

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE
TRANSPORTES SAGITAURO SAC DE TRUJILLO EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE SUS TRABAJADORES EN EL AÑO 2016**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTOR:

Br. De La Cruz Carranza, Elmis Jesús

ASESOR:

Mg. Hugo Alpaca Salvador

Trujillo – Perú

2016

PRESENTACIÓN

Señores Miembros de Jurado

En conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tengo el honor de someter a vuestro elevado criterio la presente tesis de investigación titulada: **“IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTES SAGITAURO SAC DE TRUJILLO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE SUS TRABAJADORES EN EL AÑO 2016”**, la cual fue realizada con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo es el producto de un gran esfuerzo y dedicación, y se encuentra elaborado siguiendo las pautas y lineamientos de la investigación; de esta manera pongo a disposición este trabajo para su respectiva revisión, análisis y evaluación; con lo cual se espera que este pueda ser empleado como fuente de información para futuros estudios sobre el tema en mención.

Por lo expuesto Señores Miembros del Jurado, y con la expectativa de contar con vuestra aprobación, manifiesto mi más sincero agradecimiento a vuestra gentil atención.

Atentamente,

Br. De La Cruz Carranza, Elmis

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo inconmensurable.

Br. De La Cruz Carranza, Elmis

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Impacto de la cultura organizacional de la empresa de Transportes Sagitauru SAC de Trujillo en el desempeño laboral de sus trabajadores en el año 2016” permite conocer la manera en que impacta la cultura organizacional de la empresa en el desempeño de su personal. En la presente investigación colaboraron los 13 operarios de vehículo, mejor conocidos como choferes, de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC, además de sus 2 propietarios y la gerente general.

La presente investigación es aplicada, descriptiva causal, de corte transversal y de un solo grupo, por lo que se aplicó a cada uno de los trabajadores el Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional planteado por Cameron & Quinn (2006), y se les pidió a cada uno de los directivos que evaluaran el desempeño de los trabajadores de acuerdo a la metodología explicada por Alles (2005), para luego indicar la correlación de los resultados de ambas metodologías mediante el coeficiente de correlación de Pearson.

Del mismo modo se describe la situación actual del sector y de la empresa, desde los puntos de vista culturales y de desempeño laboral, por lo que finalmente se pudo comprobar que la empresa no cuenta con una sola cultura dominante, sino que cuenta con 3 claras subculturas y que según el tipo de cultura que los trabajadores perciban como predominante su desempeño será mayor o menor.

Palabras clave: Cultura organizacional, desempeño laboral, cultura dominante, subcultura.

ABSTRACT

The present research work entitled “Impact of the organizational culture of the company Transportes Sagitauru SAC of Trujillo on the job performance of its employees in the year 2016” allows to know how the company’s organizational culture impacts on the job performance of its associates. 13 vehicle operators of the company cooperated with this research, as well as the owners and the general manager of the company.

This research is applied, descriptive, cross-sectional and of a single group, that is why the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), raised by Cameron & Quinn (2006) was applied to the employees. Similarly, each member of the management team evaluated the workers’ performance, according to the methodology explained by Alles (2005). After this, the correlation of both methodologies’ results was indicated by the Pearson product-moment correlation coefficient.

Likewise, the present perspectives of the sector and the company were described from the organizational culture and job performance points of view, so finally it was found that the company does not have a single dominant culture, but has 3 evident subcultures, and depending on the type of culture that workers perceive as dominant their job performance will be higher or lower.

Keywords: Organizational culture, job performance, dominant culture, subculture.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	II
DEDICATORIA.....	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE	VI
LISTA DE CUADROS	IX
LISTA DE FIGURAS	XII
CAPÍTULO I: Introducción	1
1. Formulación del problema.....	2
1.1. Realidad problemática	2
1.2. Enunciado del problema	4
1.3. Antecedentes de la investigación	4
1.3.1. Antecedentes internacionales	4
1.3.2. Antecedentes nacionales	6
1.3.3. Antecedentes locales	9
1.4. Justificación	10
1.4.1. Justificación práctica	10
1.4.2. Justificación teórica.....	11
1.4.3. Justificación metodológica	11
2. Hipótesis	11
3. Objetivos	11
3.1. Objetivo general.....	11
3.2. Objetivos específicos.....	11
4. Marco teórico	12
4.1. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	12
4.2. Diseño organizacional	13
4.3. Cultura organizacional	15
4.4. Diagnóstico de la cultura organizacional	22
4.5. Liderazgo	26
4.6. Desempeño	28
4.7. Desempeño y cultura organizacional.....	31

4.8. Empresas familiares	34
5. Marco conceptual.....	36
5.1. Empresa	36
5.2. Diseño organizacional	37
5.3. Estructura organizacional	37
5.4. Cultura Organizacional	37
5.5. Clima laboral.....	37
5.6. Diferencia entre clima y cultura laboral.....	38
5.7. Artefactos culturales	38
5.8. Desempeño laboral.....	38
CAPÍTULO II: Materiales y procedimientos.....	39
6. Material	40
6.1. Población.....	40
6.2. Marco muestral.....	40
6.3. Muestra.....	40
6.4. Técnicas e instrumentos.....	40
6.5. Fichas técnicas.....	41
7. Procedimientos	42
7.1. Diseño de contrastación	42
7.2. Análisis y operacionalización de variables.....	42
7.2.1. Metodología	47
7.2.2. Procesamiento y análisis de datos.....	47
CAPÍTULO III: Descripción de la empresa.....	48
8. Empresa.....	49
8.1. Breve reseña histórica de la empresa	49
8.2. Misión y visión	49
8.3. Valores	49
8.4. Información demográfica	50
8.5. Descripción de procesos	51
8.6. Funciones del personal.....	52
8.6.1. Propietarios.....	52
8.6.2. Gerente General	52

8.6.3. Choferes de los vehículos	52
8.7. Situación actual y perspectivas futuras.....	53
8.7.1. Análisis de entrevistas	58
CAPÍTULO IV: Presentación de resultados.....	60
9. Cultura organizacional	61
9.1. Artefactos culturales	61
9.2. Diagnóstico de la cultura organizacional	61
10. Desempeño laboral.....	83
10.1. Evaluación de desempeño laboral.....	83
11. Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral	107
CAPÍTULO V: Discusión de resultados	110
12. Discusión de resultados	111
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS	119

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.- Comparación entre culturas fuertes y culturas débiles	18
Cuadro 2.- Comparación de tres métodos de evaluación de desempeño	29
Cuadro 3.- Relación entre cultura organizacional y desempeño laboral según diferentes autores.....	31
Cuadro 4.- Técnicas e instrumentos.....	40
Cuadro 5.- Fichas técnicas.....	41
Cuadro 6.- Operacionalización de variables.....	43
Cuadro 7.- Matriz de entrevistas	54
Cuadro 8.- Diagnóstico de cultura para el trabajador JP	62
Cuadro 9.- Diagnóstico de cultura para el trabajador FH	63
Cuadro 10.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WA	64
Cuadro 11.- Diagnóstico de cultura para el trabajador DC	65
Cuadro 12.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AC	66
Cuadro 13.- Diagnóstico de cultura para el trabajador JR.....	67
Cuadro 14.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AR	68
Cuadro 15.- Diagnóstico de cultura para el trabajador NS	69
Cuadro 16.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WV	70
Cuadro 17.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AR2	71
Cuadro 18.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WM.....	72
Cuadro 19.- Diagnóstico de cultura para el trabajador MS.....	73
Cuadro 20.- Diagnóstico de cultura para el trabajador CL	74
Cuadro 21.- Diagnóstico de cultura global de la empresa	75
Cuadro 22.- Diagnóstico de cultura: todos los trabajadores	76
Cuadro 23.- Culturas dominantes en la empresa	77
Cuadro 24.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 35 a 39 años.....	78
Cuadro 25.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 40 a 44 años.....	79
Cuadro 26.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 45 a 49 años.....	80
Cuadro 27.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 50 a 55 años.....	81
Cuadro 28.- Diagnóstico de cultura según rango de edad	82
Cuadro 29.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador JP	84

Cuadro 30.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador FH.....	85
Cuadro 31.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WA.....	86
Cuadro 32.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador DC	87
Cuadro 33.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AC	88
Cuadro 34.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador JR	89
Cuadro 35.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AR	90
Cuadro 36.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador NS	91
Cuadro 37.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WV.....	92
Cuadro 38.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AR2	93
Cuadro 39.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WM	94
Cuadro 40.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador MS	95
Cuadro 41.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador CL.....	96
Cuadro 42.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación por cada competencia	97
Cuadro 43.- Puntajes mínimos versus puntajes máximos versus puntajes esperados según cada competencia	98
Cuadro 44.- Calificaciones generales de los trabajadores según la evaluación de desempeño.....	99
Cuadro 45.- Comparación de puntajes promedio: esperados versus obtenidos versus puntajes de la autoevaluación	100

Cuadro 46.- Número de competencias superadas versus las no superadas por cada trabajador	101
Cuadro 47.- Número de puntajes máximos versus número de puntajes mínimos por cada trabajador	102
Cuadro 48.- Número de trabajadores que superan y no superan cada competencia	103
Cuadro 49.- Número de trabajadores que superan competencias	104
Cuadro 50.- Criterios de evaluación según la distancia del puntaje esperado ...	105
Cuadro 51.- Evaluación final: calificaciones de cada trabajador	105
Cuadro 52.- Evaluación final: número de trabajadores según su calificación	105
Cuadro 53.- Coeficiente de Correlación de Pearson: Desempeño laboral promedio y tipos de cultura	107
Cuadro 54.- Comparación de los puntajes de desempeño promedio y la cultura dominante según rangos de edad	108
Cuadro 55.- Coeficiente de correlación de Pearson: Competencias del trabajador y tipos de cultura	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.- The Competing Values Framework (CVF)	19
Figura 2.- Rangos de edad de los trabajadores operativos	50
Figura 3.- Rangos de antigüedad de los trabajadores operativos	50
Figura 4.- Diagrama de flujo de un servicio de carga estándar	51
Figura 5.- Diagnóstico de cultura para el trabajador JP	62
Figura 6.- Diagnóstico de cultura para el trabajador FH	63
Figura 7.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WA	64
Figura 8.- Diagnóstico de cultura para el trabajador DC	65
Figura 9.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AC	66
Figura 10.- Diagnóstico de cultura para el trabajador JR	67
Figura 11.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AR	68
Figura 12.- Diagnóstico de cultura para el trabajador NS	69
Figura 13.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WV	70
Figura 14.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AR2	71
Figura 15.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WM	72
Figura 16.- Diagnóstico de cultura para el trabajador MS	73
Figura 17.- Diagnóstico de cultura para el trabajador CL	74
Figura 18.- Diagnóstico de cultura global de la empresa	75
Figura 19.- Diagnóstico de cultura: todos los trabajadores	76
Figura 20.- Culturas dominantes en la empresa	77
Figura 21.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 35 a 39 años	78
Figura 22.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 40 a 44 años	79
Figura 23.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 45 a 49 años	80
Figura 24.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 50 a 55 años	81
Figura 25.- Diagnóstico de cultura según rango de edad	82
Figura 26.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador JP	84
Figura 27.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador FH	85
Figura 28.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WA	86

Figura 29.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador DC	87
Figura 30.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AC	88
Figura 31.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador JR	89
Figura 32.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AR	90
Figura 33.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador NS	91
Figura 34.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WV.....	92
Figura 35.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AR2	93
Figura 36.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WM.....	94
Figura 37.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador MS.....	95
Figura 38.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador CL.....	96
Figura 39.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación por cada competencia	97
Figura 40.- Puntajes mínimos versus puntajes máximos versus puntajes esperados según cada competencia.....	98
Figura 41.- Calificaciones generales de los trabajadores según la evaluación de desempeño.....	99
Figura 42.- Comparación de puntajes promedio: esperados versus obtenidos versus puntajes de la autoevaluación	100
Figura 43.- Número de competencias superadas versus las no superadas por cada trabajador	101
Figura 44.- Número de puntajes máximos versus número de puntajes mínimos por cada trabajador	102

Figura 45.- Número de trabajadores que superan y no superan cada competencia	103
Figura 46.- Número de trabajadores que superan competencias.....	104
Figura 47.- Evaluación final: número de trabajadores según su calificación	106
Figura 48.- Comparación de los puntajes de desempeño promedio y la cultura dominante según rangos de edad	108

CAPÍTULO I:

Introducción

1. Formulación del problema:

1.1. Realidad problemática:

La necesidad de agruparse es inherente a los seres humanos (Maslow, 1954, p.29), quienes desde sus orígenes han buscado pertenecer a algún grupo, sistematizando sus actividades y afiliándose con otros para formar organizaciones con un fin común, de tal manera que todos los que conformen la sociedad logren satisfacer sus necesidades. Este proceso ha ido evolucionando con el paso de los siglos, al mismo tiempo que las civilizaciones seguían su camino hacia la modernidad en la que hoy se desenvuelven; aun así existen un sinnúmero de conocimientos por explorar en lo que a relaciones humanas se refiere.

Es así que las relaciones que se dan entre las personas toman varias formas, siendo una de las más importantes la organización empresarial, la cual se refiere a un conjunto de personas, guiadas por objetivos comunes y aplicados al ámbito empresarial. Bajo este concepto, las organizaciones empresariales son conformadas por un grupo de personas que, unidos bajo una misma visión de trabajo, deberían enfocar sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes. Pero es justo aquí donde surge el problema, pues no siempre todos los miembros de la organización comparten la misma visión ni velan exclusivamente por los intereses de la empresa donde trabajan. Es más, no sería arriesgado afirmar que muchas empresas no cuentan ni siquiera con objetivos establecidos, ni mucho menos metas cuantificables.

Dentro de todo esto, se asume que un objetivo básico de las empresas debe ser el de lograr resultados positivos, de tal forma que la empresa pueda seguir existiendo a lo largo del tiempo y así generar mayores retornos para los propietarios. Los resultados de la empresa son influidos por la convergencia de los diferentes factores que forman parte de su entorno.

Uno de los elementos más importantes de este entorno es el cliente, quien, según Chiavenato (2007), “puede ser interno o externo” (p. 219). El cliente interno, o trabajador de la empresa, se relaciona con los demás trabajadores y con los dirigentes y/o fundadores, no solamente en temas

estrictamente laborales sino que también comparte sus experiencias, vivencias, comportamientos, valores, etc. Todo este conjunto de relaciones dan forma a la cultura propia de cada organización y cada organización posee una cultura diferente.

De esta manera se presenta la problemática de la Empresa de Transportes Sagitauro SAC de Trujillo, Perú; una empresa familiar constituida en septiembre del 2003, dedicada al transporte de carga pesada por carretera (CIIU 6023). Esta empresa, al igual que el 60% de empresas en el Perú, es de origen familiar (Escalante, 2014, p.19) y por lo tanto basa su esencia y continuidad en un sistema de valores único que se transmite de generación en generación y que expresan la identidad propia de la familia (Tàpies, 2009, p.30). Del mismo modo en que los valores son elementos de la cultura de una familia, también son elementos trascendentales de la cultura organizacional de una empresa familiar. Robbins & Coulter (2010) concluyeron que “cuantos más empleados aceptan los valores fundamentales de la organización y mayor es su compromiso con dichos valores, más fuerte es la cultura” (p. 48). Es decir que “al tener una cultura corporativa bien establecida y bien entendida [, esta] se convierte en la base de todo lo que (...) la empresa hace; es la salvaguarda que evita que el tren se descarrile, porque se trata de los rieles mismos” (Schmidt & Rosenberg, 2015, p.101), por lo tanto la cultura organizacional es la base sobre la que se construye el potencial de una empresa. Del mismo modo Schein (1985) nos indica que “cuanto más fuerte se vuelve una cultura, más influye en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan” (citado por Robbins & Coulter, 2010, p. 48)

Algunos indicios revelaron que la Empresa de Transportes Sagitauro SAC de Trujillo no se encontraba funcionando en toda su capacidad, y que uno de los factores clave para que se dieran estos resultados fue que la cultura organizacional no era la adecuada. Es por esto que se buscó evaluar la actividad de la empresa de Transportes Sagitauro SAC desde el punto de vista organizacional, mediante un diagnóstico de cultura organizacional para así develar su situación en ese momento, para así poder evaluar su

impacto en los resultados empresariales y más específicamente, en el nivel de desempeño de sus trabajadores.

1.2. Enunciado del problema:

¿De qué manera impacta la cultura organizacional de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC de Trujillo en el desempeño laboral de sus trabajadores, en el año 2016?

1.3. Antecedentes de la investigación:

1.3.1. Antecedentes internacionales:

Figuroa (2015) se planteó varios objetivos, algunos de los cuales fueron: “Determinar el tipo de cultura organizacional en la institución gubernamental y los elementos que la conforman; establecer los elementos de la cultura que inciden en el desempeño de los colaboradores que laboran en la institución gubernamental; establecer la relación entre las variables demográficas de sexo, edad, el tiempo que tienen los trabajadores de laborar para la institución y su influencia tanto en la cultura organizacional como en el desempeño laboral”.

La autora concluyó lo siguiente: “La cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores en la institución gubernamental la cual ha sido objetivo de estudio (...); [sin embargo,] las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones institucionales inciden en el desempeño laboral de los empleados; [los elementos predominantes] dentro de la cultura organizacional son las “normas”, “creencias” [y] “clima” (...); existe una deficiencia por parte de la institución al momento de estimular (...) que los empleados conozcan y se arraiguen a los símbolos que los identifican como institución; el desempeño laboral de los colaboradores de la institución gubernamental es excepcional (...); [también] se determinó que mientras los colaboradores tienen más años de laborar en la institución (...), existe un mejor clima, una mayor promulgación y manifestación de creencias que generan

mayor arraigo, compromiso y una mejor calidad de cultura dentro de la misma (...).”

De esta manera la autora manifestó que dentro de la institución que investigó, si bien su cultura organizacional no se relaciona con el desempeño laboral de sus colaboradores, existen algunos elementos de la estructura organizacional que sí influyen directamente en el desempeño laboral, como son las políticas establecidas por la empresa.

Algunos de los objetivos que Gil & Hernández (2008) se plantearon son: “Verificar (...) la existencia de los aspectos críticos de la cultura organizacional en [la empresa]; identificar las culturas en segmentos de la organización a partir de la aplicación de una encuesta sobre cultura organizacional; evaluar la influencia de las características de la cultura de [la empresa] en el conjunto de las variables críticas para el desempeño organizacional (...)”.

Las autoras concluyeron lo siguiente: “(...) La organización presenta un mayor nivel de flexibilidad que de estabilidad y dirección (...) [; la empresa] ha aprendido de errores y diferentes direccionamientos que la hacen capaz de generar estrategias adaptativas que sirven para enfrentar necesidades cambiantes (...). [La evaluación] muestra una deficiencia en la dirección de la empresa (...); se observa (...) un alto nivel de compromiso en el personal, en donde las capacidades de las personas se perciben en la cultura como importantes para el logro de los objetivos de la organización (...); [finalmente] se considera que la empresa cuenta con recursos interesantes contundentes que ayudarían a fortalecer la cultura y orientarla al cumplimiento de las metas organizacionales”.

Con esto último las autoras afirmaron que la cultura organizacional se puede orientar para cumplir metas empresariales.

1.3.2. Antecedentes nacionales:

Algunos de los objetivos que planteó Morocho (2012) fueron: “(...) Identificar si existe relación entre el reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red(...); identificar si existe relación entre la comunicación y equidad organizacional de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red(...); identificar si existe relación entre la credibilidad de los directivos y las relaciones humanas de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red (...); identificar si existe relación entre el liderazgo en la gestión directiva de la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario pertenecientes a la red (...); identificar si existe relación entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente en cada una de las instituciones educativas del nivel de educación primaria pertenecientes a la red”.

La autora concluyó lo siguiente: “Sí existe correlación (...) entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño docente (...). Es decir, a un mejor clima organizacional en la escuela se presenta un mejor desempeño de los docentes y viceversa. (...) Todo reconocimiento del trabajo, esfuerzo, compromiso y entusiasmo en el logro de objetivos institucionales por parte del profesor va a conllevar a un buen desempeño de sus funciones como profesional docente (...); se determina que la comunicación es muy influyente en el desempeño de los docentes, porque las opiniones son valoradas y tomadas en cuenta así como el respeto a las ideas y las actitudes positivas de comunicación a través de un diálogo permanente que permite el mantenimiento de un adecuado clima institucional (...); la credibilidad de los directivos de las

instituciones educativas, su transparencia, dinamismo, responsabilidad y asertividad en el desarrollo de sus funciones, van a permitir que el docente trabaje eficaz y eficientemente (...); se determina (...) que no hay un buen líder, con capacidad de gestión y sobretodo que sea asertivo y empático, que movilice ideas, compromisos, y voluntades sociales e institucionales, con prácticas innovadoras que promueva cambios e influya en el desempeño de los docentes que están bajo su dirección y orientación (...)

Por lo tanto, el autor afirmó que la cultura organizacional y el desempeño docente presentan una correlación.

Guerrero (2012) planteó las siguientes conclusiones: Desde el punto de vista de “la eficacia de la empresa (...) la empresa genera rentabilidad (...). La empresa posee una estrategia bien orientada hacia la máxima calidad y diferenciación de productos, la cual es de conocimiento por todos los trabajadores. Pero de acuerdo al análisis realizado, la empresa no cuenta con una estructura formal bien definida, debido a que la empresa no cuenta [con] documentos esenciales como (...) el MOF. La ausencia de estos documentos, hace que se dupliquen las tareas o (...) que no haya una persona responsable por alguna función. Sin embargo, la empresa funciona así con sus desperfectos generando rentabilidad (...)

Desde el punto de vista de “la eficiencia de la empresa [y] sobre las relaciones entre los trabajadores y sus fortalezas como Organización humana (...) se puede decir que la relación entre los trabajadores es uno de los pilares por el cual se llevan a cabo los trabajos en [la empresa]. (...) Es un grupo humano que se tiene confianza (...), Los trabajadores (...) consideran como buen líder [a su gerente de operaciones; sin embargo] no hay retroalimentación en los trabajos realizados (...). La parte de la motivación de los trabajadores debería mejorar (...). La fidelidad del trabajador (...) se encuentra por debajo de la media ideal”.

Desde el punto de vista de “la consistencia de la empresa; es decir, si la empresa se preocupa por sus trabajadores como personas. El resultado obtenido demuestra que las personas sí se preocupan por el desarrollo intelectual del trabajador y agradable ambiente de trabajo adecuado para la salud ocupacional. Pero no se incentiva el cuidado a la salud física”.

Es así como la autora explicó que la estructura de la empresa no se encuentra definida correctamente, pudiendo existir duplicidad de funciones o ausencia de responsables de algunas actividades. Afirmó también que existe un buen trato y comunicación entre los trabajadores, además de una cultura de trabajo en equipo, sin embargo alegó que la motivación hacia los trabajadores podría mejorar. Aseveró también que la empresa es rentable, a pesar de sus desperfectos. Sin embargo, infiere que la empresa podría obtener mejores resultados si eliminara estos desperfectos.

Anaya & Paredes (2015) se plantearon algunos de los siguientes objetivos: “Interpretar las percepciones sobre el clima organizacional de los colaboradores (...); proponer un plan de mejora conforme a las áreas de oportunidad indicadas por Great Place To Work y los hallazgos producto de las entrevistas realizadas al equipo (...); explicar la forma en que el plan de mejora propuesto y su gestión, contribuyen a la mejora del clima organizacional, alineado con los objetivos institucionales de la empresa (...)”.

Las siguientes fueron algunas de sus conclusiones: “El plan de mejora incluye acciones que (...) [promuevan] una cultura de inclusión del talento e identificación de agentes de cambio (...). Del análisis realizado (...) [se identifican] personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura y que se adapte con éxito a la misma. Existe, incluso, una base emocional positiva que genera identificación frente a la organización y un ambiente propicio para el desempeño. Sin embargo existen problemas de frustración y baja motivación a causa de los constantes cambios en las tareas, que no

son consideradas formalmente durante las evaluaciones anuales (...). La propuesta [de mejora] posiciona la mejora del clima laboral como parte de la mejora en la gestión del desempeño y factor determinante en consecución de las nuevas estrategias adoptadas por la empresa, como la incursión en nuevos mercados, decisión que requiere de personas motivadas, con conocimiento del negocio, capacidades y alineadas con la cultura (...).”

Con esto los autores afirmaron que aquellas personas que lograran adaptarse con éxito a la cultura de la empresa lograrían tener un mejor desempeño.

1.3.3. Antecedentes locales:

Alcántara (2015), se planteó algunos de los siguientes objetivos: “Analizar la situación de los elementos propios de la Estrategia Integral de Gestión de Personas en las empresas exitosas de seguridad (...); investigar y analizar la situación sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de seguridad, tomando como base los elementos de la Estrategia Integral de Gestión de Personas (...); medir la relación de la Estrategia Integral de Gestión de Personas y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa (...).”

Las siguientes fueron algunas de sus conclusiones: “(...) El salario que reciben los trabajadores no es satisfactorio en relación con las tareas y responsabilidades que asumen; la información compartida entre las áreas de la empresa no se da de forma oportuna; la estrategia de estimulación de recursos humanos de Zeus es regular en cuanto al reconocimiento porque no cuenta con un programa de incentivos laborales eficiente, las fechas de pago de las remuneraciones no se dan de forma puntual; el estilo de dirección en Zeus es positivo porque los jefes animan a su equipo de trabajo a adoptar responsabilidades y apoyan a los trabajadores cuando tienen que tomar una decisión relacionada a su trabajo; existe una adecuada estrategia de desarrollo de recursos humanos de Zeus,

porque se promueve la capacitación en cuanto las necesidades del puesto de trabajo del colaborador; Zeus tiene una cultura de empresa positiva en cuanto a los aspectos intangibles, porque existe un agradable clima laboral y se fomenta la participación entre todos los colaboradores (...); el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Zeus es bueno, porque relativamente asisten puntualmente a su puesto de trabajo, cuentan con las capacidades o los conocimientos necesarios para el tipo de trabajo que desempeñan y su rendimiento laboral es bueno; la estrategia integral de Gestión de Personas de Zeus está incidiendo de forma positiva en el desempeño laboral de sus trabajadores, en base a la estrategia de empresa, cultura y auditoría de personas (...).”.

De esta manera la autora concluyó que la cultura organizacional es un factor básico para la estrategia integral de Gestión de Personas y que esta a su vez impacta positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

1.4. Justificación:

1.4.1. Justificación práctica:

La presente investigación fue necesaria porque permitió demostrar que la cultura organizacional de la empresa, representada por cada una de sus dimensiones, es uno de los factores determinantes para que esta pueda desarrollar su potencialidad en distintos puntos como la productividad, eficiencia en el empleo de recursos, gestión correcta del personal, comunicación del personal, trabajo en equipo, definición clara de metas, objetivos y valores organizacionales, reputación frente a otros grupos de interés, entre otros.

Es así que al estudiar la situación de la empresa se pudieron evaluar sus aspectos positivos y negativos, por lo que se pudieron indicar recomendaciones para esta, con las cuales se podría mejorar el desempeño laboral y los resultados de la empresa en todos los niveles.

1.4.2. Justificación teórica:

Con la presente investigación se logró conocer de mejor manera las dimensiones que definen a la cultura organizacional y cómo del estudio de estas y su impacto en la empresa se pueden identificar buenas y malas prácticas.

Asimismo los resultados de esta investigación permitirán hacer generalizaciones sobre la importancia de poseer una cultura organizacional fuerte o claramente dominante como factor para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y el desempeño global de la organización, y determinar los puntos a mejorar.

1.4.3. Justificación metodológica

La presente investigación se realizó con el fin de servir como referencia para investigaciones futuras relacionadas al campo del diagnóstico de la cultura organizacional de las empresas, y como este se puede emplear para la toma de decisiones que conlleven a una mejora del desempeño de la empresa y sus trabajadores.

2. Hipótesis:

La cultura organizacional de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC de Trujillo tiene un impacto negativo en el desempeño laboral de sus trabajadores, en el año 2016.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general:

- Determinar de qué manera impacta la cultura organizacional de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC de Trujillo en el desempeño laboral de sus trabajadores en el año 2016.

3.2. Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC de Trujillo en el año 2016.

- Aplicar una evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Transportes Sagitauro SAC de Trujillo, Perú en el año 2016.
- Analizar la relación existente entre la cultura organizacional de la Empresa de Transportes Sagitauro SAC de Trujillo y los niveles de desempeño laboral de sus trabajadores en el año 2016.

4. Marco teórico:

4.1. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

Según Maslow (1954, p. 21-32), reputado psicólogo que amplió los resultados de sus estudios anteriores sobre las necesidades básicas de las personas, estas necesidades pueden ser clasificadas según el orden en que las personas buscan cubrirlas, desde las más básicas o fisiológicas, hasta las necesidades que buscan la realización personal.

De esta manera se tiene la siguiente clasificación:

- **Las necesidades fisiológicas:** son aquellas estimuladas por los impulsos fisiológicos, como el hambre, la sed, el sueño, la respiración, entre otros. Se dice que estas son las necesidades más básicas y que en el caso de que una persona no tenga ninguna necesidad satisfecha, estas serán las primeras en buscar serlo.
- **Las necesidades de seguridad:** son aquellas necesidades relacionadas con la búsqueda de la estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, orden, protección, entre otros. Se muestran como las necesidades dominantes en casos reales de emergencia.
- **El sentido de pertenencia y las necesidades de amor:** estas surgen luego de satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad. Se encuentran relacionadas con las necesidades de contacto, intimidad, pertenecer a algún grupo (familia, amistades, colegas, compañeros de trabajo, etc.) y a las necesidades de dar y recibir afecto.
- **Las necesidades de estima:** son aquellas que además de buscar la estima propia mediante la confianza de uno mismo ante el mundo,

buscan la estima de los demás a través del respeto, la reputación, el prestigio, la fama o el reconocimiento, entre otros aspectos.

- **Las necesidades de autorrealización:** relacionado con la necesidad lograr a ser todo lo que uno es capaz de llegar a ser. Este potencial tiene que ver con las características e idiosincrasia que posee cada persona, por lo que estas necesidades pueden variar de persona en persona. La aparición de estas necesidades se da cuando las demás necesidades inferiores se encuentran satisfechas.

4.2. Diseño organizacional:

Según Stanford (2010, p. 9 - 26), dentro de los riesgos que sugiere la puesta en marcha de nuevos negocios se encuentran factores externos a la empresa que no son necesariamente controlables por esta, como el tipo de cambio, el nivel de confianza de los inversionistas o el crecimiento del PBI; sin embargo existen otros factores que sí dependen de la empresa, como la pertinencia de los productos o servicios que ofrecen para lograr la preferencia de sus clientes.

La minimización de estos riesgos puede darse si se alinean los elementos de una empresa y los elementos de su entorno operativo mediante un proceso de diseño de organizaciones nuevas o el re diseño de organizaciones existentes, para lograr resultados favorables. Esto recibe el nombre de diseño organizacional.

Sin embargo, según Senge (2006), la labor de diseñar organizaciones es pocas veces intencionada ya que los encargados de la tarea pocas veces reciben reconocimiento, pues los resultados de este proceso no se pueden visualizar de inmediato sino que lo hacen en el futuro. (Citado por Stanford, 2010, p. 10)

Diferencias entre reestructuración organizacional y rediseño organizacional:

Mientras que la primera se refiere solamente a la modificación de la estructura formal de la empresa, es decir, el organigrama, sin profundizar en otros elementos relevantes de la organización; el rediseño

organizacional va más allá del cambio de la estructura pues parte la misión y visión de la empresa, y los alinea con otros elementos como los valores y principios operativos, las estrategias, los objetivos, las tácticas, los sistemas, la estructura, las personas, los procesos, la cultura y los resultados, de esta manera se pueden buscar cambios relevantes en las operaciones de la empresa.

De este modo el diseño organizacional debe basarse en los siguientes principios:

- **El diseño debe estar basado por la estrategia comercial y por el contexto operativo:** es decir que, la ruta que tomará la empresa comercialmente debe toma en cuenta los aspectos sociales, tecnológicos, ambientales, económicos, políticos, legales, etc., que se dan dentro y fuera de la organización. Estos aspectos a su vez son dinámicos, por lo que las empresas deben diseñarse para ser capaces de adaptarse a los posibles cambios.
- **El diseño requiere un pensamiento integral de la organización:** explicado por el alineamiento que debe tener el diseño con los valores/ principios operativos, estrategias, objetivos y tácticas; así como con el contexto operativo y los sistemas, estructuras, personal, mediciones de resultados, procesos y la cultura de la empresa, todos enfocados hacia el logro de la misión y visión.
- **El diseño para el futuro es una opción mejor que diseñar para el presente:** esto permite que la empresa pueda plantear diversos escenarios futuros, así como distintas formas de actuar ante estos.
- **El diseño no debe tomarse superficialmente, requiere muchos recursos aun cuando el resultado sea bueno:** esto quiere decir que para diseñar una organización se pueden emplear muchísimos recursos, sin que esto sea razón suficiente para el logro de mejores resultados, debido a que existen otros enfoques que se pueden adaptar mejor a lo que requiere la empresa en ese momento, sin necesidad de emplear tantos recursos.

- **El diseño es un proceso fundamental, no una simple refacción:** pues este plantea el cambio de la estrategia empresarial, es decir, la forma de hacer negocios, por lo que se le debe dar la importancia debida.

4.3. Cultura organizacional:

Robbins & Judge (2013) la definen como “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”. (p. 512).

Según Ritter (2008) esta es “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. (P. 41).

Según Schein (1991) es “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”. (Citado por Ritter, 2008, p. 41)

Chiavenato, Idalberto (2009) comienza definiendo a la cultura de cada sociedad como el conjunto de “valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra (...)”, y cómo esta influye en la definición del comportamiento de cada individuo y organización.

Robbins *et al.* (2010) la definen desde tres ópticas: es una percepción pues es intangible y no puede verse físicamente, es descriptiva pues tiene que ver con cómo es percibida por los trabajadores mas no si les gusta o no, y finalmente es compartida pues es percibida de manera similar en todos los niveles de la organización (p. 46)

De este modo, al hablar de organizaciones empresariales, se habla de un conjunto de individuos que forman parte de una estructura enfocada en el logro de objetivos comunes y que no solo se encuentran vinculados por un sistema de significados comunes que provienen de la empresa de la que forman parte sino que también se encuentran influenciados por la sociedad en la que se desenvuelven. Es así como la realidad de las sociedades, influenciadas por un entorno cada vez más dinámico e hipercomunicado,

con cada vez menos limitaciones físicas, impactan en la manera en la que se hacen negocios, y por lo tanto en la manera en las empresas son diseñadas.

Es así que las organizaciones actuales deben ser diseñadas para vivir en un mundo que cambia constantemente y deben mostrar una complejidad acorde a las exigencias de su entorno, es decir, que las empresas, ahora más que nunca, deben poseer una cultura enfocada en el aprendizaje continuo, en la plena comunicación entre sus partes, en la flexibilidad, en la horizontalidad, en la máxima productividad y en el trabajo en equipo. (Ritter, 2008, p. 41)

Las funciones de la Cultura Organizacional:

Ritter (2008, p. 43-44) define las siguientes funciones primarias:

- La identificación: función por la cual la empresa es reconocida como una entidad con perfil de personalidad propio, no solamente por los integrantes de la misma organización sino también por terceros.
- La integración: función que busca el entendimiento común entre los integrantes de la organización de los fundamentos que los vinculan.
- La coordinación: función que permite a los mismos empleados guiar su accionar debido a su conocimiento e identificación con las normas, valores de la empresa.
- La motivación: función por la cual se encuentra un sentido al trabajo que se realiza a partir de la cultura organizacional.

La institucionalización de las organizaciones:

Se da cuando las conductas aceptadas dentro de la empresa son de conocimiento común para todos los integrantes de la empresa y especifican la manera particular de hacer las cosas. (*Ibid*, p. 45)

Según Robbins (1987), las organizaciones institucionalizadas poseen siete características, que al ser integradas revelan la esencia de su cultura (citado por Ritter, 2008, p. 45):

- Autonomía individual: aquella que ejercen las personas dependiendo de su grado de responsabilidad e independencia.

- Estructura: referido al conjunto de políticas, reglas y normas de la empresa, así como el nivel de supervisión directa hacia los empleados.
- Apoyo: nivel de soporte que manifiestan los gerentes a sus subordinados.
- Identidad: medida por la cual los trabajadores se identifican con la organización como un todo.
- Desempeño – Premio: grado en el que se recompensa el logro de las metas asignadas.
- Tolerancia del conflicto: nivel en que se alienta a los trabajadores a ser francos y honestos ante las diferencias.
- Tolerancia al riesgo: grado en que se exhorta a los trabajadores a tomar riesgos.

La cultura organizacional tiene un carácter implícito y no se puede percibir de forma física, esta a su vez tiene la capacidad de condicionar el comportamiento de los miembros de la organización, robusteciendo el compromiso de los trabajadores, aumentando la congruencia de su comportamiento y guiando su accionar, beneficiando de esta manera a la organización. (*Ibid*, p.46)

Culturas dominantes y subculturas:

Las culturas se crean y evolucionan, del mismo modo en que la manera en que las organizaciones realizan sus actividades a lo largo del tiempo se transforma en normas o expectativas que determinan su legitimidad frente al conjunto de personas que la integran. Es por este motivo que esta debería ser percibida de manera similar en todos los niveles de la organización: es así como se define a la cultura dominante de la organización; sin embargo, existe la posibilidad de que existan subculturas, que tienden a desarrollarse mayormente en las grandes compañías. Estas subculturas manifiestan las experiencias comunes de sus integrantes con respecto a los diversos problemas que puedan existir. (*Ibid*, p.47)

Culturas fuertes y débiles:

Según Robbins *et al.* (2010) las culturas organizacionales fuertes tienen una mayor influencia sobre el comportamiento y las acciones de los empleados a comparación de las culturas débiles, pues estas tienden a contar con un mayor número de empleados comprometidos con los valores fundamentales de la empresa. La importancia de tener una cultura fuerte radica en que aquellas empresas con culturas fuertes cuentan con empleados más leales y con un mejor desempeño que aquellas con culturas débiles, debido a que mientras más claros sean los valores, mejor podrán guiar su accionar los trabajadores pues saben lo que deben hacer, sin embargo esto podría verse como una desventaja si evita que los trabajadores busquen nuevas maneras de hacer las cosas ante circunstancias cambiantes. (p. 47-48)

Cuadro 1.- Comparación entre culturas fuertes y culturas débiles

Culturas fuertes	Culturas débiles
Valores ampliamente compartidos.	Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general a la alta administración.
La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa	Los empleados saben poco sobre la historia o los héroes de la empresa
Los empleados se identifican totalmente con la cultura.	Los empleados se identifican poco con la cultura.
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

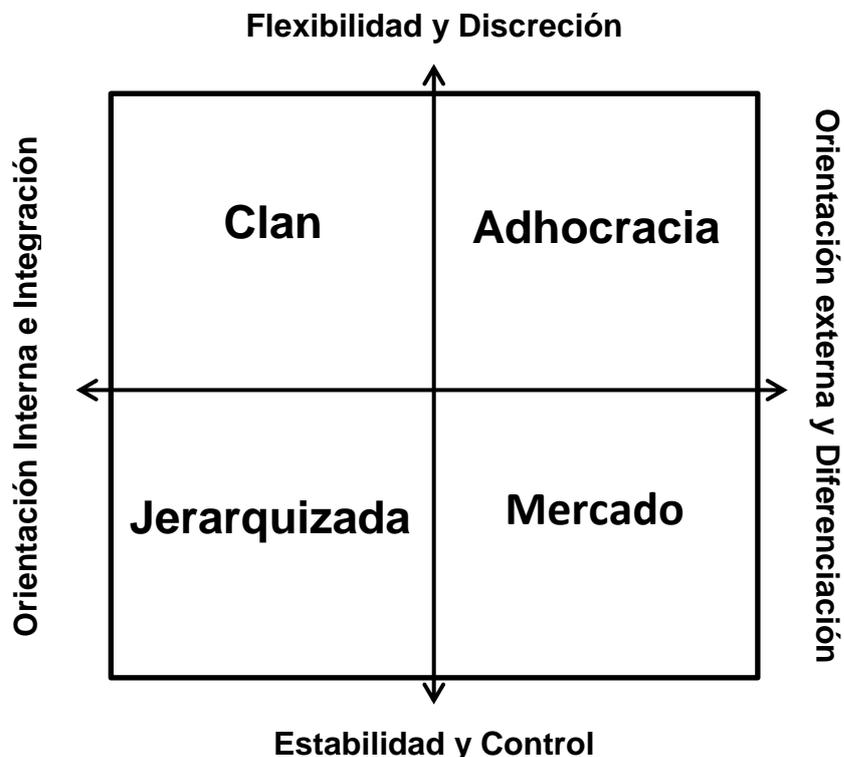
Fuente: Robbins & Coulter (2010, p. 48).

Lo cuatro tipos de culturas dominantes:

Diversos estudios (Cameron & Quinn, 2006, p. 37-45; Ritter, 2008, p. 55-57) indican que son cuatro los tipos de cultura organizacional más aceptadas, los cuales se diferencian por su orientación al control (estable o flexible) y en su foco de atención (interno o externo). A partir de este marco se podrán identificar diferentes combinaciones de estos tipos puros, tanto para la cultura dominante como para las posibles subculturas. Se debe tomar en cuenta que el éxito de un tipo de cultura también tiene que ver con el grado de correspondencia que tenga con los grupos de interés externos y su entorno competitivo.

Estos tipos de cultura organizacional surgen a partir de un marco de valores en competencia (CVF, por sus siglas en inglés) planteado por Cameron y Quinn, el cual mediante una figura pretende explicar los “esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan información” (Salazar, 2008, p. 30)

Figura 1.- The Competing Values Framework (CVF)



Fuente: Cameron & Quinn (1999, citados por Salazar, 2008, p.32).

- **La cultura burocrática o jerarquizada:** en esta se valoran mucho las jerarquías y el respeto por las normas y los procedimientos. Cada integrante cuenta con responsabilidades bien definidas y se deben seguir los manuales al pie de la letra.
- **La Cultura de clan:** en esta se comparte una sensación de pertenencia y orgullo. Se valora el trabajo en equipo y la toma de decisiones por consenso. La empresa y el trabajador se encuentran comprometidos mutuamente (el trabajador ofrece lealtad, y la empresa seguridad) con lo que se busca la relación laboral vaya más allá de un mero intercambio entre el trabajo y el salario. En este contexto se fomenta ampliamente la socialización entre los colaboradores.
- **La cultura emprendedora o adhocrática:** en esta se valora la toma de riesgos, la innovación, la vanguardia, la creatividad. Es altamente dinámica y flexible. Se premia la experimentación y la proactividad.
- **La cultura de mercado:** se enfoca en el logro de resultados (financieros o comerciales) y se encuentra orientada al logro de utilidades. La relación entre el trabajador y la empresa no deja espacio para exigir más de lo acordado, por lo que el trabajador no le ofrece lealtad a la empresa, y esta a su vez no le ofrece seguridad en su trabajo. En esta también se busca retribuir el alto desempeño.

Niveles de la cultura:

Scholz (1987) y Schein (1984) sugieren que para promover la cultura en las organizaciones, las políticas de comunicaciones deben tomar en cuenta los siguientes niveles de la cultura (citados por Ritter, 2008, p. 57):

- **El nivel de los artefactos y los rituales:** es el nivel más superficial de la cultura. Los artefactos se refieren a todos aquellos elementos que dan forma a la identidad visual de la empresa, como son el diseño de uniformes, papelería comercial y publicitaria, arquitectura de edificios, señalización en oficinas, vehículos y mobiliario. Por otro lado se encuentran los rituales, las cuales son celebraciones que fomentan la interacción informal entre sus miembros, así como el de sus familias, en algunos casos. Dentro de los rituales pueden encontrarse los

aniversarios, promociones de personal, torneos deportivos para el personal y/o clientes, fiestas de integración, etc.

- **El nivel de la tradición:** en este nivel se encuentran las historias sobre los orígenes de la empresa y los hechos más relevantes, entre otras anécdotas. En este nivel también se ubican las leyendas de la empresa (que no se sabe si son ciertas o no), los mitos (relatos sobre hechos extraordinarios) y los héroes, es decir, aquellos individuos que “personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de roles que deben desempeñar los empleados” (Deal & Kennedy, 1985, citados por Ritter, 2008, p. 59)

- **El nivel de los valores:** Ritter (2008, p. 59) define tres tipos de valores:
Los valores elementales: son aquellos que sobrepasan las barreras culturales y se fundamentan en la religión, el amor, la libertad y la justicia. Cuentan con una alta significación y no se discuten.

Los valores estratégicos: son aquellos asociados al logro de fines específicos, en donde la persona se verá obligada a priorizar los valores de acuerdo a la situación que experimenta.

Los valores instrumentales: son aquellos que se utilizan en la vida rutinaria y siempre son asociados a valores de una escala superior.

Cada persona y organización cuenta con una escala de valores propia, pues es imposible contar con todos los valores al mismo tiempo, de este modo se establece una jerarquía de los valores.

Finalmente Wechsler (1991) plantea que los valores de cada empresa nacen a partir de la propia filosofía corporativa manifestada a través de tres elementos internos y tres elementos externos (citado por Ritter, 2008, p.61):

Los tres elementos internos de la filosofía de las empresas son:

- **La misión:** es el propósito de la empresa, aquel que le da sentido a su actividad.
- **El personal:** referido al nivel de motivación con el que cuenta el trabajador.
- **Los accionistas:** quienes cuentan con el objetivo básico de obtener un retorno sobre su inversión.

Los tres elementos externos de la filosofía de las empresas son:

- **Los clientes:** sin ellos la empresa no podría sobrevivir ni prosperar.
- **Los proveedores:** permiten que la empresa pueda atender a sus clientes.
- **La comunidad y el medio ambiente:** la empresa forma parte de una comunidad y de un ambiente natural, por lo que su impacto frente a estos aspectos afecta directamente a su reputación.
- **El nivel de los supuestos básicos:** Son aquellos supuestos que se encuentran en el subconsciente de las personas, por lo que son difíciles de determinar, sin embargo estos expresan la esencia de las personas, sus conductas y su relación con los demás. Estos son intangibles, se sobreentienden y son el soporte sobre el cual se construye la cultura de una organización y el comportamiento de cada individuo.

4.4. Diagnóstico de la cultura organizacional:

Consiste en analizar y estudiar las particularidades de una organización desde el punto de vista cultural; desde la historia de constitución de la empresa, a los valores que la definen, la manera en que son realizadas las funciones, al conjunto de creencias y prejuicios que comparten los integrantes, la visión de los fundadores, entre otros aspectos.

Según Rodríguez (2009) Este diagnóstico a su vez parte de la premisa de que la complejidad de una organización depende de la complejidad de la sociedad de la que forma parte, en cuyo caso se va adaptando constantemente conforme la sociedad cambia, por lo que el diagnóstico se debe realizar empleando modelos aplicables a la realidad de la sociedad de la que la empresa forma parte (p. 126-129).

Dificultades del estudio de la cultura organizacional:

Muchos aspectos de la cultura organizacional ocurren en el inconsciente de las personas, son intangibles, por lo que la propia cultura es invisible para quienes se encuentran inmersos en ella. Es decir, que la persona que pertenece a un determinado sistema puede no ser consciente de todas sus características, a menos que salga de este y luego vuelva a entrar, vea la

forma en la que se hacen las cosas en otras organizaciones o vea a la propia organización mediante el diagnóstico de otra persona. La cultura de una organización en particular tiende a ser la única opción posible para aquellos que la conforman, incluso puede considerarse la mejor opción, otras veces se puede cuestionar si el cambio de cultura es posible o en todo caso necesario. (*Ibid*, p. 129)

El estudio de la cultura organizacional encuentra también su dificultad debido a que es realizado por seres humanos que cuentan con sus propios esquemas de distinción, es decir, como su propia manera de interpretar la realidad que le rodea, por lo que cuenta con puntos ciegos con respecto a la realidad que pretende estudiar. Es por eso que se recomienda realizar el estudio de la cultura organizacional a manera de co-diagnóstico, es decir, en conjunto con los integrantes de la organización que se analiza y que estén dispuestos a participar, para así dirigir un estudio más objetivo, reduciendo la cantidad de puntos ciegos de aquellas personas que participan en el diagnóstico. (*Ibid*, p. 130)

Una metodología para el diagnóstico de culturas organizacionales:

Las técnicas empleadas deben facilitar el co-diagnóstico, no solamente para la entrega de información, sino también para su interpretación. El estudio debe realizarse abarcando desde lo más general a lo más específico. (*Ibid*, p. 131-132)

De este modo se plantean los siguientes pasos para aplicar un diagnóstico de cultura organizacional (*Ibid*, p. 133-142):

- **Contacto inicial:** para que el diagnóstico sea exitoso es necesario que exista una motivación real de parte de los decisores de la empresa diagnosticada para emplear los resultados de manera adecuada. De esta manera, el contacto inicial implica que desde un primer momento la utilidad de un diagnóstico organizacional sea entendida plenamente y se planteen las verdaderas necesidades de la empresa con respecto a lo que pretende lograr con el diagnóstico. Luego de que las “reglas de juego” se encuentren bien definidas entre ambas partes, se debe empezar por identificar los fenómenos que más salten a primera vista

para los investigadores, pues estos son los primeros indicadores que pueden manifestar los aspectos propios de la personalidad de la organización estudiada.

- **Examen de artefactos culturales:** se basa en el estudio de los escritos de la organización. Estos se crean con el objetivo de crear una imagen corporativa que representan la forma en que la organización quisiera ser vista, por lo tanto muchos aspectos de la cultura realmente vivida pueden no estar representados en estos artefactos, de ahí la importancia de su análisis. Entre escritos se encuentran los organigramas, declaraciones públicas, diarios y revistas internos, decálogos, documentos de seguridad industrial, historias oficiales, documentos de propaganda y publicidad, credos, eslóganes, bases para otorgar premios, fechas memorables, reuniones fijadas con fechas predeterminadas, etc.
- **Entrevistas a informantes calificados:** se deben escoger a los principales representantes de los grupos más relevantes de la organización considerados por el consultor, para recopilar datos sobre la historia de organización, sobre sus momentos relevantes, sobre sus personajes notables. También se deben hacer preguntas con respecto a sus valores, creencias, normas, etc.
- **Entrevistas grupales:** son importantes para obtener nuevas interpretaciones de los datos recopilados en los pasos anteriores, mediante una dinámica diferente a la de las entrevistas individuales.
- **Reunión(es) del equipo consultor, con la participación de informantes internos:** sirve(n) para comprobar si las interpretaciones que se van haciendo hasta el momento son válidas o tienen sentido. En esta etapa se debe promover la comunicación franca entre ambas partes del diagnóstico, para encaminar de mejor manera el estudio.
- **Determinación de hipótesis y de los principales ítems culturales:** para que sirvan de guías para todos los pasos del estudio que aún faltan completar.

- **Análisis grupal de textos:** es una técnica empleada para detectar la presencia de ciertos rasgos culturales en el grupo estudiado, mediante la lectura, análisis y discusión de historias laborales ficticias para llegar finalmente a un consenso.
- **Presentación de resultados preliminares ante un comité interno:** para mostrar el estado de avance del estudio a la parte contratante, este paso sirve para obtener una retroalimentación de parte de miembros de la empresa que permitan dar alcances de los puntos a reforzar, el desarrollo de argumentos más contundentes o la recopilación de información adicional. (*Ibid*, p. 139-140)
- **Elaboración de cuestionarios:** Se aplican preguntas cerradas para conocer el nivel de extensión que tienen los elementos culturales detectados a través de los instrumentos aplicados hasta el momento.
- **Recopilación de antecedentes:** mediante la administración de los cuestionarios. Es recomendable que estos sean autoadministrados, reuniendo a los trabajadores en espacios comunes para poder asegurarse del retorno de la totalidad de cuestionarios, esto permite además la posibilidad de la resolución de consultas y dudas de los trabajadores con respecto a las preguntas del cuestionario.
- **Seminario de diagnóstico:** consiste en la realización de seminarios dirigidos a grupos de 30 a 40 personas, estos permiten una mayor retroalimentación. También permiten que el proceso de diagnóstico sea percibido como una señal de la mayor disposición de la empresa a buscar mejorar la manera en la que se hacen las cosas.
- **Elaboración del informe final:** para mostrar de manera organizada los distintos componentes de la cultura organizacional y la manera en que se relacionan. Pero al encontrarse la cultura organizacional en constante evolución, este informe solo buscará mostrar el estado de la cultura organizacional en un determinado momento en el tiempo.

A modo de conclusión Rodríguez (2009, p. 143) explica que esta metodología no es definitiva, y que es posible realizar una versión más

resumida del método, teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo y el nivel de complejidad de la organización estudiada.

Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Fue planteado por Cameron & Quinn (2006, p. 26-30). Es un cuestionario (ver anexo D) basado en el Marco de Valores en Competencia (CVF – Competing Values Framework), el cual consta de 6 preguntas con 4 opciones cada una. Cada opción corresponde a un tipo de Cultura Organizacional.

Para cada pregunta se deberán asignar en total 100 puntos, los cuales deberán ser repartidos entre las diferentes opciones de la pregunta, otorgándole el puntaje más alto a aquella alternativa que el encuestado considere que es más similar en su organización o unidad departamental. De la misma manera a la opción que se relacione menos con su organización se le deberá asignar el menor puntaje. De esta manera se podrá identificar la cultura dominante que existe en la empresa, mediante el promedio de los puntajes asignados por los participantes para cada opción, pudiéndose graficar este en un gráfico radial o de telaraña.

La primera opción (A) mide el grado de orientación de la empresa a la cultura de “clan”, la opción (B) mide el grado de orientación de la empresa a la cultura “adhocracia”, la opción (C) mide el grado de orientación de la empresa a la cultura de “mercado” y la opción (D) mide el grado de orientación de la empresa a la cultura “jerarquizada”.

4.5. Liderazgo:

Koontz, Weihrich & Cannice (2012) lo definen como “el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (p. 413), es decir, que estas empleen su energía y confianza para aplicar al máximo sus capacidades y lograr los objetivos establecidos.

Componentes del liderazgo:

Koontz *et al.* (2012, p. 413-414) plantearon que los líderes deben contar con las siguientes capacidades:

- Capacidad para emplear de manera responsable y eficaz el poder que poseen.
- Capacidad para entender las diferentes motivaciones de las personas, de acuerdo al momento y el contexto.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para fomentar el clima adecuado, despertando las motivaciones adecuadas.

Clasificación de estilos de liderazgo:

- De acuerdo a la autoridad que ejercen los líderes:

Líder autocrático: da órdenes y espera que estas se cumplan. Basa su estilo en su capacidad para recompensar o no a sus subordinados.

Líder democrático o participativo: facilita la comunicación bilateral con sus colaboradores para consultar posibles acciones y decisiones.

Líder liberal: actúa más como facilitador pues otorga un alto grado de libertad a sus colaboradores, estos a su vez le facilitan el trabajo de establecer metas y estrategias.

- Los cuatro estilos extremos: Blake & Mouton (citados por Koontz *et al.*, 2012, p. 421) plantean los siguientes estilos:

Administración empobrecida: representa a aquellos líderes que han abandonado sus cargos y no tienen interés por las personas ni la producción. Fungen como mensajeros entre las superiores y los subordinados.

Gerentes de equipo: son aquellos que logran vincular las necesidades de la empresa con las de los trabajadores. Se interesa por las personas y la producción al mismo tiempo.

Administración del club campestre: aquella que se enfoca en las personas, mas no en la producción. Promueve la comodidad para los trabajadores, pero no vela por el logro de los objetivos empresariales.

Déspotas del trabajo: Se interesan por la eficiencia de la operación empresarial, pero no le interesan las personas.

- **Liderazgo situacional:** Fiedler (1967) plantea que el liderazgo de las personas no depende sólo de las características de sus personalidades sino también de factores situacionales y de las interacciones que tienen con los integrantes de su grupo. (Citado por Koontz *et al.*, 2012, p. 424)
- **Liderazgo transaccional y transformacional:** el primero busca definir los objetivos, las estrategias, las funciones, responsabilidades y recompensas para sus subordinados, mientras que el segundo busca inspirar y motivar a sus seguidores a través de su visión, creando un clima propicio para el cambio organizacional.

4.6. Desempeño:

Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (2002) es la “medida en que (...) una entidad (...) actúa conforme a criterios, normas, directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos” (p. 28). Este concepto es aplicable para las personas, empresas, países, etc. A partir de esto se interpreta al desempeño laboral como la manera en que los trabajadores de una empresa obtienen resultados en función a sus metas y planes establecidos.

Por lo tanto, una empresa que al menos aspire a sobrevivir en su mercado deberá conocer (por lo menos empíricamente) el nivel de desempeño de los elementos que la conforman, es aquí donde surge la necesidad de una evaluación de desempeño: para descubrir cómo le está yendo desde distintos ángulos y plantear estrategias de mejora.

Evaluación de desempeño:

Alles (2005) lo muestra como “un instrumento para dirigir y supervisar personal” (p. 27), que muestra las diferencias entre las expectativas empresariales que se tienen con lo que realmente se logra, para luego plantear posibles mejoras. Este es útil para conocer las actitudes del empleado con respecto a la labor que realiza y para que este conozca si

debe mejorar. También se emplea como una medida para decidir promociones, remuneraciones, necesidades de capacitación, planeamiento de carreras para el personal, retenciones, despidos, etc. La evaluación de desempeño puede surgir a partir de “reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo”. (*Ibid*)

Métodos de evaluación de desempeño: Alles (2005, p. 29-55) los clasifica con respecto a lo que miden:

- **Métodos basados en características:** empleados para medir el grado en que un empleado posee las características que una empresa considera que debería poseer. Estos se pueden medir mediante escalas (superior, promedio, inferior, etc.), mediante la escritura de ensayos elaborados por el evaluador con respecto a lo que observa en cada trabajador, entre otros.
- **Métodos basados en el comportamiento:** permiten identificar de manera inmediata el momento en que los empleados se alejan de la escala. Sirve para especificar las acciones que deberían (o no) realizarse en el puesto. Estos se pueden emplear para medir no sólo cuándo el trabajador tiene éxito o fracaso en una tarea asignada, a través de competencias logradas, sino también cuántas veces y con qué frecuencia.
- **Métodos basados en resultados:** evalúan a los empleados mediante la observación de sus logros obtenidos a través de la medición de diversos indicadores de productividad o sobre la base del cumplimiento de las metas fijadas por la organización y por su área.

Cuadro 2.- Comparación de tres métodos de evaluación de desempeño

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y – por lo tanto– de mejor coste.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen

	Fáciles de usar.	de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se puede definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: elaborado por Alles (2005, p. 36).

- **Esquema completo de evaluación de desempeño:** Alles (2005, p. 43-55) plantea un esquema de evaluación que combina la evaluación por resultados con la evaluación por comportamiento (evaluando las conductas y la frecuencia con la que aparecen).
- **Otros métodos:** calificar a los trabajadores en base a rangos de desempeño de diferentes características, calificar a los empleados del mejor al peor, evaluar a los trabajadores mediante tablas de comparación de pares, etc.

Pasos de una evaluación de desempeño:

- **Definir el puesto:** primero se deben definir el conjunto de responsabilidad e indicadores de desempeño de cada puesto.
- **Evaluar el desempeño en función al puesto:** de acuerdo a alguna escala acordada.
- **Retroalimentación:** para informar sobre el desempeño y los progresos del trabajador.

Aplicación de evaluación de desempeño para empresas pequeñas: Se pueden emplear los mismos criterios bajo esquemas simplificados, sin dejar de ser profundo.

4.7. Desempeño y cultura organizacional:

Cantillo (2013, p. 147-148) realizó un profundo estudio de decenas de artículos científicos, elaborados por diversos autores, que hablan sobre ambos conceptos, para así sintetizarlos, relacionarlos y consolidarlos en cuadros comparativos en función a diferentes dimensiones. Realizó esto con el objetivo de determinar la incidencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral, empleando conocimientos ya existentes para generar sus propias conclusiones. De este modo destaca tres situaciones posibles: la completa relación entre ambas variables, la relación parcial, y la carencia de relación entre las variables. De este modo elaboró el siguiente cuadro:

Cuadro 3.- Relación entre cultura organizacional y desempeño laboral según diferentes autores

Estudio	Resultado
Rousseau (1990)	"indican una relación significativa y negativa entre la cantidad en dólares de los fondos recaudados y las normas" (dimensión de cultura organizacional).
Lim (1995)	Señala que no es posible en el estudio demostrar una relación causal entre la cultura organizacional y el desempeño a corto plazo. Sin embargo existe alguna evidencia para sugerir una correlación entre "cultura adaptativas" y el desempeño a largo plazo.
Doran, Haddad & Chow (2003)	Cultura de trabajo de una empresa establece es significativamente relacionado con su rendimiento general.
Jean & Yu (2004)	Existe relación con el desempeño en especial las dimensiones culturales denominadas: innovación, orientación de equipo y orientación a la tarea.

Yilmaz, Alpan & Ergun (2004)	Si existe relación pero es necesario respaldar esta relación con una cultura fuerte. En conclusión, este estudio revela que la orientación al cliente, al aprendizaje y los sistemas de valores organizacionales son más fáciles de desarrollar cuando se complementa con supuestos culturales colectivistas y cuando están respaldados por una cultura fuerte.
Garmendia (2004)	Al igual que los investigadores anteriores, podemos concluir que la cultura tiene un fuerte impacto positivo en el desempeño de la organización (resultados), especialmente si la organización se adapta al medio ambiente e interactúa activamente con él.
Flamholtz & Kannan-Narasimhan (2005)	Cuatro de los factores de cultura organizacional (orientación al cliente, la ciudadanía corporativa, normas de funcionamiento y la identificación con la empresa) se encontró que influyen directamente en los resultados financieros de la empresa.
Davies, Mannion & Jacobs, Powell & Marshall (2007)	Los resultados proporcionan un apoyo especial para una relación contingente entre la cultura y el rendimiento.
Cheung, Wong & Lam (2012)	Los resultados del estudio proporcionan apoyo empírico a la hipótesis de que el desempeño de las organizaciones de la construcción se ve afectado positivamente por la cultura organizacional. En especial por dos dimensiones: la primera denominada Orientación Innovación (IO) y la segunda la Orientación a la recompensa (RO).
Murugan (2009)	Infiere que la cultura organizacional incide en el desempeño laboral en el sector de la tecnología de información.
Yazici, (2009)	La Cultura tipo "clan", la cual se caracteriza por

	contar con alta cohesión, la colegialidad en la toma de decisiones, y un especial sentido de la identidad institucional, influye en la eficacia y la eficiencia de los proyectos, así como en el rendimiento organizacional.
Garibaldi, Wetzel & Ferreira (2009)	Se concluye la existencia de relación entre cultura y los indicadores de desempeño organizacional.
Ezirim, Nwibere & Emecheta (2010)	Las culturas organizativas competitivas, empresarial y consensuadas cada uno tiene un efecto positivo y significativo sobre varios resultados de la organización, como la rentabilidad, volumen de ventas y cuota de mercado.
Racelis (2010)	Los hallazgos de este estudio (que implica un estudio de 60 bancos que operan en las Filipinas) parecen confirmar la idea de que los valores organizacionales (dimensión de cultura) se relacionan con el desempeño financiero.
Martínez (2010)	Sólo la misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño (financiero).
Hartnell, Ou & Kinicki (2011)	La investigación indica relación entre tres tipos de cultura (clan, mercado y adhocracia) están ligado a la efectividad (desempeño).
Zehir, Ertosun, Zehir & Müceldili (2011)	Los resultados del presente estudio indican que tres formas de cultura (competitiva, comunidad burocrática) están directamente relacionados con el rendimiento.
Gálvez & Pérez (2011)	Los resultados muestran que las culturas de tipo clan y la de tipo innovación tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que la de tipo jerárquico de manera negativa.
Han (2012)	El estudio muestra que la cultura corporativa afecta directamente el desempeño financiero.

Fuente: elaborado por Cantillo (2013, p. 147-148).

4.8. Empresas familiares:

Según Gallo (1995) la empresa familiar es aquella en donde los valores de la cultura de una empresa coinciden en su mayoría con los de la familia; es decir que comparten parte de sus culturas de manera voluntaria. (Citado por Wong, 2010, p. 11-12)

Donckels & Frohlich (1991) la define como “aquella en que la familia posee al menos 60% de las acciones.”

Wong (2010, p. 45) la define de la siguiente manera:

“Es aquella que tiene un patrón de propiedad, gobierno, administración y sucesión, único, distintivo, y que difiere del de la empresa no familiar. Este patrón tiene influencia en los objetivos, la estrategia y la estructura. La empresa busca maximizar la riqueza de las sucesivas generaciones del grupo familiar; (...) [invierte] con una perspectiva de largo plazo; puede incursionar en [otros] negocios (...); y las relaciones entre los gestores familiares se basan en la confianza (...)”

Influencia de los valores en la empresa familiar:

Carlock & Ward (2003) expresan que muchas empresas familiares no logran aceptar la importancia que tienen sus valores al momento de planificar en cuestiones “como inversión, carreras profesionales de la familia, calidad del producto y riqueza” (citados por Wong, 2010, p. 18)

Bamberger (1994) menciona que dentro de los factores más importantes para una empresa están sus estrategias, la situación de su industria, los recursos disponibles y también el sistema de valores del gerente, sin embargo, ni los valores ni las estrategias por sí solos pueden explicar totalmente el comportamiento de la empresa. (Citado por Wong, 2010, p. 18)

Factores distintivos de una empresa familiar:

Wong (2010, p. 32-35) presenta dos factores que distinguen a una empresa familiar de las no familiares:

- **Mantener el control familiar:** en un principio las empresas familiares se encuentran gestionados por los mismos propietarios, pero conforme las operaciones de la empresa evolucionan, se requerirán de mayores conocimientos y habilidades que quizás no se encuentren dentro del núcleo familiar, por lo que se necesitará contar con gestores externos a la familia. Es acá donde se empieza a separar la propiedad del control y en donde se pueden incurrir en costos adicionales al tener que monitorear el trabajo de los gestores no familiares o al tener que ofrecerles mayores incentivos financieros.
- **Evitar el conflicto familiar:** Kellersmanns & Eddleston (2004) plantean que los conflictos pueden ser positivos o negativos y que estos a su vez pueden ser de tres tipos: Los conflictos por tareas, referidos a las discusiones sobre qué objetivos y tareas se deben plantear, y conflictos por procesos, referidos al cómo se deben realizar las tareas, pueden ser positivos o negativos, de acuerdo al grado de intensidad con que se presenten; los conflictos por relaciones personales implican temas afectivos y mientras mayores sean, más interferirán en la labores de la empresa. (Citados por Wong, 2010, p. 34-35)

Cultura organizacional en las empresas familiares

Según Ritter (2008, p. 52 -53) en las empresas familiares son los “padres” fundadores quienes establecen la cultura de la organización a partir de su visión. Esta cultura evoluciona en base a la prueba y error para determinar lo que funciona y lo que no, de este modo se crean las costumbres, tradiciones, la misión de la empresa, etc. Esta cultura a su vez toma forma a partir de la historia de la organización y de los valores surgidos de la tradición familiar.

Al ser estas empresas en su mayoría pequeñas, transmitir la visión puede resultar más sencillo pues se cuentan con pocos trabajadores, sin embargo los fundadores pueden contar con ideas preconcebidas sobre la manera en

que deben concretar su visión del negocio. Es así que la cultura surge a partir de la interacción de los prejuicios y suposiciones de sus fundadores y lo que los primeros miembros contratados por los fundadores aprenden después, con su propia experiencia.

Razones por las que quiebran las empresas familiares:

Según Caramuti (2009) las empresas familiares fracasan por los siguientes motivos:

- Muchas no cuentan con conocimientos sobre gestión.
- Emplean las utilidades para fines ajenos de la empresa en vez de reinvertirlas su desarrollo.
- Rivalidades entre los miembros de la familia.
- Las nuevas generaciones no se quieren dedicar a la gestión de la empresa familiar.
- No se plantea una visión clara sobre el futuro de la empresa.
- No se plantean guías ni para la empresa ni para la familia.
- El poder y la información se concentran en las generaciones mayores, sin que estos se deleguen a las nuevas generaciones.
- Temor a cambiar el modo en que se hacen las cosas.
- Las decisiones se toman de forma intuitiva e impulsiva.
- Estilo pasivo del fundador o gerente mientras le va bien al negocio.

5. Marco conceptual:

5.1. Empresa:

Alcázar (2005, p. 35) la define como:

“Un instrumento de servicio para la satisfacción de las necesidades humanas elevando los motivos de las personas que forman parte de esa organización, (...) [ve] al ser humano como un ser libre que (...) puede mejorar [o empeorar] (...). De modo que la empresa excelente es la que ayuda a mejorar, en lugar de explotar la debilidad humana”

5.2. Diseño organizacional:

Stanford, Naomi (2010) lo define como “el resultado del perfilamiento y alineamiento de todos los componentes de una empresa para el logro de una misión acordada, es un proceso comercial directo [y debería ser prioritario para todos los niveles de la organización] (...)” (p. 9).

5.3. Estructura organizacional:

Robbins & Coulter (2010) la definen como “la distribución formal de los puestos de una organización” (p. 184-185), es decir, la manera en que se dan las relaciones de dependencia entre los trabajadores de la empresa. Esta puede mostrarse visualmente a través de un organigrama (*Ibid*, p. 185)

5.4. Cultura Organizacional:

Según Schein, esta “se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, [las cuales] operan en forma inconsciente y definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno (...)” (citado por Rodríguez, 2009, p. 215)

5.5. Clima laboral:

Hellriegel (1974) se refiere a este como el conjunto de percepciones que tienen los integrantes de la organización con respecto al ambiente (no solamente físico) en el que desarrollan sus actividades. (Citado por Uribe, 2015, p. 40)

Por otro lado Rodríguez (2009) lo conceptualiza desde un enfoque multidimensional relacionado con el clima atmosférico: una empresa puede tener un “mejor” clima que otro tal como una ciudad puede tener un clima más caluroso o frío que otra, una empresa puede pasar por épocas de climas buenos o malos así como existen el verano y el invierno, y el clima varía diariamente: así como puede haber una lluvia y después sol el mismo día, en una empresa se dan “alzas y bajas repentinas de la temperatura social” (p. 146).

5.6. Diferencia entre clima y cultura laboral:

Mientras que el clima laboral se manifiesta a través de las percepciones de las personas, las cuales su vez pueden cambiar a diferentes velocidades de acuerdo a los acontecimientos que se den de manera diaria, la cultura organizacional se muestra como un concepto más arraigado en el interior de las personas, que guía su manera de hacer las cosas y es más difícil de cambiar.

5.7. Artefactos culturales:

Son los elementos que le dan a la empresa su identidad visual: diseño de uniformes, papelería comercial y publicitaria, arquitectura de edificios, señalización en oficinas, vehículos y mobiliario. (Ritter, 2008, p. 57)

Rodríguez (2009, p. 134) da como ejemplos de artefactos culturales a los siguientes: los organigramas, declaraciones públicas, diarios y revistas internos, decálogos, documentos de seguridad industrial, historias oficiales, documentos de propaganda y publicidad, credos, eslóganes, bases para otorgar premios, fechas memorables, reuniones fijadas con fechas predeterminadas, etc.

5.8. Desempeño laboral:

Araujo & Guerra (2007) la describen como el “grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados” (p. 140)

CAPÍTULO II:

Materiales y procedimientos

6. Material

6.1. Población:

- Los 2 propietarios de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC en el año 2016.
- La gerente general de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC en el año 2016.
- Los 13 choferes que maniobran los vehículos en las diferentes rutas de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC en el año 2016.

6.2. Marco muestral:

- Se consideró como marco muestral al conjunto de 16 personas involucradas directamente en el desarrollo de las actividades de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC en el año 2016, como son los 2 propietarios, la gerente general y los 13 choferes.

6.3. Muestra:

- Se consideró como muestra al marco muestral. De esta manera se aplicó un muestreo no probabilístico por juicio, debido a que se consideró que la población incluía ya de por sí a un número reducido de personas.

6.4. Técnicas e instrumentos:

Cuadro 4.- Técnicas e instrumentos:

Técnicas	Instrumentos
Observación de los artefactos culturales de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC.	Guía de observación de los artefactos culturales de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC.
Entrevista (a los propietarios y gerente sobre la Empresa de Transportes Sagitauru SAC)	Guía de entrevista (a los propietarios y gerente sobre la Empresa de Transportes Sagitauru SAC)
Encuesta sobre cultura organizacional a los trabajadores	Cuestionario sobre cultura organizacional a los trabajadores de

de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC.	la Empresa de Transportes Sagitauru SAC.
Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC.	Guía de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC.

Fuente: elaboración propia.

6.5. Fichas técnicas:

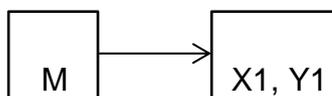
Cuadro 5.- Fichas técnicas

Instrumento	Ficha técnica
Guía de observación de los artefactos culturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aplicación: 24/04/2016. • Muestra aplicada: 1
Guía de entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aplicación: 24/04/2016 – 14/05/2016 • Muestra aplicada: 3
Cuestionario sobre Cultura Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Validado por: Salazar (2008) en su tesis titulada “Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano”. • Fecha de aplicación: 16/05/2016 – 29/05/2016 • Muestra aplicada: 13
Guía de evaluación del desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aplicación: 14/05/2016 – 18/05/2016 • Muestra aplicada: 3

Fuente: elaboración propia.

7. Procedimientos

7.1. Diseño de contrastación: investigación aplicada, descriptiva causal, de corte transversal, de un solo grupo.



Dónde:

- M: Empresa de Transportes Sagitauru SAC.
- X1: Cultura organizacional.
- Y1: Desempeño laboral.

7.2. Análisis y operacionalización de variables:

Variable independiente: Cultura organizacional.

Definición conceptual: Cameron & Quinn (2006) la definen como aquel elemento de una empresa que refleja lo que esta valora más, los estilos de liderazgo dominantes, el lenguaje y símbolos que emplea, los procedimientos y rutinas que realiza y la definición de éxito que hace a la empresa única. También mencionan que toda empresa presenta elementos particulares que la mantienen unida, los cuales se ven reflejados en la cultura que esta posee (p. 17-18).

Variable dependiente: Desempeño laboral.

Definición conceptual: Alles (2005) lo plantea como la manera en que se relacionan los objetivos y planes de las empresas o instituciones con lo que realmente logran. Estos objetivos empresariales se desglosan para definir los objetivos individuales de cada trabajador y con esto las competencias que hacen falta para lograrlos (p.18).

Cuadro 6.- Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variable independiente: Cultura organizacional	Características dominantes	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho de sí mismos.	Cuestionario
		La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a tomar riesgos.	
		La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer que el trabajo sea realizado. Las personas son muy competitivas y orientadas a los logros.	
		La organización es muy estructurada y controlada. Los procedimientos formales les dicen a las personas lo que deben hacer.	
	Liderazgo en la empresa	El liderazgo de la organización es generalmente empleado para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
		El liderazgo de la organización es generalmente empleado para apoyar el espíritu emprendedor, la innovación y la toma de riesgos.	
		El liderazgo de la organización es generalmente empleado para concentrar a las personas en el logro de los resultados.	
		El liderazgo de la organización es generalmente empleado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	

	Gestión de personal	El estilo de manejo del personal se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
		El estilo de manejo del personal se caracteriza por la toma de riesgos, la innovación y la libertad.	
		El estilo de manejo del personal se caracteriza por la gran competitividad, altas exigencias y logros.	
		El estilo de manejo del personal se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
	Unión de la organización	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la empresa es alto.	
		Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar siempre a la delantera.	
		Lo que mantiene unido a la organización es el constante cumplimiento de las metas.	
		Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas formales. Mantener a la organización funcionando correctamente es lo importante.	
	Énfasis estratégico	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación son altas.	
		La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El	

		probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
		La organización enfatiza el realizar acciones competitivas. Ganar dominio en el mercado es importante.	
		La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el funcionamiento correcto de la empresa son importantes.	
	Criterio de éxito	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del personal, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	
		La organización define el éxito sobre la base de brindar servicios únicos o los más nuevos. La empresa es líder en servicios e innovación.	
		La organización define al éxito sobre la participación de mercado y el ser mejor que la competencia. Ser líder del mercado es la clave.	
		La organización define el éxito sobre la base del trabajo bien organizado, el correcto uso de los recursos y el cumplimiento de las tareas asignadas.	
Variable dependiente: Desempeño laboral	Iniciativa	Puntaje esperado por los jefes en la competencia.	Guía de evaluación
		Puntaje obtenido por el trabajador en la competencia.	
		Frecuencia con que aparece la competencia en el trabajador.	
	Comunicación	Puntaje esperado por los jefes en la competencia.	
		Puntaje obtenido por el trabajador en la competencia.	
		Frecuencia con que aparece la competencia en el trabajador.	

	Orientación al cliente	Puntaje esperado por los jefes en la competencia.
		Puntaje obtenido por el trabajador en la competencia.
		Frecuencia con que aparece la competencia en el trabajador.
	Puntualidad y responsabilidad	Puntaje esperado por los jefes en la competencia.
		Puntaje obtenido por el trabajador en la competencia.
		Frecuencia con que aparece la competencia en el trabajador.
	Trabajo en equipo y cooperación	Puntaje esperado por los jefes en la competencia.
		Puntaje obtenido por el trabajador en la competencia.
		Frecuencia con que aparece la competencia en el trabajador.
	Experiencia técnica	Puntaje esperado por los jefes en la competencia.
		Puntaje obtenido por el trabajador en la competencia.
		Frecuencia con que aparece la competencia en el trabajador.
Mantenimiento y limpieza de su unidad	Puntaje esperado por los jefes en la competencia.	
	Puntaje obtenido por el trabajador en la competencia.	
	Frecuencia con que aparece la competencia en el trabajador.	

Fuente: elaboración propia basado en Cameron & Quinn (2006) y Alles (2005).

7.2.1. Metodología:

Para diagnosticar la cultura organizacional actual de la empresa se empleó el Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument) planteado por Cameron & Quinn (2006), el cual fue aplicado por Salazar (2008), quien a su vez comprobó la validez y confiabilidad de este instrumento, el cual obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 82%. Adicionalmente a esto se realizaron entrevistas a los propietarios y a la gerente general; y se realizó una observación de los instrumentos culturales con los que cuenta la empresa, conforme dicta la metodología planteada por Rodríguez (2009), para poder contar con una visión más completa de la cultura organizacional de la empresa analizada.

Con respecto a la evaluación del desempeño laboral se empleó el método basado en competencias explicado por Alles (2005), el cual consiste en identificar la intensidad y frecuencia con la que un trabajador realiza una acción. Para determinar el conjunto de competencias que se espera que realice un trabajador se emplearon los resultados de las entrevistas aplicadas a los propietarios y la gerente general.

7.2.2. Procesamiento y análisis de datos:

Los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral se tabularon y mostraron en figuras elaboradas con el software Microsoft Office Excel.

Finalmente se compararon los resultados sobre el tipo de cultura organizacional y el desempeño laboral de la empresa, empleando el software Microsoft Office Excel para determinar el coeficiente de correlación de Pearson.

CAPÍTULO III:

Descripción de la empresa

8. Empresa:

8.1. Breve reseña histórica de la empresa:

Transportes Sagitauro SAC es una empresa familiar con base en la ciudad de Trujillo, Perú. Fue fundada en septiembre del 2003 por los hermanos Jesús Olmedo De La Cruz Calderón y Wilfredo De La Cruz Calderón. Ambos se dedicaron desde temprana edad al comercio de abarrotes en general, y al día de hoy cuentan con dos locales dedicados al comercio mayorista y minorista de productos de consumo masivo en las ciudades de Trujillo y Cajabamba, al sur de Cajamarca. Luego de varios años en el negocio de comercio decidieron diversificarse, integrándose al rubro de transporte de carga pesada, no solo para poder disminuir los costos de transporte de mercaderías entre sus tiendas, sino para brindar el servicio de transporte de carga pesada a diferentes puntos del país, atendiendo a una importante cartera de clientes, entre los cuales se encuentran Casagrande, Cartavio, Sodimac, Tottus, Metro, entre otros. Al día de hoy la empresa cuenta con una flota de vehículos de carga pesada tanto para costa (11 unidades: 3 de 32.5 TN, 3 de 32 TN, 5 de 31 TN) como para la sierra (2 unidades de 29 TN); además de contar con 13 choferes. La empresa además cuenta con una Gerente General, quien es integrante de la familia, encargada principalmente de los temas administrativos.

8.2. Misión y visión:

Misión: Transportar los productos de nuestros clientes hacia el destino indicado, bajo altos estándares de calidad, con puntualidad y conformidad total.

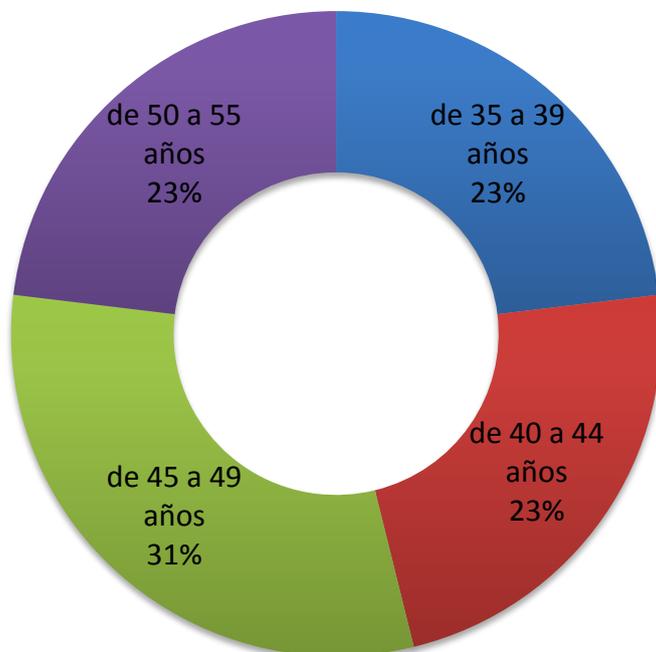
Visión: Ser los operadores logísticos líderes en la zona centro-norte del país, ofreciendo servicios inmediatos, eficientes y responsables con las personas y con la sociedad.

8.3. Valores:

Somos un grupo humano caracterizado por su constancia y tenacidad, que brinda servicios con honestidad, responsabilidad y puntualidad.

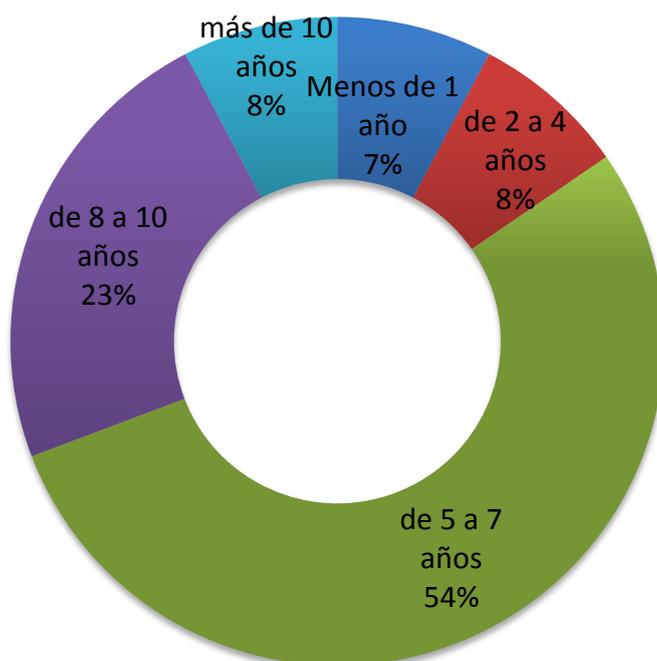
8.4. Información demográfica:

Figura 2.- Rangos de edad de los trabajadores operativos



Fuente: elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

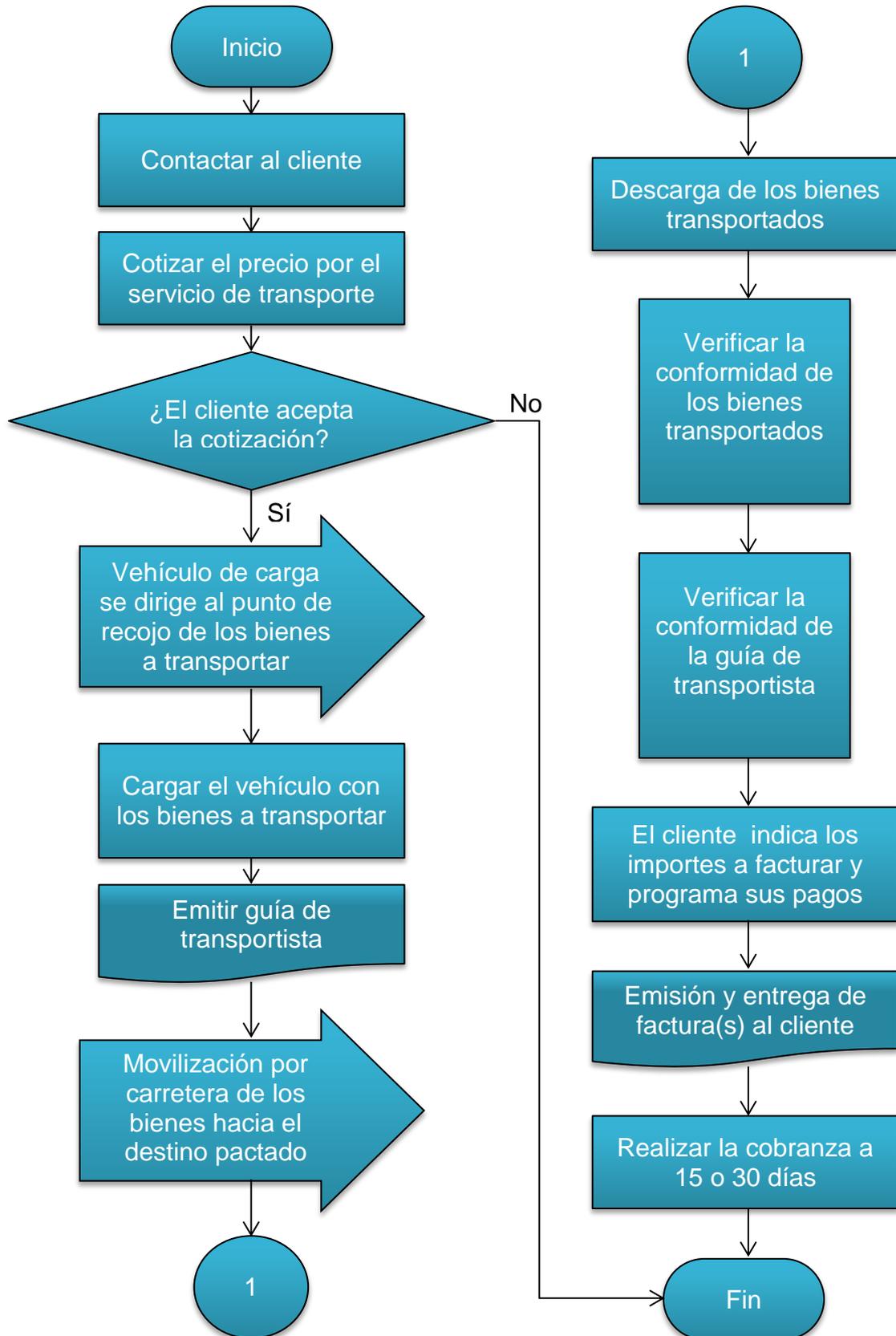
Figura 3.- Rangos de antigüedad de los trabajadores operativos



Fuente: elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

8.5. Descripción de procesos:

Figura 4.- Diagrama de flujo de un servicio de carga estándar



Fuente: elaboración propia a partir de información brindada por la empresa.

8.6. Funciones del personal:

8.6.1. Propietarios:

Nombre: Olmedo De La Cruz Calderón.

Funciones:

- Presidir y dirigir la empresa.
- Coordinar el manejo financiero de la empresa.
- Buscar nuevos clientes.
- Contratar personal.

Nombre: Wilfredo De La Cruz Calderón.

Funciones:

- Coordinar el mantenimiento técnico de los vehículos.
- Entrevistar y contratar al personal.

8.6.2. Gerente General:

Nombre: Nery Lu De La Cruz Amador.

Funciones:

- Monitorear las unidades a través del sistema de posicionamiento global.
- Emitir, entregar y enviar las facturas a los clientes, según corresponda.
- Buscar nuevos clientes.
- Pago de planillas.
- Gestión de tesorería.

8.6.3. Choferes de los vehículos: 13 Choferes.

Funciones:

- Conducir la unidad a su cargo de manera responsable.
- Llegar puntualmente a los lugares de partida y llegada.
- Velar por la seguridad y conformidad de los bienes transportados en la unidad a su cargo.

- Cumplir con los procedimientos y requerimientos exigidos por los clientes.
- Mantener en correcto funcionamiento su unidad, con su debido mantenimiento técnico.
- Mantener limpia la unidad a su cargo.

8.7. Situación actual y perspectivas futuras:

Se realizaron entrevistas a los 2 propietarios y a la gerente de la empresa (ver Anexos C y G), con las cuales se logró conocer las perspectivas actuales y futuras del sector transporte y de la Empresa de Transportes Sagitauru SAC en esos contextos, así mismo se obtuvo información sobre el funcionamiento de la empresa, el perfil de los trabajadores, la relación e interacción existente entre ellos, así como sus puntos fuertes y débiles en el contexto laboral, estas entrevistas también sirvieron para dar alcances sobre la cultura organizacional presente en la empresa. De la misma manera, las entrevistas se emplearon para definir las competencias más relevantes para evaluar el desempeño de los trabajadores. Finalmente, los entrevistados evaluaron su propio trabajo y manifestaron algunos planes de acción inmediatos para mejorar los resultados de su empresa.

De esta manera se resumen los resultados obtenidos en el siguiente cuadro, con la información más relevante (se muestran solamente las iniciales de la persona entrevistada):

Cuadro 7.- Matriz de entrevistas

Persona/ Tema	Perspectiva actual del sector	Perspectiva futura del sector	Perspectiva actual de la empresa	Visión futura de su empresa	Característica más resaltante de su empresa	Mayor dificultad de su empresa	Inicio de esta dificultad
ODC	Mucha competencia y demanda mínima.	Futuro no positivo debido a informalidad del sector.	Tratando de buscar nuevos clientes.	Tratando de mantenerse en el mercado.	Puntualidad, buen servicio, responsabilidad.	Escasez de demanda de carga Trujillo – Lima.	Desde iniciada la huelga de Casagrande.
WDC	Sector está en mala situación.	Mejorará a partir de noviembre.	Mala situación debido a la escasez de contratos de carga.	Situación mejorará cuando haya nuevos contratos de carga.	Puntualidad.	No hay contratos de carga.	
NDA	Mala, debido a la huelga de trabajadores de Casagrande.	Crítico, podría mejorar luego de las elecciones.	Situación inestable debido a que no hay contratos de carga Trujillo – Lima.	Futuro incierto hasta dentro de un mes.	Responsabilidad y puntualidad al momento de entregar la carga.	Además de la huelga, la política de Casagrande de sólo recibir camiones hasta las 6 p.m.	Entre 1 año y medio y 2 años.

Persona/ Tema	Funciones que realiza en la empresa	Factores para medir fracaso o éxito de la empresa	Características que debe poseer el personal nuevo	Funciones y responsabilidad de los trabajadores contratados	Factores empleados para evaluar a los trabajadores	Beneficios o castigos para trabajadores que (in) cumplen objetivos
ODC	Dirigir la empresa. Contactar nuevos clientes.	Que las unidades estén constantemente en ruta.	Que no tengan antecedentes penales ni judiciales.	Deben ser puntuales, tratar bien a los clientes y cumplir sus horas de trabajo.	Consumo de combustible y grado de desgaste de los neumáticos de su unidad.	No hay premios ni castigos.
WDC	Coordinar el mantenimiento de la maquinaria.	Las unidades deben estar en constante movimiento.	Experiencia operando camiones y no tener antecedentes negativos.	Transportar su carga con responsabilidad y mantener correctamente a su unidad.	Que entregue la carga que transporta a su debido tiempo y que no falten mercaderías.	No se les premia ni castiga.
NDA	Monitorear las unidades, emitir y entregar facturas, pago de planillas.	Puntualidad y conformidad al momento de cargar y descargar las mercaderías.	Se exige sus antecedentes penales, judiciales y policiales. También deben ser buenos conductores.	Mantener a su vehículo en perfectas condiciones y ser responsables por la carga que transportan.	Puntualidad y el respeto por las políticas establecidas por los clientes.	No reciben ningún beneficio adicional, por el otro lado reciben memorándums o llamadas de atención verbales.

Persona/ Tema	Característica que más valora en un trabajador	Lo que los trabajadores esperan de la empresa y de usted	Mayor motivación de los trabajadores	Forma de comunicarse con los trabajadores	Forma en que trabajadores se comunican con usted	Cooperación entre los trabajadores	Puntos fuertes del personal
ODC	Que sea respetuoso y dé buen mantenimiento y limpieza a su unidad.	Mejora económica.	Su motivación es económica.	Es correcta, pero algunos no entienden lo que les digo.	A veces de manera correcta, otras veces no.	No cooperan entre sí.	Algunos apoyan buscando sus propios contratos de carga.
WDC	Puntualidad y que cuide su unidad.	Esperan que se pueda conseguir contratos de carga.	Tener constantemente algo que transportar.	Es la adecuada.	Algunos contestan mal y no les gusta que los llamemos.	No cooperan, no son unidos.	Tratan de llegar rápido a su destino de carga o descarga.
NDA	Puntualidad y honestidad.	No tengo mucho contacto con los trabajadores, cumplo con depositarles sus sueldos.	Se preocupan básicamente por su pago.	Es correcta.	Sí, salvo casos en que haya habido algún exabrupto, les llamé la atención y pidieron disculpas.	No hay cooperación, hay muchos celos entre ellos.	Manejan bien de noche. Son responsables al llegar a Lima.

Persona/ Tema	Puntos débiles del personal	Cumplimiento de funciones de los trabajadores	Atención al cliente por parte del trabajador	Puntos a mejorar de los trabajadores	Evaluación de su trabajo	Posibilidad de mejora	Plan de acción al corto plazo
ODC	Cuando llegan a la base en Trujillo, guardan su unidad y se van inmediatamente a sus casas.	Sí cumplen sus funciones.	Por el momento sí atienden bien a nuestros clientes.	Deberían estar pendientes del mantenimiento y limpieza de su unidad, de su engrase y del cuidado de su motor.	Considero que mientras yo siga delante de la empresa, esta seguirá marchando bien.	Me dedicaría completamente a ver nuevos clientes y nuevos proyectos.	Renovar la flota para poder ser más eficientes.
WDC	Cada uno ve por su lado y no le importa lo que pase con sus compañeros.	La mitad de los trabajadores cumplen con sus funciones.	Es la correcta, siempre están a las órdenes de los clientes.	Tratar de llevarse mejor entre ellos.	Hace falta una persona que se encargue del seguimiento del consumo de combustible de cada camión permanentemente.		Controlar el consumo de combustible de cada camión.
NDA	Falta cooperación entre ellos.	Hay 2 o 3 que no son puntuales.	Hay 2 o 3 trabajadores que han tenido roces con clientes.	Los jefes deberían dialogar con los choferes sobre sus puntos débiles.	Yo logro todos mis objetivos.	Tener una oficina propia, para recibir a los clientes y proveedores.	Conseguir contratos de carga de Trujillo a Lima.

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los propietarios y gerente general de la empresa.

8.7.1. Análisis de entrevistas:

- De manera general se dio un consenso entre los entrevistados sobre la mala situación actual y futura del sector transportes, en donde observan que mientras que cada vez la demanda es menor, la competencia aumenta. No existió consenso en cuanto a las posibles fechas en que la situación mejoraría, por lo que manifestaron que su futuro es incierto.
- Revelaron que la puntualidad y la responsabilidad son los factores que diferencian sus servicios de los de la competencia y que la mayor dificultad que experimenta la empresa en estos momentos es la escasez de contratos de carga de Trujillo a Lima.
- Así mismo, cada uno de los entrevistados describió sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, así como las de los choferes de los vehículos. Describieron también las características que deben poseer los nuevos trabajadores para ser contratados, tales como: experiencia técnica y buenos antecedentes.
- Definieron que el éxito de su empresa depende de la constancia con la que sus unidades se encuentran en ruta transportando mercaderías. Declararon también que evalúan a sus trabajadores en función al gasto de combustible de su vehículo, el desgaste de sus neumáticos, la conformidad de las mercaderías que transportan, puntualidad y el respeto de las políticas establecidas por sus clientes. Por otro lado, manifestaron que los trabajadores no reciben ningún incentivo ni amonestación por el logro o incumplimiento de sus objetivos, respectivamente, salvo algún memorándum o llamadas de atención verbales.
- Los directivos expresaron que esperan que sus trabajadores compartan valores como la puntualidad, honestidad, respeto y limpieza; sin embargo, manifestaron también que la mayor motivación de estos es la económica.

- Los entrevistados también manifestaron que su manera de comunicarse con sus trabajadores es la correcta pero que algunos de estos no siempre demuestran respeto al comunicarse con ellos.
- Sobre la cooperación entre los trabajadores revelaron que estos no son unidos, no cooperan y que incluso podrían existir celos entre ellos. Manifestaron que este aspecto es uno de los puntos más negativos que perciben en su empresa.
- Por otro lado, los entrevistados también declararon algunos puntos positivos de sus trabajadores, entre los cuales el más resaltante es que algunos de ellos apoyan a la empresa buscando nuevos clientes para realizar servicios de carga.
- Con respecto al trato con el cliente se manifestó que 2 o 3 conductores tuvieron “roces” con clientes, pero que en la actualidad el trato con estos es el correcto.
- De manera general, manifestaron que si bien todos cumplen con su trabajo como conductores, sólo la mitad cumple efectivamente con sus responsabilidades, mientras que 2 o 3 trabajadores demuestran una clara impuntualidad.
- Los entrevistados manifestaron que algunos de los puntos que podrían mejorar los trabajadores es que estos cooperen más, que estos conozcan más sus fallas a partir de diálogos con sus jefes y que cada uno le dé un cuidado permanente al vehículo a su cargo.
- Los entrevistados también se autoevaluaron y definieron que sí cumplen con sus objetivos pero que falta contratar personal para realizar funciones de supervisión, y aminorar la carga laboral de los directivos actuales. También se manifestó que se necesitan oficinas propias para la empresa.
- Finalmente los entrevistados esbozaron planes de acción inmediatos, tales como la renovación de flota, un mayor control del consumo de combustible y conseguir más contratos de carga.

CAPÍTULO IV:

Presentación de resultados

9. Cultura organizacional:

9.1. Artefactos culturales:

Se realizó una observación de la situación de los artefactos culturales en la empresa (ver Anexo F), de la cual se obtuvo lo siguiente:

- Los trabajadores no cuentan con un uniforme común que los identifique como miembros de la empresa.
- La empresa sólo cuenta con papelería membretada para uso interno, mas no con papelería comercial ni publicitaria.
- Sus oficinas existen exclusivamente para la recepción de documentos, pues estas son compartidas con otros negocios de los propietarios, por lo que estas no tienen una identidad corporativa definida.
- Los camiones de la empresa emplean los mismos colores en todos sus furgones, sin embargo ningún vehículo presenta el logo de la empresa.
- Con respecto al organigrama, las líneas jerárquicas se conocen pero no están escritas.
- La empresa no cuentan con diarios ni revistas internos.
- La empresa no cuenta con ningún documento escrito relacionado a la seguridad en el trabajo.
- La empresa no cuenta con ningún eslogan característico.
- La empresa no cuenta con historias oficiales reconocidas por los trabajadores.
- La empresa no considera a ninguna fecha relevante en su historia.
- La empresa no celebra reuniones de confraternidad.
- La empresa no cuenta con planes de incentivos establecido para los trabajadores más productivos.

9.2. Diagnóstico de la cultura organizacional:

Se aplicaron cuestionarios (ver anexo D) a los 13 trabajadores de la empresa, con el fin de diagnosticar la cultura organizacional de la empresa y la cultura que predominaba para cada uno de los trabajadores en particular. Los trabajadores son nombrados sólo con sus iniciales para guardar la confidencialidad de sus nombres por respecto a su privacidad.

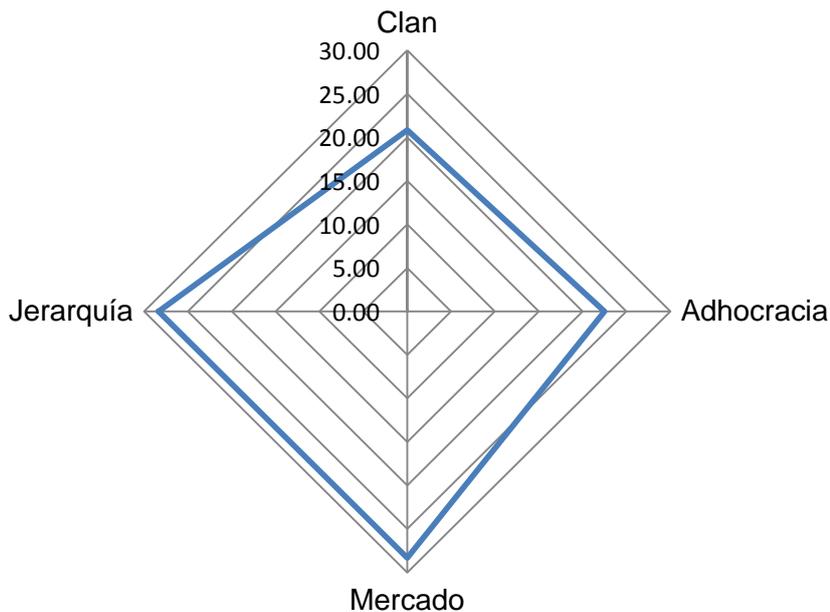
De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados sobre los perfiles culturales de cada trabajador y de la empresa:

Cuadro 8.- Diagnóstico de cultura para el trabajador JP

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	10	25	30	25	20	15	20.83
B. Adhocracia	10	25	25	25	20	30	22.50
C. Mercado	30	25	20	25	30	40	28.33
D. Jerarquía	50	25	25	25	30	15	28.33
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 5.- Diagnóstico de cultura para el trabajador JP



Fuente: elaboración propia.

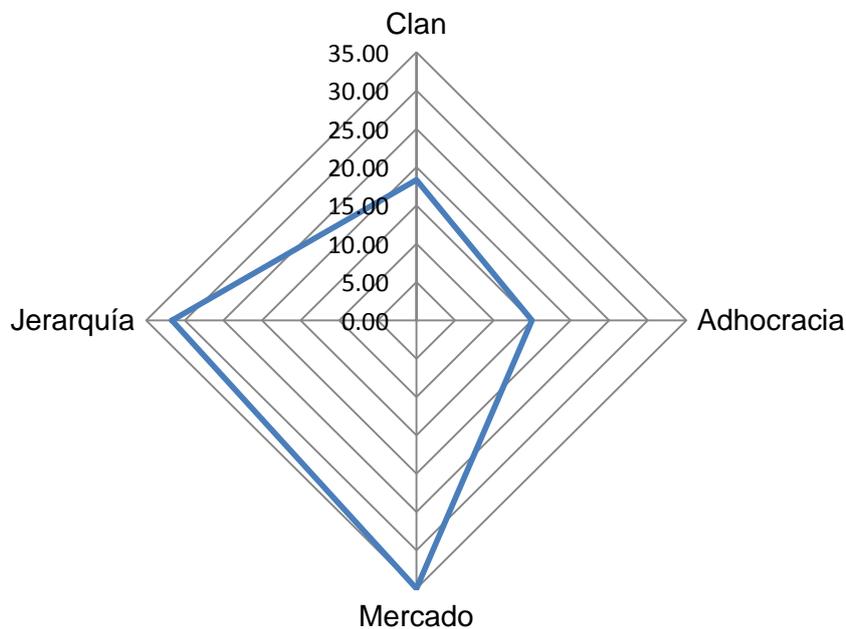
Interpretación: las culturas de mercado y de jerarquía fueron las más consolidadas en la empresa según el trabajador JP, ambas con una puntuación promedio de 28.33. Por otro lado la cultura de clan fue la menos arraigada con 20.83 puntos en promedio, es decir que este trabajador percibió a la empresa como una más enfocada en el logro de resultados y en el respeto por los procedimientos, antes que por una enfocada en transmitir un ambiente de familia y de desarrollo de las personas.

Cuadro 9.- Diagnóstico de cultura para el trabajador FH

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	20	30	40	20	0	0	18.33
B. Adhocracia	20	0	0	30	40	0	15.00
C. Mercado	20	50	30	20	40	50	35.00
D. Jerarquía	40	20	30	30	20	50	31.67
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 6.- Diagnóstico de cultura para el trabajador FH



Fuente: elaboración propia.

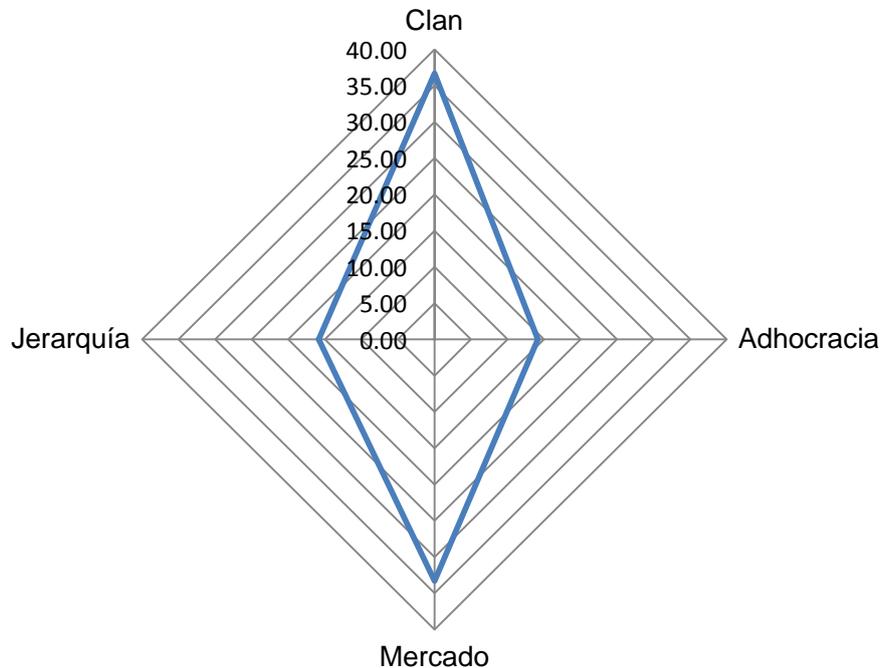
Interpretación: el trabajador FH presentó un perfil cultural con énfasis en la cultura de mercado, pues le asignó en promedio 35.00 puntos, por otro lado el trabajador percibió a la empresa como un lugar menos orientado a la cultura adhocrática, otorgándole 15.00 puntos en promedio, es decir que el trabajador percibió a la empresa como un lugar más orientado al logro de resultados que como un lugar que le da énfasis a la toma de riesgos y a la innovación.

Cuadro 10.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WA

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	50	40	50	10	30	40	36.67
B. Adhocracia	0	10	0	60	10	5	14.17
C. Mercado	30	20	40	20	40	50	33.33
D. Jerarquía	20	30	10	10	20	5	15.83
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 7.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WA



Fuente: elaboración propia.

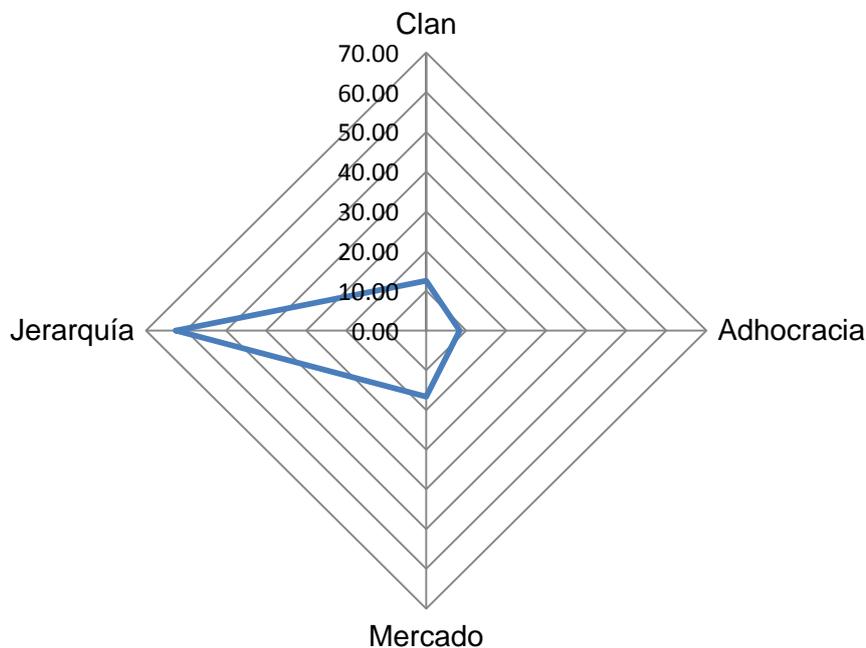
Interpretación: el trabajador WA percibió a la empresa como una enfocada en la cultura de clan, otorgándole una puntuación promedio de 36.67. Muy por debajo se encuentra la cultura adhocrática, con 14.17 puntos en promedio. Esto quiere decir que el trabajador percibió a la empresa como un lugar más enfocada en transmitir un sentimiento de familia, que en uno enfocada en transmitir una cultura de toma de riesgos e innovación.

Cuadro 11.- Diagnóstico de cultura para el trabajador DC

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	0	25	50	0	0	0	12.50
B. Adhocracia	25	25	0	0	0	0	8.33
C. Mercado	25	25	50	0	0	0	16.67
D. Jerarquía	50	25	0	100	100	100	62.50
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 8.- Diagnóstico de cultura para el trabajador DC



Fuente: elaboración propia.

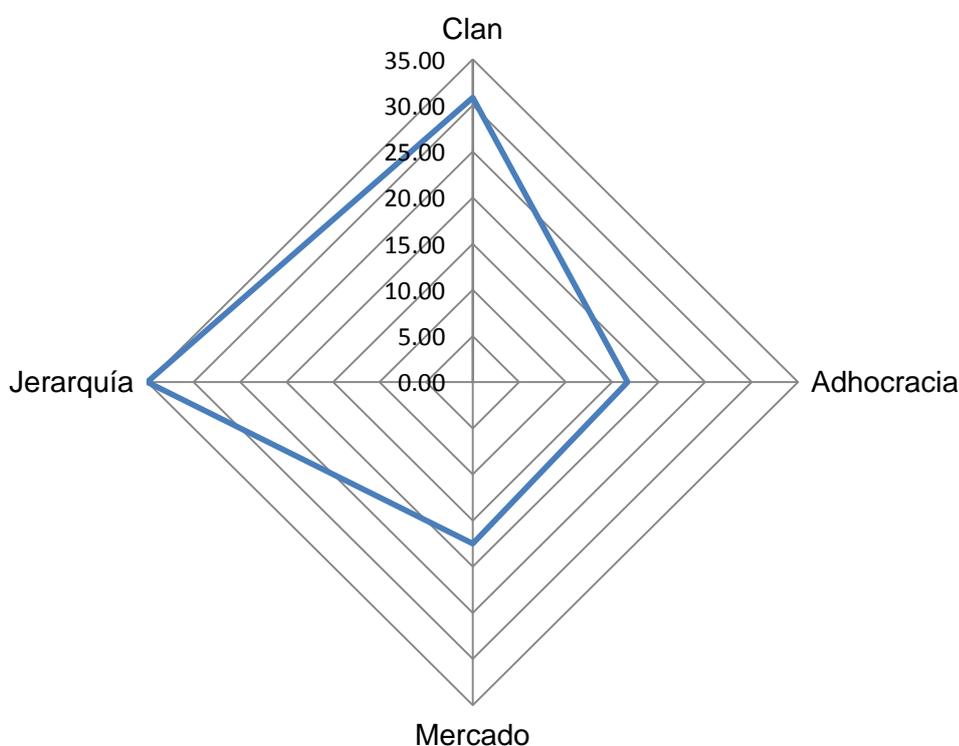
Interpretación: la cultura de jerarquía fue claramente la más consolidada en la empresa según el trabajador DC, pues le otorga 62.50 puntos en promedio, dejando muy atrás a la cultura adhocrática, con 8.33 puntos en promedio. Esto quiere decir que el trabajador consideró que la empresa se encuentra más enfocada en seguir los procedimientos establecidos al pie de la letra que en innovar.

Cuadro 12.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AC

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	25	25	30	40	15	50	30.83
B. Adhocracia	25	25	10	10	20	10	16.67
C. Mercado	30	25	10	10	15	15	17.50
D. Jerarquía	20	25	50	40	50	25	35.00
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 9.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AC



Fuente: elaboración propia.

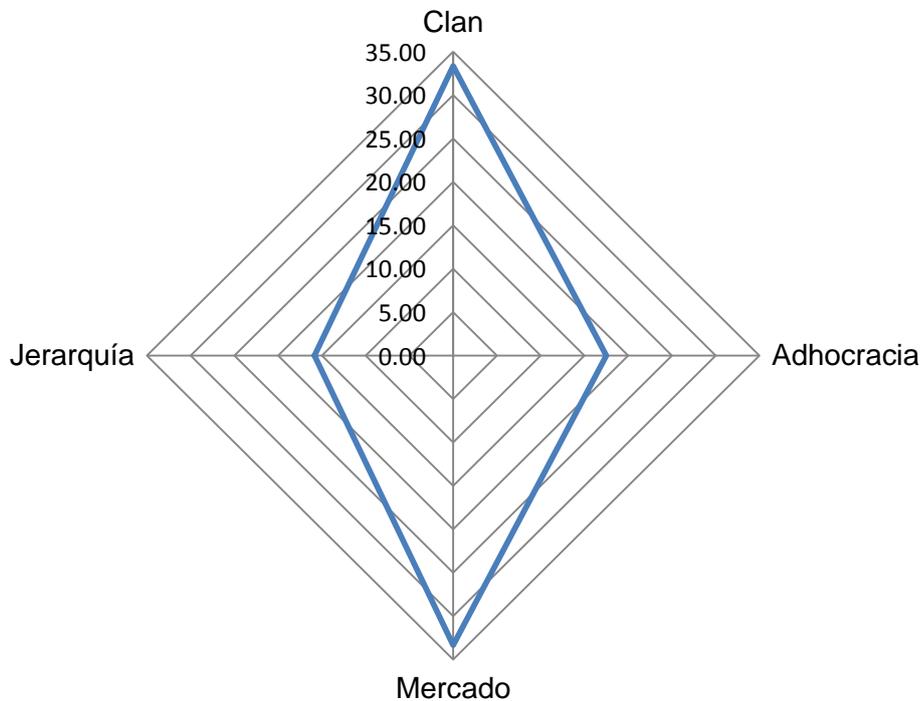
Interpretación: la cultura de jerarquía fue la predominante según la percepción del trabajador AC, quien le otorga 35.00 puntos en promedio. Por otro lado este consideró que la cultura adhocrática es la que menos representa a la empresa, con un puntaje promedio de 16.67. Es decir que el trabajador consideró que la empresa le da un mayor énfasis al respeto por las normas y procedimientos que a la búsqueda de la innovación.

Cuadro 13.- Diagnóstico de cultura para el trabajador JR

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	40	30	10	50	20	50	33.33
B. Adhocracia	5	10	20	10	50	10	17.50
C. Mercado	50	20	50	30	20	30	33.33
D. Jerarquía	5	40	20	10	10	10	15.83
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 10.- Diagnóstico de cultura para el trabajador JR



Fuente: elaboración propia.

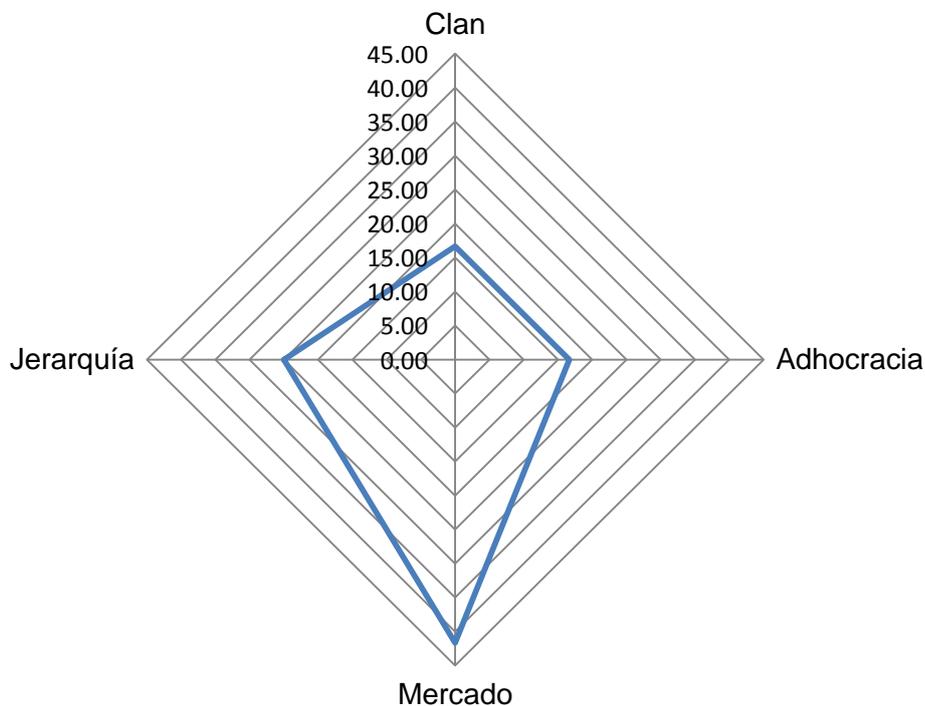
Interpretación: las culturas de clan y de mercado son las que predominan en la empresa según el trabajador JR, quien les otorgó a ambas un puntaje promedio de 33.33. Por otro lado el trabajador percibió que la cultura de jerarquía es la que menos representa a la empresa, pues le otorga 15.83 puntos en promedio. Se puede concluir entonces que el trabajador consideró que la empresa está más orientada al logro de resultados y a seguir las normas al pie de la letra.

Cuadro 14.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AR

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	0	100	0	0	0	0	16.67
B. Adhocracia	50	0	0	0	50	0	16.67
C. Mercado	50	0	100	0	50	50	41.67
D. Jerarquía	0	0	0	100	0	50	25.00
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 11.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AR



Fuente: elaboración propia.

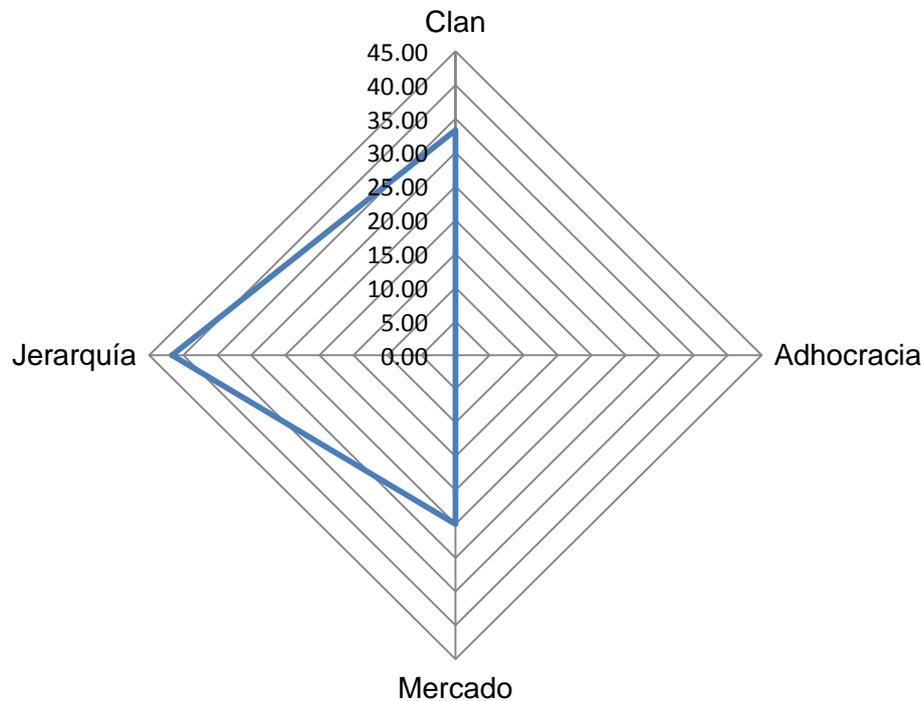
Interpretación: el trabajador AR consideró que la empresa presenta un perfil cultural orientado hacia el mercado, ya que le otorgó una puntuación promedio de 41.67, por otro lado percibió que la empresa no se encuentra representada por las culturas adhocrática ni de clan, pues les otorgó a ambas una puntuación promedio de 16.67. Se concluye entonces que el trabajador distinguió a la empresa como un lugar más enfocado en el logro de resultados que en la innovación o el desarrollo de las personas.

Cuadro 15.- Diagnóstico de cultura para el trabajador NS

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	70	0	0	30	30	70	33.33
B. Adhocracia	0	0	0	0	0	0	0.00
C. Mercado	30	30	60	30	0	0	25.00
D. Jerarquía	0	70	40	40	70	30	41.67
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 12.- Diagnóstico de cultura para el trabajador NS



Fuente: elaboración propia.

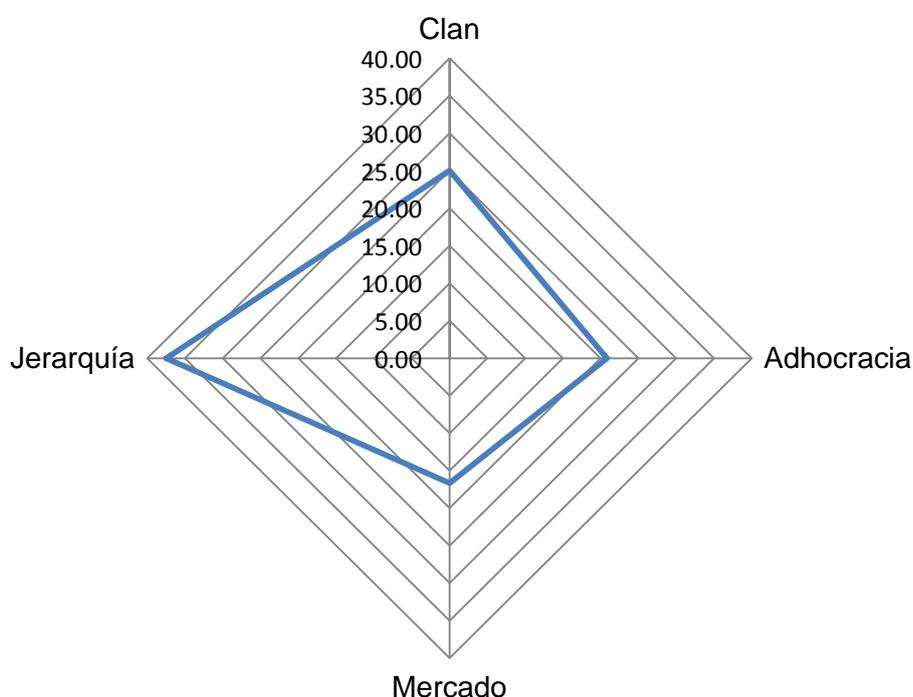
Interpretación: el trabajador NS distinguió a la empresa como una con perfil cultural enfocado en la jerarquización, pues le otorga 41.67 puntos en promedio. Percibió también que la empresa no manifiesta ninguna característica referida a la cultura adhocrática, pues le otorgó 0.00 puntos en promedio. Es decir que el trabajador definió a la empresa como un lugar en donde predomina el respeto por las normas establecidas, mas no como un lugar innovador y dispuesto a tomar riesgos.

Cuadro 16.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WV

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	25	50	25	50	0	0	25.00
B. Adhocracia	25	0	25	25	25	25	20.83
C. Mercado	25	0	25	0	25	25	16.67
D. Jerarquía	25	50	25	25	50	50	37.50
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 13.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WV



Fuente: elaboración propia.

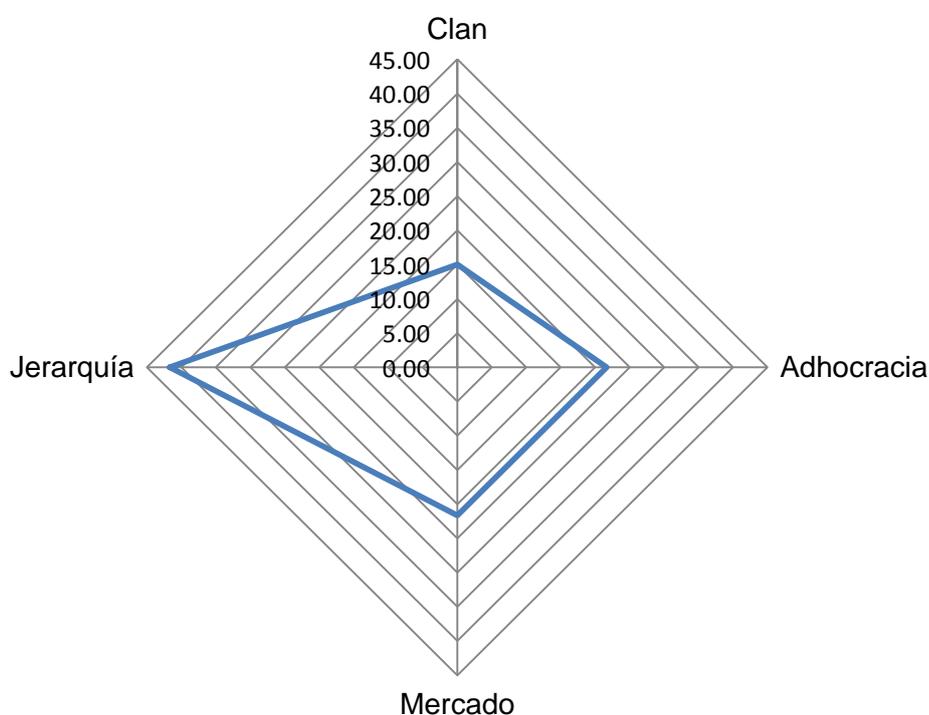
Interpretación: el trabajador WV consideró que la empresa tiene un claro perfil cultural jerárquico, pues le otorgó un puntaje promedio de 37.50. Por el contrario consideró que la cultura de mercado es la que menos representa a la empresa, ya que le asignó un puntaje promedio de 16.67. Es decir que el trabajador consideró que la empresa le da mayor importancia al seguimiento de los procedimientos al pie de la letra antes que al logro de resultados.

Cuadro 17.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AR2

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	20	0	10	0	10	50	15.00
B. Adhocracia	40	60	10	0	20	0	21.67
C. Mercado	10	20	40	0	30	30	21.67
D. Jerarquía	30	20	40	100	40	20	41.67
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 14.- Diagnóstico de cultura para el trabajador AR2



Fuente: elaboración propia.

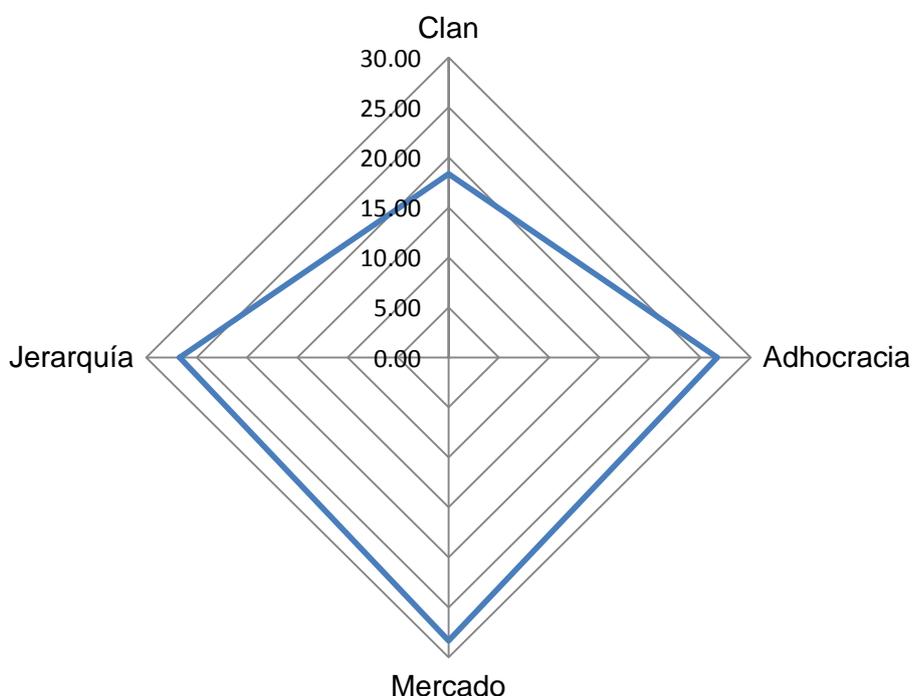
Interpretación: el trabajador AR2 definió a la empresa como una con perfil cultural claramente orientado hacia la jerarquía, ya que le otorgó un puntaje promedio de 41.67. Por otro lado consideró que la empresa se encuentra menos representada por la cultura de clan, pues le otorgó un puntaje promedio de 15.00. Es decir que el trabajador percibió a la empresa como una enfocada en el seguimiento de normas antes que en una enfocada en la transmisión de sentimientos de familia, en la innovación o en logro de resultados.

Cuadro 18.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WM

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	20	20	10	10	10	40	18.33
B. Adhocracia	10	40	20	20	30	40	26.67
C. Mercado	30	30	30	40	30	10	28.33
D. Jerarquía	40	10	40	30	30	10	26.67
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 15.- Diagnóstico de cultura para el trabajador WM



Fuente: elaboración propia.

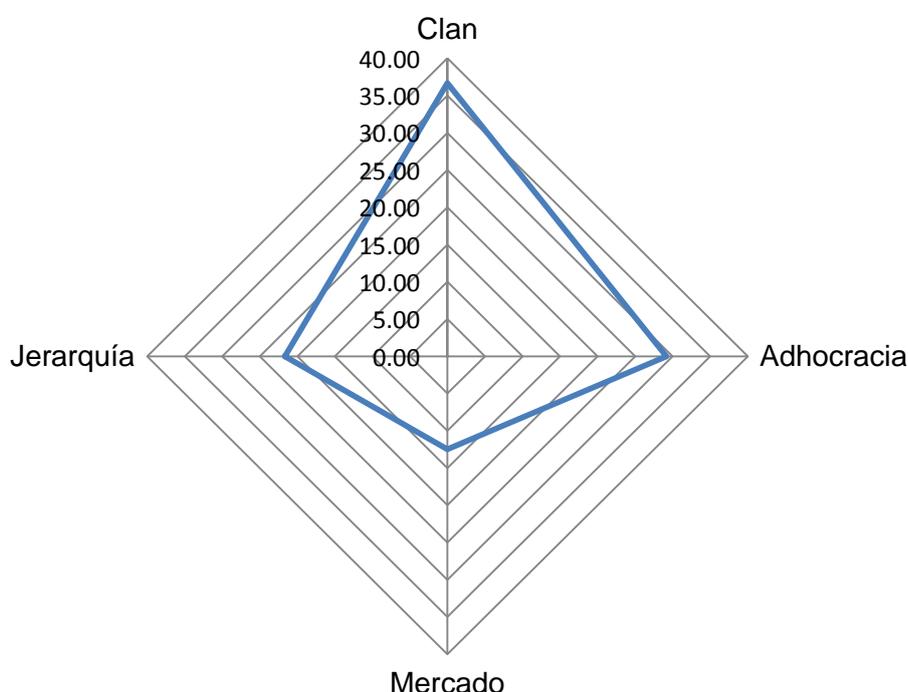
Interpretación: El trabajador WM consideró que la empresa se encontraba ligeramente más identificada con la cultura de mercado, pues le otorgó 28.33 puntos en promedio. Por otro lado consideró que la que menos identifica a la empresa es la cultura de clan, ya que le otorgó un puntaje promedio de 18.33. Es decir, que el trabajador consideró que la empresa tiene una orientación hacia el logro de resultados, pero no consideró que el transmitir una sensación de pertenencia sea lo más relevante para la empresa.

Cuadro 19.- Diagnóstico de cultura para el trabajador MS

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	50	25	50	25	20	50	36.67
B. Adhocracia	25	50	25	25	30	20	29.17
C. Mercado	25	0	0	20	30	0	12.50
D. Jerarquía	0	25	25	30	20	30	21.67
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 16.- Diagnóstico de cultura para el trabajador MS



Fuente: elaboración propia.

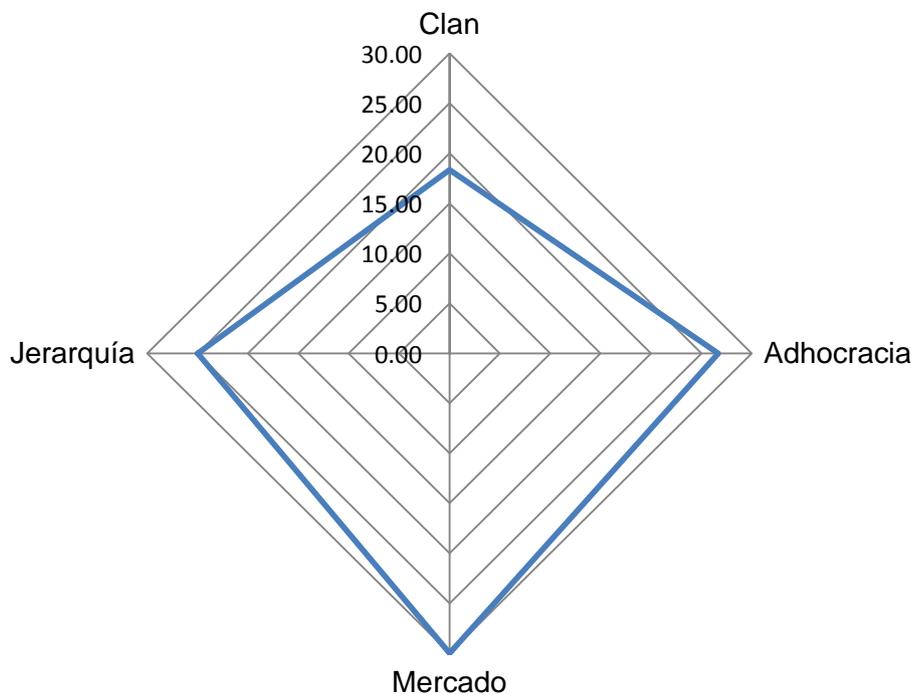
Interpretación: el trabajador MS manifestó que la cultura de clan es la que predomina en la empresa, ya que le otorgó un puntaje promedio de 36.67, mientras que consideró que la cultura de mercado es la menos arraigada, pues le otorgó 12.50 puntos en promedio. Se concluye entonces que el trabajador percibió a la empresa como un lugar que busca el desarrollo de sentimientos de familia antes que como un lugar enfocado en el logro de objetivos.

Cuadro 20.- Diagnóstico de cultura para el trabajador CL

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	30	0	40	40	0	0	18.33
B. Adhocracia	40	40	10	30	20	20	26.67
C. Mercado	30	40	0	30	40	40	30.00
D. Jerarquía	0	20	50	0	40	40	25.00
Total	100	100	100	100	100	100	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 17.- Diagnóstico de cultura para el trabajador CL



Fuente: elaboración propia.

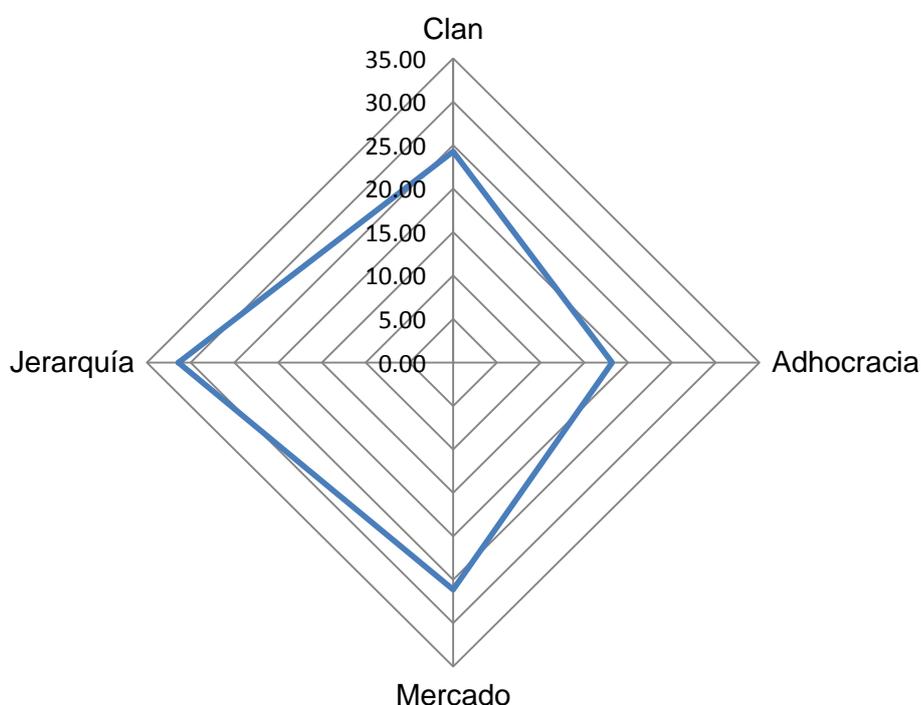
Interpretación: la cultura de mercado fue la más arraigada en la empresa según el trabajador CL, ya que le otorgó un puntaje promedio de 30.00. Este a su vez manifestó que la cultura que menos representa a la empresa es la cultura de clan, pues le otorgó un puntaje promedio de 18.33. Se concluye entonces que el trabajador indicó que la empresa se encuentra más enfocada en el logro de objetivos que en la transmisión de sentimientos de pertenencia y familia.

Cuadro 21.- Diagnóstico de cultura global de la empresa

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	27.69	28.46	26.54	23.08	11.92	28.08	24.29
B. Adhocracia	21.15	21.92	11.15	18.08	24.23	12.31	18.14
C. Mercado	29.62	21.92	35.00	17.31	26.92	26.15	26.15
D. Jerarquía	21.54	27.69	27.31	41.54	36.92	33.46	31.41
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 18.- Diagnóstico de cultura global de la empresa



Fuente: elaboración propia.

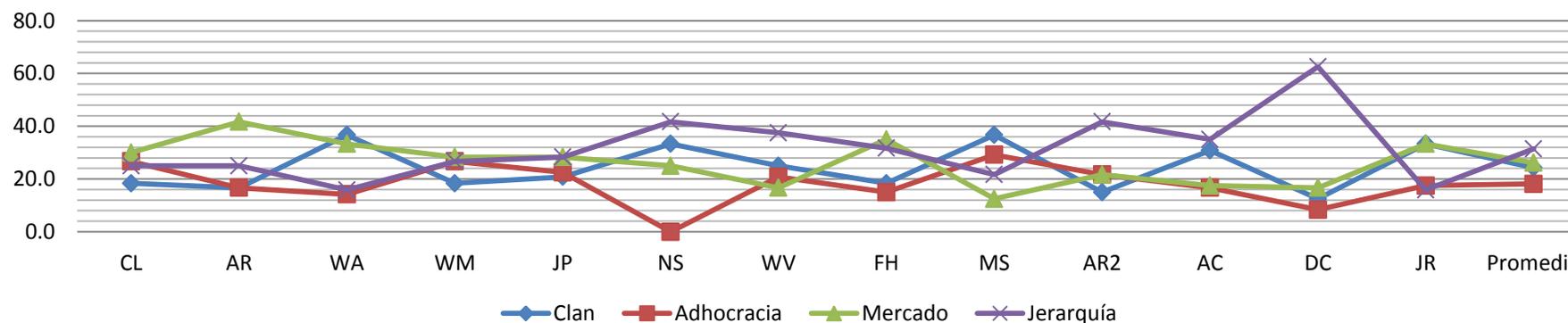
Interpretación: la cultura predominante en la empresa, según el promedio de las percepciones de todos los trabajadores, fue la cultura de jerarquía con un puntaje promedio de 31.41; por el contrario la cultura adhocrática fue percibida como la menos arraigada a la empresa, con un puntaje promedio de 18.14. Es decir que los trabajadores percibieron, en su mayoría, a la empresa como un lugar enfocado en el respeto por las normas y procedimientos antes que como un lugar que alienta la toma de riesgos y la innovación.

Cuadro 22.- Diagnóstico de cultura: todos los trabajadores

Dimensiones	CL	AR	WA	WM	JP	NS	WV	FH	MS	AR2	AC	DC	JR	Prom.
A. Clan	18.3	16.7	36.7	18.3	20.8	33.3	25.0	18.3	36.7	15.0	30.8	12.5	33.3	24.3
B. Adhocracia	26.7	16.7	14.2	26.7	22.5	0.0	20.8	15.0	29.2	21.7	16.7	8.3	17.5	18.1
C. Mercado	30.0	41.7	33.3	28.3	28.3	25.0	16.7	35.0	12.5	21.7	17.5	16.7	33.3	26.2
D. Jerarquía	25.0	25.0	15.8	26.7	28.3	41.7	37.5	31.7	21.7	41.7	35.0	62.5	15.8	31.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia.

Figura 19.- Diagnóstico de cultura: todos los trabajadores



Fuente: elaboración propia.

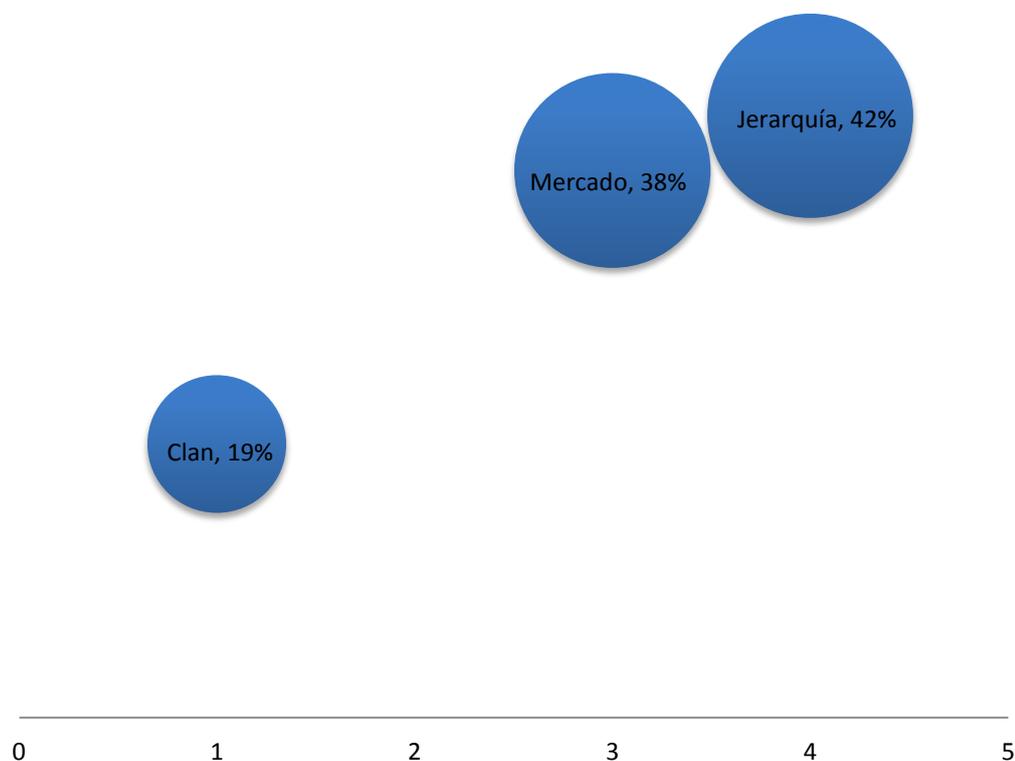
Interpretación: Se observa que cada trabajador percibió diferentes intensidades de cada cultura en la empresa. Algunos manifestaron que la empresa posee un claro énfasis en alguna cultura, mientras que otros no percibieron claramente a ninguna cultura como dominante. La figura muestra que la cultura menos posicionada en la empresa fue la cultura adhocrática con 18.1 puntos en promedio. Es decir que globalmente los trabajadores percibieron que la empresa le da mayor énfasis al respeto por las normas que a la innovación.

Cuadro 23.- Culturas dominantes en la empresa

	Cantidad de trabajadores	%
A. Clan	2.5	19%
B. Adhocracia	0.0	0%
C. Mercado	5.0	38%
D. Jerarquía	5.5	42%
Total	13.0	100%

Fuente: elaboración propia.

Figura 20.- Culturas dominantes en la empresa



Fuente: elaboración propia.

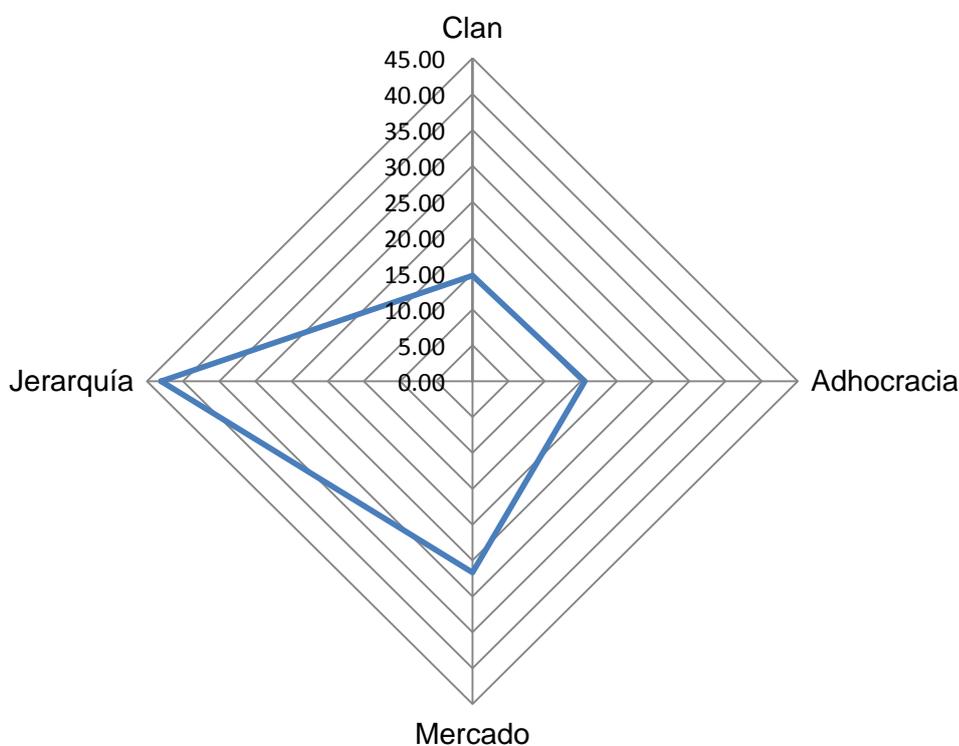
Interpretación: la figura muestra que las culturas dominantes de la empresa son las culturas de jerarquía, de mercado y de clan. Siendo esto considerado por el 42%, 38% y 19% de los trabajadores, respectivamente. La cultura adhocrática no es dominante bajo las percepciones de ningún trabajador. Esto quiere decir que la empresa no presenta una cultura dominante única sino que presenta tres subculturas.

Cuadro 24.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 35 a 39 años

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	6.67	41.67	20.00	0.00	3.33	16.67	14.72
B. Adhocracia	38.33	28.33	3.33	0.00	23.33	0.00	15.56
C. Mercado	28.33	15.00	63.33	0.00	26.67	26.67	26.67
D. Jerarquía	26.67	15.00	13.33	100.00	46.67	56.67	43.06
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 21.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 35 a 39 años



Fuente: elaboración propia.

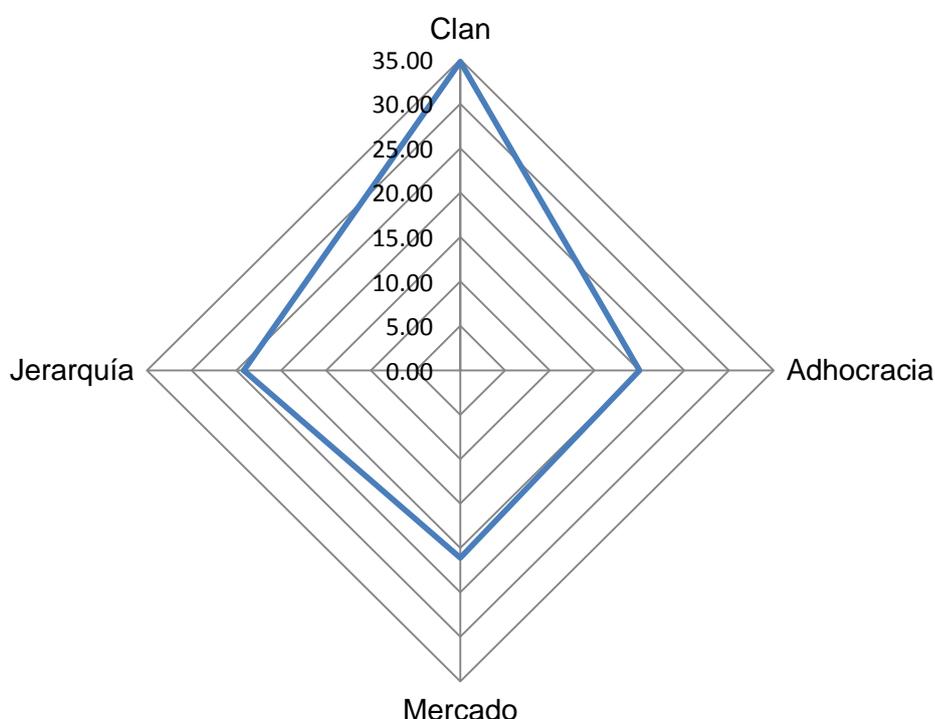
Interpretación: según los trabajadores cuya edad se encuentra entre los 35 y 39 años, el perfil cultural de la empresa se encuentra claramente enfocado en la cultura de jerarquía ya que le otorgaron en promedio 43.06 puntos, mientras que consideraron que la cultura de clan es la que menos representa a la empresa, pues le otorgaron un puntaje promedio de 14.72. Es decir que percibieron a la empresa como un lugar que claramente busca el respeto por las normas y procedimientos, más que como un lugar que busca el desarrollo de las personas.

Cuadro 25.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 40 a 44 años

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	41.67	30.00	43.33	25.00	21.67	46.67	34.72
B. Adhocracia	16.67	28.33	11.67	31.67	20.00	11.67	20.00
C. Mercado	28.33	15.00	16.67	16.67	28.33	21.67	21.11
D. Jerarquía	13.33	26.67	28.33	26.67	30.00	20.00	24.17
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 22.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 40 a 44 años



Fuente: elaboración propia.

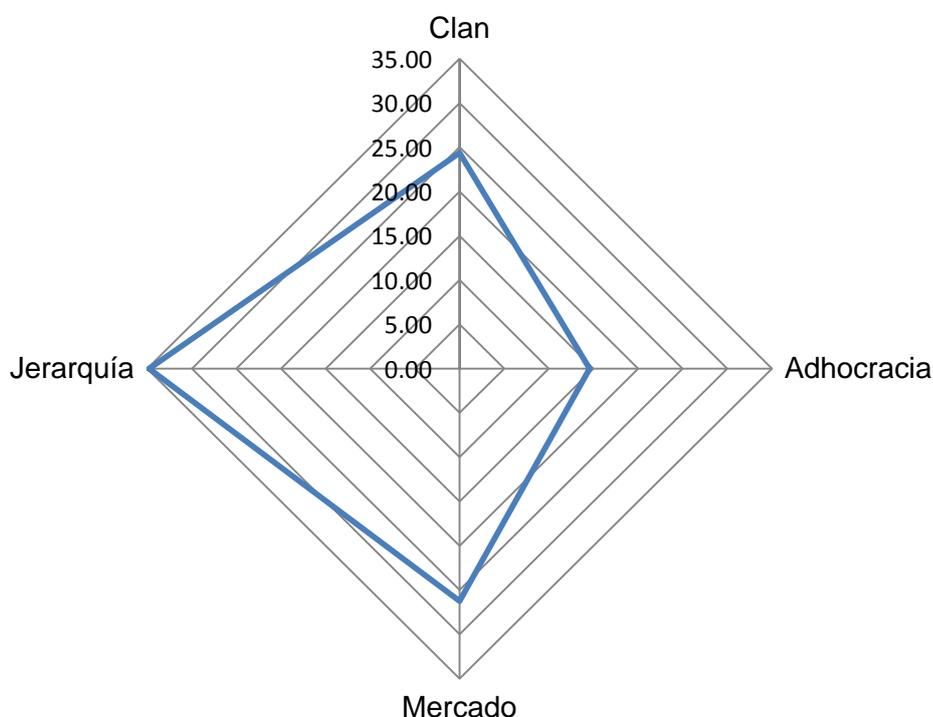
Interpretación: aquellos trabajadores cuya edad comprende de los 40 a los 44 años percibieron a la empresa como una con un claro perfil cultural de clan, ya que le otorgaron un puntaje promedio de 34.72, mientras que consideraron que la cultura adhocrática es la que menos representa a la empresa, pues le otorgaron un puntaje promedio de 20.00. Es decir que estos trabajadores consideraron que la empresa se encuentra enfocada con mayor intensidad en transmitir sentimientos de familiaridad al personal que en fomentar la innovación y la toma de riesgos.

Cuadro 26.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 45 a 49 años

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	31.25	26.25	23.75	31.25	12.50	21.25	24.38
B. Adhocracia	13.75	6.25	12.50	20.00	21.25	13.75	14.58
C. Mercado	26.25	26.25	33.75	18.75	23.75	28.75	26.25
D. Jerarquía	28.75	41.25	30.00	30.00	42.50	36.25	34.79
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 23.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 45 a 49 años



Fuente: elaboración propia.

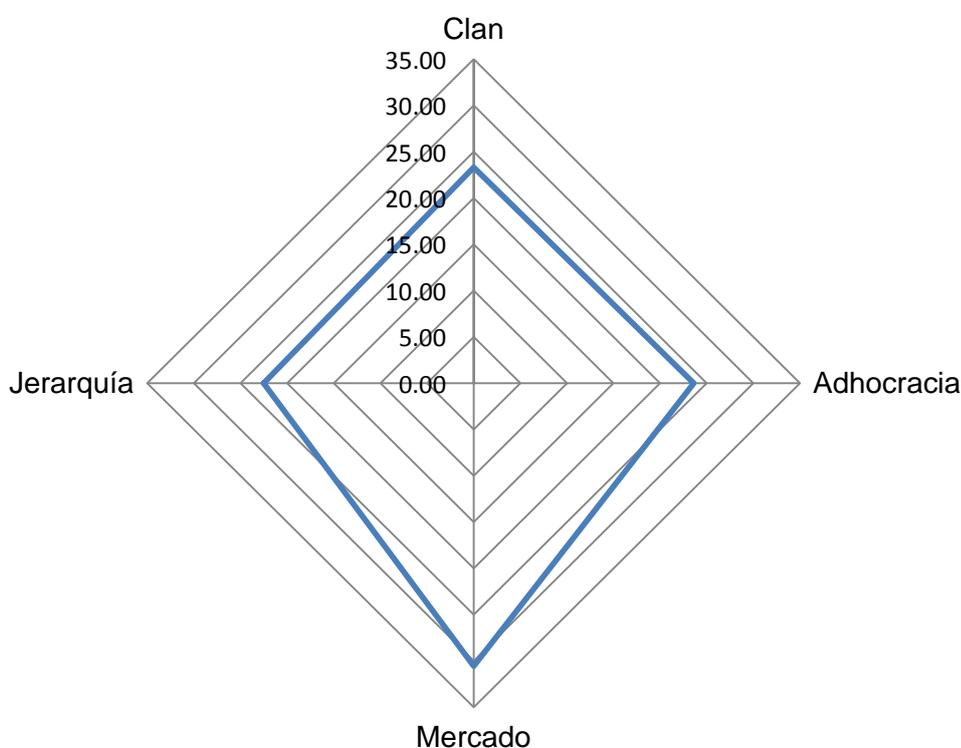
Interpretación: la cultura de jerarquía es aquella que prevalece en la empresa según los trabajadores cuyas edades oscilan entre los 45 y 49 años, ya que le otorgaron una puntuación promedio de 34.79. Por otro lado consideraron que la cultura adhocrática es la que menos representa a la empresa, pues le otorgaron un puntaje promedio de 14.58. Se concluye entonces que los trabajadores indicaron que la empresa se encuentra claramente enfocada en el respeto por las normas y procedimientos, antes que en la innovación.

Cuadro 27.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 50 a 55 años

Dimensiones	1	2	3	4	5	6	Promedio
A. Clan	30.00	16.67	20.00	33.33	10.00	30.00	23.33
B. Adhocracia	18.33	30.00	16.67	20.00	33.33	23.33	23.61
C. Mercado	36.67	30.00	26.67	33.33	30.00	26.67	30.56
D. Jerarquía	15.00	23.33	36.67	13.33	26.67	20.00	22.50
Total	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 24.- Diagnóstico de cultura según rango de edad: de 50 a 55 años



Fuente: elaboración propia.

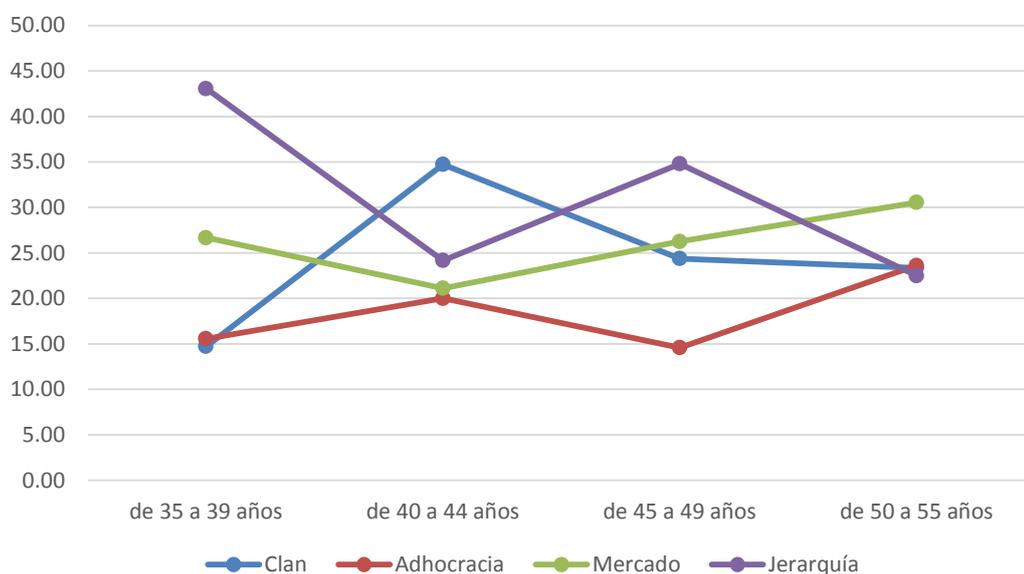
Interpretación: los trabajadores cuyas edades oscilan entre los 50 y 55 años consideraron que la empresa se encuentra enfocada en una cultura de mercado, ya que le otorgaron un puntaje promedio de 30.56; sin embargo consideraron que la cultura de jerarquía es la que representa menos en la empresa, pues le otorgaron un puntaje promedio de 22.50. Se concluye entonces que los trabajadores consideraron que la empresa se encuentra más enfocada en el logro de resultados que en el respeto por las normas y los procedimientos.

Cuadro 28.- Diagnóstico de cultura según rango de edad

Rangos de edad	De 35 a 39 años	De 40 a 44 años	De 45 a 49 años	De 50 a 55 años
A. Clan	14.72	34.72	24.38	23.33
B. Adhocracia	15.56	20.00	14.58	23.61
C. Mercado	26.67	21.11	26.25	30.56
D. Jerarquía	43.06	24.17	34.79	22.50
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 25.- Diagnóstico de cultura según rango de edad



Fuente: elaboración propia.

Interpretación: en la figura se puede observar que la cultura adhocrática no fue dominante en ningún rango de edad según los trabajadores. Por otro lado se puede observar que la cultura de clan llegó a su cúspide de relevancia en la empresa para los trabajadores cuyas edades oscilan entre los 40 y 44 años, para luego ir decayendo en importancia conforme los trabajadores se hacen mayores. Lo contrario ocurre para la cultura de mercado, que se va haciendo más relevante en la empresa conforme los trabajadores se van haciendo mayores. Para el caso de la cultura de jerarquía, esta se mostró más relevante para los trabajadores cuyas edades se encuentran entre los rangos de 35 a 39 años y de 45 a 49 años, para finalmente decaer enormemente en el rango de 50 a 55 años.

10. Desempeño laboral:

10.1. Evaluación de desempeño laboral:

Cada uno de los directivos de la empresa realizó evaluaciones de desempeño laboral (ver anexo E) de cada uno de los choferes de la empresa según diferentes competencias relevantes para la empresa. En primer lugar los evaluadores asignaron los puntajes mínimos que esperaban de cada trabajador según cada competencia (las cuales surgieron a partir de la interpretación de las entrevistas que se les aplicó), para posteriormente evaluar a cada uno de los trabajadores, asignándoles un puntaje en cada competencia y la frecuencia con la que cumplían con esta. Luego se ponderaron los puntajes y frecuencias obtenidas por cada trabajador para obtener su puntaje final. Finalmente se promediaron los puntajes finales que asignó cada directivo a cada trabajador para poder obtener su puntaje final global. Estos se compararon con los puntajes esperados y los puntajes que cada trabajador se asignó a sí mismo en una autoevaluación, en donde se otorgaba un puntaje de acuerdo a cada una de las competencias tomadas en cuenta. Con esto se pudo otorgar a cada trabajador una calificación en función a lo cercano o alejado que se encontrara su puntaje final del puntaje esperado. Para la presentación de los siguientes resultados se tomaron en cuenta solamente las iniciales de los trabajadores, tal como se hizo anteriormente, por respeto a su privacidad. De igual manera se consideran solamente las evaluaciones de los tres directivos de manera consolidada.

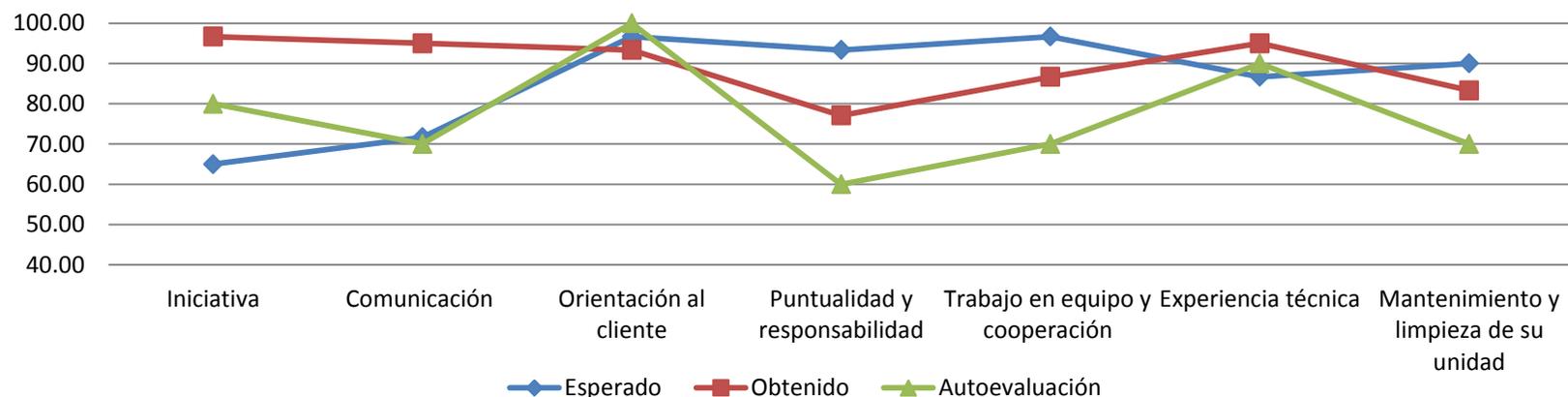
De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados del desempeño de cada uno de los trabajadores y de la empresa:

Cuadro 29.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador JP

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	96.67	95.00	93.33	77.08	86.67	95.00	83.33
Autoevaluación	80.00	70.00	100.00	60.00	70.00	90.00	70.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 26.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador JP



Fuente: elaboración propia.

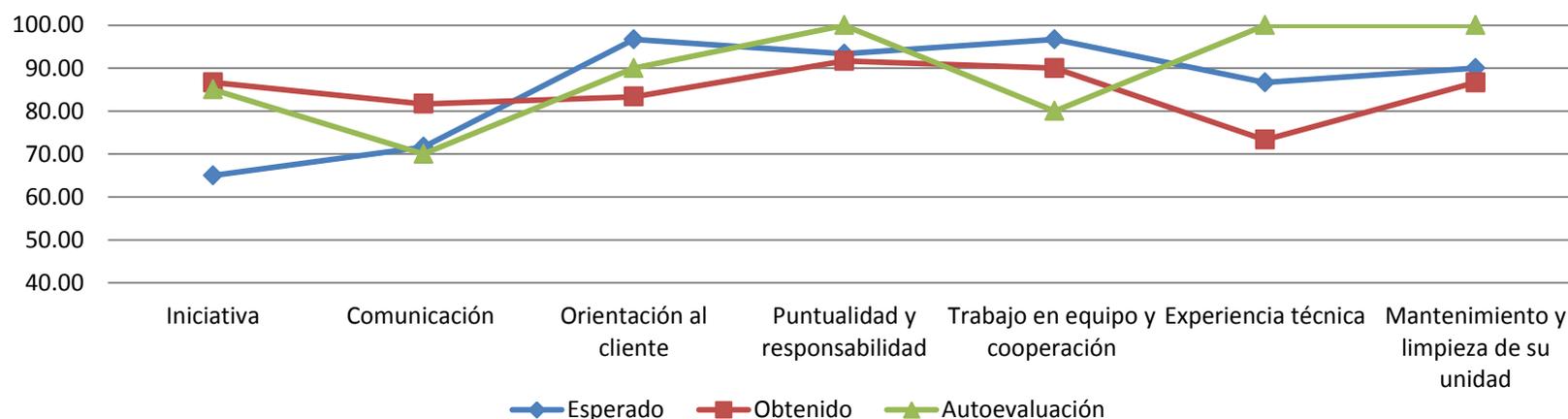
Interpretación: el trabajador JP superó las expectativas en tres competencias: iniciativa (96.67 puntos), comunicación y experiencia técnica (ambas con 95.00 puntos); por otro lado, necesita mejorar ligeramente en su orientación al cliente, trabajo en equipo y en cuidado general de su vehículo. También necesita mejorar en mayor medida en su puntualidad y responsabilidad (77.08 puntos). En cuanto a su autoevaluación, por lo general se calificó a si mismo con un puntaje menor al que realmente obtuvo según los directivos evaluadores.

Cuadro 30.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador FH

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	86.67	81.67	83.33	91.67	90.00	73.33	86.67
Autoevaluación	85.00	70.00	90.00	100.00	80.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 27.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador FH



Fuente: elaboración propia.

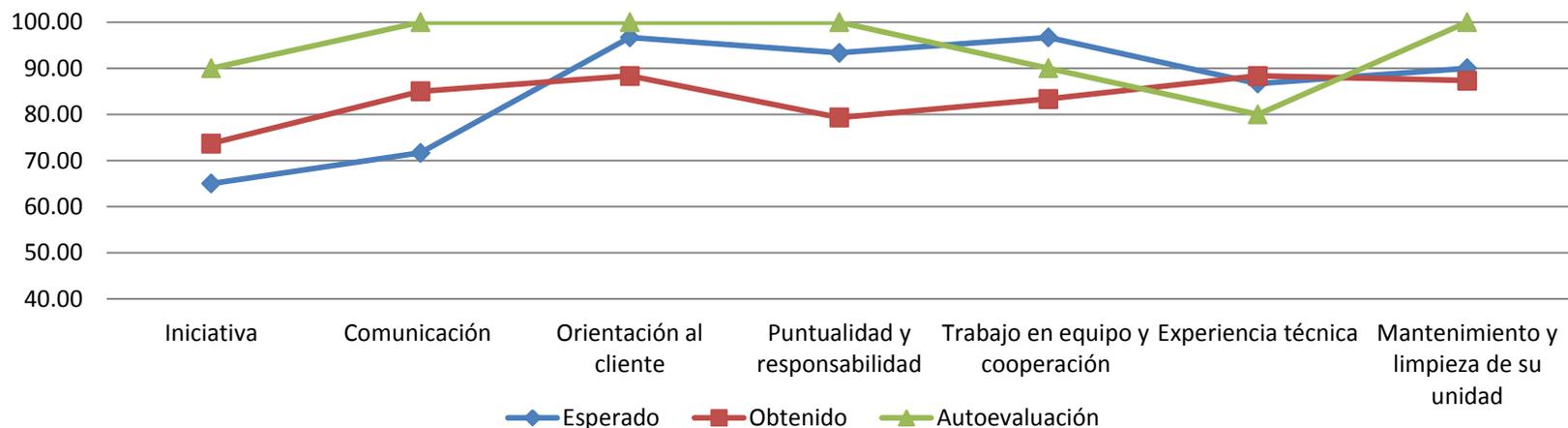
Interpretación: el trabajador FH superó el puntaje esperado en cuanto a iniciativa (86.67 puntos) y comunicación (81.67 puntos), mientras que se acerca a lo requerido en las competencias referidas a la puntualidad y responsabilidad y mantenimiento y limpieza de su unidad. Muestra cierta lejanía a lo esperado en las competencias de orientación al cliente (83.33 puntos) y experiencia técnica (73.33 puntos). Por el lado de su autoevaluación, se calificó en su mayoría con puntajes superiores a los que realmente obtuvo de acuerdo a los puntajes que le asignaron sus evaluadores.

Cuadro 31.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WA

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	73.67	85.00	88.33	79.33	83.33	88.33	87.33
Autoevaluación	90.00	100.00	100.00	100.00	90.00	80.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 28.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WA



Fuente: elaboración propia.

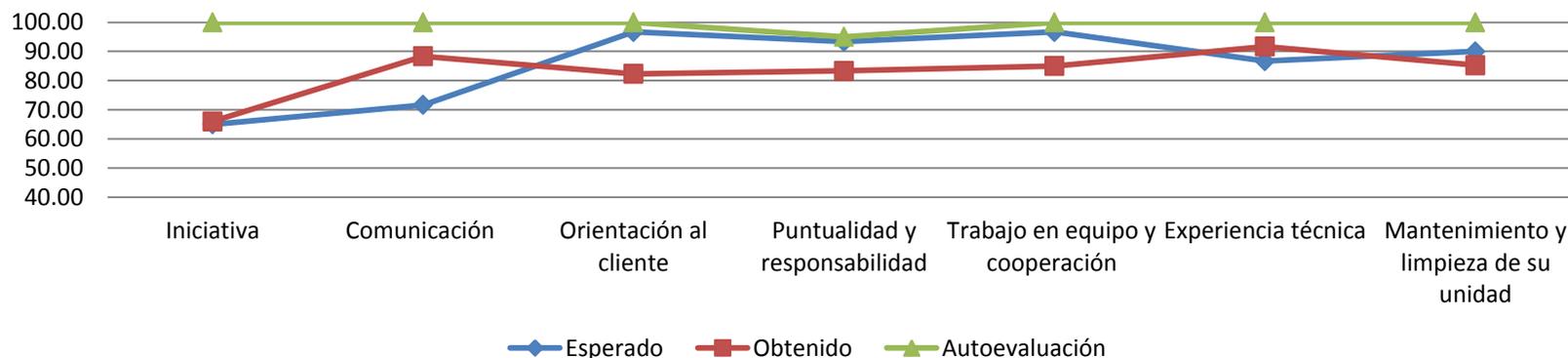
Interpretación: el trabajador WA superó los puntajes esperados en tres competencias: iniciativa (73.67 puntos), comunicación (85.00 puntos) y experiencia técnica (88.33 puntos). Sin embargo se alejó en varios puntos de los puntajes requeridos en las otras tres competencias, alejándose más en la puntualidad y responsabilidad (79.33 puntos). De manera general, el trabajador se calificó a sí mismo con puntajes superiores a los que realmente obtuvo.

Cuadro 32.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador DC

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	66.00	88.33	82.33	83.33	85.00	91.67	85.25
Autoevaluación	100.00	100.00	100.00	95.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 29.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador DC



Fuente: elaboración propia.

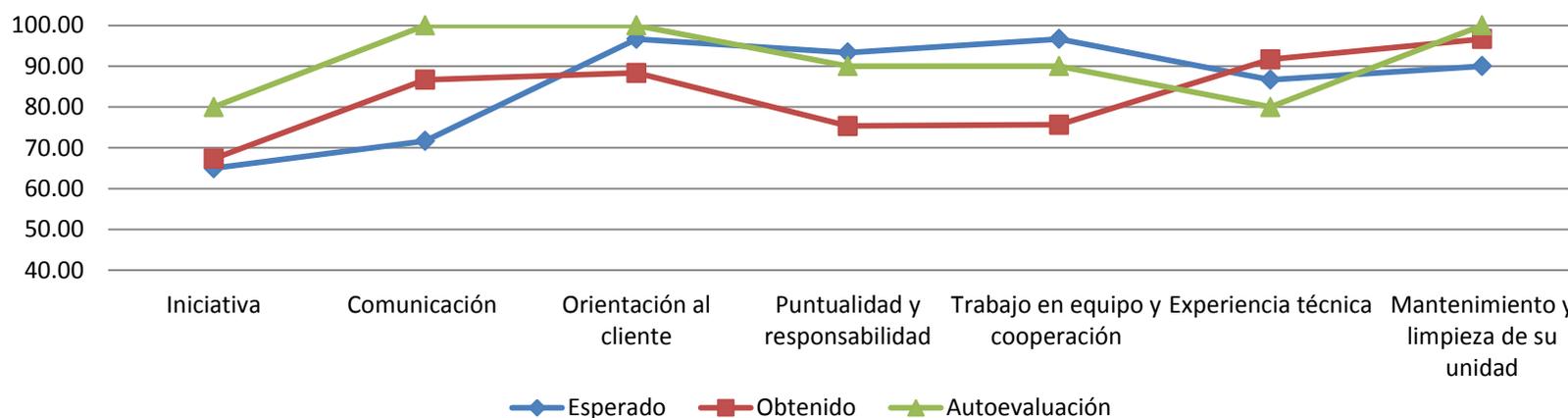
Interpretación: el trabajador DC superó el puntaje requerido en tres competencias: iniciativa (66.00 puntos), comunicación (88.33 puntos) y experiencia técnica (91.67 puntos). Sin embargo, se encontró lejos de superar los requerimientos en cuando a las otras tres competencias, alejándose más en la orientación al cliente (82.33 puntos). Por otro lado, el trabajador se calificó a sí mismo con puntajes que superaban a los que realmente obtuvo en cada una de las competencias, los cuales incluso eran superiores a los puntajes requeridos.

Cuadro 33.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AC

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	67.33	86.67	88.33	75.33	75.67	91.67	96.67
Autoevaluación	80.00	100.00	100.00	90.00	90.00	80.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 30.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AC



Fuente: elaboración propia.

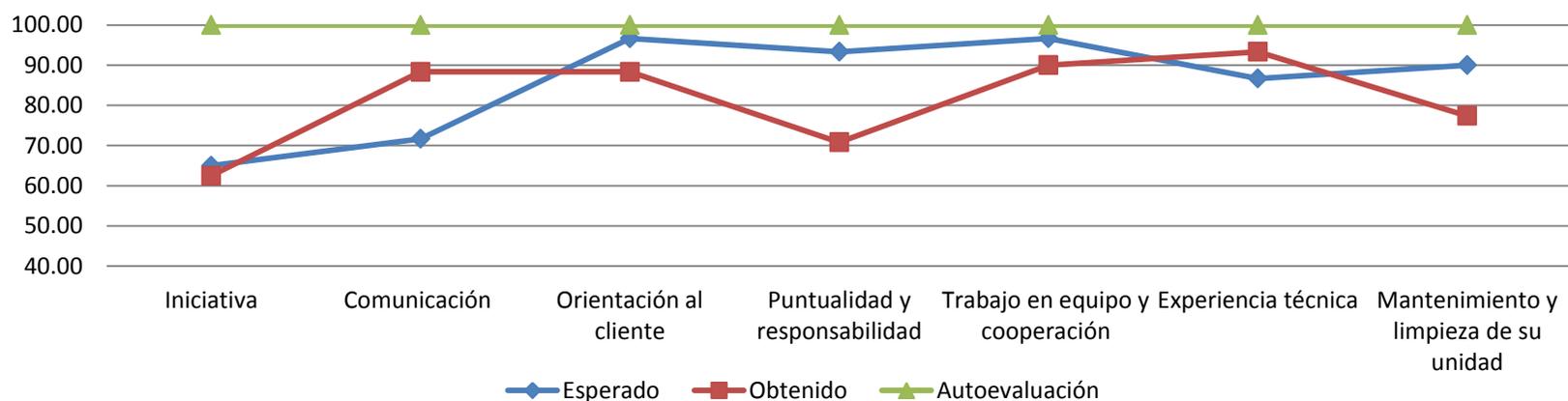
Interpretación: el trabajador AC superó los requerimientos en 4 competencias: iniciativa (67.33 puntos), comunicación (86.67 puntos), experiencia técnica (91.67 puntos) y mantenimiento y limpieza de su unidad (96.67 puntos). Por otro lado mostró una clara lejanía a lo esperado en cuanto a puntualidad y responsabilidad (75.33 puntos) y trabajo en equipo (75.67 puntos), y una moderada lejanía en cuanto a orientación al cliente (88.33 puntos). En cuanto a su autoevaluación, se asignó mayormente puntajes superiores a los que le asignaron los directivos evaluadores.

Cuadro 34.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador JR

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	62.50	88.33	88.33	70.83	90.00	93.33	77.42
Autoevaluación	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 31.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador JR



Fuente: elaboración propia.

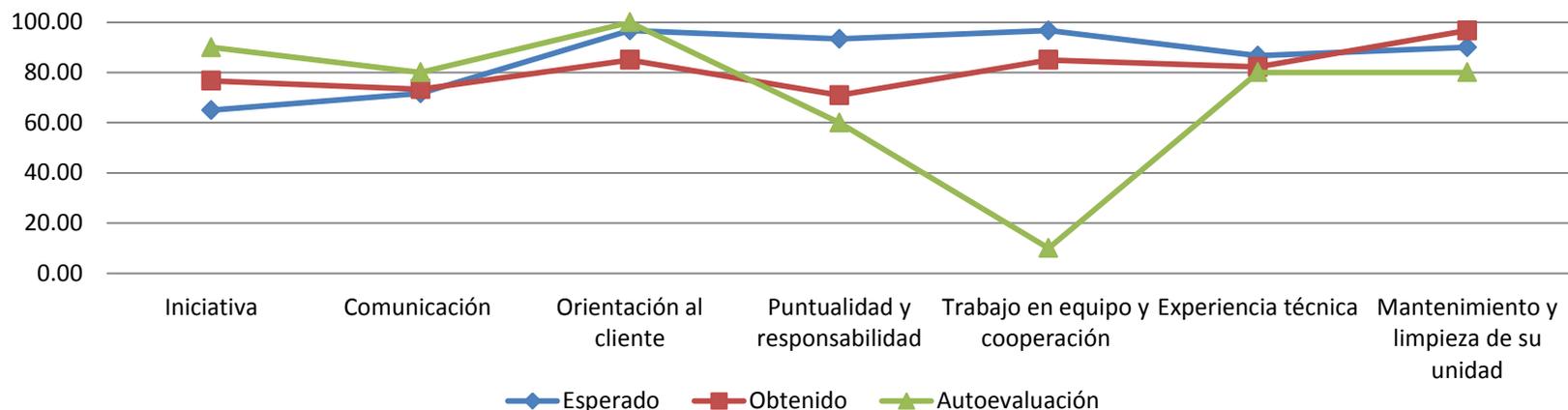
Interpretación: el trabajador JR obtuvo puntajes superiores a los requeridos en 2 competencias: comunicación (88.33 puntos) y experiencia técnica (93.33 puntos). Por otro lado, se aleja de lo esperado moderadamente en 3 competencias. Sin embargo mostró claras debilidades en cuando a puntualidad y responsabilidad (70.83 puntos) y en el mantenimiento y limpieza de su unidad (77.42). En su autoevaluación el trabajador se asignó un puntaje perfecto.

Cuadro 35.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AR

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	76.67	73.33	85.00	70.92	85.00	82.17	96.67
Autoevaluación	90.00	80.00	100.00	60.00	10.00	80.00	80.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 32.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AR



Fuente: elaboración propia.

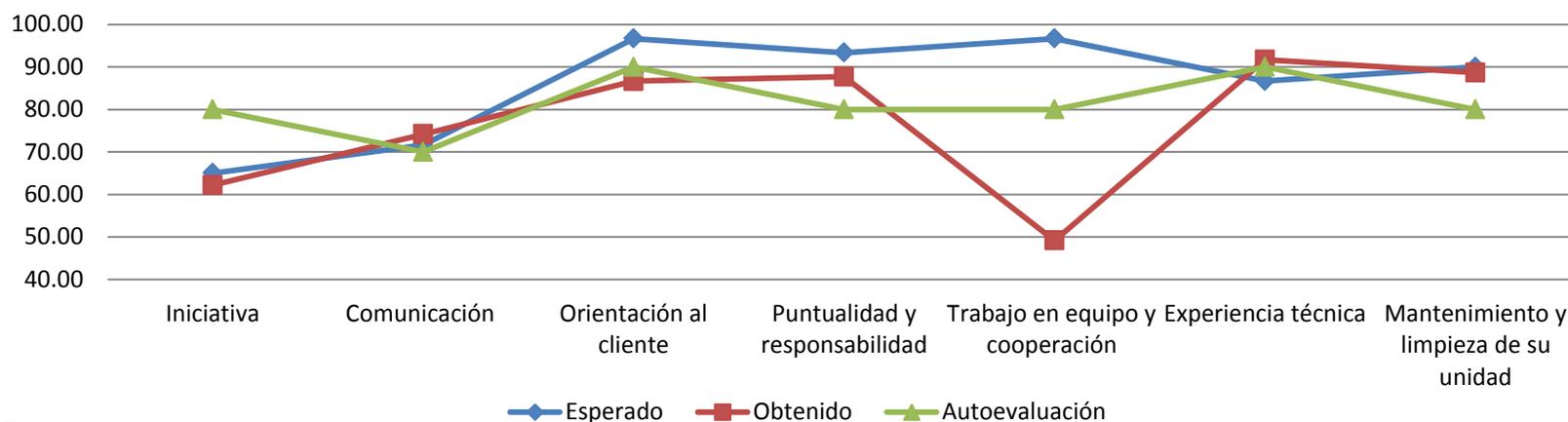
Interpretación: el trabajador AR superó los puntajes requeridos en 3 competencias: iniciativa (76.67 puntos), comunicación (73.33 puntos) y mantenimiento y limpieza de su unidad (96.67 puntos). Por otro lado se aleja a los puntajes esperados en las otras 4 competencias, sin embargo, en la más se aleja es la referida a la puntualidad y responsabilidad (70.92 puntos). Por el lado de su autoevaluación, se asignó en algunas competencias puntajes parecidos y en otras muy inferiores a los que realmente obtuvo.

Cuadro 36.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador NS

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	62.17	74.17	86.67	87.70	49.17	91.67	88.67
Autoevaluación	80.00	70.00	90.00	80.00	80.00	90.00	80.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 33.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador NS



Fuente: elaboración propia.

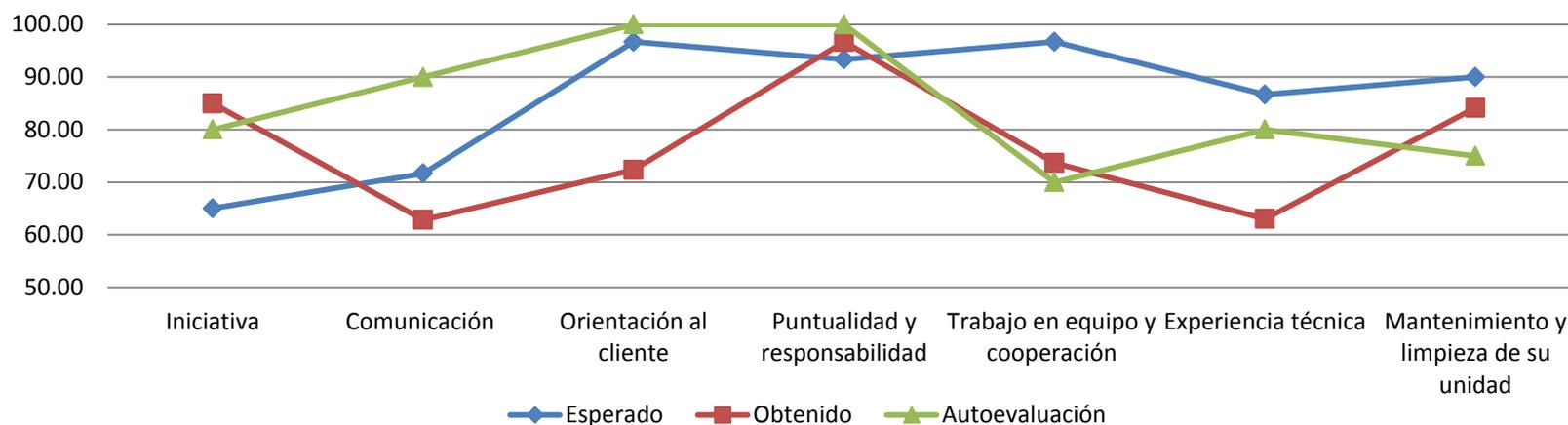
Interpretación: el trabajador NS superó los puntajes esperados en 2 competencias: comunicación (74.17 puntos) y experiencia técnica (91.67 puntos); mientras que muestra una distancia moderada o mínima en otras 4 competencias. Sin embargo mostró una clara deficiencia en cuanto al trabajo en equipo y cooperación con sus compañeros (49.17 puntos). En cuanto a su evaluación, se calificó en promedio, con puntajes superiores a los que realmente obtuvo.

Cuadro 37.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WV

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	85.00	62.83	72.33	96.67	73.67	63.00	84.17
Autoevaluación	80.00	90.00	100.00	100.00	70.00	80.00	75.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 34.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WV



Fuente: elaboración propia.

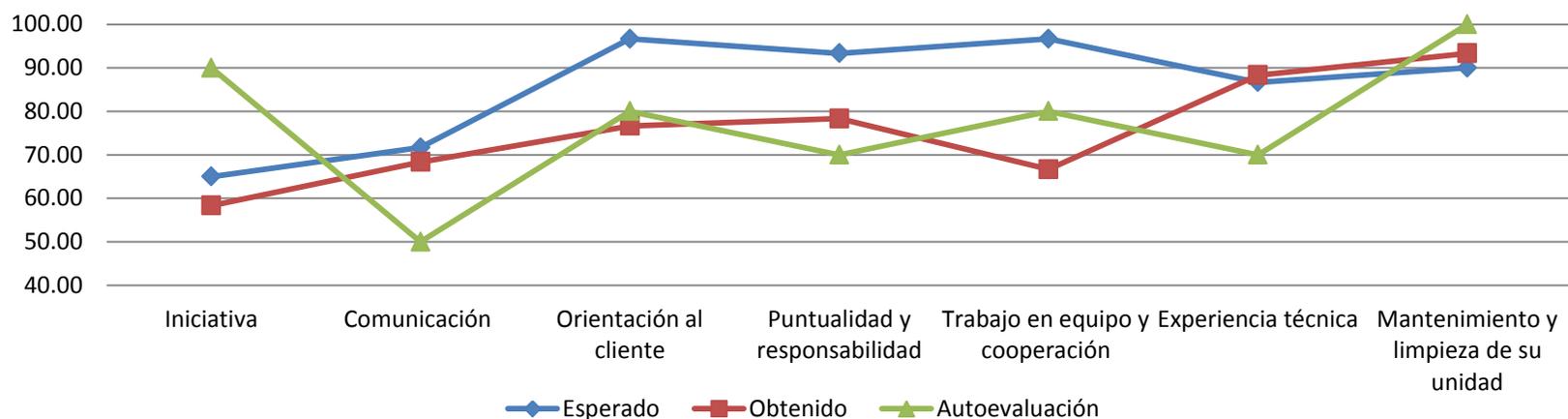
Interpretación: el trabajador WV superó los puntajes esperados en 2 competencias: iniciativa (85.00 puntos) y puntualidad y responsabilidad (96.67 puntos), por lo que se mostró alejado de los puntajes requeridos de las otras 5 competencias; sin embargo, se muestra ampliamente alejado en 3 competencias: orientación al cliente (72.33 puntos), trabajo en equipo y cooperación (73.67 puntos) y experiencia técnica (63.00 puntos). En su autoevaluación se calificó con un puntaje muy superior al que realmente obtuvo según los directivos evaluadores.

Cuadro 38.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AR2

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	58.33	68.33	76.67	78.33	66.67	88.33	93.33
Autoevaluación	90.00	50.00	80.00	70.00	80.00	70.00	100.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 35.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador AR2



Fuente: elaboración propia.

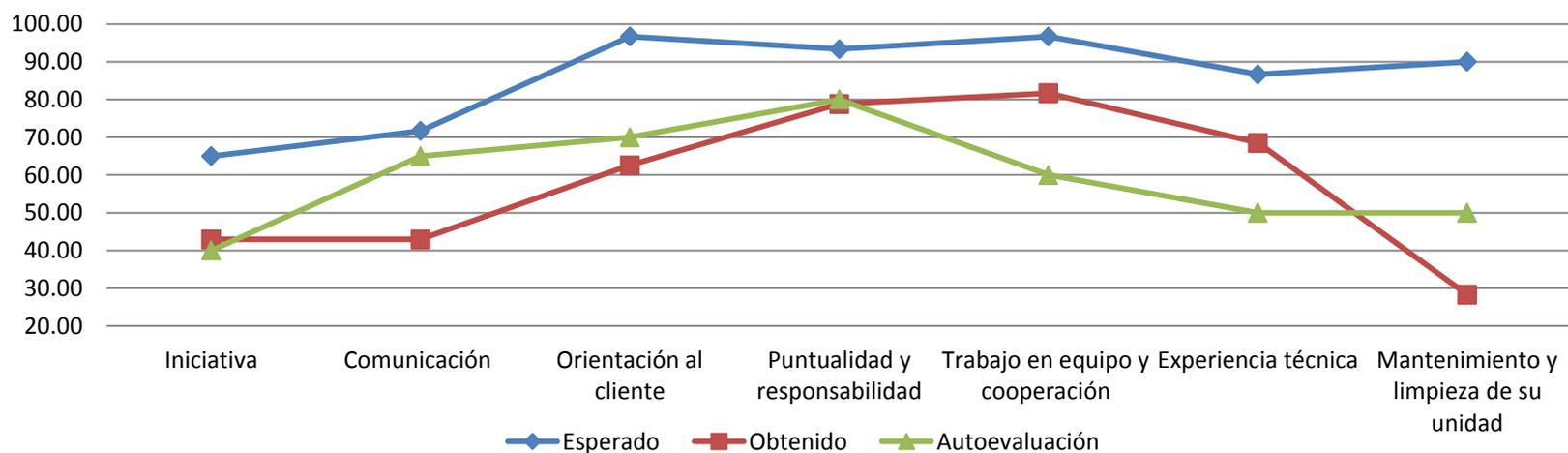
Interpretación: el trabajador AR2 superó ligeramente los puntajes esperados en 2 competencias: experiencia técnica (88.33 puntos) y mantenimiento y limpieza de su unidad (93.33 puntos). Por otro lado, las competencias que mostró menos desarrolladas fueron: orientación al cliente (76.67 puntos), puntualidad y responsabilidad (78.33 puntos), y en mayor medida, trabajo en equipo y cooperación (66.67 puntos). En su autoevaluación se asignó, en promedio, un puntaje ligeramente menor al que realmente obtuvo según la evaluación de los directivos evaluadores.

Cuadro 39.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WM

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	42.92	42.92	62.58	78.83	81.67	68.50	28.33
Autoevaluación	40.00	65.00	70.00	80.00	60.00	50.00	50.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 36.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador WM



Fuente: elaboración propia.

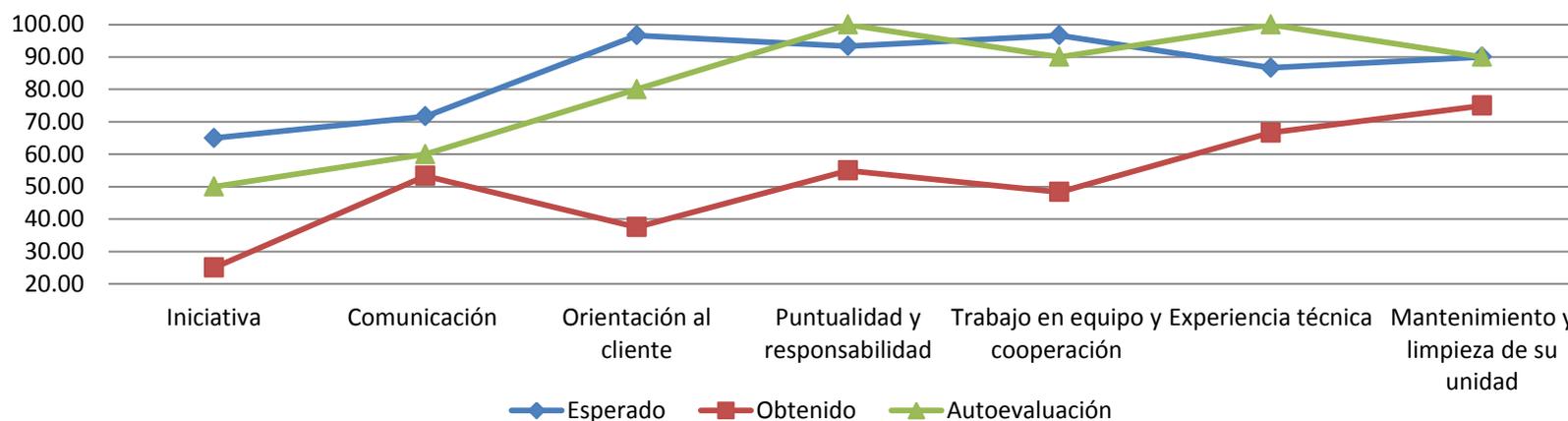
Interpretación: el trabajador WM no superó el puntaje mínimo requerido en ninguna competencia. Necesita mejorar en todas las competencias, sin embargo, la que se encuentra muchísimo más alejada de lo requerido es la referida al mantenimiento y limpieza de la unidad a su cargo (28.33 puntos). Por el lado de su autoevaluación, en promedio el puntaje que se otorgó a sí mismo se acerca bastante al que le asignaron los directivos evaluadores.

Cuadro 40.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador MS

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	25.00	53.33	37.50	55.00	48.33	66.67	75.00
Autoevaluación	50.00	60.00	80.00	100.00	90.00	100.00	90.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 37.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador MS



Fuente: elaboración propia.

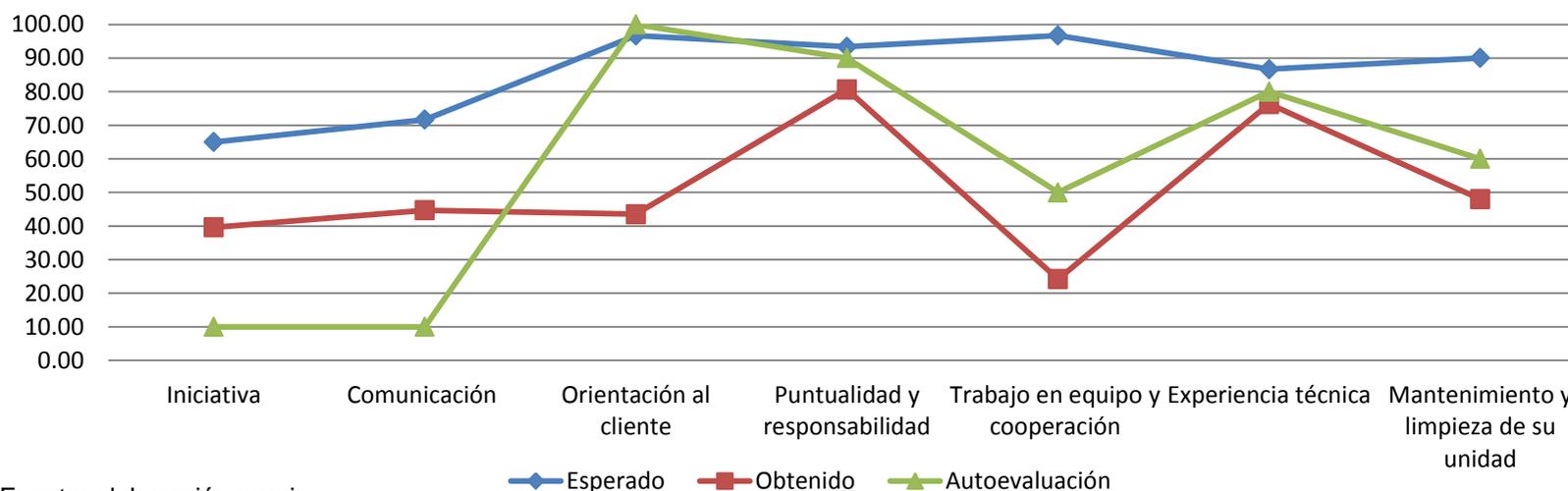
Interpretación: el trabajador MS necesita mejorar en todas las competencias pues no superó el puntaje mínimo requerido en ninguna. Sin embargo mostró mayores diferencias con respecto a lo esperado, en 2 competencias: orientación al cliente (37.50 puntos) y trabajo en equipo y cooperación (48.33 puntos). En cuando a su autoevaluación se calificó a sí mismo con puntajes muy superiores a los que realmente obtuvo.

Cuadro 41.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador CL

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	39.58	44.67	43.50	80.67	24.17	76.33	48.00
Autoevaluación	10.00	10.00	100.00	90.00	50.00	80.00	60.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 38.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación del trabajador CL



Fuente: elaboración propia.

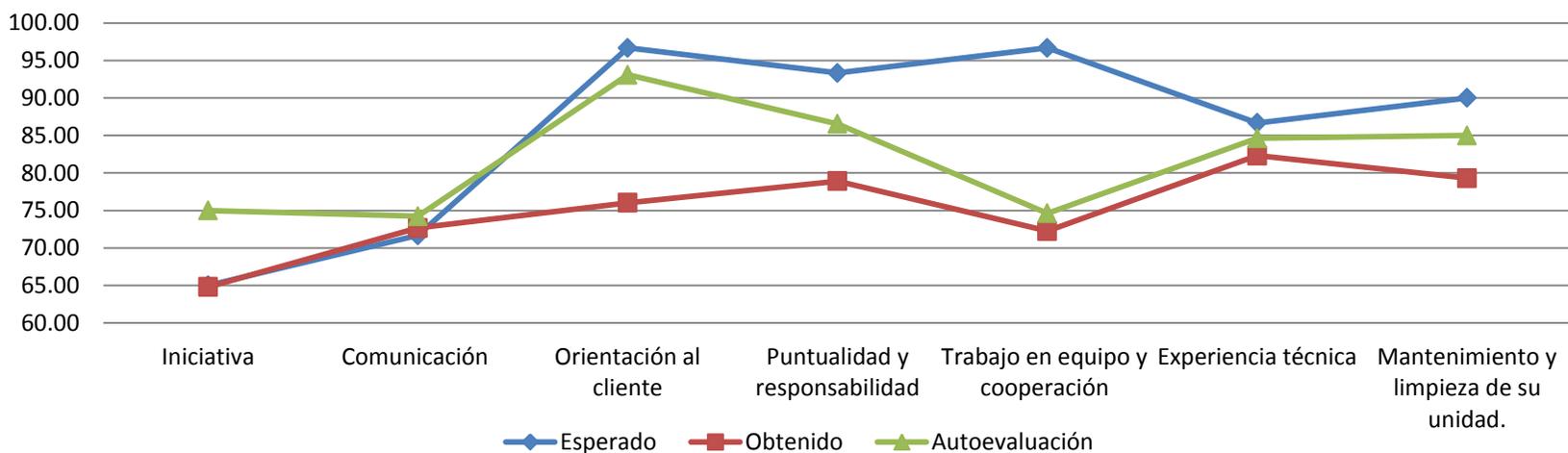
Interpretación: el trabajador CL no superó el puntaje mínimo requerido en ninguna de las competencias analizadas, por lo que necesita mejorar en todas. Sin embargo mostró una gran diferencia, con respecto a lo esperado en la competencia referida al trabajo en equipo (24.17 puntos). De manera general, en su autoevaluación se asignó puntajes ligeramente superiores a los que realmente obtuvo, mientras que en otros se calificó por debajo.

Cuadro 42.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación por cada competencia

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad.
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Obtenido	64.81	72.66	76.02	78.90	72.26	82.31	79.29
Autoevaluación	75.00	74.23	93.08	86.54	74.62	84.62	85.00

Fuente: elaboración propia.

Figura 39.- Puntajes esperados versus puntajes obtenidos versus puntajes de la autoevaluación por cada competencia



Fuente: elaboración propia.

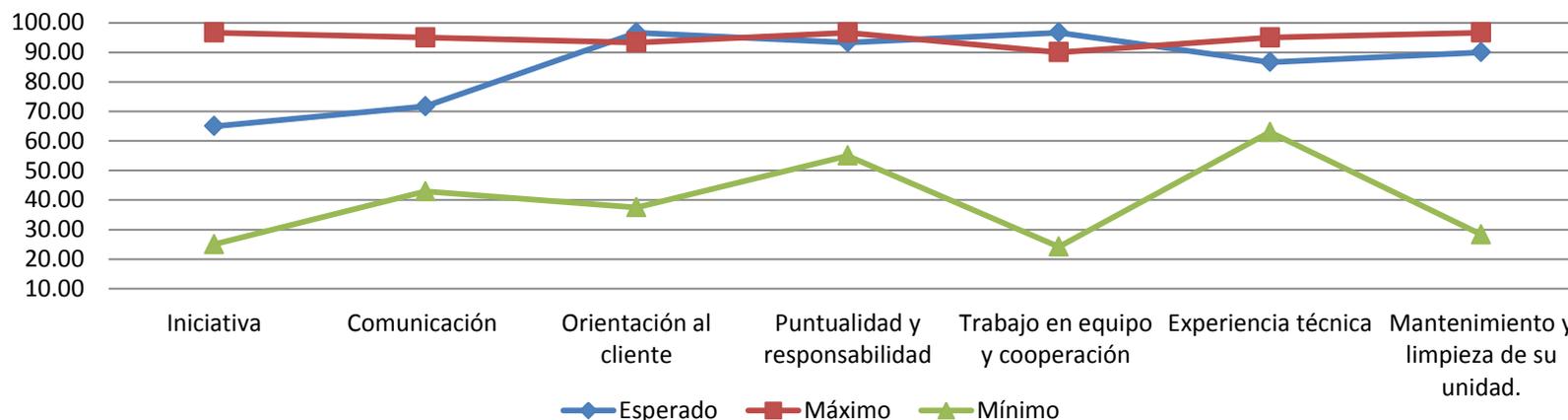
Interpretación: de manera global, los trabajadores sólo lograron superar el puntaje esperado de una competencia: comunicación (72.66 puntos), mientras que las demás no superan las expectativas. La competencia que más se alejó de lo esperado fue la de trabajo en equipo y cooperación (72.26 puntos). En general los trabajadores consideraron, en su autoevaluación, que sus puntajes eran superiores a los realmente obtenidos.

Cuadro 43.- Puntajes mínimos versus puntajes máximos versus puntajes esperados según cada competencia

Competencias	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado	65.00	71.67	96.67	93.33	96.67	86.67	90.00
Máximo	96.67	95.00	93.33	96.67	90.00	95.00	96.67
Mínimo	25.00	42.92	37.50	55.00	24.17	63.00	28.33

Fuente: elaboración propia.

Figura 40.- Puntajes mínimos versus puntajes máximos versus puntajes esperados según cada competencia



Fuente: elaboración propia.

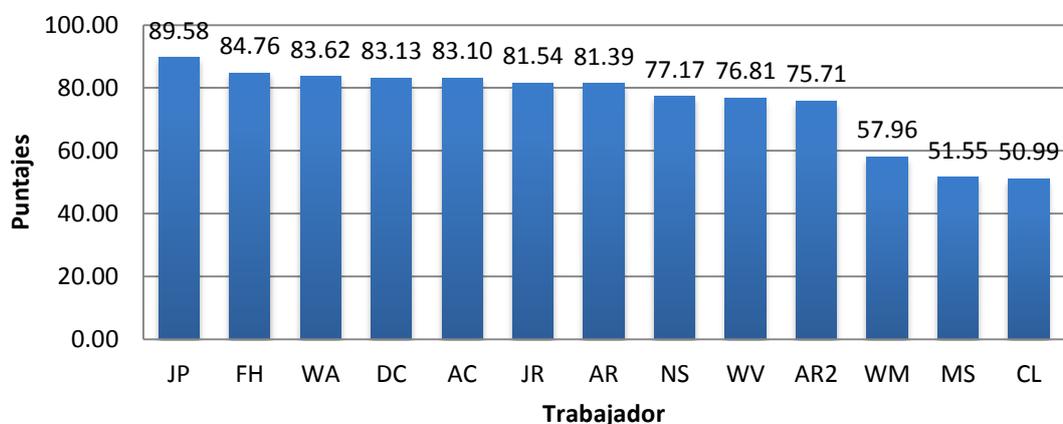
Interpretación: en la figura se puede observar que, de manera global, los trabajadores lograron superar los puntajes mínimos requeridos de 5 de las 7 competencias analizadas, mientras que los puntajes de las otras 2 se encuentran muy cerca de ser superados. Esto demuestra que es posible obtener puntajes superiores a los esperados en todas las competencias. Por otro lado se muestra que los puntajes máximos obtenidos son muy superiores a los puntajes mínimos obtenidos.

Cuadro 44.- Calificaciones generales de los trabajadores según la evaluación de desempeño

Trabajador	Calificación
JP	89.58
FH	84.76
WA	83.62
DC	83.13
AC	83.10
JR	81.54
AR	81.39
NS	77.17
WV	76.81
AR2	75.71
WM	57.96
MS	51.55
CL	50.99
Promedio	75.18

Fuente: elaboración propia.

Figura 41.- Calificaciones generales de los trabajadores según la evaluación de desempeño



Fuente: elaboración propia.

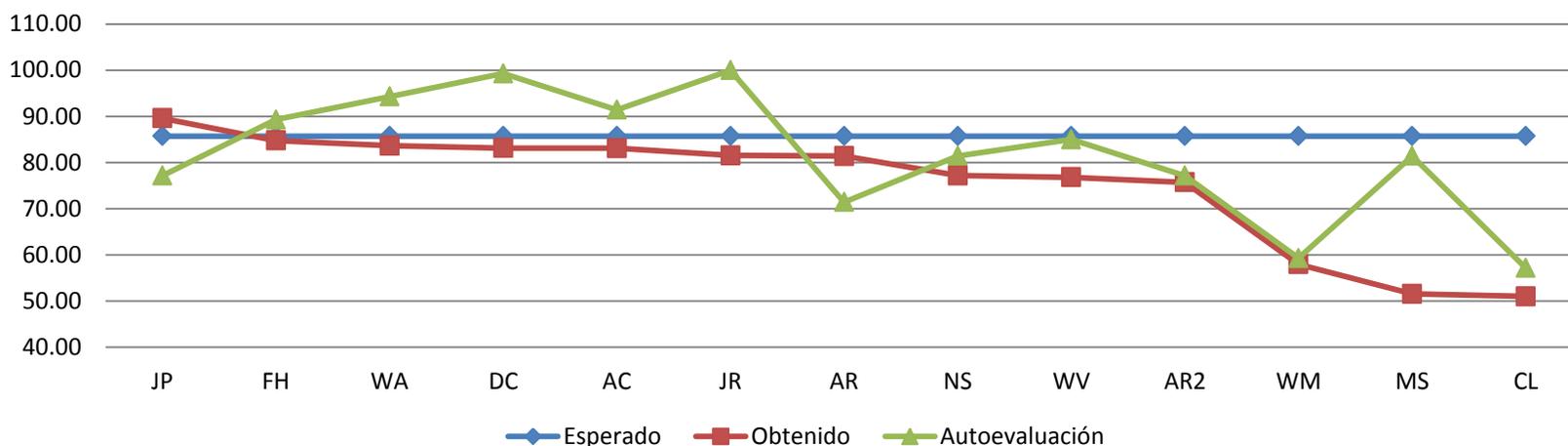
Interpretación: la figura muestra las calificaciones generales que obtuvieron cada uno de los trabajadores según la evaluación de desempeño realizada por los directivos de la empresa. En la figura se muestran las iniciales de los trabajadores ordenados según sus puntajes de mayor a menor, empezando por la izquierda. El trabajador JP es el mejor calificado con 89.58 puntos, mientras que el peor calificado es el trabajador CL, con 50.99 puntos.

Cuadro 45.- Comparación de puntajes promedio: esperados versus obtenidos versus puntajes de la autoevaluación

Trabajadores	JP	FH	WA	DC	AC	JR	AR	NS	WV	AR2	WM	MS	CL
Esperado	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71	85.71
Obtenido	89.58	84.76	83.62	83.13	83.10	81.54	81.39	77.17	76.81	75.71	57.96	51.55	50.99
Autoevaluación	77.14	89.29	94.29	99.29	91.43	100.00	71.43	81.43	85.00	77.14	59.29	81.43	57.14

Fuente: elaboración propia.

Figura 42.- Comparación de puntajes promedio: esperados versus obtenidos versus puntajes de la autoevaluación



Fuente: elaboración propia.

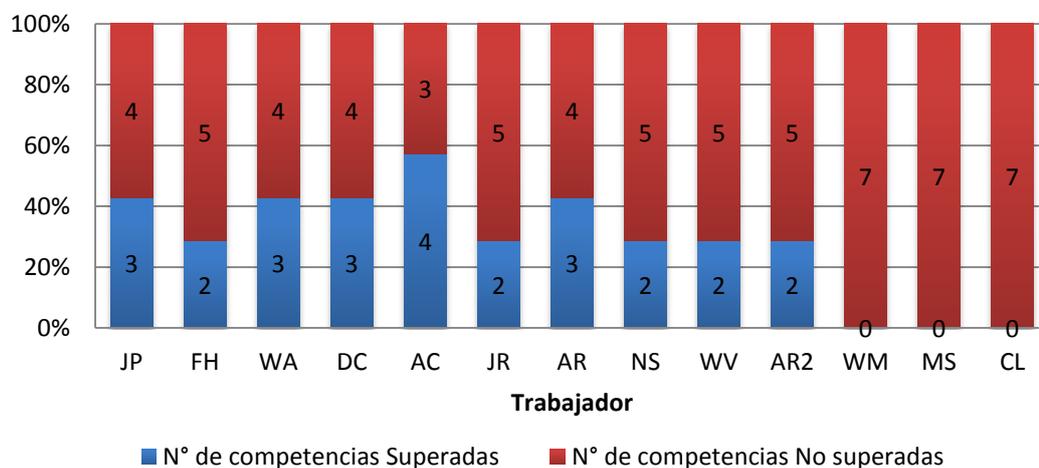
Interpretación: Se observa en la figura que solamente un trabajador logró superar el puntaje esperado promedio, mientras que 6 trabajadores le siguen de cerca, otros 3 trabajadores se alejan unos cuantos puntos más del puntaje esperado, mientras que 3 trabajadores se encuentran muy alejados del puntaje promedio esperado. En cuanto a su autoevaluación, la mayoría de trabajadores considera que superó los puntajes mínimos esperados, mientras que solamente 3 trabajadores se colocaron puntajes inferiores a los que realmente obtuvieron.

Cuadro 46.- Número de competencias superadas versus las no superadas por cada trabajador

	N° de competencias	
	Superadas	No superadas
JP	3	4
FH	2	5
WA	3	4
DC	3	4
AC	4	3
JR	2	5
AR	3	4
NS	2	5
WV	2	5
AR2	2	5
WM	0	7
MS	0	7
CL	0	7

Fuente: elaboración propia.

Figura 43.- Número de competencias superadas versus las no superadas por cada trabajador



Fuente: elaboración propia.

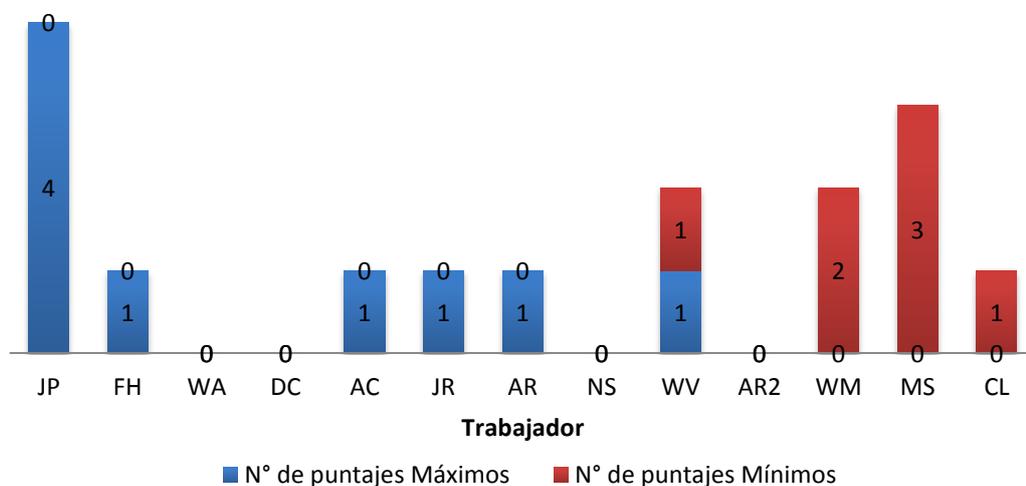
Interpretación: la figura muestra que sólo existe un trabajador que logró superar los puntajes esperados de 4 competencias, mientras que otros 9 trabajadores lograron superar los puntajes de entre 2 y 3 competencias. La figura también muestra que los trabajadores peor calificados no lograron superar los puntajes esperados de ninguna competencia.

Cuadro 47.- Número de puntajes máximos versus número de puntajes mínimos por cada trabajador

	N° de puntajes	
	Máximos	Mínimos
JP	4	0
FH	1	0
WA	0	0
DC	0	0
AC	1	0
JR	1	0
AR	1	0
NS	0	0
WV	1	1
AR2	0	0
WM	0	2
MS	0	3
CL	0	1

Fuente: elaboración propia.

Figura 44.- Número de puntajes máximos versus número de puntajes mínimos por cada trabajador



Fuente: elaboración propia.

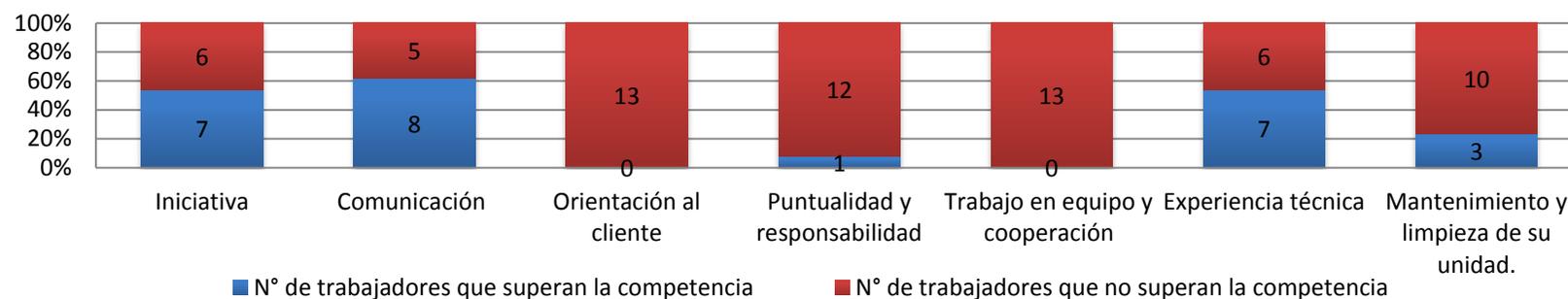
Interpretación: en la figura se puede observar que 4 trabajadores manifestaron sólo una competencia con mayor intensidad que sus compañeros, mientras que uno fue superior en 4 competencias. También existe otro que a pesar de manifestar una competencia superior a sus pares, presentó a su vez una competencia inferior a la de todos sus pares. Finalmente, se puede observar que la mayoría de puntajes mínimos se concentraron en los 3 trabajadores peor calificados.

Cuadro 48.- Número de trabajadores que superan y no superan cada competencia

Competencia	N° de trabajadores que superan la competencia	N° de trabajadores que no superan la competencia
Iniciativa	7	6
Comunicación	8	5
Orientación al cliente	0	13
Puntualidad y responsabilidad	1	12
Trabajo en equipo y cooperación	0	13
Experiencia técnica	7	6
Mantenimiento y limpieza de su unidad.	3	10

Fuente: elaboración propia.

Figura 45.- Número de trabajadores que superan y no superan cada competencia



Fuente: elaboración propia.

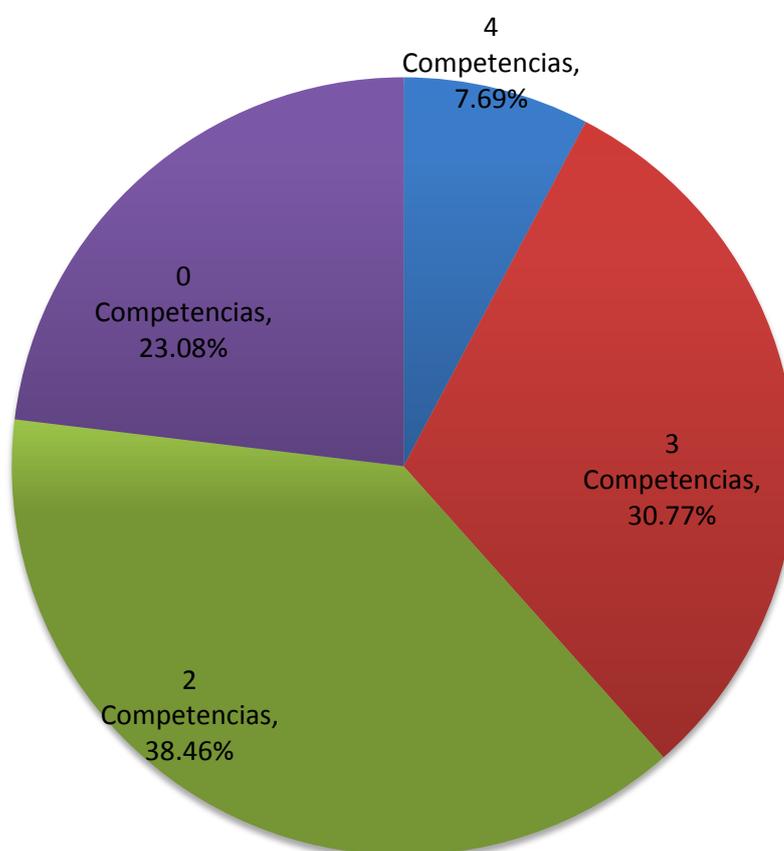
Interpretación: la figura muestra que las competencias: iniciativa, comunicación y experiencia técnica son las que más trabajadores lograron superar (7, 8 y 7 trabajadores, respectivamente). La competencia referida al mantenimiento y limpieza de su unidad a su cargo solamente fue superada por 3 trabajadores, mientras que las competencias referidas a la orientación al cliente, puntualidad y responsabilidad y trabajo en equipo fueron superadas por ninguno o casi ninguno de los trabajadores.

Cuadro 49.- Número de trabajadores que superan competencias

Número de competencias	Cantidad de trabajadores
4 Competencias	1
3 Competencias	4
2 Competencias	5
0 Competencias	3
Total	13

Fuente: elaboración propia.

Figura 46.- Número de trabajadores que superan competencias



Fuente: elaboración propia.

Interpretación: la figura muestra que ninguno de los trabajadores logró superar los puntajes mínimos de 5 o más competencias. Por otro lado, casi el 70% de los trabajadores lograron superar entre 2 y 3 competencias, mientras que solo el 7.69% de los trabajadores lograron superar 4 competencias. Finalmente se observa que el 23.08% de los trabajadores no superó ninguno de los puntajes mínimos requeridos para las 7 competencias evaluadas.

Cuadro 50.- Criterios de evaluación según la distancia del puntaje esperado

Puntaje	Calificación
<+10	Excepcional
+10	Destacado
+5	Bueno
-5	Necesita mejorar
-10	Resultados inferiores a lo esperado
-20	Resultados muy inferiores a lo esperado
>-20	Situación delicada

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 51.- Evaluación final: calificaciones de cada trabajador

	Calificaciones	Puntaje Esperado	85.71
JP	Bueno		
FH	Necesita mejorar		
WA	Necesita mejorar		
DC	Necesita mejorar		
AC	Necesita mejorar		
JR	Necesita mejorar		
AR	Necesita mejorar		
NS	Resultados inferiores a lo esperado		
WV	Resultados inferiores a lo esperado		
AR2	Resultados inferiores a lo esperado		
WM	Situación delicada		
MS	Situación delicada		
CL	Situación delicada		
Global	Resultados muy inferiores a lo esperado		

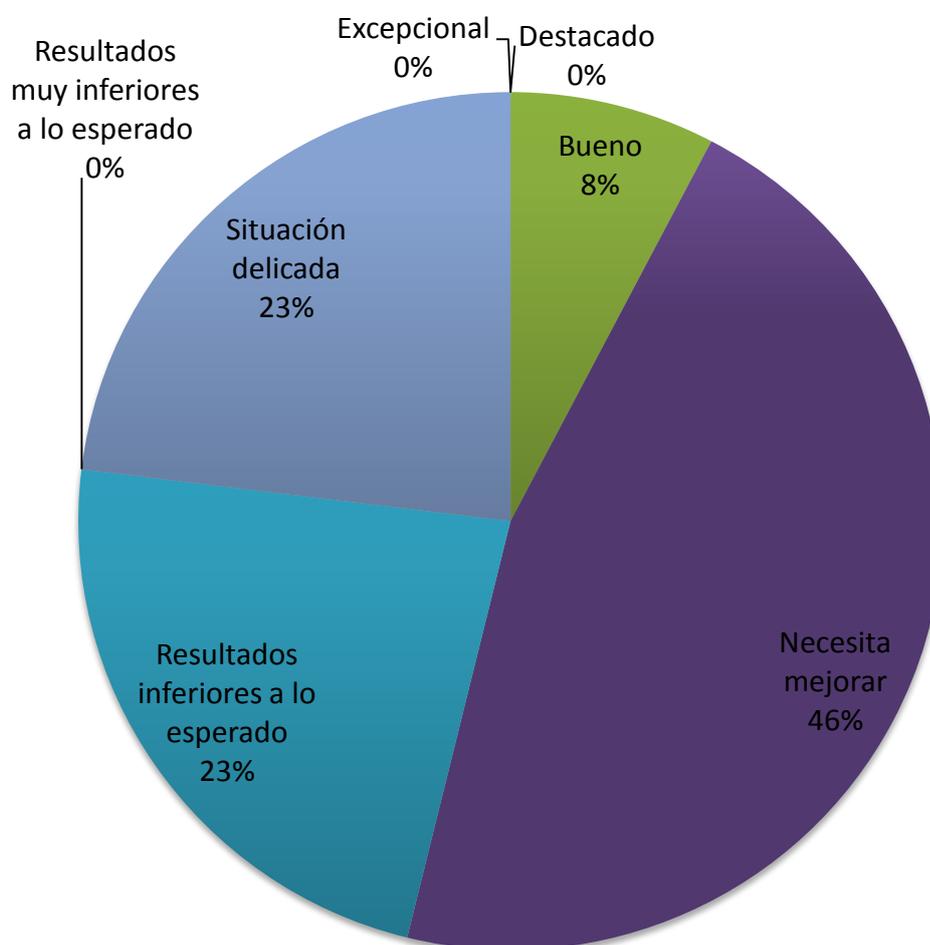
Fuente: elaboración propia.

Cuadro 52.- Evaluación final: número de trabajadores según su calificación

Calificación	Cantidad
Excepcional	0
Destacado	0
Bueno	1
Necesita mejorar	6
Resultados inferiores a lo esperado	3
Resultados muy inferiores a lo esperado	0
Situación delicada	3
Total	13

Fuente: elaboración propia.

Figura 47.- Evaluación final: número de trabajadores según su calificación



Fuente: elaboración propia.

Interpretación: la figura indica que ningún trabajador poseía un desempeño excepcional ni destacado, y solamente uno (que representa el 8% del total de los trabajadores) podía ser considerado bueno, es decir, que superó el puntaje esperado promedio. Por otro lado el 46% de los trabajadores necesitó mejorar ligeramente, es decir, que se encontró a punto de superar el umbral del puntaje mínimo requerido promedio. La figura también muestra que el 23% de los trabajadores mostraron resultados inferiores a lo esperado. Se muestra también que ningún trabajador contó con resultados muy inferiores a lo esperado en su evaluación de desempeño; sin embargo, el 23% de los trabajadores de la empresa se encontró en situación delicada, es decir, que su desempeño promedio se encuentra muy por debajo de las expectativas.

11. Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral:

A partir de los cuadros 22 y 44 se extrajo la información necesaria para poder determinar la relación existente entre el perfil cultural que cada trabajador percibe para la empresa de transportes Sagitauru SAC y su desempeño laboral, representado por su puntaje final promedio, empleando el coeficiente de correlación de Pearson, a partir de esto se obtuvo la siguiente figura:

Cuadro 53.- Coeficiente de Correlación de Pearson: Desempeño laboral promedio y tipos de cultura

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Promedio
Clan	100.00%				
Adhocracia	-11.28%	100.00%			
Mercado	-16.43%	-10.59%	100.00%		
Jerarquía	-50.61%	-47.88%	-50.78%	100.00%	
Promedio	-4.84%	-60.22%	25.57%	23.66%	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: En términos agregados, las culturas organizacionales que más se relacionaron con el desempeño laboral positivo de los trabajadores fueron las de mercado (25.57%) y jerarquía (23.66%), mientras que las culturas que presentaron una correlación inversa mayor son las de clan (-4.84%) y la adhocrática (-60.22%). Esta última representa claramente que los trabajadores no asocian a la empresa con la toma de riesgos ni la innovación, y más aún, esta es la que menos se relaciona con un buen desempeño laboral.

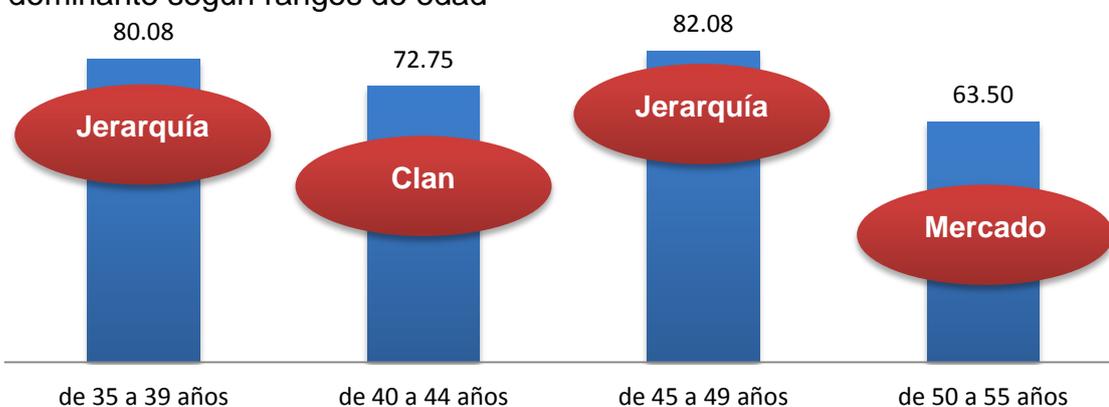
Complementariamente, y partiendo de la información expresada por los cuadros 24, 25, 26 y 27 y las figuras 21, 22, 23 y 24, se pudo determinar que los trabajadores de la empresa, al ser segmentados según sus rangos de edad, presentaban culturas claramente dominantes. A partir de esto se calcularon los puntajes de desempeño promedio por cada rango de edad, para luego poder comparar estos puntajes con los resultados obtenidos a partir del diagnóstico de cultura organizacional. De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 54.- Comparación de los puntajes de desempeño promedio y la cultura dominante según rangos de edad

Rango de edad	Puntaje de desempeño	Cultura Dominante
de 35 a 39 años	80.08	Jerarquía
de 40 a 44 años	72.75	Clan
de 45 a 49 años	82.08	Jerarquía
de 50 a 55 años	63.50	Mercado

Fuente: elaboración propia.

Figura 48.- Comparación de los puntajes de desempeño promedio y la cultura dominante según rangos de edad



Fuente: elaboración propia.

Interpretación: La figura muestra que aquellos trabajadores que percibieron a la cultura jerárquica como dominante obtuvieron mejores resultados en su evaluación de desempeño (80.08 y 82.08 puntos), por otro lado las culturas de clan y de mercado no se relacionaron con el buen desempeño en la misma medida que la cultura de jerarquía.

Posteriormente, a partir de la información contenida en los cuadros 22, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 y 41, se pudo elaborar el siguiente cuadro, que muestra los coeficientes de correlación que se dan entre los tipos de cultura organizacional que cada trabajador percibía que identifican más a la empresa y los puntajes obtenidos en la evaluación de desempeño, por cada trabajador y por cada competencia.

Cuadro 55.- Coeficiente de correlación de Pearson: Competencias del trabajador y tipos de cultura

Competencia/ tipo de cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Iniciativa	-18.97%	-39.30%	33.23%	14.97%
Comunicación	11.98%	-56.92%	15.10%	17.18%
Orientación al cliente	-0.93%	-65.74%	34.72%	18.14%
Puntualidad y responsabilidad	-33.12%	-43.69%	7.00%	45.54%
Trabajo en equipo y cooperación	-14.48%	-20.20%	30.67%	1.61%
Experiencia técnica	6.32%	-54.86%	17.27%	18.29%
Mantenimiento y limpieza	15.96%	-53.07%	-5.43%	26.13%

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: El cuadro muestra la correlación existente entre los tipos de cultura y las competencias base para evaluar el desempeño de los trabajadores. Los datos muestran que las culturas adhocrática y de clan no expresan proporcionalidad directa con la gran mayoría de competencias evaluadas. Por otro lado, la cultura de mercado presentó una mayor correlación directa con competencias como la orientación al cliente (34.72%), la iniciativa (33.23%) y el trabajo en equipo (30.67%). El cuadro también muestra que la mayor correlación que se da es entre la cultura jerárquica con la puntualidad y responsabilidad (45.54%). La cultura de jerarquía a su vez se encontró menos correlacionada con el trabajo en equipo y cooperación (1.61%).

CAPÍTULO V:

Discusión de resultados

12. Discusión de resultados:

El cuadro 53 muestra que de manera agregada, los perfiles culturales que más se relacionaron con un buen desempeño laboral son los de jerarquía y mercado; esto muestra que la empresa se encuentra más enfocada en la estabilidad y el control según el marco de valores en competencia (ver figura 1); este cuadro también muestra que la cultura adhocrática es la que menos se relacionó con buenos puntajes de desempeño laboral. Por otro lado el cuadro 53 y la figura 48 fueron más allá y segmentaron a los trabajadores en 4 grupos de edad, en donde cada grupo presentó una cultura dominante. Al relacionarse estos datos con las respectivas evaluaciones de desempeño de cada grupo se observó que aquellos trabajadores que percibieron a la empresa como una jerarquizada, es decir, que valora mucho las normas y procedimientos, poseían mejores resultados en su desempeño general. Desglosando esta información, se pudo observar en los cuadros 24, 25 y 26 y las figuras 21, 22 y 23 que los grupos de edad de 35 a 39 años, 40 a 44 años y 45 a 49 años, respectivamente, mostraron culturas claramente dominantes, mientras que los trabajadores que poseen entre 50 y 55 años (ver cuadro 27 y figura 24), a pesar de considerar a la cultura de mercado como dominante, presentaron a su vez un mayor puntaje en la cultura adhocrática, en comparación al puntaje que obtuvo este tipo de cultura en los trabajadores de los demás rangos de edad, siendo este tipo de cultura la que menos se relacionó con los buenos desempeños laborales.

Adicionalmente, el cuadro 55 muestra la relación existente entre las competencias evaluadas para cada trabajador y los tipos de cultura que estos percibieron como relevantes, mostrando que la puntualidad y la responsabilidad con las competencias que más se identificaron con la cultura jerárquica, es decir, con aquella más relacionada con los buenos desempeños.

Asimismo, en el cuadro 7 se puede leer que las características que identifican más a la empresa de Transportes Sagitauru SAC, según los directivos, son la puntualidad y la responsabilidad, las cuales se encuentran más identificadas con la cultura de jerarquía. Es decir, que la cultura que la dirección de la

empresa pretende transmitir a la empresa es la cultura de jerarquía, la cual a nivel práctico, es la que se aplica más funcionalmente a la empresa, pues el sector en el que se desarrolla, el sector transporte de carga, no solamente se encuentra altamente regulado por el estado, sino que también sus clientes, al ser en su mayoría grandes compañías, cuentan con una gran cantidad de normas y procedimientos en sus fábricas, centros de acopio, almacenes, etc., además, operar un vehículo pesado por carretera exige una mayor control por parte del trabajador, debido a que no solo la unidad que este opera es de alto valor, sino también el de la mercadería que transporta, además de las posibles vidas humanas que pondría en peligro, incluida la suya, por lo que no hay espacio para la toma de riesgos.

Sin embargo, a pesar de que la cultura de jerarquía es la que los directivos desean transmitir, esta no logra ser percibida por la totalidad de los trabajadores, ya que en la empresa existen 3 culturas dominantes (ver figura 20). Esto se debe a que los directivos no poseen una manera institucionalizada de transmitirla o no saben cómo hacerlo.

Finalmente, teniendo en cuenta lo antes expuesto, se puede indicar que aquellos trabajadores que más alineados se encuentren con la cultura que plantean los directivos para la empresa de Transportes Sagitario SAC, es decir, la cultura jerárquica, estos obtendrán mejores resultados en su desempeño.

CONCLUSIONES

- La cultura organizacional de la empresa Transportes Sagitauru SAC de Trujillo impacta en el desempeño laboral de sus trabajadores a través del tipo de cultura dominante y la intensidad con la que se presenta.
- La empresa no cuenta con una cultura dominante única sino que cuenta con 3 subculturas. Sin embargo, la cultura que predomina es la de jerarquía, seguida de cerca por la cultura de mercado. La cultura de clan se manifiesta de manera dominante en un menor número de trabajadores, mientras que la cultura adhocrática no se muestra predominante en la empresa según ninguno de los trabajadores.
- Sólo un trabajador superó las expectativas de los directivos, mientras que 6 de ellos (46% del total de trabajadores) obtuvieron una puntuación cercana a la buena, otros 3 trabajadores (23%) mostraron resultados inferiores a los esperados, mientras que los último 3 trabajadores (23%) se encontraron en una “situación delicada”, es decir, muy lejos de lo requerido. Las competencias menos asimiladas por los trabajadores fueron la orientación al cliente y la cooperación entre compañeros.
- Aquellos trabajadores que consideraron que la cultura organizacional de la empresa se basa en la jerarquía obtuvieron resultados mayores en su evaluación de desempeño que aquellos que consideraron que la empresa posee una cultura de mercado o de clan.

RECOMENDACIONES

- Transmitir constantemente los valores organizacionales a los trabajadores a través de la misión y visión de la empresa, para mejorar su identificación con la empresa y mejorar su desempeño laboral.
- Realizar inducciones a los trabajadores para fomentar su alineamiento cultural hacia una sola cultura dominante.
- Implementar planes de capacitación adaptados a cada trabajador según sus necesidades y las de la empresa.
- Elaborar el manual de organización y funciones y el reglamento de organización y funciones para que los trabajadores tengan bien definidas sus funciones y responsabilidades.
- Fomentar una mayor y mejor comunicación y cooperación entre todos los trabajadores de la empresa y los directivos mediante la realización de reuniones de confraternidad, para a su vez aumentar su compromiso con la empresa.
- Implementar un plan de identidad e imagen corporativa, empezando por colocar el logro de la empresa en cada una de sus unidades, elaborando papelería comercial y uniformes institucionales para los conductores.
- Aplicar diagnósticos de cultura organizacional de manera anual a los trabajadores para poder observar su evolución.
- Realizar evaluaciones de desempeño basados en objetivos de gestión de manera mensual, empleando la data arrojada por el sistema de posicionamiento global utilizado por la empresa.
- Aplicar evaluaciones de desempeño trimestrales en base a competencias de los trabajadores, para hacer un seguimiento de su evolución.

- Estandarizar el proceso de evaluación de desempeño basado en competencias, ponderando los puntajes de los trabajadores con porcentajes definidos por la gerencia, de acuerdo al número de competencias que logra superar cada uno. Con esto se busca que el trabajador trate de superar todas las competencias y no solo unas cuantas.
- Implementar un sistema de control de consumo de combustible en todos los vehículos de la empresa.
- Implementar un plan de incentivos para aquellos trabajadores que logren cumplir con las metas que les trace la gerencia.
- Elaborar un manual de seguridad en el trabajo que contenga las medidas y precauciones que debe tomar en cuenta cada trabajador para realizar sus funciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Alcázar, M. (2005). *Introducción al Octógono: una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas*. Navarra: Universidad de Navarra.

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Bases on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.

Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson educación.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez, D. (2009). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago: Ediciones UC.

Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2015). *Cómo trabaja Google*. México D.F.: Aguilar.

Stanford, N. (2010). *Diseño de Organización: cómo lograr compañías sólidas*. Lima: Producciones Cantabria SAC.

Uribe, J. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F.: El Manual Moderno.

Tesis:

Alcántara, R. (2015). *Estrategia Integral de Gestión de Personas y su relación con el Desempeño Laboral de la Empresa de Seguridad Zeus Security and Service SAC*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Anaya, L. & Paredes, J. (2015). *Propuesta de mejora de Clima Organizacional a partir de la Gestión del Talento Humano*. Lima: Universidad del Pacífico.

Figuroa, L. (2015). *Relación entre la Cultura Organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. Ciudad de Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Gil, A. & Hernández, L. (2008). *Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación en Viseé S.A*. Chía: Universidad de la Sabana.

Guerrero, C. (2012). *Análisis de la Estructura Organizativa y Satisfacción de los trabajadores de la Empresa Procesadora de Gas Pariñas S.A*. Piura: Universidad de Piura.

Morocho, A. (2012). *Cultura Organizacional y Autopercepción del Desempeño docente en las Instituciones Educativas del Nivel Primaria Red N° 7 Callao*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

Salazar, A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Artículos de Diarios y Revistas:

Araujo, M. & Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. CICAG, 2(4). Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/534/1396> [Consultado marzo 2016)

Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño* [Versión electrónica] Revista Económicas CUC, 1 (34). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5085531.pdf> [Consultado marzo 2016]

Escalante, J. (2014). *Espera regional: ¿dónde están los nuevos grupos empresariales?* Día 1, El Comercio, p. 18-19.

Tàpies, J. (2009). *Empresa familiar: el valor de los valores* [Versión electrónica] IESE Revista de Antiguos Alumnos, 112. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/rev-15.pdf> [Consultado marzo 2016]

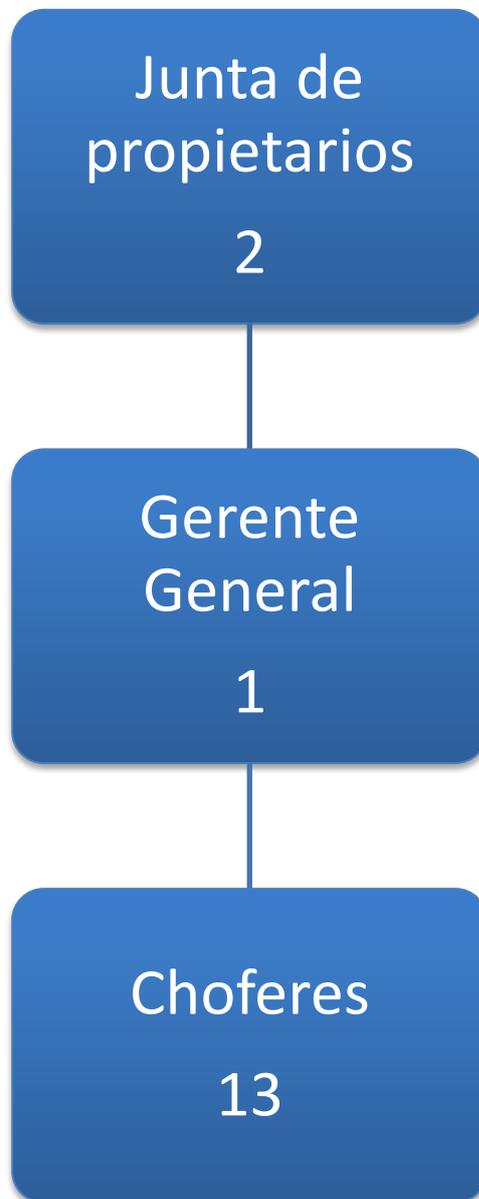
Web:

Caramuti, A. (2009). *¿Por qué fracasan las pymes familiares?* Grandes Pymes. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2009/07/07/por-que-fracasan-las-pymes-familiares/> [Consultado marzo 2016]

Organización para Cooperación y Desarrollo Económicos (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Disponible en: <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> [Consultado marzo 2016]

ANEXOS

**Anexo A. Organigrama de la Empresa de Transportes Sagitauro
SAC**



Organigrama de asignación de personal

Fuente: elaboración propia a partir de información brindada por la empresa

Anexo B. Guía de observación de artefactos culturales

Artefacto cultural	Sí	No	Observaciones
1. ¿La empresa cuenta con uniformes institucionales?			
2. ¿La empresa cuenta con papelería comercial y publicitaria? (brochures, volantes, papelería membretada, etc.)			
3. ¿La empresa cuenta con un local que identifica su identidad corporativa?			
4. ¿Los vehículos y mobiliario de la empresa identifican su identidad corporativa?			
5. ¿La empresa cuenta con un organigrama establecido?			
6. ¿La empresa cuenta con diarios y revistas internos?			
7. ¿La empresa cuenta con algún documento de seguridad en el trabajo?			
8. ¿La empresa cuenta con algún eslogan característico?			
9. ¿La empresa cuenta con historias oficiales?			
10. ¿La empresa celebra alguna fecha memorable?			
11. ¿La empresa celebra reuniones de confraternidad?			
12. ¿La empresa cuenta con bases para otorgar premios?			

Fuente: elaboración propia basado en: “Cultura organizacional: Gestión y Comunicación” (Ritter, 2008) y “Diagnóstico Organizacional” (Rodríguez, 2009).

Anexo C. Guías de entrevista

Entrevista a propietario: Jesús Olmedo De La Cruz Calderón

1. ¿Cómo ve al sector transporte en la actualidad?
2. ¿Cómo ve el futuro del sector transporte para los próximos años?
3. Dentro de ese contexto ¿Cómo ve a su empresa?
4. ¿Cómo ve el futuro de su empresa?
5. ¿Cuál es la característica más resaltante de su empresa?
6. ¿No existen otras empresas en su sector que cuenten con estas características?
7. ¿Cuál es la mayor dificultad que enfrenta su empresa?
8. ¿Desde cuándo?
9. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro de la empresa?
10. ¿Qué factores toma en cuenta para definir si su empresa fracasó o tuvo éxito?
¿Cómo los mide?
11. ¿Quién toma la decisión de contratar al personal?
12. ¿Qué factores se toman en cuenta a la hora de contratar a nuevo personal para su empresa? ¿Qué características deben poseer?
13. ¿Qué funciones y responsabilidades tienen sus trabajadores una vez que los contrata?
14. ¿Qué factores toma en cuenta para definir si su trabajador cumplió con sus funciones? ¿Cómo evalúa su desempeño?
15. ¿Se premia a los conductores por cumplir sus objetivos o de lo contrario se les castiga?
16. ¿Qué medidas toma para enfrentar esto?
17. ¿Qué características valora más en un trabajador?
18. ¿Qué cree que los trabajadores esperan de usted y de su empresa?
19. ¿Además de la motivación económica, existe otra motivación que tengan sus trabajadores para realizar su trabajo?
20. ¿Considera que la forma en que usted se comunica con ellos es la correcta?
21. ¿Ellos se comunican de la manera correcta con usted?
22. ¿Sus trabajadores cooperan entre sí?

23. En resumen ¿Qué puntos fuertes y débiles posee actualmente su personal?
24. ¿Considera que todos sus trabajadores cumplen con sus funciones?
25. ¿Considera que todos sus trabajadores atienden correctamente a sus clientes?
26. ¿Qué deberían hacer sus trabajadores para mejorar?
27. ¿El ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es el correcto?
28. ¿Existe algún conflicto a parte de la falta de cooperación entre ellos?
29. ¿Cómo considera su trabajo dentro de la empresa?
30. ¿Cumple con sus objetivos?
31. ¿Considera que usted podría mejorar? ¿Cómo?
32. ¿Qué es el plan más inmediato que usted podría aplicar para mejorar los resultados de su empresa?

Entrevista a propietario: Wilfredo De La Cruz Calderón

1. ¿Cómo ve al sector transporte en este momento?
2. ¿Cómo ve el futuro del sector?
3. ¿Cómo ve a Sagitauró en este momento?
4. ¿Cómo ve el futuro de su empresa?
5. ¿Cuál es la característica más resaltante de su empresa?
6. ¿Cuál es la mayor dificultad que enfrenta su empresa?
7. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro de la empresa?
8. ¿Qué factores toma en cuenta para definir si su empresa fracasó o tuvo éxito?
9. ¿Quién toma la decisión de contratar al personal?
10. ¿Qué factores se toman en cuenta a la hora de contratar a nuevo personal para su empresa? ¿Qué características deben poseer?
11. ¿Qué funciones y responsabilidades tienen sus trabajadores una vez que los contrata?
12. ¿Qué factores toma en cuenta para definir si su trabajador cumplió con sus funciones? ¿Cómo evalúa su desempeño?
13. ¿Se le premia o castiga en función de los objetivos que consigue?
14. ¿Qué características valora más en un trabajador?

15. ¿Qué cree que los trabajadores esperan de usted y de su empresa?
16. ¿Qué es lo que usted cree que motiva más a sus trabajadores a realizar su trabajo?
17. ¿Considera que la forma en que usted se comunica con ellos es la correcta?
¿Ellos se comunican de la manera correcta con usted?
18. ¿Sus trabajadores cooperan entre sí?
19. En resumen ¿Qué puntos fuertes y débiles posee actualmente su personal?
20. ¿Considera que todos sus trabajadores cumplen con sus funciones?
21. ¿Considera que todos sus trabajadores atienden correctamente a sus clientes?
22. ¿Qué deberían hacer sus trabajadores para mejorar?
23. ¿El ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es el correcto?
24. ¿Considera que su empresa cumple con sus objetivos?
25. ¿Qué es lo más inmediato que puede hacer para que su empresa pueda mejorar sus resultados?

Entrevista a Gerente General: Nery Lu De La Cruz Amador

1. ¿Cómo ve al sector transporte en este momento?
2. ¿Cómo ve el futuro del sector?
3. ¿Cómo ve a su empresa en este momento?
4. ¿Cómo ve el futuro de su empresa?
5. ¿Cuál es la característica más resaltante de su empresa?
6. ¿Y no existen otras empresas que cuenten con estas características?
7. ¿Cuál es la mayor dificultad que enfrenta su empresa?
8. ¿Desde cuándo?
9. ¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro de la empresa?
10. ¿Qué factores toma en cuenta para definir si su empresa fracasó o tuvo éxito?
11. ¿Quién toma la decisión de contratar al personal?
12. ¿Qué factores se toman en cuenta a la hora de contratar a nuevo personal para su empresa? ¿Qué características deben poseer?
13. ¿Qué funciones y responsabilidades tienen sus trabajadores una vez que los contrata?

14. ¿Qué factores toma en cuenta para definir si su trabajador cumplió con sus funciones? ¿Cómo evalúa su desempeño?
15. ¿Si cumplen con todas sus funciones reciben algún incentivo?
16. ¿Si es que no cumplen sus funciones reciben algún castigo?
17. ¿Qué características valora más en un trabajador?
18. ¿Qué cree que los trabajadores esperan de usted y de su empresa?
19. ¿Qué es lo que usted cree que motiva más a sus trabajadores a realizar su trabajo?
20. ¿Considera que la forma en que usted se comunica con ellos es la correcta?
21. ¿Ellos se comunican de la manera correcta con usted?
22. ¿Sus trabajadores cooperan entre sí?
23. En resumen ¿Qué puntos fuertes y débiles posee actualmente su personal?
24. ¿Considera que todos sus trabajadores cumplen con sus funciones?
25. ¿Considera que todos sus trabajadores atienden correctamente a sus clientes?
26. ¿Qué deberían hacer sus trabajadores para mejorar?
27. ¿El ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es el correcto?
28. ¿Cómo considera su trabajo dentro de la empresa? ¿Cumple con sus objetivos?
29. ¿Considera que usted podría mejorar?
30. ¿Qué es lo más inmediato que puede hacer para mejorar los resultados de su empresa?

**Anexo D. Cuestionario al trabajador de la Empresa de Transportes
Sagitauro SAC (Instrumento para la Evaluación de la Cultura
Organizacional)**

El siguiente cuestionario se realiza con el fin de dar alcances sobre la cultura de la empresa en que labora.

Instrucciones: Deberá responder distribuyendo 100 puntos entre cuatro opciones de respuesta para cada pregunta, otorgándole mayor puntuación a aquella alternativa que se asemeja más a la empresa y la menor puntuación a la opción que se parezca menos a la empresa.

1. Características dominantes		Actual
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho de sí mismos.	
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a tomar riesgos.	
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer que el trabajo sea realizado. Las personas son muy competitivas y orientadas a los logros.	
D	La organización es muy estructurada y controlada. Los procedimientos formales les dicen a las personas lo que deben hacer.	
Total		100
2. Liderazgo en la empresa		Actual
A	El liderazgo de la organización es generalmente empleado para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	
B	El liderazgo de la organización es generalmente empleado para apoyar el espíritu emprendedor, la innovación y la toma de riesgos.	
C	El liderazgo de la organización es generalmente empleado para concentrar a las personas en el logro de los resultados.	
D	El liderazgo de la organización es generalmente empleado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	
Total		100
3. Gestión de personal		Actual
A	El estilo de manejo del personal se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de manejo del personal se caracteriza por la toma de riesgos, la innovación y la libertad.	
C	El estilo de manejo del personal se caracteriza por la gran competitividad, altas exigencias y logros.	
D	El estilo de manejo del personal se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	
Total		100

4. Unión de la organización		Actual
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la empresa es alto.	
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar siempre a la delantera.	
C	Lo que mantiene unido a la organización es el constante cumplimiento de las metas.	
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas formales. Mantener a la organización funcionando correctamente es lo importante.	
Total		100
5. Énfasis estratégico		Actual
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, la apertura y la participación son altas.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	
C	La organización enfatiza el realizar acciones competitivas. Ganar dominio en el mercado es importante.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el funcionamiento correcto de la empresa son importantes.	
Total		100
6. Criterio de éxito		Actual
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del personal, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de brindar servicios únicos o los más nuevos. La empresa es líder en servicios e innovación.	
C	La organización define al éxito sobre la participación de mercado y el ser mejor que la competencia. Ser líder del mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base del trabajo bien organizado, el correcto uso de los recursos y el cumplimiento de las tareas asignadas.	
Total		100

Información demográfica	
Edad	
Antigüedad en la empresa (meses o años)	

Fuente: traducido y adaptado del inglés a partir de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework” (Cameron & Quinn, 2006).

Anexo E. Guía de evaluación de desempeño

Instrucciones:

- Se asignará en primer lugar el puntaje requerido (o mínimo esperado) para el cargo en evaluación.
- Para cada competencia se asignará un puntaje, en una escala del 0 al 100, siendo 100 la mejor calificación.
- Para cada competencia se asignará una frecuencia de ocurrencia, siendo los criterios los siguientes: 100% - Siempre, 75% - Frecuentemente, 50% - La mitad de las veces, 25% - Ocasionalmente, 0% - Nunca.
- Finalmente se ponderarán los puntajes con las frecuencias para hallar los totales, los que se promediarán para calcular el puntaje final del trabajador. Se compararán los puntajes requeridos con los puntajes obtenidos por cada competencia, para determinar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades correspondientes a su cargo.

Nombre del evaluador: _____

		Competencias						
		Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad
Esperado								
Trabajador ...	Puntaje							
	Frec.							
	Total							

Fuente: adaptado de “Desempeño por competencias: evaluación de 360°” (Alles, 2005).

Anexo F. Resultados de observación de artefactos culturales

Artefacto cultural	Sí	No	Observaciones
1. ¿La empresa cuenta con uniformes institucionales?		X	Los trabajadores no cuentan con un uniforme común que los identifique como miembros de la empresa.
2. ¿La empresa cuenta con papelería comercial y publicitaria? (brochures, volantes, papelería membretada, etc.)	X		Sólo cuenta con papelería membretada para uso interno.
3. ¿La empresa cuenta con un local que identifica su identidad corporativa?		X	Sus oficinas existen exclusivamente para la recepción de documentos.
4. ¿Los vehículos y mobiliario de la empresa identifican su identidad corporativa?		X	Los camiones emplean los mismos colores en todos sus furgones, sin embargo ningún vehículo presenta el logo de la empresa.
5. ¿La empresa cuenta con un organigrama establecido?		X	Las líneas jerárquicas se conocen pero no están escritas.
6. ¿La empresa cuenta con diarios y revistas internos?		X	
7. ¿La empresa cuenta con algún documento de seguridad en el trabajo?		X	La empresa no cuenta con ningún documento escrito relacionado a la seguridad en el trabajo.
8. ¿La empresa cuenta con algún eslogan característico?		X	
9. ¿La empresa cuenta con historias oficiales?		X	

10. ¿La empresa celebra alguna fecha memorable?		X	La empresa no considera a ninguna fecha relevante en su historia.
11. ¿La empresa celebra reuniones de confraternidad?		X	
12. ¿La empresa cuenta con bases para otorgar premios?		X	No existe ningún plan de incentivos establecido para los trabajadores más productivos.

Anexo G. Transcripción de entrevistas

Entrevista a propietario: Jesús Olmedo De La Cruz Calderón

¿Cómo ve al sector transporte en la actualidad?

En la actualidad hay mucha competencia, existen muchas empresas que cuentan con muchos vehículos, sin embargo la demanda es mínima. Lo que pasa es para que uno pueda brindar los servicios de transporte debe estar bien relacionado con empresas que demandan servicios de carga. Eso es lo que se logró conseguir en la empresa que presido, con la cual venimos trabajando durante muchos años con empresas como Casagrande, Cartavio, Tottus, Metro y Sodimac, mediante el traslado de sus productos entre sus almacenes de Lima a Trujillo y viceversa. También se brinda el servicio de transporte de carga a Comercial Santa Rosa y Comercial Olmedo [empresas que también gestiono], trasladando abarrotes en general desde la ciudad de Lima. Es por estos motivos que la empresa se mantiene en el rubro de transporte, a pesar de la excesiva competencia que existe actualmente en el sector.

¿Cómo ve el futuro del sector transporte para los próximos años?

No lo veo con un futuro positivo, pues hoy en día muchas empresas nacen o existen en la informalidad con el fin de reducir costos, lo cual impide que las pequeñas empresas formales puedan desarrollarse. Estas empresas surgen con el fin de competir en base a precios bajos, por lo que si el mercado no se formaliza no le veo un buen futuro al sector transporte, salvo que haya una reactivación de la economía y el sector transporte pueda seguir creciendo.

Dentro de ese contexto ¿Cómo ve a su empresa?

Mi empresa trata de mantenerse tratando de captar nuevos clientes, pero más que nada trata de brindar un buen servicio, pues todos los vehículos están equipados con GPS, lo cual hoy es una exigencia de las empresas grandes para poder trabajar con ellas. Además contamos con choferes responsables para poder cubrir las rutas y poder llegar con los productos en buenas condiciones a cada destino, ya que en cada trayecto existen muchos obstáculos como los robos

de productos en carretera. Lo que tratamos de cuidar es la imagen que tienen nuestros clientes de nosotros, por lo que tratamos de que no sucedan robos, es la única forma de poder mantenerse en el mercado y de seguir trabajando con las empresas que mencioné anteriormente.

¿Cómo ve el futuro de su empresa?

Estamos tratando de mantenernos en el mercado pues cada vez surgen más empresas cuyos costos de flete son menores y eso no nos deja operar, salvo que optemos por cambiar nuestras unidades por otras que empleen combustibles más baratos, pero por el momento tratamos de operar con responsabilidad. Año a año nos mantenemos a la expectativa de lo que pueda pasar en el sector, viendo si las cosas mejorarán. Actualmente existe mucha carga de Lima a Trujillo, el reto es conseguir mercadería de Trujillo a Lima.

¿Cuál es la característica más resaltante de su empresa?

La puntualidad y el buen servicio. Nosotros tratamos de ser puntuales, responsables y llegar a la hora que el cliente requiere.

¿No existen otras empresas en su sector que cuenten con estas características?

No lo hacen porque su prioridad es llegar con su mercadería al destino indicado pero no ven la hora ni el tiempo.

¿Cuál es la mayor dificultad que enfrenta su empresa?

En este momento la mayor dificultad es el traslado de mercadería de Trujillo a Lima, en nuestro caso esta demanda es muy escasa.

¿Desde cuándo?

Este año ha surgido ese problema debido a la huelga de Casagrande, la cual inició el 21 de marzo y hasta el día de hoy no se soluciona, por ese motivo tenemos casi paralizada la flota, por lo que no estamos operando a cabalidad.

¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro de la empresa?

Mi labor dentro de la empresa es la dirección y tratar de encontrar nuevos clientes.

¿Qué factores toma en cuenta para definir si su empresa fracasó o tuvo éxito? ¿Cómo los mide?

El factor más relevante es la fluidez de carga que se pueda tener, principalmente la fluidez de carga desde Trujillo hacia Lima. El objetivo es tener flujos de carga constantes para que los vehículos se encuentren en ruta la mayor cantidad de tiempo posible.

¿Quién toma la decisión de contratar al personal?

Mi socio, que es mi hermano, toma la decisión final de contratar a los choferes.

¿Qué factores se toman en cuenta a la hora de contratar a nuevo personal para su empresa? ¿Qué características deben poseer?

Como en este mercado hay bastantes choferes, lo que queremos en primer lugar es que este nos presente sus antecedentes penales y judiciales para poder tomar la decisión. También nos guiamos por recomendaciones de otros choferes.

¿Qué funciones y responsabilidades tienen sus trabajadores una vez que los contrata?

Las responsabilidades con las que debe contar nuestro personal son puntualidad, buen servicio, buen trato al cliente y cumplir con sus horarios de trabajo. Nosotros estamos supeditados a que ellos traten de cumplir con sus metas y que se comporten bien con nuestros clientes, a quienes nos debemos.

Con respecto a la manera de dirigir su vehículo, la máxima tolerancia de velocidad es de hasta 90 km/h e incluso menos, ya que sobrepasar esto representa un gran peligro. Mediante el control que realizamos del modo de conducción de los choferes a través de nuestro sistema de GPS nos percatamos que muchos choferes superan esta velocidad permitida, es en ese momento que los llamamos para que traten de disminuir su velocidad, y les recomendamos que no deben acelerar y a veces ellos nos dicen que si es que aceleran en ciertos tramos y

pasan de la velocidad permitida es porque saben que en esas zonas hay “patinadores” que roban camiones. Ese es a veces el sustento por el que superan la velocidad permitida.

¿Qué factores toma en cuenta para definir si su trabajador cumplió con sus funciones? ¿Cómo evalúa su desempeño?

Lo que consideramos es el gasto de combustible y cuántas horas tardan en recorrer la ruta Trujillo – Lima y viceversa, ya que existe la desconfianza de que puedan ponerse de acuerdo con alguien, dentro del trayecto, para robar el combustible, para esto existen unos nuevos indicadores que se tratan de implementar en la flota para evitar los robos de combustible. Dentro de todo esto tratamos que los choferes sean responsables y puntuales.

Lo del gasto de combustible se calcula teniendo en cuenta la distancia entre Trujillo y Lima, ida y vuelta, tomando en cuenta un máximo de 170 galones para este trayecto y un mínimo de 160 galones, de esta manera si sobrepasa esto hay una sospecha de robo, pero si se encuentra dentro de este rango de 10 galones, está dentro de lo permitido. Este rango se da ya que a veces en Lima, debido a la congestión de tránsito que existe, los camiones tienden a gastar más combustible. Para las llantas se toma en cuenta que estas duran en pista aproximadamente dos años, teniendo en cuenta el nivel de aire que debe llevar cada neumático. Si se diera el caso de que el tiempo de vida de las llantas es menor entonces no se está llevando un correcto control de aire de los neumáticos, lo que nos lleva a sospechar que el conductor del camión no está haciendo bien las cosas.

¿Se premia a los conductores por cumplir sus objetivos o de lo contrario se les castiga?

Lo que pasa es que los choferes prácticamente no apoyan en la empresa como deberían ya que programan sus viajes dentro de la semana. Para ellos hacer dos viajes semanales ya es trabajo cumplido, a diferencia de algunos años atrás en los cuales habían algunos choferes que hacían 10 viajes por mes, es decir, dos viajes más, pero los choferes de ahora no dan más, a pesar que se les paga un buen sueldo no se preocupan por apoyar más a la empresa. Ellos se conforman

con hacer sus dos viajes por semana, ese es su límite, y no los puedo hacer cambiar hace mucho tiempo.

¿Qué medidas toma para enfrentar esto?

Lo que pasa es que yo ya conversé con muchos de ellos y siempre calculan su tiempo para poder llegar a esos dos viajes. O bien nos dicen que se bajó una llanta, o bien que les dio sueño en el trayecto y se pusieron a dormir, o cualquier pretexto. Ellos ya no dan más de lo que dan ahora, sí lo pueden hacer pero no quieren hacerlo.

¿Qué características valora más en un trabajador?

Valoro que un trabajador sea respetuoso, valoro la limpieza que le pueda dar a su unidad, el tiempo que le dedica a cada viaje y el mantenimiento que le da a su unidad, la cual es la imagen de la empresa.

¿Qué cree que los trabajadores esperan de usted y de su empresa?

Ellos esperan una mejora económica, pero no se puede dar porque el mercado está saturado y no podemos darle más, ni ellos dan más de sí.

¿Además de la motivación económica, existe otra motivación que tengan sus trabajadores para realizar su trabajo?

No, lo que pasa es que ellos tienen años trabajando con la empresa pero no tratan de avanzar, no tratan de dar mejoras por su parte ya que se encuentran satisfechos con sus horas de trabajo dentro del mes o semana.

¿Considera que la forma en que usted se comunica con ellos es la correcta?

Aparentemente sí, pero hay algunos que no entienden lo que uno les dice. Ellos ya tienen su forma de trabajo de hace años y no tratan de cambiar, a pesar que uno les dice que sean puntuales en su recorrido para que puedan hacer más viajes dentro de la semana, no lo quieren lograr. Pienso que lo harían si yo les ofreciera un beneficio económico por cada viaje adicional, pero decidimos no hacerlo pues podría ser un exceso de trabajo que pueda ocasionar algún accidente dentro de los viajes que realizan.

¿Ellos se comunican de la manera correcta con usted?

A veces sí y otras veces no. Dentro de los inconvenientes se da que a veces ellos no quieren para estar chequeándolos, pues si uno los llama significa que uno los está apurando para que lleguen más rápido a Trujillo. Nuestro plan es monitorearlos a través del GPS, y si observamos alguna anomalía entonces es ahí donde intentamos llamarlo constantemente para conocer su situación.

¿Sus trabajadores cooperan entre sí?

Ese es el punto crítico que tenemos. Dentro de todos los choferes que tiene la empresa existen dos o tres trabajadores que no se apoyan. Si estos ven a algún compañero dentro de la pista con una llanta rota, estos no le apoyan prestando su llanta, a pesar de que son de la misma empresa. Es decir que no se prestan ayuda entre compañeros, esa es mi principal dificultad.

En resumen ¿Qué puntos fuertes y débiles posee actualmente su personal?

Entre los puntos fuertes es que algunos de ellos trabajaron años atrás en otras empresas o que cuentan con compañeros de otras compañías que realizan las mismas rutas, quienes les comentan sobre la existencia de oportunidades de carga y en este momento crítico esta es una iniciativa favorable. Son tres o cuatro choferes que buscan su carga, el resto no lo hace.

Un punto débil de los choferes es que cuando ellos llegan de viaje a Trujillo, guardan su unidad en la base e inmediatamente se van a su domicilio, y cuando ya hay carga programada recién tenemos que llamarlos por teléfono. Consideramos que ellos deberían permanecer en la base durante las horas de trabajo y no en sus casas.

¿Considera que todos sus trabajadores cumplen con sus funciones?

La verdad es que todos cumplen con sus funciones, aunque algunos son un poco irresponsables con sus unidades pues durante algún tiempo no le dan un buen mantenimiento.

¿Considera que todos sus trabajadores atienden correctamente a sus clientes?

Por el momento eso es cierto, sí atienden bien a nuestro clientes, pero en algún momento sí hubieron quejas. Esto se daba cuando se realizaba el servicio a otras empresas en temas de reparto de mercaderías. Estas empresas a veces mandaban a dejar las mercaderías a muchos puntos distintos, por lo que era un trabajo que duraba todo el día y los choferes no querían realizarlo.

¿Qué deberían hacer sus trabajadores para mejorar?

Los trabajadores deberían estar pendientes siempre de su unidad, de su mantenimiento, de su limpieza, de su engrase y del cuidado de su motor.

¿El ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es el correcto?

Sí, porque sí hablan entre ellos.

¿Existe algún conflicto a parte de la falta de cooperación entre ellos?

No realmente, lo que pasa es que si un chofer nos comenta algo de otro trabajador se le tilda de soplón, y la verdad es que nosotros como directivos tenemos que estar siempre informados del trabajo que realiza cada uno, pero ellos siempre se protegen entre todos, y así sepan cosas malas de la unidad o de cualquier cosa que esté sucediendo nunca tratan de informarnos.

¿Cómo considera su trabajo dentro de la empresa?

Siempre he estado al frente en la cuestión financiera y de buscar nuevos clientes, y mientras yo esté delante de la empresa pienso que seguirá marchando bien.

¿Cumple con sus objetivos?

Me falta tiempo, ya que la empresa pertenece a un grupo empresarial con más negocios y no me dedico enteramente al negocio del transporte y tal vez pueda estar descuidando el buen desarrollo y desempeño de la empresa. Trato de hacerlo correctamente, pero tal vez pronto delegaremos la dirección de la empresa a alguna persona de la familia para que se dedique a eso, pues creo que

si alguien estuviera disponible a tiempo completo sólo para el transporte, tal vez estaríamos en mejores condiciones de desarrollo.

¿Considera que usted podría mejorar? ¿Cómo?

Siempre se puede mejorar. Me dedicaría completamente a ver nuevos clientes, nuevos proyectos.

¿Qué es el plan más inmediato que usted podría aplicar para mejorar los resultados de su empresa?

El plan inmediato de la empresa sería renovar la flota, esto quiere decir que se deben vender las unidades que tengan más de 8 años de antigüedad y cambiarlas con nuevas para poder ser más eficientes y darles un mejor servicio a nuestros clientes.

Entrevista a propietario: Wilfredo De La Cruz Calderón

¿Cómo ve al sector transporte en este momento?

En este momento el transporte está mal.

¿Cómo ve el futuro del sector?

Creo que el futuro será diferente a partir de noviembre, a partir de ese momento creo que recién el sector mejorará.

¿Cómo ve a Sagitario en este momento?

En este momento está mal porque no hay contratos de carga.

¿Cómo ve el futuro de su empresa?

Creemos que cuando haya contratos de carga las cosas recién podrán mejorar.

¿Cuál es la característica más resaltante de su empresa?

Una característica resaltante podría ser la puntualidad en las entregas, sin embargo creo que hay algunos choferes que se portan mal, y a pesar que uno les dice que esa no es la manera correcta de comportarse, estos no entienden.

¿Cuál es la mayor dificultad que enfrenta su empresa?

La mayor dificultad es que en estos no hay carga que transportar, pasamos por momentos difíciles.

¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro de la empresa?

Yo me encargo de coordinar el mantenimiento de maquinaria. En lo que se refiere a conseguir contratos de carga se encuentran Olmedo y Nery.

¿Qué factores toma en cuenta para definir si su empresa fracasó o tuvo éxito?

Lo que veo siempre es que debe haber movimiento constante de las unidades, pero esto se consigue con contratos de carga, los cuales no hay en este momento. Si hubiera podría decir que tenemos éxito, pero no hay.

¿Quién toma la decisión de contratar al personal?

Los tres directivos tomamos esa decisión.

¿Qué factores se toman en cuenta a la hora de contratar a nuevo personal para su empresa? ¿Qué características deben poseer?

Debe tener experiencia operando camiones y no cuenta con antecedentes negativos.

¿Qué funciones y responsabilidades tienen sus trabajadores una vez que los contrata?

Tienen la responsabilidad de velar por el bien de las mercaderías que transportan, y también tienen la responsabilidad de velar por el buen mantenimiento de la unidad que operan.

¿Qué factores toma en cuenta para definir si su trabajador cumplió con sus funciones? ¿Cómo evalúa su desempeño?

Se ve que el chofer entregue la carga que transporta a su debido tiempo, que no falten mercaderías, es decir, que todo llegue conforme.

¿Se le premia o castiga en función de los objetivos que consigue?

No, no se les premia ni se les castiga.

¿Qué características valora más en un trabajador?

Que sea puntual y que cuide su unidad.

¿Qué cree que los trabajadores esperan de usted y de su empresa?

Ellos esperan que la empresa pueda conseguir carga que transportar, para que ellos puedan movilizarse.

¿Qué es lo que usted cree que motiva más a sus trabajadores a realizar su trabajo?

Creo que los motiva tener constantemente algo que transportar, lamentablemente en este momento no hay mucho así que no les podemos exigir más tampoco.

¿Considera que la forma en que usted se comunica con ellos es la correcta?

¿Ellos se comunican de la manera correcta con usted?

Yo me comunico adecuadamente con ellos. Del otro lado hay dos de ellos que contestan mal, no les gusta que los llamemos, y eso es algo que a mí no me gusta y quiero cambiarlos.

¿Sus trabajadores cooperan entre sí?

No, ellos no son unidos. Dentro de las fábricas, cuando cargan los productos o cuando esperan que les den sus guías pueden estar juntos, pero una vez que salen cada uno agarra su propio camino, no tienen compañerismo. Por más que uno les exige no lo hacen. Hay pocas veces que viajan juntos.

En resumen ¿Qué puntos fuertes y débiles posee actualmente su personal?

Un punto fuerte es que tratan de llegar rápido a cargar o descargar las mercaderías que tienen a su cargo, les gusta ser “punteros”. Es punto débil es que cada uno ve por su lado y no le importa lo que pase con sus compañeros.

¿Considera que todos sus trabajadores cumplen con sus funciones?

Hay un 50% de trabajadores que sí cumplen correctamente con sus funciones, la otra mitad no.

¿Considera que todos sus trabajadores atienden correctamente a sus clientes?

Sí, ellos siempre están a la orden de lo que les puedan pedir los clientes.

¿Qué deberían hacer sus trabajadores para mejorar?

Deberían tratar de llevarse mejor entre ellos, para que la empresa pueda crecer, para poder pagarles un poco mejor y así puedan dar más de su parte. Pero si esto no ocurre no podemos hacer nada.

¿El ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es el correcto?

Por ahora no creo que el ambiente sea el correcto pues no hay mucho trabajo para ellos. Esperemos que las huelgas se levanten pronto.

¿Considera que su empresa cumple con sus objetivos?

Yo pienso que hace falta una persona que se encargue del seguimiento, viaje por viaje, de cada camión, para poder reportar exactamente el gasto de combustible que hace cada unidad, tomando en cuenta la distancia que recorre.

¿Qué es lo más inmediato que puede hacer para que su empresa pueda mejorar sus resultados?

Controlar el consumo de combustible que hace cada camión.

Entrevista a Gerente General: Nery Lu De La Cruz Amador

¿Cómo ve al sector transporte en este momento?

En este momento está mal pues nuestro principal proveedor de carga es la empresa Casa Grande, la cual actualmente experimenta una huelga de trabajadores debido a su insatisfacción con respecto a la repartición de las utilidades anuales.

¿Cómo ve el futuro del sector?

Está crítico. Según nos dicen esto puede solucionarse hasta después de las elecciones. En este caso ahorita llevamos fierro desde Chimbote, pero esto requiere del uso de plataformas.

¿Cómo ve a su empresa en este momento?

Ahora está inestable pues no tenemos carga de Trujillo hacia Lima, por otro lado de Lima a Trujillo existe una gran demanda por servicios de carga.

¿Cómo ve el futuro de su empresa?

El futuro es incierto hasta dentro de un mes, pues una vez que se solucione este problema todo volvería a la normalidad.

¿Cuál es la característica más resaltante de su empresa?

La responsabilidad y puntualidad al momento de entregar la carga, en comparación a otras empresas. Estas entregan los productos a más tardar en 3 días, en nuestro caso es al siguiente día de haber cargado los productos. Algo más que nos caracteriza es que los productos llegan a su destino con conformidad y en la cantidad requerida, y si en caso hubiera algún daño en la mercadería lo tratamos de solucionar. La cuestión es que el cliente esté a gusto.

¿Y no existen otras empresas que cuenten con estas características?

Digamos que no, lo que otras empresas ofrecen son precios relativamente menores. Nosotros no bajamos nuestra tarifa pues a veces nuestros clientes nos exigen hacer el reparto de sus productos, por lo que se generan gastos

adicionales. Por ejemplo cuando tenemos reparto en la Hermelinda tenemos que adicionar 200 soles más a nuestra tarifa, y quizás otras empresas no cobran estos 200 soles adicionales antes de realizar el servicio pero los cobran después, y nosotros desconocemos si finalmente les reembolsan o no.

¿Cuál es la mayor dificultad que enfrenta su empresa?

Además de la huelga, otra dificultad sería que nos retrasamos un poco en los viajes porque Casagrande tiene esta muy mala política de que las unidades solo deben transitar hasta las 6 de la tarde. Anteriormente era hasta las 11 de la noche, por lo que el chofer podía llegar incluso a los 3 viajes semanales, pero con esta política los choferes llegan a lo mucho a los 2 viajes semanales.

¿Desde cuándo?

Entre año y medio y dos años aproximadamente, esto debido a la cantidad de robos sufridos en las empresas azucareras. Es a raíz de estos robos que se aplica esta política de que los vehículos solo pueden transitar hasta las 6 de la tarde.

¿Cuáles son las funciones que usted cumple dentro de la empresa?

La más importante es monitorear las unidades, facturación, entrega de facturas, pago de planillas.

¿Qué factores toma en cuenta para definir si su empresa fracasó o tuvo éxito?

Se ve la puntualidad al momento de cargar y descargar la mercadería. También se ve que estas lleguen conformes.

¿Quién toma la decisión de contratar al personal?

Los señores Wilfredo y Olmedo, ellos entrevistan al personal.

¿Qué factores se toman en cuenta a la hora de contratar a nuevo personal para su empresa? ¿Qué características deben poseer?

Les exigimos sus antecedentes penales, judiciales y policiales porque ahora en la mayoría de empresas ven eso. Después se busca que estén capacitados y que sean buenos conductores.

¿Qué funciones y responsabilidades tienen sus trabajadores una vez que los contrata?

Además de conducir su vehículo deben revisar que este esté en perfectas condiciones. Ellos también son responsables de la carga del producto, del recojo y la entrega de las mercaderías.

¿Qué factores toma en cuenta para definir si su trabajador cumplió con sus funciones? ¿Cómo evalúa su desempeño?

Uno de estos factores es la puntualidad, otro es el nivel de cumplimiento que tengan con las políticas establecidas por nuestros clientes. En general consideramos que hay 2 o 3 choferes que son conflictivos.

¿Si cumplen con todas sus funciones reciben algún incentivo?

No, para ello desde un inicio se fija un sueldo mensual.

¿Si es que no cumplen sus funciones reciben algún castigo?

Depende de la gravedad de la falta. Ha habido casos en que se les ha colocado memorándum. Por ejemplo con dos conductores que se les dijo que tenían que estar puntuales a cierta hora pero llegaron con una hora de retraso. También se les llama la atención verbalmente.

¿Qué características valora más en un trabajador?

Que sean puntuales, honestos.

¿Qué cree que los trabajadores esperan de usted y de su empresa?

Personalmente no tengo mucho contacto con los trabajadores, por lo que creo que ellos esperan más de sus jefes directos. Yo cumpla con depositarles su sueldo. Para ver sobre temas operativos están sus jefes.

¿Qué es lo que usted cree que motiva más a sus trabajadores a realizar su trabajo?

Como todo trabajador creo que lo básico es preocuparse por su pago, aunque considero que sí hay trabajadores que son “camiseta”, que siempre están apoyando, mientras hay otros que no.

¿Considera que la forma en que usted se comunica con ellos es la correcta?

Sí, hay respeto de por medio. Aunque tal vez ellos estén acostumbrados a llamadas de atención con un vocabulario más fuerte, pero yo como mujer quizás les hago entender de forma diferente, pero no a gritos.

¿Ellos se comunican de la manera correcta con usted?

Sí, salvo que haya habido en algún momento un exabrupto también les he llamado la atención y han pedido las disculpas del caso.

¿Sus trabajadores cooperan entre sí?

Digamos que no, a estas alturas hay muchos celos entre ellos, a pesar de que trabajan en la misma empresa. Muchas veces les he dicho que tienen que ser un equipo de trabajo, pero se ve que hay grupos que se llevan mejor con otros. Un caso es cuando, en ruta, un trabajador le pidió a un compañero que le preste una llanta, pero este negó tener una disponible, a pesar que sí la tenía.

En resumen ¿Qué puntos fuertes y débiles posee actualmente su personal?

Uno de sus puntos fuertes es que manejan bien de noche, también son responsables al momento de llegar a Lima. Hay muchos choferes que están atentos y alertas al momento de descargar para que puedan retornar en el menor tiempo posible, eso es algo que nosotros también les exigimos, estamos detrás de

ellos para que puedan entregar su carga lo más pronto posible y no haya demoras en este aspecto.

Entre sus puntos débiles se encuentra su falta de cooperación entre ellos mismos. Creemos que deberían ser más “camiseta” por la empresa, pero se observa que muchos de ellos “jalan para su lado”.

¿Considera que todos sus trabajadores cumplen con sus funciones?

La mayoría son puntuales, pero hay 2 o 3 que no lo son. Pero en general, cuando se necesita que madruguen para cargar mercaderías en las fábricas sí lo hacen.

¿Considera que todos sus trabajadores atienden correctamente a sus clientes?

Hay 2 o 3 trabajadores que han tenido roces con clientes. Cuando nos hemos enterado les hacemos ver que ellos son los que nos representan. Si ellos son groseros la mala imagen se la está llevando la empresa y no ellos. De este lado sí ha habido correos en donde algunos clientes se quejaban de algunos choferes, en estos casos se les ha llamado la atención y hemos hecho que pidan disculpas. Personalmente trato de hacerles entender que si se portan mal no les darán más carga.

¿Qué deberían hacer sus trabajadores para mejorar?

Yo creo que los jefes deberían reunir a los choferes, y tal vez una vez al mes dialogar con ellos sobre sus puntos débiles, hacérselos notar.

¿El ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es el correcto?

No, falta comunicación.

¿Cómo considera su trabajo dentro de la empresa? ¿Cumple con sus objetivos?

Yo sí cumplo con mis objetivos.

¿Considera que usted podría mejorar?

Sí, tal vez para eso tendría que tener una oficina propia, para recibir a los clientes o proveedores, estos muchas veces han venido de Lima, pero digamos que Sagitario no cuenta con oficinas propias.

¿Qué es lo más inmediato que puede hacer para mejorar los resultados de su empresa?

Lo más inmediato que se puede hacer es conectarnos con clientes para tener carga de Trujillo a Lima.

Anexo H. Cuadros de evaluación de desempeño

Evaluador: ODC		Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad.	Promedio
Trab.	Esp.	75.00	75.00	90.00	100.00	100.00	90.00	100.00	90.00
WM	Ptj.	60.00	60.00	75.00	90.00	90.00	75.00	25.00	
	Frec.	25.00	50.00	50.00	100.00	100.00	80.00	100.00	
	Tot.	15.00	30.00	37.50	90.00	90.00	60.00	25.00	49.64
CL	Ptj.	40.00	40.00	60.00	90.00	25.00	90.00	60.00	
	Frec.	100.00	100.00	80.00	100.00	100.00	90.00	80.00	
	Tot.	40.00	40.00	48.00	90.00	25.00	81.00	48.00	53.14
WV	Ptj.	80.00	80.00	70.00	100.00	70.00	70.00	90.00	
	Frec.	100.00	80.00	80.00	100.00	80.00	80.00	100.00	
	Tot.	80.00	64.00	56.00	100.00	56.00	56.00	90.00	71.71
AC	Ptj.	70.00	90.00	80.00	90.00	90.00	90.00	95.00	
	Frec.	80.00	100.00	100.00	90.00	90.00	100.00	100.00	
	Tot.	56.00	90.00	80.00	81.00	81.00	90.00	95.00	81.86
DC	Ptj.	70.00	90.00	80.00	90.00	90.00	90.00	90.00	
	Frec.	80.00	100.00	90.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	56.00	90.00	72.00	90.00	90.00	90.00	90.00	82.57
AR2	Ptj.	50.00	50.00	60.00	70.00	50.00	90.00	90.00	
	Frec.	50.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	25.00	50.00	60.00	70.00	50.00	90.00	90.00	62.14
FH	Ptj.	90.00	80.00	80.00	90.00	90.00	85.00	90.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	90.00	80.00	80.00	90.00	90.00	85.00	90.00	86.43
WA	Ptj.	70.00	80.00	85.00	60.00	70.00	90.00	90.00	
	Frec.	80.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	56.00	80.00	85.00	60.00	70.00	90.00	90.00	75.86
AR	Ptj.	70.00	90.00	90.00	85.00	90.00	85.00	100.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	90.00	100.00	90.00	100.00	
	Tot.	70.00	90.00	90.00	76.50	90.00	76.50	100.00	84.71
NS	Ptj.	30.00	80.00	80.00	90.00	25.00	90.00	90.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	90.00	
	Tot.	30.00	80.00	80.00	90.00	25.00	90.00	81.00	68.00
MS	Ptj.	10.00	50.00	30.00	60.00	25.00	70.00	80.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	10.00	50.00	30.00	60.00	25.00	70.00	80.00	46.43
JP	Ptj.	100.00	100.00	100.00	90.00	90.00	95.00	90.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	100.00	100.00	100.00	90.00	90.00	95.00	90.00	95.00
JR	Ptj.	50.00	90.00	80.00	90.00	85.00	90.00	90.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	50.00	90.00	80.00	90.00	85.00	90.00	90.00	82.14
Promedio		52.15	71.85	69.12	82.88	66.69	81.81	81.46	72.28

Evaluador: WDC		Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad.	Promedio
Trab.	Esp.	70.00	80.00	100.00	80.00	100.00	100.00	90.00	88.57
WM	Ptj.	50.00	50.00	60.00	70.00	60.00	60.00	50.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	50.00	50.00	60.00	70.00	60.00	60.00	50.00	57.14
CL	Ptj.	70.00	60.00	70.00	80.00	50.00	80.00	70.00	
	Frec.	75.00	75.00	75.00	100.00	75.00	100.00	100.00	
	Tot.	52.50	45.00	52.50	80.00	37.50	80.00	70.00	59.64
WV	Ptj.	80.00	70.00	80.00	90.00	70.00	70.00	95.00	
	Frec.	100.00	75.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	80.00	52.50	80.00	90.00	70.00	70.00	95.00	76.79
AC	Ptj.	80.00	80.00	90.00	85.00	80.00	90.00	95.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	80.00	80.00	90.00	85.00	80.00	90.00	95.00	85.71
DC	Ptj.	70.00	80.00	80.00	90.00	70.00	90.00	85.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	70.00	80.00	80.00	90.00	70.00	90.00	85.00	80.71
AR2	Ptj.	60.00	60.00	70.00	70.00	60.00	80.00	90.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	60.00	60.00	70.00	70.00	60.00	80.00	90.00	70.00
FH	Ptj.	70.00	75.00	85.00	85.00	80.00	85.00	70.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	70.00	75.00	85.00	85.00	80.00	85.00	70.00	78.57
WA	Ptj.	70.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	70.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00	78.57
AR	Ptj.	70.00	70.00	70.00	80.00	85.00	80.00	100.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	70.00	70.00	70.00	80.00	85.00	80.00	100.00	79.29
NS	Ptj.	80.00	70.00	80.00	80.00	85.00	90.00	95.00	
	Frec.	100.00	75.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	80.00	52.50	80.00	80.00	85.00	90.00	95.00	80.36
MS	Ptj.	55.00	60.00	60.00	60.00	70.00	80.00	85.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	55.00	60.00	60.00	60.00	70.00	80.00	85.00	67.14
JP	Ptj.	90.00	85.00	80.00	85.00	70.00	90.00	80.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	90.00	85.00	80.00	85.00	70.00	90.00	80.00	82.86
JR	Ptj.	70.00	80.00	85.00	85.00	85.00	90.00	90.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	70.00	80.00	85.00	85.00	85.00	90.00	90.00	83.57
Promedio		69.04	66.92	74.81	80.00	71.73	81.92	83.46	75.41

Evaluador: NDA		Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza de su unidad.	Promedio
Trab.	Esp.	50.00	60.00	100.00	100.00	90.00	70.00	80.00	78.57
WM	Ptj.	85.00	65.00	95.00	90.00	95.00	95.00	10.00	
	Frec.	75.00	75.00	95.00	85.00	100.00	90.00	100.00	
	Tot.	63.75	48.75	90.25	76.50	95.00	85.50	10.00	67.11
CL	Ptj.	35.00	70.00	40.00	90.00	10.00	85.00	40.00	
	Frec.	75.00	70.00	75.00	80.00	100.00	80.00	65.00	
	Tot.	26.25	49.00	30.00	72.00	10.00	68.00	26.00	40.18
WV	Ptj.	95.00	90.00	90.00	100.00	95.00	90.00	90.00	
	Frec.	100.00	80.00	90.00	100.00	100.00	70.00	75.00	
	Tot.	95.00	72.00	81.00	100.00	95.00	63.00	67.50	81.93
AC	Ptj.	88.00	90.00	95.00	80.00	88.00	95.00	100.00	
	Frec.	75.00	100.00	100.00	75.00	75.00	100.00	100.00	
	Tot.	66.00	90.00	95.00	60.00	66.00	95.00	100.00	81.71
DC	Ptj.	90.00	95.00	95.00	70.00	95.00	95.00	85.00	
	Frec.	80.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	95.00	
	Tot.	72.00	95.00	95.00	70.00	95.00	95.00	80.75	86.11
AR2	Ptj.	90.00	95.00	100.00	95.00	90.00	95.00	100.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	90.00	95.00	100.00	95.00	90.00	95.00	100.00	95.00
FH	Ptj.	100.00	90.00	85.00	100.00	100.00	50.00	100.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	100.00	90.00	85.00	100.00	100.00	50.00	100.00	89.29
WA	Ptj.	95.00	95.00	100.00	98.00	100.00	95.00	92.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	95.00	95.00	100.00	98.00	100.00	95.00	92.00	96.43
AR	Ptj.	90.00	80.00	95.00	75.00	80.00	90.00	90.00	
	Frec.	100.00	75.00	100.00	75.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	90.00	60.00	95.00	56.25	80.00	90.00	90.00	80.18
NS	Ptj.	85.00	90.00	100.00	98.00	50.00	95.00	90.00	
	Frec.	90.00	100.00	100.00	95.00	75.00	100.00	100.00	
	Tot.	76.50	90.00	100.00	93.10	37.50	95.00	90.00	83.16
MS	Ptj.	10.00	50.00	25.00	75.00	50.00	50.00	80.00	
	Frec.	100.00	100.00	90.00	60.00	100.00	100.00	75.00	
	Tot.	10.00	50.00	22.50	45.00	50.00	50.00	60.00	41.07
JP	Ptj.	100.00	100.00	100.00	75.00	100.00	100.00	80.00	
	Frec.	100.00	100.00	100.00	75.00	100.00	100.00	100.00	
	Tot.	100.00	100.00	100.00	56.25	100.00	100.00	80.00	90.89
JR	Ptj.	90.00	95.00	100.00	75.00	100.00	100.00	55.00	
	Frec.	75.00	100.00	100.00	50.00	100.00	100.00	95.00	
	Tot.	67.50	95.00	100.00	37.50	100.00	100.00	52.25	78.89
Promedio		73.23	79.21	84.13	73.82	78.35	83.19	72.96	77.84

Anexo I. Coeficiente de correlación de Pearson: Competencias del trabajador y tipos de cultura

	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía	Iniciativa	Comunicación	Orientación al cliente	Puntualidad y responsabilidad	Trabajo en equipo y cooperación	Experiencia técnica	Mantenimiento y limpieza
Clan	100.00%										
Adhocracia	-11.28%	100.00%									
Mercado	-16.43%	-10.59%	100.00%								
Jerarquía	-50.61%	-47.88%	-50.78%	100.00%							
Iniciativa	-18.97%	-39.30%	33.23%	14.97%	100.00%						
Comunicación	11.98%	-56.92%	15.10%	17.18%	71.67%	100.00%					
Orientación al cliente	-0.93%	-65.74%	34.72%	18.14%	80.99%	86.44%	100.00%				
Puntualidad y responsabilidad	-33.12%	-43.69%	7.00%	45.54%	55.38%	10.36%	34.91%	100.00%			
Trabajo en equipo y cooperación	-14.48%	-20.20%	30.67%	1.61%	65.12%	63.85%	71.95%	12.62%	100.00%		
Experiencia técnica	6.32%	-54.86%	17.27%	18.29%	32.48%	75.99%	70.18%	-8.11%	25.26%	100.00%	
Mantenimiento y limpieza	15.96%	-53.07%	-5.43%	26.13%	56.08%	72.19%	61.02%	5.81%	30.29%	47.07%	100.00%

Fuente: elaboración propia.

Anexo J. Fotografías de algunos vehículos y la oficina de la empresa

