección de una organización en orden a la evaluación del desempeño de los trabajadores puede tener dos objetivos básicos. Por un lado, el control y por otra parte el desarrollo y la motivación, del mismo modo la evaluación puede priorizar o centrar sus esfuerzos sobre las personas y/o sistemas organizativos. La combinación de estos factores proporciona las diferentes características de los tipos y fines de la evaluación. **Gestoso, C. (2007)¹⁹**.

- Administración de personal. Tiene como finalidad contratar, promocionar, remunerar, sancionar e, incluso despedir. El evaluador toma el rol de juez al valorar como bueno o malo el desempeño de un empleado para determinar medidas adoptadas después por la dirección de una organización.



- Técnicas de gestión o validación, se centra en comprobar que el sistema formal de evaluación funcione adecuadamente, si los predictores utilizados son válidos y fiables, en este caso el rol del evaluador es el más científico, pues como se mencionó anteriormente la objetividad y autenticidad del proceso es una condición más necesaria que deseable, por un lado garantiza el bien hacer de evaluador y dota de credibilidad a un proceso con trascendencia.
- Identificación de potencial, no es más que la identificación de empleados que podrían ocupar otros puestos en la organización, puestos de mayor responsabilidad. El evaluador asume un papel de predictor de personas con capacidad de poder asumir nuevas responsabilidades.
- Desarrollo de la gestión, constituyen un instrumento útil en la mejora de las habilidades del personal en la organización, mediante acciones como la formación o la reorientación de sus puestos de trabajo. La evaluación es fundamentalmente un proceso de retroalimentación, la propia evaluación tiene como objetivo final la propia mejora constante de una organización de todos sus elementos y estructuras, en ningún caso debe ser entendida como un elemento punitivo hacia los trabajadores. Esta percepción podría ser principal obstáculo en la implementación de un sistema formal de evaluación, por lo que se debe evitar dicha apreciación.
- Desarrollo y motivación, tiene como principal finalidad la formación del trabajador o empleado, mejorar sus aptitudes y habilidades, orientándole eficazmente para realizar el desempeño. La mejor manera de incrementar los niveles de motivación de los empleados



es dándoles la posibilidad de participar en los procesos de tomas de decisiones en la planificación de la formación, a través de un análisis de necesidades.

2.1.13.3 Fases de la Evaluación del Desempeño:

- **La Identificación.**

Ivancevich (2005) indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona? Y es necesaria porque, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo. **Ivancevich, J. (2005)²⁰.**

- **La medición.**

Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

- **La gestión.**

Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a



los

trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

2.1.14 Métodos de evaluación

De acuerdo con Alles (2006) los métodos para evaluar el desempeño del trabajador establecen los mejores medios para aumentar la productividad, así como facilitar el avance de las medidas estratégicas. El éxito de cada uno de estos métodos dependerá de la manera en cómo se administre y la utilidad que se le den a los mismos.

Alles (2006) indica que los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con los factores que miden: características, conductas o resultados.

2.1.14.1 Método de la Evaluación Individual.

Este método de evaluación permite identificar el rendimiento individual del personal, lo cual puede ser objetivo sí el puesto lo requiere metas individuales de trabajo; caso contrario cuando las metas son grupales. Por lo que Ivancevich (2005) indica los siguientes métodos tradicionales de evaluación individual:

- ✓ *Escalas gráficas de calificación:* en este método cada característica que se evaluará se presenta mediante una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado es poseedor de esa característica.



- ✓ *Método de escalas mixtas:* este método es similar al anterior, pero en vez de evaluar las características con una escala, en este método se presentan tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
- ✓ *Método de distribución forzada:* este método exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, regularmente colocadas en forma de pares si la característica que posee el evaluado es favorable o bien desfavorable.
- ✓ *Método de formas narrativas:* en este método el evaluador debe realizar un ensayo donde describa al empleado que está evaluando con la mayor precisión posible.

2.1.15 Factores que se Evalúan

Los factores que se toman en cuenta para la evaluación del desempeño son las siguientes;

- **Conocimiento del trabajo:** Conocimiento del trabajo es la comprensión de un conjunto de responsabilidades específicas para un trabajo, así como la capacidad permanente para mantenerse al tanto de cambios en funciones de trabajo. El conocimiento colectivo de trabajo del personal de una organización o empresa es un activo de recursos humanos de gran valor en el mercado. Refiere a veces como "capital intelectual", conocimiento de un trabajador de un trabajo en particular debe coincidir estrechamente el desempeño en el trabajo real requerido.
- **Calidad del trabajo:** La calidad laboral determina directamente la productividad de los colaboradores de la empresa, es decir, la productividad depende de la motivación, satisfacción y felicidad con la que los colaboradores desarrollen su trabajo día tras día.
- **Relaciones con las personas:** Mantiene a sus compañeros informados de las tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento



apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros en proyectos de equipo.

Mantiene comunicación efectiva con los clientes de la empresa

- **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
- **Innovación y creatividad:** Es el grado en que va por delante de las tendencias, avizora la evolución del mercado, desarrollo nuevos productos, hace innovaciones de proceso, del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad de la planta o mejorar los niveles de productividad, etc. Estos puntos mencionados son importantes ya que también se refleja el estado de la empresa en cuanto al ambiente del personal y la identidad que tienen los trabajadores para con la empresa
- **Responsabilidades:** Es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, si asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Mantiene bien cuidado los bienes, enseres, dinero a su cargo y controla al personal a su cargo.

2.1.16 Desempeño y cultura organizacional

Amorós (2007) afirma que cultura y desempeño laboral están directamente relacionados, puesto que una cultura que está bien cimentada sus directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos que conllevan a negocios firmes y efectivos. Por lo que una cultura fuerte conduce al compromiso y la motivación del empleado; a través de ésta, se determina la dedicación de los empleados al desempeño eficaz que caracteriza a las organizaciones exitosas.

De acuerdo con la teoría y los estudios nacionales e internacionales expuestos anteriormente, se evidencia la importancia de contar con una cultura organizacional debidamente fundamentada



dentro de la organización, de tal manera que a través de la difusión de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización se promueva un desempeño eficaz, que busque el mejoramiento del potencial humano; logrando con ello, la búsqueda de un equilibrio entre el comportamiento y desempeño.

Cultura organizacional y desempeño laboral son dos aspectos determinantes para que una organización sea exitosa, el desempeño de sus empleados va a depender del grado de conocimiento e identificación que la persona tenga hacia la cultura de su institución.

2.2 Contexto Referencial

En esta parte de la tesis vamos a situar el contexto en el que se ha realizara la investigación y cuál es el estado de la cuestión.

2.2.1 Delimitación Geográfica

La empresa TIGRE S.A se delimita a manera general en dos aéreas

- **Área administrativa.** - ubicada en la ciudad de La Paz, calle Alto de la Alianza N^o 555 a unas cuabras de la plaza Riosinho La cual se subdivide en una sala de reuniones, siete oficinas en diferentes pisos, sala de espera, recepción escritorio de los vendedores al mismo tiempo, baño, una pequeña cocina y comedor.
- **Área operativa.** - La planta ubicada en la zona Rio Seco, av. Juan Pablo II, Km 15 garaje color verde oscuro. Patio amplio para la carga de material en la esquina superior derecha se encuentran los sanitarios, y el galpón donde se encuentran las maquinarias y se realiza el producto acabado.



2.2.2 Condiciones Económicas

La empresa se dedica a la venta de insumos de construcción en sistema de alcantarillas, desagüe, y eléctrico donde la parte eléctrica y desagüe se realizan en la planta de la ciudad de La Paz y Santa Cruz, los accesorios y tubos especiales de cualquier línea se exportan de nuestras filiales de Brasil, Argentina, Chile, o Paraguay.

El consorcio Tigre S.A líder en el mercado boliviano compró la empresa Plasmar hace unos 16 años logrando poder normar y calidad internacional y acaparar el mercado en los 9 departamentos de Bolivia.

En los últimos años Tigre Plasmar se ha visto muy sacudida por la falsificación de sus productos, mediante el contrabando y el último año en la baja de ventas

Al ser una empresa ya posesionada en mercado boliviano y en especial en la ciudad de La Paz ha logrado generar un ingreso bruto de 5, millones de dólares mensuales a nivel nacional y en La Paz obteniendo mayores ingresos llegando a generar aproximadamente un ingreso de 2.7 millones de dólares en todas las líneas de producto

2.2.3 Condiciones Sociales

En cuanto al tema de condiciones sociales Tigre S.A se encuentra en países latinoamericanos como Brasil, Chile, Paraguay, Argentina, Colombia, Ecuador, Perú, y Uruguay, es una empresa reconocida por varios países sin embargo no en todos estos países está posesionada como el primero en el mercado ya que existe una alta competencia en los diferentes países sin embargo en Bolivia y Brasil ocupan el primer lugar en cuanto a marca ya que los clientes prefieren comprar la marca Tigre por la confianza que tienen.



2.2.4. Condiciones Culturales

La Cultura entre empresas es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar en una empresa en concordancia con los objetivos y metas que esta se propone alcanzar. Las condiciones culturales se manifiestan por aspectos intangibles y en algunas ocasiones difíciles de identificar claramente como los usos y costumbre, formas de comportamiento, las creencias, los valores, las actitudes, la educación, todos estos elementos influyen de manera importante en la caracterización del ambiente en general donde una empresa funciona

En este punto mencionamos que Tigre S.A trabaja con una cultura donde, los valores que tiene la empresa son mas para los clientes en referencia a sus productos en la cual se mencionan los siguientes:

- **Confianza:** Productos referencia en el mercado de la construcción, con calidad insuperable y soluciones completas, garantizando tranquilidad en todo tipo de obra.
- **Integridad:** Una marca sólida, que actúa de forma ética, integra y comprometida
- **Innovación:** liderazgo y distinción en todos los segmentos de actuación con una actitud creativa e inquieta buscando siempre el desarrollo de nuevos productos y soluciones
- **Relacionamiento:** la marca aliada de todos nuestros públicos (cliente, revendedores, profesionales de la obra y colaboración), reconocida por construir las relaciones próximas y verdaderas
- **Sostenibilidad:** entendimiento de su papel en el mundo y en la sociedad través del desarrollo y de responsabilidad social

Dichos valores son más para un público externo sin embargo dentro la empresa el personal no trabaja y no está relacionado con los valores expuestos, por lo que podemos mencionar que a los



directivos no les interesa el bienestar de sus empleados, sino que estos, solo generen altos ingresos

2.2.5 Condiciones Políticas

Cuando en los países se generan ambientes políticos enardecidos, derivados de conflictos de intereses entre los distintos gobiernos, se genera un ambiente negativo para hacer negocios y se frena tanto la inversión nacional como la extranjera.

Cuando los gobiernos cambian sus políticas económicas, o en un afán populista deciden nacionalizar empresas o cuando las economías empiezan a mostrar inestabilidad y no hay reglas de juego claras para su desarrollo y continuidad.

Por dichas condiciones la empresa Tigre S.A contaba con la planta central de la que estaba situada en la ciudad de La Paz ya que en ese entonces la ciudad era un lugar estable para crecer, sin embargo, en el año 2003 la empresa Tigre tuvo que mudar el 60 % de su planta productiva a la ciudad de Santa Cruz por los conflictos políticos y sociales. Al ser una empresa dedicada a la venta de insumos de construcción es sujeta a un ambiente social y político (bloqueos, nuevas leyes, nuevos impuestos), a la baja o alza de materia prima (cobre, para cables, resina para la fabricación de tubos, etc.), lo que impide a tener una condición social estable como debería ser en las demás filiales internacionales.

2.3 Estudios previos del Objeto de Estudio

Al inicio de la presente investigación se realizó la visita a las oficinas de la empresa, ubicada en la ciudad de La Paz, donde se solicitó una entrevista con la Analista de Recursos Humanos Lic.



Judith García, posteriormente se nos explicó que es la primera vez que estudiantes de la UMSA, realizan una investigación en la empresa, sobre cultura organizacional y desempeño laboral.

Recabamos toda la información que la analista de la empresa nos comentó, desde la misión, visión, hasta el proceso de producción que practican, así también nos informó el destino de los productos que la empresa fabrica (tubos, conduit, cables, etc) generalmente la empresa Tigre S.A realiza exportaciones asimismo importaciones de sus mismas fábricas en los distintos países en los que se encuentran. También nos comentó sobre el posicionamiento actual en la ciudad de La Paz como en los diferentes departamentos del País, así como el nivel de ventas por departamento en la cual la ciudad de La Paz es quien genera más ingresos cumpliendo sus metas, sin embargo, este año no empezaron con el pie derecho ya que hubo cambios en las aéreas gerenciales.

Tras un estudio y verificación bibliográfica del objeto de estudio, se puede derivar que no existen estudios preliminares en dicha empresa. En referencia a estudios hechos a nivel general con información al tema existe una gran cantidad. Entre estos podemos citar:

2.3.1 Estado del Arte

Rob Goffee es profesor del comportamiento organizacional en la London Business School. Es coautor de cinco libros, entre los que destaca Corporate realities, escrito con Richard Scase, es además consultor de un gran número de empresas en temas de cambio organizacional, cultura corporativa y desarrollo de negocio.

Gareth Jones es profesor de desarrollo organizacional en el Henly Management Collegue y profesor invitado de Comportamiento Organizacional en el INSEAD. Es autor de libros y artículos relacionados con el cambio en las organizaciones, las diferencias sexuales en el trabajo y la cultura organizacional. Es fundador, junto a Rob Goffee de Creative Management Associates



donde trabaja con un gran número de organizaciones que consideran que la creatividad es requisito indispensable para ganar ventaja competitiva.

Estudio realizado en la Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas Bogotá, 2013, que nos habla de “La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva”: Un trabajo donde se estudió a la cultura organizacional y su importancia en las organizaciones competitivas, empleado técnicas tales como encuestas y observación directa, que ha podido llegar a la conclusión de que las variables de adaptabilidad, misión, involucramiento y consistencia que tienden a ser indicadores que cumplan con los objetivos de las organizaciones.

Otro de los estudios realizados que podemos rescatar es de la universidad Señor de Sipan, facultad de ciencias empresariales; que nos habla sobre el tema de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital naylamp-chiclayo. Las variables que se tomaron en cuenta en el estudio fueron, el desempeño laboral y cultura organizacional que es el resultado de la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia.

Se concluye que efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

2.4 Diagnostico del Problema

La definición de cultura organizacional es una cuestión que va dando respuestas a muchos de los problemas organizacionales, en la cual pocas organizaciones bolivianas toman en cuenta el impacto que puede causar en tipo de cultura en diferentes procesos organizacionales, así como la



innovación, la toma de decisiones, el manejo de los conflictos y especialmente el trabajo en equipo, entre otros. “Cuando se llega a conocer la naturaleza cultural de las organizaciones, se comprende cómo sus miembros interpretan su realidad y reaccionan ante ella”, tal y como bien lo señala **(Cruz Cordero, 2001)**.

El eficaz trabajo de los empleados en cualquier organización es un factor importante, debido a que por la eficiencia con la que trabajan existe estabilidad económica que no solo es conveniente a la misma entidad sino también al país, sin embargo el desempeño de los empleados puede ser condicionada por un factor como la cultura organizacional que influye en muchas entidades y esto es causa de baja productividad.

Actualmente TIGRE S.A., es una empresa con una trayectoria de 16 años mediante la adquisición de plasmar, en la cual se ha dedicado a la venta de insumos de construcción en la ciudad de La Paz Bolivia, actualmente se encuentra en un proceso de evaluación de muchos de los proyectos que se tienen sobre su gestión administrativa.

Dentro de este proceso de evaluación se presenta la necesidad de definir la cultura que la distingue, que la identifica, y sobre todo orienta su accionar y modos de hacer, influye en sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Ya que esto se ha ido perdiendo con la rutina diaria, como en toda organización.

La evaluación mediante el método del cubo de la doble “s” de (Gareth, 2001) es un medio que permite la identificación de factores que afectan el comportamiento y la dedicación a la empresa por parte de los empleados, así también determinar el afecto y liderazgo que ejercen los gerentes por parte de la organización y si están dispuestos a mejorar y retener la cultura que los caracteriza.



CAPITULO III

DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

Tipo de intervención

El método de investigación de la presente tesis es el inductivo, aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de las premisas particulares

3.1 Universo o población de Estudio

El estudio se realizará en la empresa TIGRE S.A, una empresa dedicada a la venta y fabricación de material de construcción y edificaciones, donde las oficinas se encuentran en la ciudad de La Paz

El sector de investigación estará enfocado en el área administrativa y ventas, el cual está conformado por los trabajadores de planta constituidos por 24 personas entre ellos varones y mujeres, que se relacionan al interior de la organización.



Tabla 3 SUJETOS DE ESTUDIO

GERENCIA+D4:I23	AREA	JEFES DE AREAS	CARGO	VENDEDORES	DESCRIPCION	CANT. DE PERSONAL	
Gerente Comercial Ing. Gonzalo Vargas	Ventas edificaciones	Jefe de ventas edificaciones Marco Alvarado	vendedores	Mateo Reyes Cristian Romero Vladimir Luna	Area encargada de ventas directas a edificaciones y construcciones	4	
	Ventas distribución	Jefe de ventas distribución Ignacio Concha	vendedores	Diana Castrillo Lorena Aranibar Karen Duran Lola Charlot Mollinedo Omar Arias	Area encargada de ventas para reventa mediante Distribuidores y Ferreterías	6	
	Ventas Infraestructura	Jefe de ventas Infraestructura David Yucra	vendedores	Gabriela Loza José Bejarano Rubén Peñaranda Claudia Aliaga	Area encargada de ventas para proyectos publicos y privados	5	
	Unidad Servicio al cliente	Encargado Cesar Perez			Area encargada de atencion al cliente	1	
	Gerente de operaciones	Logistica	Encargado de Logistica Christian Candia	Asistente de Logistica	Maria Eugenia Valda	Area encargada de transportes para entrega de materiales	2
	Gerencia financiera			Cajero	Jhojan Velarde Martinez	Cajero encargado de la recepcion pagos en efectivo, cheques, tarjetas ect.	1
	Gerencia Recursos Humanos	Recursos Humanos	Judith García	Recepcionista	Laura Gomez	Encargada de Recepcion en oficinas de La Paz	5
				Sistema	Jimmy Zubieta Casas	Encargado de sistemas y mantenimiento	
				Mensajero	Andrés Valverde	Encargado de correspondencia	
				Encargado de compras	Gabriel Gomez	Encargado de compras	

3.2 Determinación del tamaño y diseño de la Muestra

En la filial Tigre S.A. de la ciudad de La Paz donde se realizará el estudio, no es necesario obtener una muestra debido a la cantidad reducida de su personal. Por lo cual se determinando realizar el estudio a todo el personal mediante un CENSO que nos permita conocer la cultura organizacional.



Explicando la cantidad de personas son de 24 como ya se menciona es la cantidad que requiere la empresa para poder trabajar además es la cantidad ya presupuestada. Sus puestos se encuentran ya descritas en tabla 2-Sujeto de Estudio describiendo sus funciones y las personas que trabajan encada puesto, a continuación, se presenta la descripción de puestos de cada área de trabajo.

Tabla 4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

JEFES DE AREAS	Jefe de ventas edificaciones	Jefe de ventas distribución	Jefe de ventas Infraestructura	Vendedor	Encargado de Unidad Servicio al cliente	Encargado Logística	Encargada de Recursos Humanos	Cajero	Recepcionista	Sistema	Mensajero	Compras
PRINCIPALES FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la cartera Global del área • Negociación con los clientes VIP • Reportes de ventas • Control de vendedores • Elaborar estrategia de ventas del área. • Realizar provisiones de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la cartera Global del área • Negociación con los clientes VIP • Reportes de ventas • Control de vendedores • Elaborar estrategia de ventas del área. • Realizar provisiones de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la cartera Global del área • Negociación con los clientes VIP • Reportes de ventas • Control de vendedores • Elaborar estrategia de ventas del área. • Realizar provisiones de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la cartera de clientes • Negociación con los clientes • Implementar promociones • Reportes de ventas • Visitas a clientes • Buscar nuevas oportunidades de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos directos con los clientes • Manejar información para clientes externos e internos • Negociación con los clientes caso de reclamos • Capacitación en atención a clientes a empleados • Control para que se aplique procedimientos • Implementación de nuevos procedimientos • Innovación para mejoras de procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de transporte • Informes de logística • Control de inventario • Control de pendientes • Supervisión de transportistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de recursos humanos sede La Paz • Control de horarios de ingresos de personal • Encargada de planificación de vacaciones • Encargada de planillas de horas extra • Encargada de planillas de bonos • Encargada de planillas de pago • Facilitadora de capacitaciones a personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pagos (efectivo, Cheques o tarjetas). • Informes de entrada y salida de dinero diarios • Liberación de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de recepción de clientes • Encargada de recepción y envío de correspondencia • Manejar archivo de documentos • Encargada de caja chica • Encargada de compras pequeñas 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de mantenimiento de equipo • Instalación de equipos • Encargado de software y hardware • Encargado de inventario de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de recoger y dejar correspondencia en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de material e insumos para la oficina • Realizar cotizaciones

3.3 Selección de Métodos y Técnicas

Para la selección de métodos y técnicas se utilizará la encuesta (cubo de la doble s) y la observación, para conocer la situación de la cultura organizacional que actualmente tiene incidencia en el desempeño laboral de la empresa.

3.3.1 Método para el diagnóstico de cultura organizacional y desempeño laboral

Para esta investigación utilizaremos la *metodología cualitativa*, donde se estudiará la realidad en su contexto natural y como sucede este, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.



En primera instancia se utilizará un tipo de *investigación descriptivo*, ya que no nos ocuparemos de la verificación de una hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir criterios teóricos, que nos servirán para la elaboración de la investigación.

Posteriormente se utilizará el *método de observación*, que nos permitirá realizar una investigación de manera participativa y exploratoria, el cual propondrá alcanzar una visión general de nuestro tema de estudio.

3.3.2 Técnicas para el diagnóstico de la cultura organizacional y desempeño laboral.

Las técnicas que se utilizarán en la investigación que se llevara a cabo en la empresa TIGRE S.A serán:

- **Encuesta:** consta de un conjunto de preguntas dirigidas a la población o muestra de estudio, con la finalidad de recolectar información que nos permitirán llevar a cabo dicha investigación.
- **Observación:** que consiste en observar a las personas cuando estas efectúan su trabajo, de esta manera obtener datos que nos proporcionen elementos para nuestra investigación.

Tabla 5 TECNICAS DE DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL



OBSERVACION	CUESTIONARIO
✓ Observación participante no estructurada.	✓ Cuestionario del libro “EL CARÁCTER ORGANIZACIONAL”. ✓ Cuestionario de desempeño laboral.

FUENTE: ELABORACION PROPIA

3.4 Instrumentos de Relevamiento de Información

Para la presente investigación que se realizara en la empresa TIGRE S.A, se hará uso de las siguientes herramientas:

- **Cubo de la Doble S.** El cubo de la doble S es una herramienta que nos ayuda a realizar una evaluación a la cultura de una organización, en base a la sociabilidad y la solidaridad. Además, esta herramienta nos permitirá introducir un cambio o fortalecimiento planificado.
- **La Escala Likert.** Es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. El cual servirá para definir el tipo de cultura organizacional presente en la empresa y además evaluar el desempeño laboral de los trabajadores.
- **Escala grafica de calificación.** Esta técnica se presenta al calificador varios rasgos, las calificaciones se hacen en cuadros sucesivos o en escala continua. En algunos planes se da mayor peso a las características que se consideran más importantes. A veces se pide a los evaluadores que expliquen sus calificaciones con una o dos frases.



CAPITULO IV

RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION

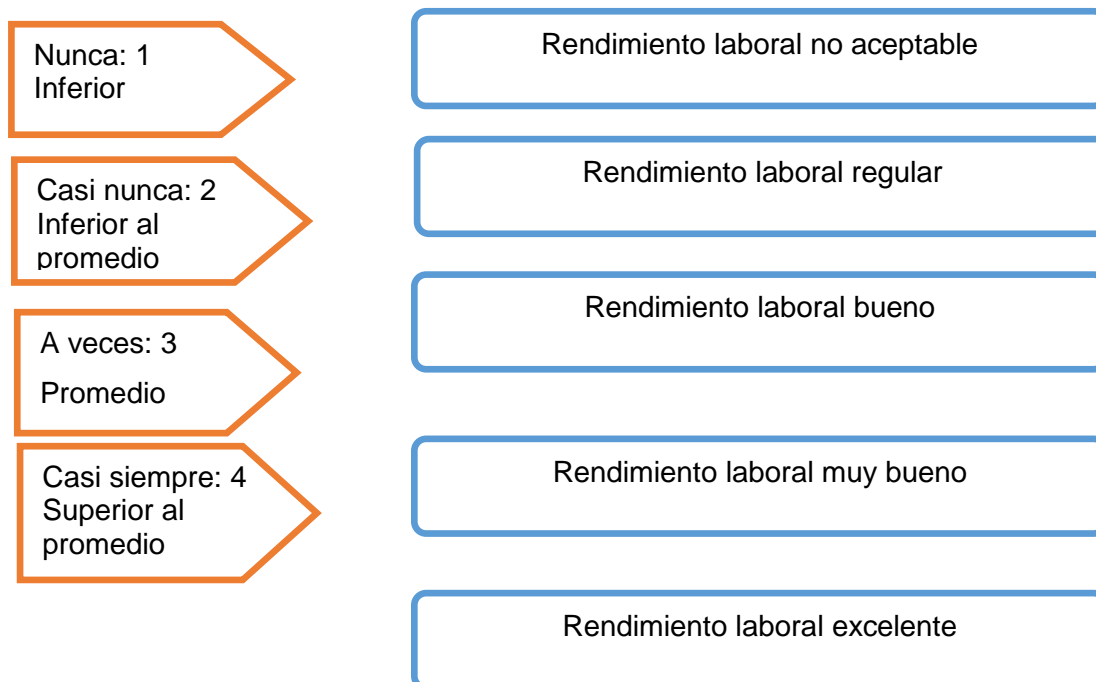
4.1 Resultados de la investigación

El análisis de resultados contiene la información encontrada durante el proceso de investigación. Esta información fue analizada de manera tal que guiaran hacia la consecución de los objetivos ya planteados en el inicio de la presente tesis.

4.2 Criterios de Evaluación

Es una ponderación estructurada en base a la herramienta de escala de Likert donde se tomaron en cuenta los resultados estadísticos obtenidos en la encuesta realizada al personal. Comprende las dimensiones e indicadores involucrados. Está integrada por 20 ítems con valores:

Grafica 3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN





siempre: 5
Superior

En cuanto a la cultura organizacional los parámetros establecidos se utilizó el cubo de la doble s ya que esta herramienta muestra el tipo de cultura de la empresa.

Grafica 4 CUBO DE LA DOBLE S

EN RED	COMUNAL
FRAGMENTADA	MERCENARIA

4.2 Diagnóstico Cultura organizacional

En la siguiente tabla, se muestra las dimensiones que se va a medir en cuanto cultura organizacional determinada por cada instrumento que se aplico a los trabajadores de la empresa Tigre S.A

Tabla 6 UNIDAD DE ANÁLISIS

UNIDAD DE ANALISIS	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO
Cultura Organizacional	Misión, Visión, Objetivos -Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben	% de conocimiento y cumplimiento en los parámetros establecidos por la empresa	1,7,18,19



	Sistema de Valores - valores claros y compartidos por todo el personal	% valores que conocen y aplica el personal	5,11,12,
	Hábitos de Trabajo -Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hace las cosas en la empresa	% Procedimientos actualizados e implementaciones nuevas herramientas de trabajo	3,4,13,20
	Ritos y Ceremonias - cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento.	% de motivación del personal	15,21,22
	Organización, comunicación e información interna -los sistemas de información, la comunicación formal su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia	%Aceptación y cumplimiento con la estrategia de la compañía	2,6,8,10,23
	Características de los directivos -Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder	%Aceptación de la gente hacia su jefe inmediato	9,14,16,17

4.3 Resultados diagnosticados

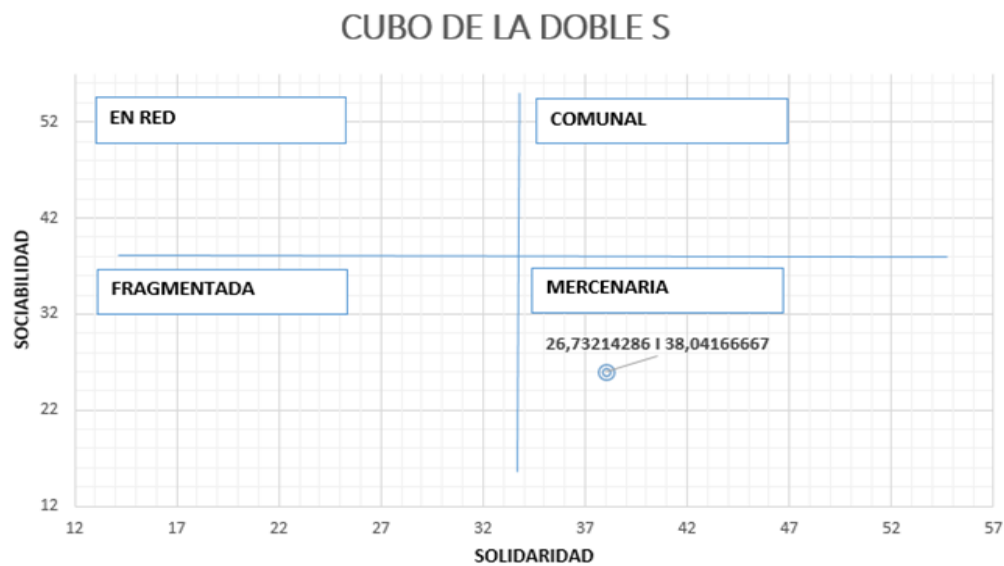
Se aplicó la encuesta del cubo de la doble s de los autores Gareth. J. y Goffee. R de su libro el carácter organizacional, donde nos da a conocer el tipo de cultura que esta inmersa la empresa,



en el cual es de mucha importa la cultura que existe en cualquier organización ya que de ella depende del cumplimiento de objetivos de la empresa en este caso TIGRE S.A. como el cumplimiento de objetivos del personal para con ellos mismos.

A,continuación de muestran en un gráfico los resultados que han sido evaluados y promediados de acuerdo a la fórmula establecida por los autores. **ENCUESTA VER ANEXO 2**

Grafica 5 APLICACIÓN DEL CUBO DE LA DOBLE S



VALORANDO LA CULTURA DE LA EMPRESA	
SOCIABILIDAD	SUMATORIA DE TODOS LOS PROMEDIOS 2,4,8,10,12,13,15,17,19,21,23
	26,73214286
SOLIDARIDAD	SUMATORIA DE TODOS LOS PROMEDIOS 1,3,5,7,9,11,14,16,18,20,22,23
	38,04166667



4.4 Interpretación. -

Como se puede observar en el gráfico los resultados nos muestran una cultura mercenaria, esto representa la existencia de una cultura que se caracteriza por una alta solidaridad y una baja sociabilidad esto significa:

En su lado positivo	En su lado negativo
Las personas se preocupan por sus objetivos personales y los objetivos organizacionales.	El sistema de rendimiento/desempeño hace que las personas se puedan sabotear mutuamente.
Los criterios de éxito y fracaso son claros, acordados y públicos	El personal pasa su tiempo pensando lo que la competencia les pagaría
Las prioridades son determinadas rápidamente y seguidas con decisión	Diferentes partes de la empresa TIGRE S.A. están centradas en sus propios objetivos de la cual se pueden oportunidades de negocios en las cuales se requiere cooperación

En cuanto a la **sociabilidad** se tiene en cuenta que es una medida de amigabilidad entre los miembros de la empresa, por lo cual este parámetro tiene un gran valor como ser:



El placer de trabajar en un entorno agradable lo que estimula la moral y es animo de trabajar en equipo, sin embargo, esta amistad permite la tolerancia de un bajo rendimiento de algunos empleados

Favorece al trabajo en equipo al momento de compartir información, sin embargo, al tener todos acceso a la información esto puede generar un mínimo debate acerca de nuevos objetivos, nuevas estrategias y priorizar compromisos y no ver o dar la mejor solución al problema existente en la empresa, es decir: la empresa esta pasando por momentos difíciles en cuanto al rendimiento de sus,empleados ya que esto esta reflejado en las ventas y las mentas incumplidas por parte del área de ventas

En cuanto a la **solidaridad** son relaciones establecidas en base a tareas comunes e intereses mutuo y objetivos compartidos lo que esto es bajo en este tipo de cultura que tiene la empresa Tigre S.A. por ende muchos de los trabajadores buscan su beneficio personal, a pesar de ser amigables no existe ese apoyo para que otra persona pueda resolver un problema que compete al equipo de trabajo.

En conclusión, la cultura mercenaria regente en la empresa Tigre S.A no es la indicada para poder superar los problemas que esta atravesando la empresa, es necesario que el entorno de los trabajadores cambie a un entorno adecuado, donde se sientan satisfechos para poder desenvolverse tanto en el ámbito social y solidario sea un punto intermedio.



4.5 Diagnóstico Evaluación del Desempeño laboral

En la siguiente tabla se muestra las dimensiones que se tomaran en cuenta para tener un resultado certero, del desempeño laboral en los trabajadores de Tigre S.A. en la cual se determino por los instrumentos aplicados en los empleados de la empresa.

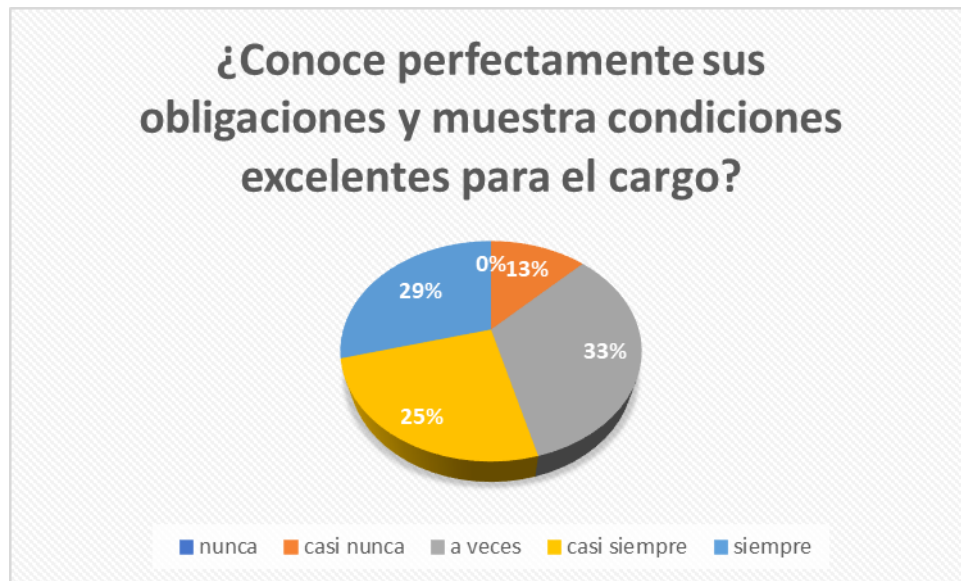
Tabla 7 UNIDAD DE ANALISIS

UNIDAD DE ANALISIS	DIMENSIONES	INDICADOR	INSTRUMENTO
Desempeño Laboral	Conocimiento del trabajo	Nivel de capacidad de comprensión de las tareas asignadas	1,2,3
	Calidad del trabajo	nivel de satisfacción en el entorno	4,5,6,7,8
	Relaciones con las personas	nivel de capacidad de interacción entre el personal y clientes	9,10,11,12
	Iniciativa	nivel de trabajo independiente	14,15,16
	Innovación y creatividad	% de porte a la empresa	17,18
	Responsabilidad	Nivel de compromiso con la empresa	19,20,21



4.6 Resultado de las dimensiones

A continuación, se muestra los gráficos de los resultados de la encuesta que se realizó para así poder determinar el nivel del desempeño que tienen los empleados de la empresa Tigre S.A en cuanto al cumplimiento laboral que cada uno tiene.



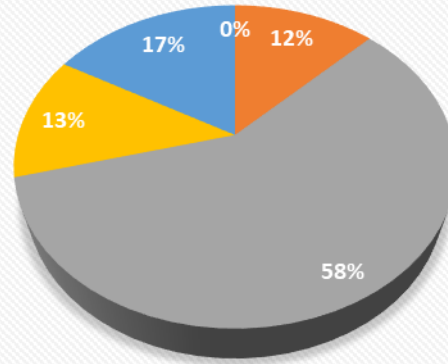
Como se puede apreciar en el gráfico el 29% del personal de la empresa Tigre S.A. si conoce y realiza sus obligaciones entre este porcentaje se encuentra los gerentes y jefes de área el 25% casi siempre realiza su trabajo con excelencia sin embargo admiten haber tenido errores por la falta de capacitación, 33% si tiene varios errores al realizar sus actividades laborales por el poco tiempo invertido en cuanto a su capacitación así como el restante 13% que conoce poco sus actividades por la misma razón.



Como se aprecia en el grafico el 50% de los encuestado admite tener un mínimo de errores al realizar su trabajo, errores que no son tan drásticos para la empresa según ellos, el 21% de los encuestados casi nunca tiene errores entre ellos están lo gerentes y jefes de área, el 8% si tiene errores por razones de una capacitación deficiente y el 21% afirma que si tiene errores en el trabajo.

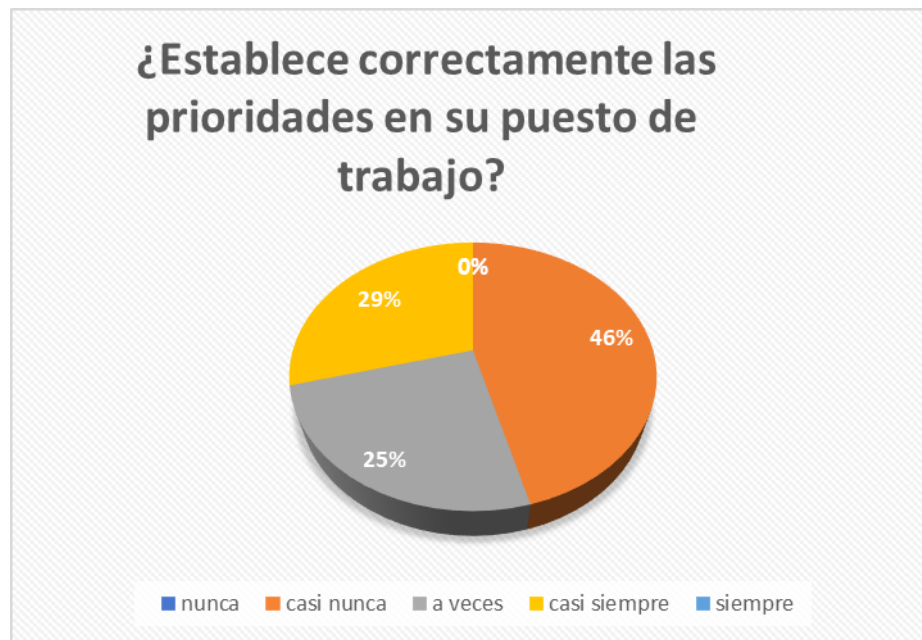


¿Selecciona de manera adecuada los elementos necesarios para desempeñar su cargo?



■ nunca ■ casi nunca ■ a veces ■ casi siempre ■ siempre

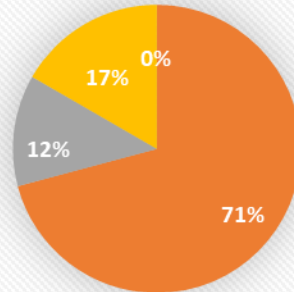
El 58% menciona que a veces tiene elementos necesarios para trabajar ya que tiene problemas en cuando al sistema y problemas de conexión inalámbrica, el 17% siempre tiene problemas de la misma razón en cuanto a condiciones de trabajo , el 12% menciona que no es tiene tantos problemas ya que no usan el sistema de trabajo para realzar, el 13% menciona que casi siempre tiene problemas al momento de seleccionar los elementos de trabajo ya que estos elementos son proporcionados por la empresa y son deficientes.



Como se puede observar en el grafico el 29 % de los empleados estable sus prioridades laborales pero esto no es siempre, el 46% menciona que le es difícil establecer sus prioridades ya que no tiene claro sus funciones de trabajo por esa razón es que casi nunca establece las labores de su cargo y el 25% menciona que a veces establece sus prioridades de trabajo ya que aparte de sus funciones realiza otras funciones que no estaban establecidas en su contrato.



¿Realiza una programación periodica de sus actividades y señala los elementos necesarios para ello?

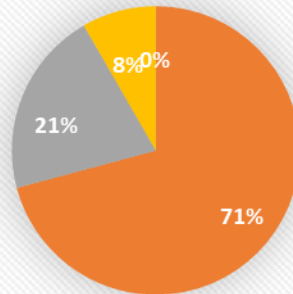


■ nunca ■ casi nunca ■ a veces ■ casi siempre ■ siempre

Como se observa en el grafico el 71% de los empleados no realiza una programación de sus actividades lo cual esto no es bueno para la empresa ya que no prioriza el trabajo importante que se debe realizar, el 12% menciona que a veces realiza una programación sin embargo esto no es bueno ya que realiza otras actividades que no son relevante y solo el 12% sin planifica sus actividades dando el prioridad, este punto es importante ya que se observa en el grafico que las mayoría de los empleados no da prioridad a actividades importantes que puede ser beneficio para la empresa y así también para el empleado



**Analiza las situaciones desde diferentes
aspectos presentando alternativas variadas
y pertinentes de solución**

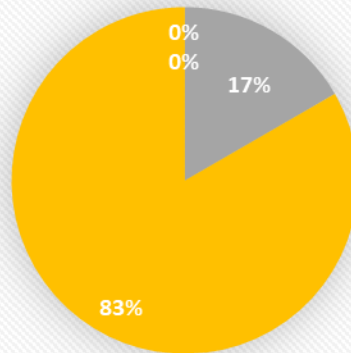


■ nunca ■ casi nunca ■ a veces ■ casi siempre ■ siempre

El grafico nos muestra que el 71% no analiza posibles problemas ya que su trabajo es variado y no es dado con anticipación para poder dar alguna solución por ende todas las soluciones que se dan son improvisadas en cambio el 21% y el 8% en pocas ocasiones buscan alguna solución alternativa al problema ya que tienen la información a tiempo y de esta manera pueden proponer diferentes alternativas.



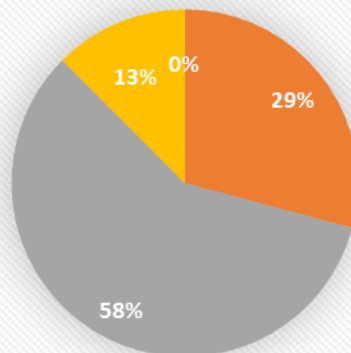
¿Los errores se reportan en forma de informes para su posterior corrección?



■ nunca ■ casi nunca ■ a veces ■ casi siempre ■ siempre

El 83% indica que casi siempre se reportan los errores a través de una plataforma "Infocenter" donde cada empleado puede subir un reclamo o error que cometió su compañero el 17% menciona que casi nunca usa esta plataforma ya que ha tenido razones para poder usar esta plataforma.

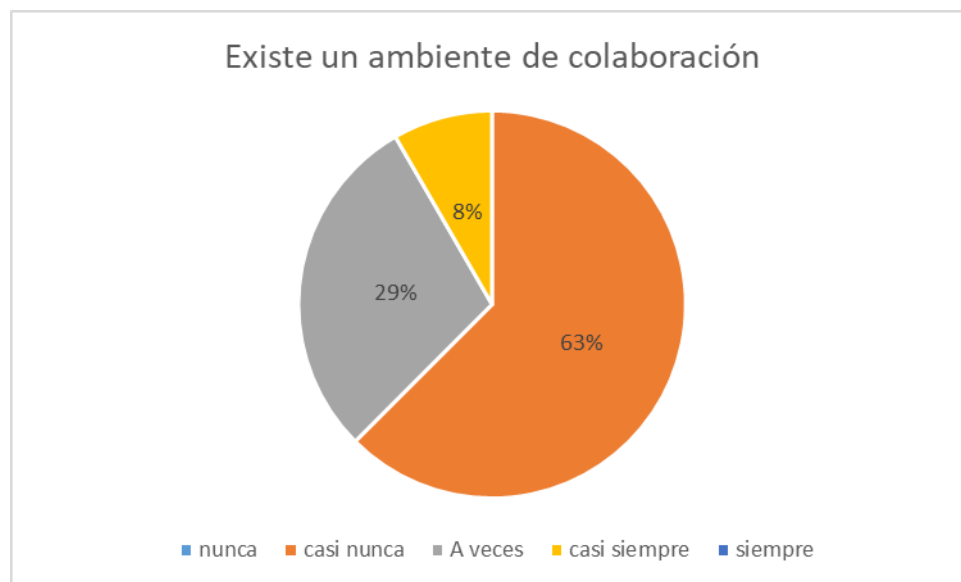
¿Pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?



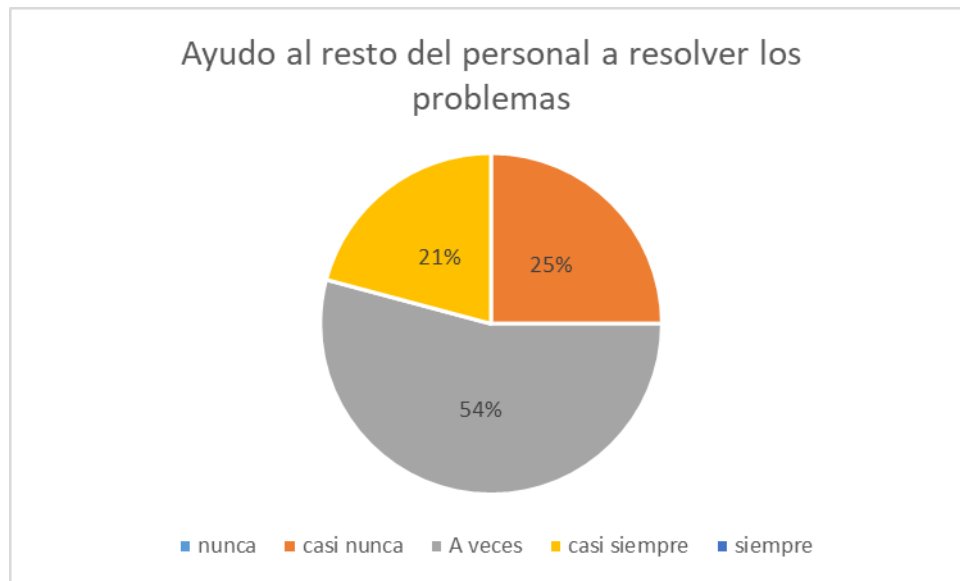
■ nunca ■ casi nunca ■ a veces ■ casi siempre ■ siempre



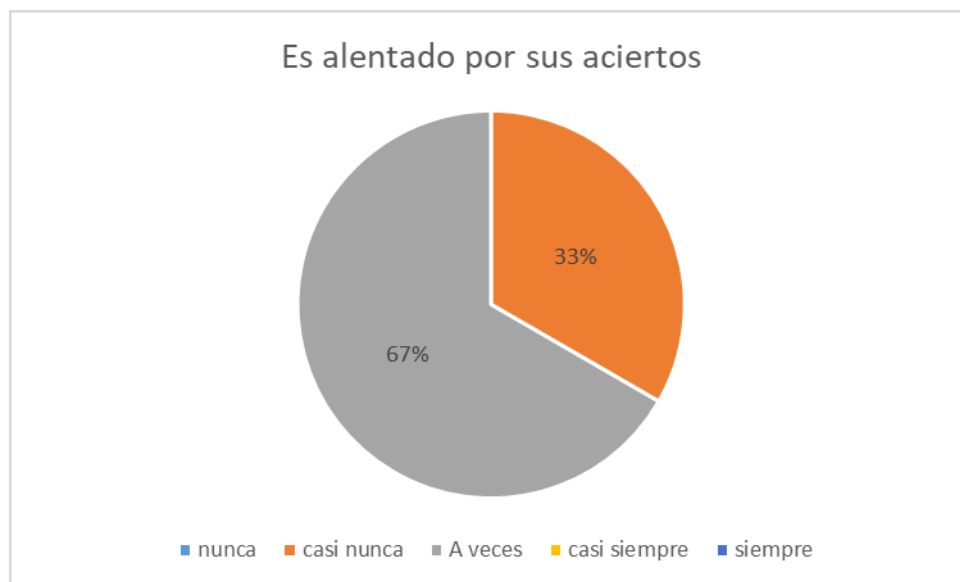
El 58% respondió que a veces pide ayuda para resolver su trabajo ya que no está claro las funciones específicas y por lo tanto no puede o no sabe como resolver otro tipo de información que se le otorga, sin embargo el 13% siempre pide ayuda por la misma razón de que sus funciones varían y no saben o no pueden dar alguna solución a los problemas que se les presenta.



Un 63% indica que casi nunca existe un ambiente de colaboración esto debido al ambiente de trabajo que existe en la empresa, un 29% indica que a veces existe el ambiente de colaboración y un 8% indica que casi siempre existe colaboración esto es en grupo de personas que se crearon dentro de la empresa.

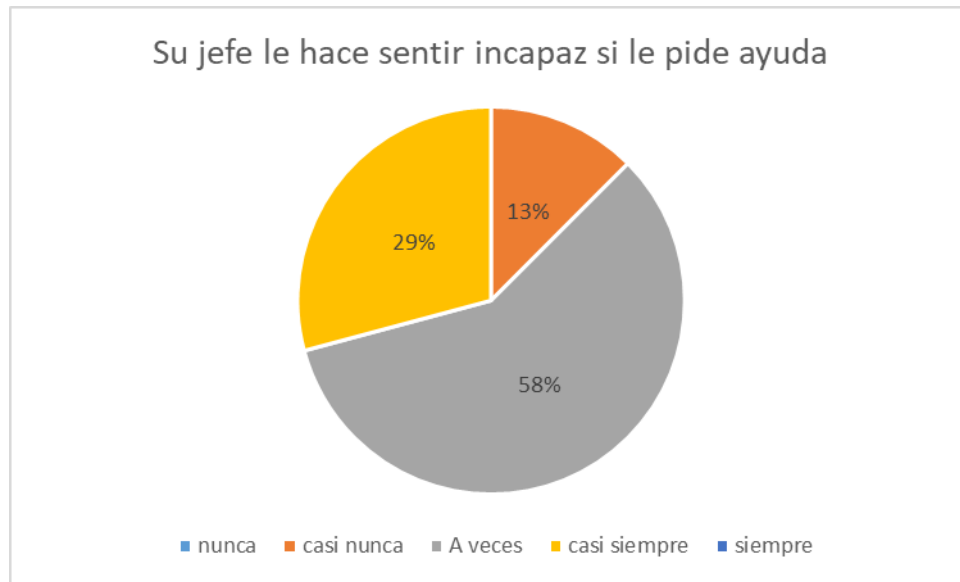


Un 54% del personal encuestado indico que a veces existe ayuda para resolver problemas del personal que lo requiere, un 25% indica que casi nunca existe esta ayuda y un 21% que casi siempre existe la ayuda.

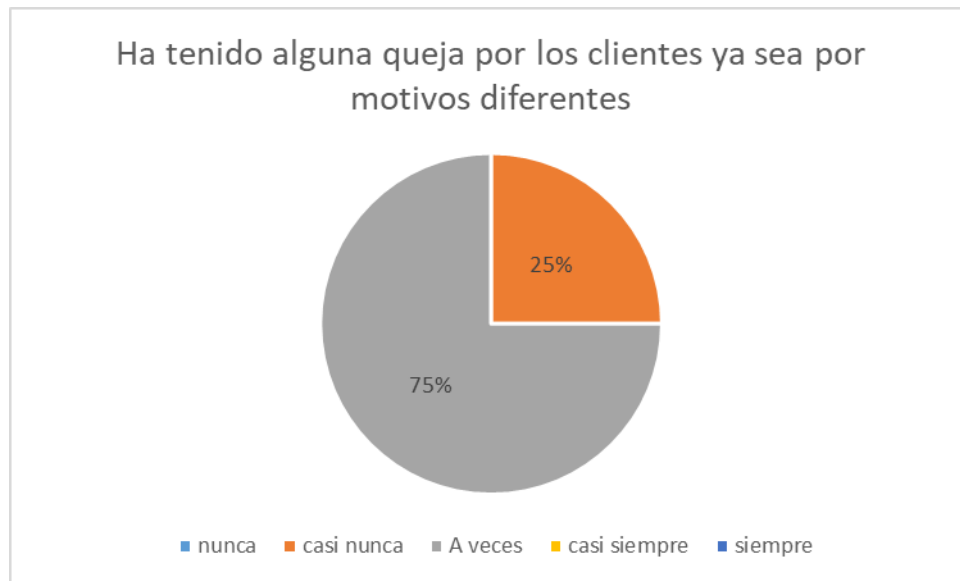




El 67% del personal solo a veces se siente alentado por los aciertos que pueda tener dentro de la empresa y un 33% casi nunca se siente alentado por sus aciertos dentro de su trabajo.



El 58% del personal indico que a veces su inmediato superior les hace sentir incapaz por el hecho de llegar a pedir ayuda, el 29% casi siempre se siente incapaz por pedir ayuda y un 13% casi nunca.

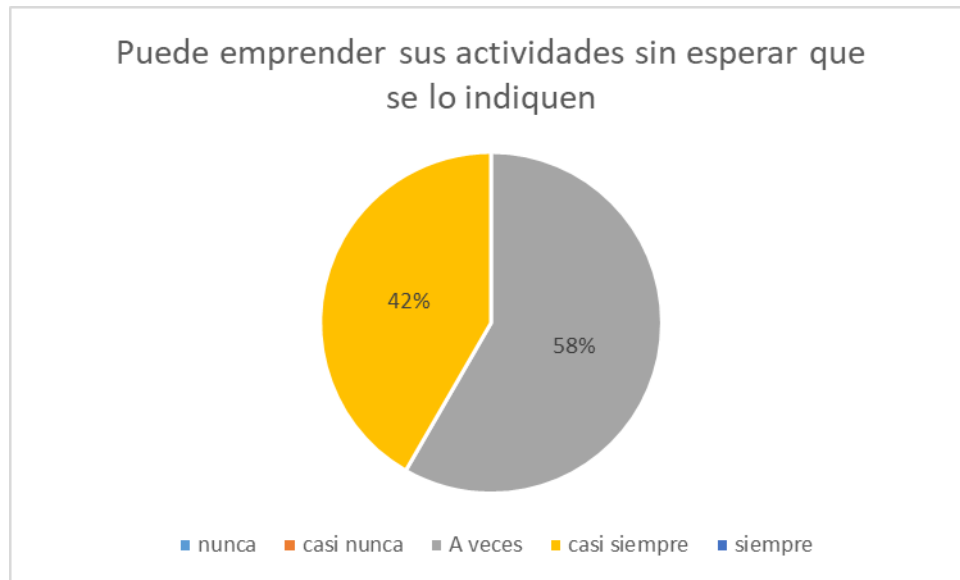


El 73% indica que a veces recibe quejas de los clientes ya sea por motivos diferentes originados en cualquier area de la empresa y un 25% dice que casi nunca recibe quejas de los clientes de la empresa.

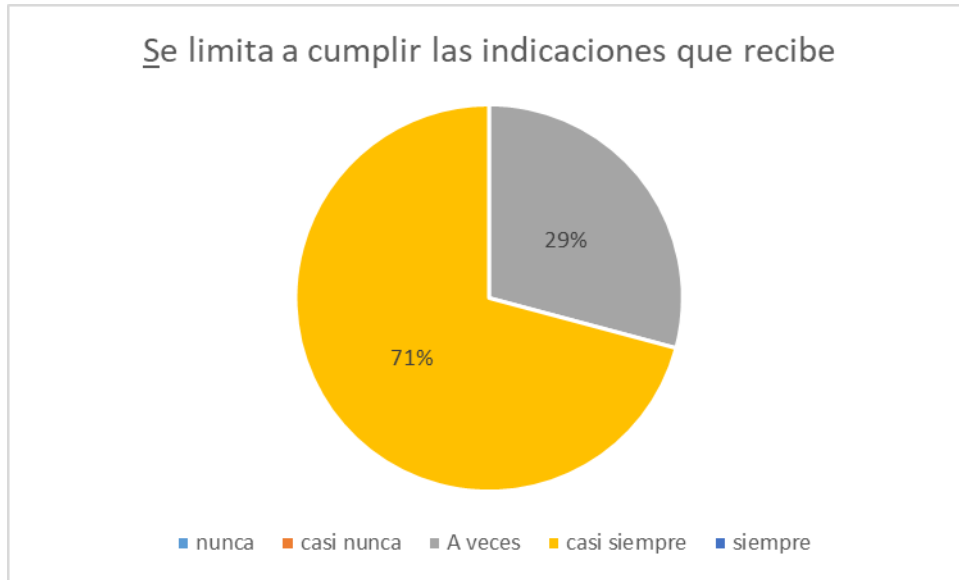




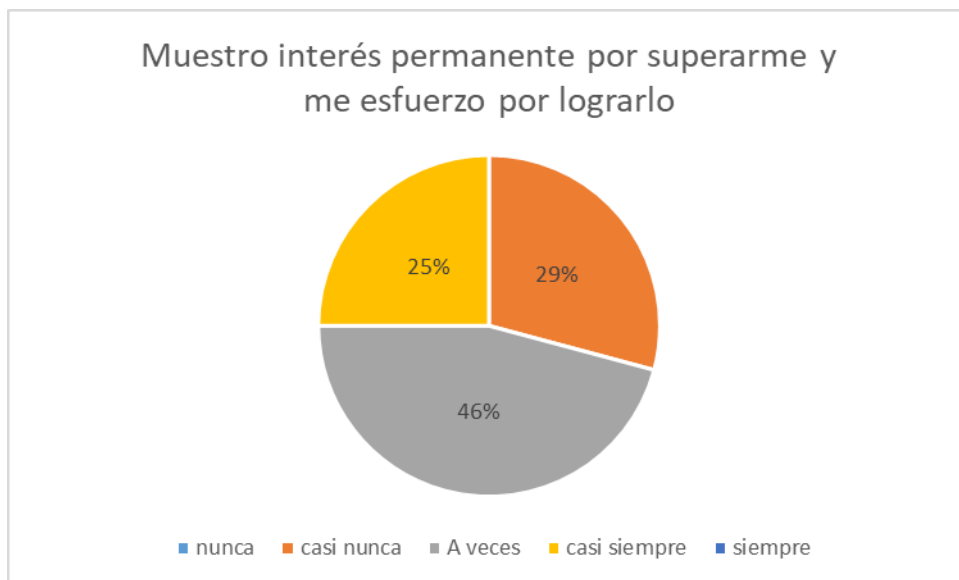
Un 54% del personal refiere a que casi nunca tiene iniciativa para realizar sus tareas o las tareas delegadas por su jefe esto debido al ambiente de trabajo que existe en la empresa, el 33% a veces siente iniciativa y el 13% casi siempre tiene iniciativa para desempeñar sus tareas.



El 58% indica que a veces se siente capaz de realizar sus actividades laborales sin que su inmediato superior se lo indique y el 42% casi siempre realiza su trabajo sin que nadie se lo indique.



El 71% del personal casi siempre realiza solo las actividades que se les indica y el 29% a veces se limita solo a cumplir con los trabajos e indicaciones que reciben.

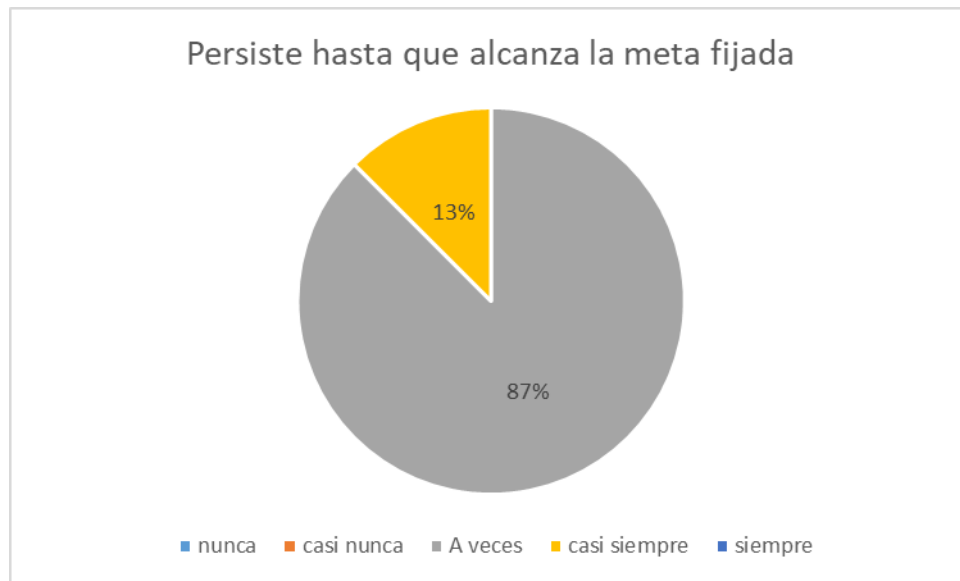




El 46% del personal a veces tiene interes de superarse y buscar oportunidades de asenso dentro de la empresa, el 29% casi nunca muestra interes de superacion y el 25% casi siempre esta buscando nuevas oportunidades laborales.



El 79% del personal casi nunca se ve involucrado en ideas o aportes para el crecimiento y logro de objetivos lo cual influye en el crecimiento proyectado para cada año de la empresa, el 21% a veces ayuda a la empresa a lograr y superar los objetivos.

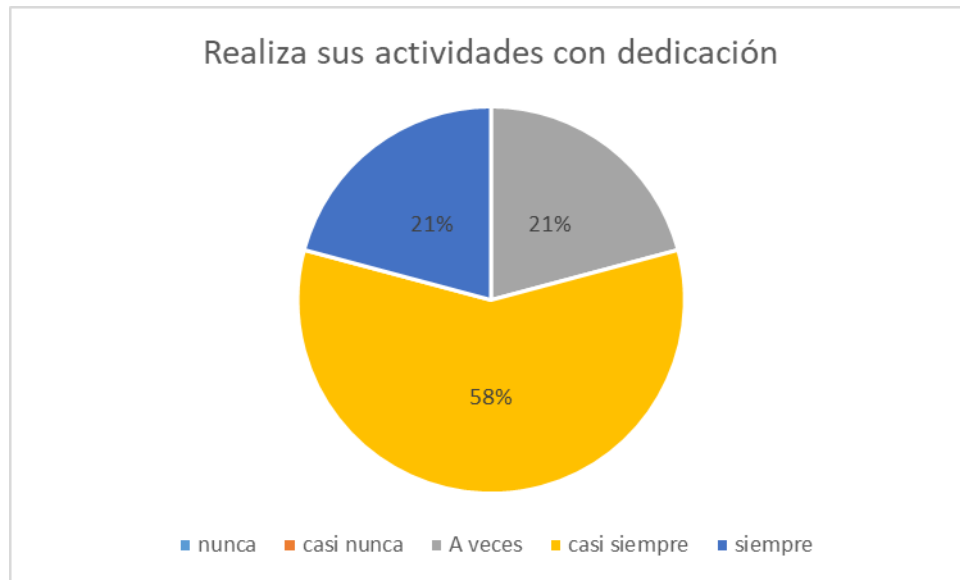


El 87% del personal de la empresa a veces persiste para alcanzar sus metas fijadas se limita a cumplir solo sus funciones y el 13% casi siempre esta buscando alcanzar y superar sus metas fijadas dentro de la empresa.





El 50% del personal siente casi siempre que es responsable por las tareas que les son asignadas, el 33% a veces siente responsabilidad y el 17% siempre se considera responsable por las tareas que les son asignadas para desempeñar sus actividades.



El 58% del personal indico que casi siempre realiza sus actividades con dedicacion esto ayuda a tener buenos resultados tanto para la empresa como para los clientes, y a un 21% por igual indicaron que siempre y a veces se realizan las actividades personales con dedicacion.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con base a los resultados de la presente investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones.

- ✓ La empresa TIGRE S.A, presenta una cultura organizacional con un evidente predominio de elementos culturales propios de la cultura mercenaria en cuanto se caracteriza por la poca identidad, la comunicación es netamente laboral y solo le dedican el tiempo establecido por la empresa ni un minuto más ni menos. Sin embargo, la organización también cuenta con la presencia de ciertos elementos culturales característicos de una cultura Fragmentada por el individualismo que demuestran y, se reconocieron escasos rasgos pero evidentes de lo que se denomina una cultura en red que por el cumplimiento de objetivos si hay solidaridad entre los obreros.
- ✓ No se emplean los valores presentes en la cultura de la organización, sin embargo, por la cultura misma de los empleados existe el respeto y el limitado cumplimiento de solo sus objetivos ya que si no cumplen dichos objetivos están sujetos a llamadas de atención, memorándums y otros.
- ✓ No existe misión, visión o un sistema de valores establecidos por la empresa que dé lugar a sus empleados, si bien cuenta con valores y políticas que son netamente referidas a



atención al cliente y su satisfacción, pero no así para la satisfacción y desempeño de sus empleados.

- ✓ Según el tipo de cultura se evidencio que los obreros y jefes de planta se encuentran desmotivados lo cual limita el cumplimiento de objetivos y denota una falta de identidad con la empresa, esto implica que los trabajadores no duden en retirarse de la empresa si se les presenta otra oportunidad laboral.
- ✓ Una baja relación Jefes-subordinados provoca ambiente laboral bajo y tenso, ya que al haber poca comunicación entre trabajadores y supervisores, ocasiona que el empleado esté desmotivado y que haya incertidumbre en el mismo, y con esto el empleado solo se limite al cumplimiento de sus objetivos personales o inclusive llegue a abandonar el puesto que tiene actualmente sin justificación alguna, provocando con esto un elevado grado de "Rotación de Personal".
- ✓ Podemos decir que las principales causas por la que el personal se retira de la empresa es por mejora de sueldo y satisfacción en el ambiente que se les ofrece además del trato que recibe de parte de sus superiores y compañeros de trabajo.
- ✓ Se concluye que es importante implementar una propuesta para mejorar la identidad organizacional de la empresa y de los colaboradores ya que de esta manera se pueda generar un mayor desempeño en el personal.



5.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda establecer una cultura organizacional que más se adecue a la empresa para que los trabajadores se sientan en ambiente cómodo, seguro y cooperativo, además recordar al personal existente, por medio de letreros o charlas donde al inicio se recalque el objetivo principal de la empresa y hacia dónde quiere llegar.

- ✓ Se debe poner mayor atención a los valores que es lo primordial a implementar y que se las puedan conocer y practicar diariamente, la forma de comunicación que usa la empresa, al trato que reciben los trabajadores y a las necesidades de cada uno de ellos, así como los ritos o ceremonias en cuanto a aniversarios u otro tipo de actividades, esto ayudara a saber en qué área y en que grupos de trabajadores existen deficiencias.

- ✓ Se recomienda, mejorar la "Relación Interpersonal" con sus empleados, mediante el establecimiento de reuniones diarias, ya sea al inicio del turno, medio turno o al terminar la jornada diaria laboral, en la que los supervisores de areas tengan una mejor comunicación con sus subordinados y así poder detectar problemas o necesidades laborales en las funciones que cada empleado realiza y con esto visualizar las necesidades laborales de herramienta o equipo que existan en las áreas y con esto tomar arreglos con el fin de poder mejorar o corregir las necesidades laborales.



- ✓ Si el supervisor de área observa que entre empleados, hay una deficiente comunicación y que puede afectar a la organización debe unificar el grupo recordando los valores y el trabajo en equipo que debe existir dentro de la empresa.
- ✓ Se recomienda que se establezca un programa anual de actividades des estresantes, e implementar métodos que ayuden a los empleados a mejorar en sus actividades diarias y los motive a querer más su fuente de empleo y ser más eficientes y eficaces en las funciones de trabajo que cada empleado desempeña.
- ✓ Para que una empresa sea exitosa es necesario tener trabajadores motivados y satisfechos, por lo que se recomienda informar a los jefes inmediatos sobre cómo debe ser el trato hacia el personal que tienen en su cargo.
- ✓ Es muy importante que la empresa invierta dinero y tiempo en los trabajadores para que ellos sientan que cuentan con el apoyo de la empresa en un momento determinado. Puede ser por medio de bonificaciones extras por cumplimiento de los objetivos de la empresa
- ✓ Se recomienda poner en práctica la propuesta de implementar un plan de estrategias para mejorar la identidad organizacional en los colaboradores.



BIBLIOGRAFIA

- Aguirre Angel. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona-España: Ariel.
- Alles Martha. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Gramica.
- Alles. M. (2006). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Amoros. E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Peru: Usat.
- Cabrera Jose. (Diciembre de 2006). Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>.
- Chiavenato. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogota: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato. I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Cruz Cordero, T. (2001). Recuperado el 17 de Diciembre de 2006, de <http://www.gestiopolis.com>.
- D. Scheinsohn. (2011). *El Poder y la Acción a través de Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Gareth. J. y Goffee. R. (2001). *El Caracter Organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Gramica.
- Gestoso. C. (2007). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Mexico: McGraw Hill.



- Ivancevich, J. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- J.Carrion. (2007). *Estrategia de la Vision a la Accion*. España: Esic.
- Lado. M. (2013). *Introduccion a la Auditoria Sociolaboral*. España: Bubok Publishing S.L.
- M. Fernandez. (2002). *Eficacia Irganizaional*. Madrid: Diaz Santos S.A.
- Mejia, Ñ. H. (2011). *Metodologia de la Investigacion Cientifica y Asesoramiento de Tesis*. Lima:
Centro de Produccion.
- Puchol. L. (2007). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos*. España: Diaz Santos.
- Rob Goffee, G. (1998). *El caracter organizacional*. Barcelona: Gramica S.A.
- Robbins, S. J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Guadalajara .
- Robbins. & Desenzo. (2002). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Pearson Educacion.
- S. Robbins. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall
Hispanoamericana S.A.
- Stephen Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Werther W. Davis & Guzman. (2014). *Gestion de Capital Humano* (Septima ed.). Mexico: Mc
Graw Hill.



IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL
AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS
CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



Omar, A. (2010). *El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional*. Universitas Psychologica, Pontificia Universidad Javeriana.



ANEXOS

ANEXO 1

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CUESTIONARIO

Cargo:

Jefe Inmediato:

Área de trabajo:

fecha de evaluacion:

Instrucciones:

El presente formato será analizado y diligenciado con el fin de conocer y evaluar de manera objetiva el nivel de desarrollo de las habilidades requeridas para el desempeño del cargo

PREGUNTAS	nunca	Casi nunca	A vece	Casi siempre	Siempre
Conocimiento del trabajo					
1¿Conoce perfectamente sus obligaciones y muestra condiciones excelentes para el cargo?					



2 ¿Realiza sus funciones con un mínimo de errores?					
3 ¿Selecciona de manera adecuada los elementos necesarios para desempeñar su cargo?					
Calidad del trabajo					
4 ¿Establece correctamente las prioridades en su puesto de trabajo?					
5 ¿Realiza una programación periódica de sus actividades y señala los elementos necesarios para ello?					
6 ¿Analiza las situaciones desde diferentes aspectos presentando alternativas variadas y pertinentes de solución?					
7 ¿los errores se reportan en forma de informes para su posterior corrección?					
8 ¿pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?					
Relaciones con las personas					
9 ¿existe un ambiente de colaboración?					
10 ¿ayudo al resto del personal a resolver los problemas?					
11 ¿es alentado por sus aciertos?					
12 ¿su jefe le hace sentir incapaz si le pide ayuda?					
13 ¿ha tenido alguna queja por los clientes ya sea por motivos diferentes?					
Iniciativa					
14 ¿tiene iniciativa para realizar sus tareas?					
15 ¿puede emprender sus actividades sin esperar que se lo indiquen?					



IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL
AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS
CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



16 ¿se limita a cumplir las indicaciones que recibe?					
Innovación y creatividad					
17 ¿muestro interés permanente por superarme y me esfuerzo por lograrlo?					
18 ¿aporto a la empresa nuevas ideas para el logro de sus objetivos?					
Responsabilidad					
19 ¿persiste hasta que alcanza la meta fijada?					
20 ¿se considera responsable por las tareas que le son asignadas?					
21 ¿realiza sus actividades con dedicación?					



IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL
AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS
CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



ANEXO 2

Enunciado	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Deacuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL	PROMEDIO
	1	2	3	4	5		



IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL
AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS
CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



1. El departamento en el cual trabajo conoce los objetivos del negocio claramente.	0	2	3	3	16	24	4,375
2. Las personas establecen vínculo de unión entre ellas.	13	8	3			24	1,58333333
3. Todo el personal sigue líneas e instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan.	1	3	4	5	11	24	3,91666667
4. La gente se lleva bien y rara vez son las disputas.	5	9	6	4		24	2,375
5. Un rendimiento negativo es tratado rápido y firmemente.	8	5	10	1		24	2,16666667
6. Las personas con frecuencia se relacionan fuera del área del trabajo.	4	9	7	3	1	24	2,5
7. El departamento en el cual trabajo realmente quiere ganar.	0	1	5	11	7	24	4
8. La gente se hace favores porque se caen bien.	8	6	8	1	1	24	2,20833333



IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL
AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS
CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



9. Cuando surgen oportunidades de ventajas competitivas las personas se mueven con decisión para capitalizarlas.			5	7	12		24	4,29166667
10. Las personas hacen amigos en nombre de la amistad y no por razones de interés.	8	6	10				24	2,08333333
11. Los objetivos estratégicos son compartidos.	2	5	4	4	9		24	3,54166667
12. La gente confía a los demás sus asuntos personales.	15	9					24	1,375
13. Las personas construyen relaciones cercanas y duraderas que algún día pueden dar beneficio.	3	8	6	4			21	2,52380952
14. La recompensa y el castigo son claros.	4	3	8	7	2		24	3
15. La gente conoce bien las familias de los demás.	12	5	1		6		24	2,29166667
16. El grupo está decidido a vencer enemigos claramente definidos.	8	10	2	4			24	2,08333333



IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL
AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS
CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



17. Las personas son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible.	6	15	3			24	1,875
18. Conseguir los objetivos es lo más importante.	5	14	2	3		24	2,125
19. Para que algo se haga hay que dar con las personas claves.	4	8	9	1	2	24	2,54166667
20. Los proyectos que se comienzan siempre se terminan.	6	12	2		4	24	2,33333333
21. Cuando las personas se marchan de la empresa, los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va.	11	2	9	1	1	24	2,125
22. Está claro dónde termina el trabajo de una persona y dónde empieza el de la otra.	0	5	15	4	0	24	2,95833333
23. Las personas se protegen unas a otras.	2	5	5	9	3	24	3,25



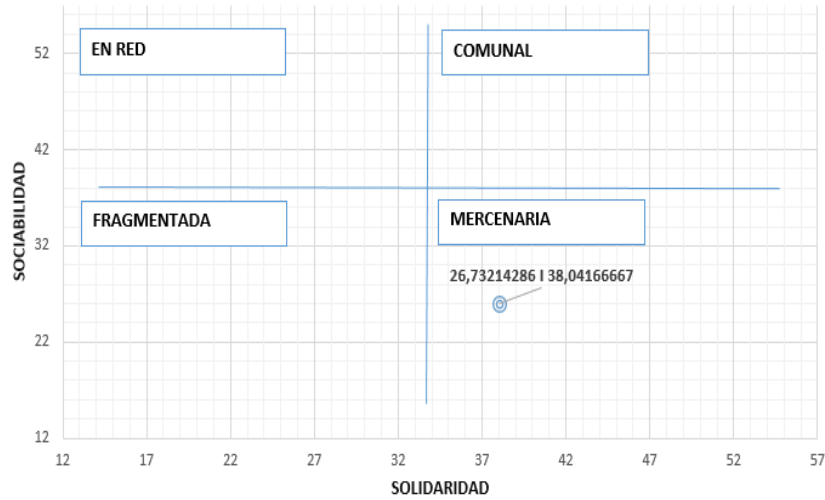
IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL
AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS
CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



VALORANDO LA CULTURA DE LA EMPRESA

SOCIABILIDAD	SUMATORIA DE TODOS LOS PROMEDIOS 2,4,8,10,12,13,15,17,19,21,23
	26,73214286
SOLIDARIDAD	SUMATORIA DE TODOS LOS PROMEDIOS 1,3,5,7,9,11,14,16,18,20,22,23
	38,04166667

CUBO DE LA DOBLE S





IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL PERSONAL DEL
AREA DE VENTAS EN INDUSTRIAS PRODUCTORAS
CASO: TIGRE S.A. FILIAL LA PAZ



CRONOGRAMA

Nº	ACTIVIDADES										
		MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	Visita a la empresa y solicitud para realizar la investigación										
3	Elaboración de la tesis capítulo 1 y 2										
4	Visita a la empresa para recolección de información										
5	Elaboración de los capítulos 3										
6	Presentación del perfil de tesis de grado a la carrera										
7	Elaboración del capítulo 4, conclusiones y propuesta de mejora de la tesis										
8	Presentación final de tesis										