



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño
laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa
S.A en la ciudad de Estelí; periodo 2019

Tesis para optar

al grado de

Licenciado en Administración de empresas

Autores

Rommel Isaac Jiménez Reyes
Ever Emiliano Rocha Gámez
Berling Josué Machado Dávila

Tutores

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez

Estelí, 12 de diciembre del 2019



Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

DEDICATORIA

A Dios quien nos ha otorgado salud, paciencia y sabiduría durante todo el proceso de elaboración de esta tesis.

A nuestros padres por ser nuestros primeros maestros en la vida, por guiarnos y motivarnos a conseguir nuestras metas, por incitarnos a seguir adelante y por inculcarnos valores, que potencian nuestra formación como profesionales y personas de bien.

A nuestros maestros quienes nos han brindado y compartido sus conocimientos, aportando directamente a nuestra buena formación como Licenciados en Administración de empresas, forjándonos como profesionales, que sumen al buen desarrollo de nuestro país.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por brindarnos la sabiduría, la fe, la fuerza y el entendimiento para culminar nuestras metas académicas y cumplir con nuestra formación profesional.

A nuestros padres:

Por brindarnos apoyo incondicional y aportar en nuestra fortaleza emocional, contribuyendo directamente a la motivación y consecución de nuestros objetivos.

A todos los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A:

Por abrirnos las puertas necesarias para realizar este estudio en tan prestigiosa organización, brindándonos la comodidad e información requerida.

A todos los maestros de FAREM- Estelí:

Por haber contribuido a nuestro éxito académico por medio de la enseñanza, transmisión e inculcación de sus conocimientos, forjándonos como excelentes profesionales, pero principalmente como buenas personas.

A nosotros:

Por ser perseverantes y apasionados en nuestro sueño de ser Licenciados en Administración de empresas, venciendo diversos obstáculos para cumplir nuestro propósito académico.

Índice de contenido

I.	Introducción.....	1
1.1	Antecedentes	2
1.2	Planteamiento del problema	6
1.3	Preguntas Problemas	8
1.4	Justificación	9
II.	Objetivos de la Investigación	10
2.1.	Objetivo general.....	10
2.2.	Objetivos específicos	10
III.	Marco Teórico	11
3.1	Empresa.....	11
3.1.1	Concepto de empresa.....	11
3.1.2	Tipos de empresa	11
3.2.	Cultura Organizacional	17
3.2.1	Concepto	17
3.2.2	Características de la cultura organizacional.....	17
3.2.3	Funciones de la cultura organizacional	18
3.2.4	Tipos de cultura organizacional	21
3.2.5	Agentes que influyen en la cultura organizacional de una empresa	22
3.3	Desempeño Laboral	25
3.3.1	Concepto	25
3.3.2	Evaluación del desempeño laboral	26
3.3.3	Importancia de evaluar el Desempeño Laboral.....	28
3.3.4	Métodos de evaluación para el desempeño laboral empresarial.....	29
3.3.5	Factores que influyen en el desempeño laboral.....	34
3.4	Estrategia	36
3.4.1	Concepto	36
3.4.2	Tipos de estrategias para el funcionamiento empresarial	37
3.4.3	Concepto FODA	40
3.4.4	Matriz FODA.....	41
IV.	Supuesto	42
4.1	Operacionalización de los objetivos.....	43
V.	Metodología.....	48
5.1	Tipo de investigación	48
5.2	Población y muestra	49

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

5.3 Métodos y técnicas	52
VI. Resultados	53
VII. Conclusiones.....	91
VIII. Recomendaciones.....	92
IX. Bibliografía.	93
X. Anexos	98

Índice de gráficos

Gráfico 1. Género	53
Gráfico 2. Edad	54
Gráfico 3. Nivel académico de los colaboradores.....	55
Gráfico 4. Tiempo de laborar en la empresa, por parte de los colaboradores encuestados.....	56
Gráfico 5. Cumplimiento y aceptación de las características de la cultura organizacional en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A	57
Gráfico 6. Cumplimiento de las funciones de la cultura organizacional en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A	63
Gráfico 7. Tipo de cultura organizacional que predomina en la empresa Tabacos Valle de Jalapa SA.....	71
Gráfico 8. Conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa.	72
Gráfico 9. Recibimiento de información sobre las estrategias que aplica la empresa.	74
Gráfico 10. Aplicación del trabajo en grupo en la empresa.....	75
Gráfico 11. Buen liderazgo por parte de los jefes en las áreas en la institución.	76
Gráfico 12. Conocimiento de los trabajadores con respecto a la cultura organizacional implementada por dueños y fundadores de la empresa.	77
Gráfico 13. Presencia de la buena autoestima en los colaboradores de la empresa..	82
Gráfico 14. Fomentación del trabajo en equipo por parte de la empresa.	83
Gráfico 15. Capacitación de la empresa a sus colaboradores.....	84
Gráfico 16. Identificación de la cultura en función de la satisfacción laboral por parte de los colaboradores de la empresa.	85
Gráfico 17. Consideración del liderazgo como factor influyente en el ambiente laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A	115
Gráfico 18. Sentimiento de importancia y utilidad de las labores ejercidas, por los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.....	116
Gráfico 19. Importancia del trabajo en equipo, para lograr una mayor productividad en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A	117

I. Introducción

La cultura organizacional, es un fenómeno empresarial que se ha convertido en uno de los factores más importantes, para determinar el éxito o el fracaso de cualquier entidad actual.

La presente tesis, se trata de una investigación aplicada, que presenta un carácter filosófico mixto y cuyo objetivo principal es analizar la incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, en la ciudad de Estelí; periodo 2018.

La cultura organizacional hace referencia a conjunto de objetivos, convicciones básicas, valores, símbolos, normas, pautas de conducta y de sus objetivaciones materiales que otorgan a una organización un carácter determinado y una idiosincrasia inconfundible.

La aplicación de este estudio, se distribuye en cuatro etapas principales: Análisis de documentos (primera etapa), elaboración de los instrumentos de investigación (segunda etapa), trabajo de campo (tercera etapa) y la elaboración del documento final (cuarta etapa).

En el desarrollo de esta investigación se indaga sobre los factores de la cultura organizacional, que pueden llegar a incidir en el desarrollo de la misma y a su vez afectar al desempeño laboral de los colaboradores de una institución.

Este estudio también presenta un sentido propositivo a nivel estratégico, tomando en cuenta la sugerencia de estrategias, que contribuyan al buen funcionamiento empresarial.

Cuando la cultura organizacional no es bien asimilada por los colaboradores de una institución, se generan problemas en el comportamiento del organismo empresarial, drenando el desarrollo positivo de la entidad afectada.

1.1 Antecedentes

Para la elaboración de este estudio se consultaron previamente, fuentes de información tales como la web y la biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM-Estelí), en donde se encontraron algunos trabajos de investigación relacionados al tema seleccionado; “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí; periodo 2018”.

Se encontraron tesis a nivel internacional, nacional y local para optar a diferentes títulos y grados de licenciaturas, las cuales son:

La primera tesis encontrada fue elaborada por Figueroa, (2015) y se titula "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental". Esta tesis tiene como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.

Según la investigación, se determinó que mientras los colaboradores tienen más años de laborar en la institución gubernamental, 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. También, se comprobó que el sexo no influye en la cultura ni en el desempeño laboral de los empleados.

La segunda tesis es presentada por Hernández (2016), esta se titula “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I NAYLAMP-CHICLAYO”. Esta tesis presenta como objetivo determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, en el área de cirugía del Hospital I Naylamp.

Una de las conclusiones que reflejó el autor fue que la cultura del Hospital I Naylamp, se caracteriza por tener un alto nivel de atención a los detalles, el 80% de los

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

encuestados están de acuerdo en que su área de trabajo se muestra un grado de precisión, análisis y atención al detalle. También se caracteriza por tener un alto nivel de orientación a las personas, el 70% de los encuestados están de acuerdo.

Tercera tesis encontrada, Araúz (2016), es el autor de la tesis titulada “Cultura organizacional de la empresa Casa Pellas, sucursal León, en el período comprendido de marzo a Julio del 2016”, la cual presenta el objetivo de evaluar la cultura organizacional presente en la empresa Casa Pellas, sucursal León, según la percepción de sus trabajadores.

Una de las conclusiones a las que llegó el investigador fue que se pudo observar una tendencia dominante a la cultura de mercado, seguida muy de cerca por la cultura jerarquizada.

La teoría dice que la cultura de mercado es cuando “una organización funciona como un mercado” y ciertamente Casa Pellas está dedicada a la venta de productos y servicios. En cuanto a la cultura jerarquizada la teoría nos dice que: “La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar.

Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario “que hacer”, siendo Casa Pellas una empresa con más de cien años dentro del mercado nacional y teniendo sucursales en casi en todo el país, debe trabajar de esta forma para articular bien las funciones y cumplir con sus metas, misión y visión.

Una cuarta tesis para optar al título de máster en Administración y gestión de la educación, elaborada por Balmaceda (2017), titulada “Análisis del clima y cultura organizacional del personal docente del departamento de pedagogía de la facultad de educación e idiomas, UNAN-Managua en el I semestre 2017”.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Esta tesis tiene el objetivo principal de Analizar el clima y cultura organizacional del personal docente del departamento de pedagogía de la facultad de educación e idiomas, UNAN-Managua en el período del I semestre de 2017.

Una de las conclusiones a las que llegó el autor fue que el estrés, es un agente que afecta el desempeño y nivel de productividad de los docentes del departamento de pedagogía, pero además el clima organizacional.

El cansancio, los problemas económicos y familiares influyen en el comportamiento y comunicación de algunos docentes, que se muestran hostiles y agresivos entre compañeros, con las autoridades y con los estudiantes.

Una quinta tesis, Chavarría & López (2017), presentan la tesis titulada “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia en el periodo del 2016”, la cual abarca como objetivo principal valorar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal La Concordia departamento de Jinotega en el año 2016.

El autor llegó a la conclusión de que La Alcaldía vive bajo un modelo de clan: la empresa es como una gran familia. La gente comparte mucho con los demás. La gerencia se puede considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia.

Se encontró una sexta tesis, elaborada por García, Melgara, & Villarreyra, (2016), titulada “Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de FAREM – Estelí, en el primer semestre 2015”. Tiene como objetivo base describir el clima organizacional que afecta la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa.

A raíz del estudio realizado el autor destacó en una de sus conclusiones, que es importante proporcionar condiciones favorables de trabajo que implican ambientes

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

adecuados físicos, tiempo y sociales que ayudan al bienestar de los colaboradores para la realización de las tareas asignadas dentro del área.

Implícito está en el puesto de trabajo la remuneración, los reconocimientos monetarios y verbales, así como la promoción de puestos y la apropiada capacitación de acuerdo al perfil ocupacional para que puedan ejercer sus labores con entusiasmo.

Después de haber realizado el proceso de búsqueda de los antecedentes de investigación se encontraron diferentes tesis relacionadas al tema de cultura organizacional, cabe destacar que esta investigación se diferenciará de las encontradas, al enfocarse en la cultura organizacional de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A identificando problemas que se presentan con respecto a la adaptación y desempeño laboral de sus colaboradores.

1.2 Planteamiento del problema

Tabacos Valle de Jalapa S.A es una empresa ubicada en la ciudad de Estelí, del instituto Sor María Romero 200 metros al oeste, establecida como sociedad anónima su giro de negocio se enfoca en la elaboración de puros a base de tabaco, de gran manufactura, ofertando un producto de calidad a la altura de las necesidades y expectativas de sus clientes.

La fábrica comenzó a funcionar desde hace 14 años y actualmente cuenta con 232 trabajadores que cumplen diversas funciones abocadas al plan de trabajo de la organización y de su proceso productivo.

Uno de los problemas más comunes que enfrentan hoy en día las empresas, es la cultura organizacional dado a que cada día se hace más común que los trabajadores, no respeten las diferentes creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización.

La cultura organizacional es muy importante para el desarrollo de las instituciones y cuando existe una discrepancia entre esta y la asimilación de los colaboradores de la empresa, se produce una debilidad que afecta negativamente al ambiente laboral de la organización.

Cuando en una empresa no existe una buena comprensión, asimilación y aplicación de la cultura de su organización por parte de sus colaboradores, se producen problemas de ineficiencia, inconsistencia y la desmotivación afectando directamente al desempeño laboral de la institución. De ser así la fuerza de trabajo de la empresa se va debilitando poco a poco a tal punto de no poder conseguir los objetivos establecidos en los planes de la institución, teniendo que tomar medidas para mejorar estas debilidades.

Para identificar la cultura organizacional que predomina en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A y como incide está en el desempeño laboral de sus colaboradores, es

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

necesario estudiar su grado de adaptación y determinar que discrepancias existen y cuáles son los puntos que se pueden unificar para mejorar el desempeño laboral de la empresa.

La cultura organizacional de Tabacos Valle de Jalapa S.A debe ser un parámetro entre los colaboradores y la organización como tal, para que pueda prevalecer la salud y satisfacción laboral dando paso a un desempeño óptimo del trabajo, que permitirá cumplir con los objetivos trazados; facilitando el desarrollo productivo de la institución en el mercado.

Mantener una cultura organizacional compartida servirá como plan de contingencia para evitar obstáculos, conflictos y otras posibles anomalías que se puedan presentar en un futuro y a su vez será una herramienta para controlar el desempeño laboral en la empresa.

Con esta investigación se espera lograr identificar los problemas que afectan el desempeño laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, definiendo la magnitud de estos dentro de la institución como punto de partida para minimizar errores y malas prácticas de la cultura organizacional de la entidad por parte de sus colaboradores.

Para ello se formularán estrategias a partir de los resultados obtenidos de esta investigación, con el propósito de incentivar una buena actitud y aptitud de los colaboradores para que se adapten adecuadamente a la cultura organizacional de la empresa.

1.3 Preguntas Problemas

Pregunta directriz

- 1- ¿Cuál es la incidencia de la cultura organizacional de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en el desempeño laboral de sus colaboradores?

Preguntas específicas

1. ¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que intervienen en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.?
2. ¿Cuál es la incidencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral, de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A?
3. ¿Qué estrategias se podrían aplicar para el mejoramiento en el desempeño laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A?

1.4 Justificación

Se eligió el tema de investigación en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A partiendo de la necesidad de indagar, comprender y dimensionar cuál es el efecto de la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores dentro de la empresa y a su vez detectar las deficiencias que el personal presenta, en la adaptación al tipo de cultura que practica la institución.

Al indagar sobre la cultura organizacional también se podrán valorar ciertas estrategias que puedan ayudar a superar obstáculos facilitando un mejor desempeño laboral. Además, el propósito de esta investigación es transmitir a los trabajadores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A conocimientos con respecto a la incidencia, que tiene la cultura organizacional que practican actualmente en su desempeño laboral, haciéndoles comprender que aspectos se pueden mejorar para contribuir al buen funcionamiento y producción de la organización.

Para la empresa como tal es muy importante saber el grado de cumplimiento de sus normas, los valores que se practican verdaderamente, de la mano con sus colaboradores y cuáles son los puntos débiles que se pueden fortalecer en su cultura organizacional.

Hay que destacar que para toda empresa es muy importante investigar, evaluar y retroalimentar su cultura organizacional, puesto que la gestión de esta puede representar el éxito o bien el fracaso de la institución, por lo tanto, las instituciones deben estar siempre conscientes de cuáles son los puntos a mejorar.

Esta investigación tiene gran relevancia social ya que servirá de parámetro para otros investigadores que quieran estudiar el fenómeno de la cultura organizacional y los efectos del mismo en el desempeño laboral, también servirá como fuente de información para aquellos lectores, estudiantes o maestros que quieran profundizar el tema abordado en este trabajo.

II. Objetivos de la Investigación

2.1. Objetivo general

Analizar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí; periodo 2018.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores de la cultura organizacional que intervienen en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.
- Determinar la incidencia que tiene la cultura organizacional, de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, en el desempeño laboral de sus colaboradores.
- Proponer estrategias que permitan el mejoramiento en el desempeño laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

III. Marco Teórico

En la presente investigación se han delimitado cuatro ejes teóricos que son: a) empresa, b) cultura organizacional, c) desempeño laboral y e) estrategia.

3.1 Empresa

3.1.1 Concepto de empresa

Para Chiavenato (1993, pág. 4), autor del libro "Iniciación a la organización y técnica comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".

Julio García del Junco, (2000, pág. 1), define a la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio, que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" .

Para Andrade Espinoza, (2006, pág. 257), la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor, puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

3.1.2 Tipos de empresa

Thompson (2006), en su artículo publicado sobre "Los tipos de empresas" hace referencia a que existen diversos criterios que permiten clasificar a las instituciones:

Según el Sector de Actividad:

Empresas del Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etcétera.

Empresas del Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etcétera.

Empresas del Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etcétera.

Según el Tamaño:

Para determinar el tamaño de las empresas, se siguen criterios como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, entre otros.

Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de carácter individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

Según la Propiedad del Capital:

Si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos.

- **Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- **Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser nacional, provincial o municipal.
- **Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el estado y los particulares.

Según el ámbito de Actividad:

Resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social.

- **Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- **Empresas Provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
- **Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- **Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

- **Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Según el Destino de los Beneficios:

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- **Empresas con ánimo de Lucro:** Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etcétera.
- **Empresas sin ánimo de Lucro:** En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

Según la Forma Jurídica:

La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa.

- **Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- **Sociedad Colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- **Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

- **Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- **Sociedad Anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

Tipos de Empresa en Economías de Mercado:

En la economía de mercado se produce una amplia variedad de organizaciones empresariales que van desde las más pequeñas empresas de propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas que dominan la vida económica en las economías capitalistas.

Empresas de propiedad individual: Por lo general, este tipo de empresa se halla constituida por el profesional, el artesano o el comerciante que opera por su cuenta un despacho, un taller o una tienda; sin embargo, en la actualidad también se debe considerar a los millones de teletrabajadores o emprendedores en internet que han iniciado y mantienen un negocio en la red o prestan servicios a través de ella.

La empresa individual tiene un inconveniente, el de no poder extenderse generalmente más allá de cierto límite, porque depende de una sola persona; si esta muere, envejece o enferma, la empresa puede desaparecer aun cuando su continuación pudiera haber sido tan beneficiosa para la comunidad o sus servidores.

Sociedad colectiva: Dos o más personas cualesquiera pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.

La sociedad colectiva se caracteriza por tener socios que responden solidaria e ilimitadamente por las deudas de la sociedad. Si una persona (un socio) posee un 1 por 100 de ésta y quiebra, entonces deberá pagar el 1 por 100 de las deudas y los demás socios el 99 por 100. Pero si los demás socios no pueden pagar, esta persona podría ser obligada a pagarlo todo, incluso aunque eso significara vender sus apreciadas propiedades para ello.

El peligro de la responsabilidad ilimitada y la dificultad de obtener fondos explican por qué las sociedades colectivas tienden a ser empresas pequeñas y personales, como las agrícolas y el comercio al por menor.

Sociedad anónima: Es una entidad jurídica independiente y, de hecho, es una — persona— jurídica que puede comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y firmar contratos. Disfruta, además, de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limita estrictamente a una cantidad específica.

Este tipo de empresa, se caracteriza por incorporar a muchos socios accionistas quienes aportan dinero para formar un capital social cuyo monto posibilita realizar operaciones que serían imposibles para el organizador en forma individual.

Las características de la sociedad anónima son:

- El capital está representado por acciones.
- Los accionistas o socios que la forman, frente a las obligaciones contraídas tienen una responsabilidad limitada.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

- Son estrictamente sociedades de capitales; el número de sus accionistas es ilimitado, y esto le permite reunir y utilizar los capitales de muchas personas.
- Tiene existencia ilimitada, la muerte o la incapacidad de algunos de sus socios no implica la disolución de la sociedad.
- La razón social debe ser adecuada al objeto para el cual se ha constituido; no se designa con el nombre de los socios.

3.2. Cultura Organizacional

3.2.1 Concepto

Según Rodríguez (2008), es un "Conjunto de objetivos, convicciones básicas, valores, símbolos, normas, pautas de conducta y de sus objetivaciones materiales que otorgan a una organización un carácter determinado y una idiosincrasia inconfundible".

Para Robben & Judge (2009, pág. 551) cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros de una entidad, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora.

"Por definición, la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado. Pero cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo".

3.2.2 Características de la cultura organizacional

De acuerdo a Chiavenato (2007, p83) citado en Espinoza & Gaspar (2018) la cultura organizacional presenta seis características principales:

- **Regularidad en los comportamientos observados:** Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

- **Normas:** Son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
- **Valores predominantes:** Son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo y alta eficiencia.
- **Filosofía:** Son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
- **Reglas:** Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
- **Clima organizacional:** Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

3.2.3 Funciones de la cultura organizacional

Para Robben & Judge (2009, pág. 555) La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida a la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último,

la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Unipymes (2014), menciona que la cultura organizacional define límites, pautas o normas que generan un valor agregado de identidad, a los miembros que tienen claro que hacen parte de una compañía, facilitando el compromiso y reforzando la unidad de la organización, y a su vez genera un control y guía los comportamientos de las personas que participan en ella.

Vinculación: Lograr que un grupo que actúa mecánicamente en una función que normalmente es operativa, entienda como contribuye a los resultados de la organización y así obtener un compromiso con los resultados de la empresa.

Des obstaculización: Convertir el sentimiento agobiador de un proceso rutinario, en un sentimiento de contribución y utilidad a la compañía.

Compromiso: Las necesidades sociales de los empleados están siendo atendidas por su trabajo (respeto, reconocimiento, ascenso de puesto de trabajo) y así mismo se está gozando de una satisfacción de la tarea cumplida, incrementando el espíritu de trabajo y de compromiso para con la compañía.

Intimidad: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. Laborar en un ambiente cómodo y con la gente con que interactúa en su día a día.

Consideración: Políticas de beneficios más flexibles para que los colaboradores encuentren un equilibrio entre sus demandas como profesional o como individuo.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

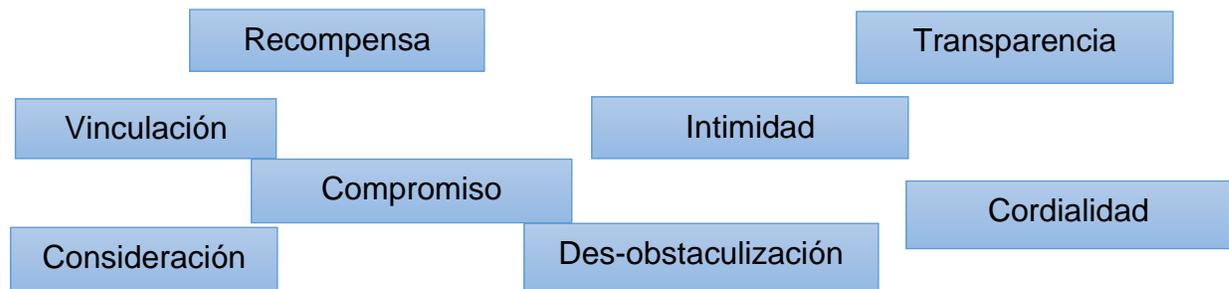
Responsabilidad: El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa: Reconocimiento por hacer bien su trabajo, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. El reconocimiento puede ser monetario o de reconocimiento social.

Cordialidad: La pertenencia de grupos sociales amistosos e informales, en el grupo de trabajo.

Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

Transparencia: Proceso de comunicación abierto, accesible y transparente para la compañía y los empleados.



Fuente: Unipymes (2014)

3.2.4 Tipos de cultura organizacional

Para Roger Harrison, citado en *Emprende Pyme* (2018) la cultura organizacional se clasifica de la siguiente manera:

- **Organizaciones orientadas al poder:** El objetivo principal de este tipo de compañías es la competitividad empresarial, es decir, destacadas por su poder y posición en el mercado.

Sus valores y cultura están muy orientados a reforzar su posición de poder y para ello se emplea la toma de decisiones centralizada, normalmente en la figura de un directivo que tiene poder y control sobre los empleados. El liderazgo empresarial es fundamental en este tipo de organizaciones.

Se trata de una clase de cultura organizacional de la que muchas empresas se están alejando, solía ser la protagonista en el entorno empresarial de hace unos años, con formas de poder y decisión más arbitrarias. Sin embargo, en la actualidad, son cada vez más las compañías que se alejan de este tipo de modelo de cultura empresarial.

- **Organizaciones orientadas a la norma:** En cuanto a las empresas orientadas a la norma, su función básica es la de garantizar la seguridad y estabilidad de la compañía. Para lograrlo, están muy enfocadas en el cumplimiento estricto de la norma, la división y cumplimiento de las responsabilidades que cada puesto conlleva y hacer un análisis exhaustivo de todos los procedimientos y procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Este modelo de cultura empresarial también se está quedando atrás, puesto que tiende a ser una compañía con unas normas y valores muy estrictos; sin embargo, las compañías de hoy en día apuestan más por modelos más flexibles, pues así lo exige la sociedad del cambio.

- **Organizaciones orientadas a resultados:** Por lo que respecta a la clase de cultura organizacional centrada en los resultados, las compañías tienen como objetivo ser más eficaces y óptimas durante la utilización de los recursos en el desarrollo de sus procesos. Son compañías que miran y apuesta por la reducción de costes, el cumplimiento de los objetivos empresariales en cortos tiempos y empleando el mínimo posible de recursos materiales y humanos.

Hoy en día, la mayoría de empresas busca la orientación a resultados, pues es al final lo que las hace más competitivas en un entorno empresarial cada vez más complicado.

- **Organizaciones orientadas a personas:** La última de las clases de cultura organizacional es la de las compañías orientadas a las personas. Se trata de organizaciones empresariales que abogan por el desarrollo, formación empresarial, satisfacción y motivación de sus equipos de trabajo. A la cabeza se nos pueden venir empresas como Google o Facebook, donde el empleado es el centro de la actividad, siendo éste el activo más importante de la compañía.

3.2.5 Agentes que influyen en la cultura organizacional de una empresa

Morelos y Fontalvo (2014, págs. 96-105) describen en un artículo que existen agentes determinantes de la cultura organizacional que influyen en la formación, desarrollo e innovación en los negocios; los cuales se describen a continuación:

Estructura: Esta puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, con un intento por controlar y hasta predecir su comportamiento.

La forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica, para crear patrones socialmente

legitimados, lo que hace que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos determinantes de la estructura.

Estrategia: La esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia.

El diseño de la estrategia requiere tanto del conocimiento del contexto en el cual debe ubicarse la empresa para alcanzar sus propósitos, más allá de lo propuesto, como de los factores culturales relacionados con la forma de pensar del estratega, es decir, como lleva a la práctica su pensamiento para la materialización de la visión de su realidad organizacional.

Trabajo en grupo: Orienta esfuerzos en las organizaciones hacia la participación y el trabajo en equipo, constituye el propósito más importante de los gerentes; éstas son formas organizativas propias de la denominada como “nueva era”, que responden a cambios que implementan las organizaciones como vía para promover una cultura de trabajo colectivo, donde se interactúe de manera que permita generar, transferir y utilizar el conocimiento en función de obtener los rendimientos esperados de las inversiones realizadas.

Desde las dimensiones de la funcionabilidad de las organizaciones, se identifican algunas características de la cultura organizacional, que fortalecen la competitividad empresarial, entre ellas se cuentan la promoción del aprendizaje y el desarrollo humano, ubicación de los talentos y los recursos entre las áreas organizacionales, la innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos/servicios y la cooperación de los equipos de trabajo.

Estilo de liderazgo de los managers: El liderazgo tiene un efecto considerable sobre la cultura de un grupo. Si el manager está distante de sus subordinados, esta actitud

puede tener un impacto negativo sobre la cultura y la confianza en el manager. La forma de trabajo del jefe es un ejemplo positivo que puede influir favorablemente en la eficacia del grupo.

Se considera que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan las conductas del líder y las acciones de liderazgo, las metas, las estrategias de las organizaciones y por supuesto, la percepción de los colaboradores.

Características organizacionales: Las organizaciones difieren según sus atributos, dimensiones y complejidad. Entre la cultura de las organizaciones y el tamaño de las mismas, hay una proporción directa en su declaración.

Por otra parte, las grandes organizaciones tienden a un mayor grado de especialización y hacia un carácter impersonal grande. Usualmente, en las pequeñas empresas la cultura es más homogénea, mientras que en las grandes empresas tienen una forma clara de las subculturas.

Fundadores y propietarios: En muchos casos, los fundadores crean la filosofía de la compañía y determinan los valores básicos. Por su parte, los propietarios de la compañía pueden ejercer en ellos influencias de diferentes puntos de vista, según el tipo de persona natural o jurídica- y número de propietarios. Cuando el grupo de propietarios es reducido, la influencia impulsada por ellos en la cultura organizacional resulta ser más marcada.

Los diversos elementos formadores de la cultura proveen a los colaboradores una interpretación de la realidad, las cuales son aceptadas por los mismos de forma natural, es decir, las personas aceptan y reproducen estos elementos no por libertad, sino por concordancia y dominio de los grupos de trabajo; por tanto, los valores son construidos en su gran mayoría por quienes conforman la cúpula de la empresa, que para el caso de muchas corresponde a los propietarios y fundadores.

Ambiente: La influencia de los diferentes actores que dinamizan el ambiente en las organizaciones (jurídico, económico, tecnológico y valores), constituyen la fuente de conocimiento, información, adaptación y acciones éticas que modelan el comportamiento de los gerentes, al interior de las organizaciones, el cual se refleja de forma directa en el comportamiento y en los cambios que se entretajan en la cultura organizacional.

En este mismo plano se manifiestan que son relevantes los cambios del entorno dado que estos desencadenan cambios internos en las empresas, los cambios en el entorno vienen por las fuerzas generadas de cada una de las variables que la representan y a su vez, estas producen cambios internos en la cultura organizacional según el grado de incertidumbre percibido, por los colaboradores en sus actividades laborales.

3.3 Desempeño Laboral

3.3.1 Concepto

Milkovich y Boudrem, citados en Chiang y Neira (2015), definen desempeño laboral como “el grado en el cual, el empleado cumple con los requisitos de trabajo”.

Chiavenato, citado en Chiang y Neira (2015), expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Para Chiavenato (2000:359), citado en Quintero, Africano, y Faria (2018) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

Se trata de una serie de capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir

comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

3.3.2 Evaluación del desempeño laboral

Para Salas, Díaz, & Pérez (2012) la evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo.

Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes.

La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del que hacer, que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones.

La evaluación del desempeño necesariamente tiene dos vertientes que se complementan: la evaluación interna o autoevaluación que desarrolla la propia institución y es su principal motor impulsor y la evaluación externa, realizada por expertos, funcionarios o dirigentes ajenos al seno de la institución.

Puede organizarse con un fin puramente diagnóstico, de retroalimentación del proceso laboral, o con fines certificativos del nivel de competencia laboral alcanzado.

El sistema debe ser validado, confiable, efectivo, flexible y aceptado por todos. Permanencia, traslados, promoción y separación del puesto de trabajo. Posibilita perfeccionar el diseño de los puestos de trabajo. Permite la aplicación de políticas de compensación y de estímulos morales y materiales.

En fin, mejora el desempeño profesional, lo que contribuye al incremento de la calidad de los servicios que se brindan a la empresa.

Las evaluaciones del desempeño requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones y/o ejecutando tareas que solucionen problemas concretos o creando algún producto en un contexto laboral determinado.

Al evaluar el desempeño es necesario contemplar la totalidad de las funciones que este trabajador tiene en el ejercicio de su labor; o sea las asistenciales, educacionales, investigativas y de dirección o administrativas. Siempre hay que tener presente que en ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, por lo que siempre tiene que ser muestral y su éxito dependerá de la calidad de las tareas y acciones seleccionadas, que tiene que contemplar actividades inherentes a cada una de las funciones de su desempeño laboral.

Siempre se debe privilegiar la observación directa del desempeño del trabajador, ya que la fuente principal de evidencia es la actuación del individuo en circunstancias laborales o lo más parecido a ellas. Hay que garantizar que las técnicas y los procedimientos utilizados en la certificación de competencias, se realicen de conformidad con los lineamientos administrativos, técnicos y metodológicos diseñados.

La medición de competencias es fundamentalmente de orden cualitativo. Se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base a la norma.

Son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, sobre la base de la observación de su trabajo y de los productos del mismo. También suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.

3.3.3 Importancia de evaluar el Desempeño Laboral

Montejo (2009) menciona que, mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etcétera) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etcétera).

La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.

Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

El administrador, con la evaluación, señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos; programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Además, invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

3.3.4 Métodos de evaluación para el desempeño laboral empresarial

Según Chiavenato (2007, págs. 249-261) los principales métodos de evaluación del desempeño laboral son:

a) Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas: Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores. El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo.

Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

1.Escalas gráficas continuas: Son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

2.Escalas gráficas semicontinuas: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

3.Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

b) **Método de elección forzosa:** El método de elección forzosa es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos.

El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos.

El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.

c) **Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:** Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que, además da un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios.

En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

d) Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos: Es un método de evaluación del desempeño simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas.

Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

- e) **Método de comparación de pares:** Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño.

Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

- f) **Método de frases descriptivas:** Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

Método de Frases descriptivas:

Núm	Factores de evaluación del desempeño.	Sí(+)	No(-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Núm	Factores de evaluación del desempeño.	Sí(+)	No(-)
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización, para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos, podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero, en el bolsillo?		

Figura 9.14, Métodos de las frases descriptivas.

Fuente: Chiavenato (2007)

3.3.5 Factores que influyen en el desempeño laboral

Quintero, africano, & Farías (2008) presentan un artículo en la revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales; titulado “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago” en donde exponen varios aportes de distintos autores abarcando la idea de que las empresas deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores; estos son:

Satisfacción del trabajo: Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, citado en Quintero, africano y Farías (2008), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

Autoestima: La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos

sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

Trabajo en equipo: Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones, dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo.

Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

Capacitación del trabajador: Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett 1992:4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

Según Nash (1989:229), citado en Quintero, africano y Farías (2008), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente

casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

3.4 Estrategia

3.4.1 Concepto

Se presenta un recopilatorio de diferentes autores que aportan los siguientes conceptos de estrategia:

Según Chandler (1962) citado por Pedrós & Gutiérrez (2012) “Es la definición de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de los mismos”.

De acuerdo con Quin J.B (1980) citado por Pedrós & Gutiérrez (2012): Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, política y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Para Andrews, K. (1971) citado por Pedrós & Gutiérrez (2012) “La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser”.

Según Henderson B.D (1989) citado por Pedrós & Gutiérrez (2012): La estrategia empresarial es una búsqueda deliberada de un plan de acción que creé y desarrollé una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y qué tiene ahora.

El objetivo básico de la estrategia es agrandar la ventaja de las empresas con respecto a sus competidores.

3.4.2 Tipos de estrategias para el funcionamiento empresarial

Según Fernández (2012) las alternativas estratégicas con las que cuenta una empresa son las siguientes:

Estrategias de crecimiento: El crecimiento es la opción básica en el devenir de la empresa. Representa el movimiento natural, es la que acapara la mayor parte de lo que se escribe al respecto y sus variedades están perfectamente documentadas. Dentro de este apartado, nos ocuparemos de las estrategias competitivas, las de diversificación y de las denominadas modalidades de crecimiento.

Estrategias competitivas genéricas: Consisten en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior. Las estrategias competitivas son tácticas que nos sirven para superar a los competidores.

Estrategias de diversificación: La empresa puede optar por ampliar la base de sus actividades, o diversificar, por alguna o varias de las siguientes razones:

- La empresa no puede alcanzar sus objetivos (crecimiento, rentabilidad, presencia en mercados, reconocimiento social...) dentro de su actividad actual.
- Los excedentes financieros superan los recursos necesarios para la expansión en los negocios actuales.

La rentabilidad esperada de las oportunidades de diversificación supera a la esperada de las oportunidades de expansión (corregidas por los riesgos asociados a cada una de ellas).

Sin embargo, la diversificación lleva asociados una serie de riesgos:

- Económicos, principalmente relacionados con un entorno distinto (que hay que analizar).
- Comerciales, derivados de una competencia distinta, unos canales de distribución diferentes.
- Tecnológicos, asociados a la innovación necesaria para abordar los nuevos negocios.
- Financieros, ya que necesitamos liquidez para invertir en ellos.
- Organizativos, ya que en muchos casos será preciso adaptar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.

Mantenimiento de la posición: La opción estratégica del mantenimiento de la posición es, aunque válida desde la perspectiva intelectual, utópica en términos prácticos. Una empresa que no hace nada especial, no se mantiene, sino que se hunde.

Entonces, para mantener la posición actual, habrá que emplear la misma presión competitiva que los principales competidores, o la media del sector (normalmente, manteniendo la línea estratégica actual) Esta opción es la empleada por las empresas que no quieren mejorar sus ya buenas posiciones en determinados mercados, para evitar ser acusadas de posición dominante.

Estrategias de reducción: La reducción del tamaño de la empresa es siempre un proceso difícil, doloroso, excepcional, pero desafortunadamente necesario y en los tiempos actuales, demasiado frecuente.

A veces, las empresas son sorprendidas por cualquiera de los factores de entorno (economía desfavorable, marco jurídico, competencia, revoluciones tecnológicas a las que no ha llegado a tiempo, etcétera) o se muestran incapaces de controlar los factores internos (gestión deficiente, inversiones inadecuadas, presiones sindicales, etc.) y llegan a una situación que se torna insostenible.

Es preciso entonces tomar decisiones radicales para intentar salvar una parte de la empresa antes de que sea demasiado tarde y no haya nada que salvar.

El desarrollo de las TIC y de la denominada economía digital: Ha llevado a un profundo replanteamiento tanto de las estrategias como incluso de los modelos de negocio de las empresas, es decir, de la manera en que un negocio genera ventas y aporta valor y satisfacción a los clientes. Por este desarrollo, diversos elementos sobre los que se basaba el éxito de compañías líder en los mercados han quedado desfasados:

- Los costes de interacción y transformación ya no son tan elevados
- Los activos físicos (infraestructuras, red de tiendas, etc.) no desempeñan un papel tan fundamental en la generación de la oferta
- El tamaño de la empresa no condiciona los beneficios
- El acceso a la información ha dejado de ser caro y restringido
- Ya no se necesitan períodos largos de tiempo ni disponer de grandes capitales para establecer un negocio a escala mundial Internet también supone un cambio en el modelo de relación de las empresas con los proveedores y clientes, dando lugar a relaciones mucho más abiertas y colaborativas.

El desarrollo del fenómeno Internet en general y especialmente, del Internet móvil (Smartphones, tablets, etc), ha generado dos tipos de respuestas competitivas diferentes:

- Creación de nuevos canales de distribución. Esta es la respuesta aplicada por las empresas “tradicionales”, que se apoyan en un modelo de negocio ya existente para vender en la red (por ejemplo, Carrefour, Foto Prix, Bankinter, etcétera).
- Creación de nuevas empresas virtuales, con un modelo de negocio enfocado únicamente a Internet y totalmente orientado al cliente.

3.4.3 Concepto FODA

Según Fernández (2012) para poder realizar un diagnóstico integral de la situación de una empresa se recurre al denominado Análisis DAFO, que es una de las principales herramientas estratégicas que se utilizan en el mundo empresarial para la identificación de factores estratégicos críticos.

El nombre de esta técnica, DAFO, proviene de las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y también es conocido por sus siglas en inglés, SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities y Threats).

Debilidades: También conocidas como Puntos Débiles, son aquellos aspectos de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos para el desarrollo de la idea de negocio o que limitan o reducen la capacidad de crecimiento de la empresa.

Amenazas: Nos referimos a las fuerzas del entorno de la empresa que o bien podrían afectar negativamente las posibilidades de implantar una estrategia empresarial y de conseguir los objetivos empresariales, o bien incrementan sus riesgos empresariales.

Fortalezas: Son puntos fuertes que son ventajas competitivas de la empresa o proyecto, es decir las características propias que facilitan o favorecen el logro de los objetivos empresariales y que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado.

Oportunidades: Son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de sus objetivos o bien representar una posibilidad de mejorar su rentabilidad o de aumentar su cifra de negocio.

3.4.4 Matriz FODA

<p>Matriz FODA.</p>	<p>1. Fortalezas (F) 2. 3. 4. 5. Hacer lista de fortalezas 6. 7. 8.</p>	<p>1. Debilidades (D) 2. 3. 4. 5. Hacer lista de debilidades 6. 7. 8.</p>
<p>1. Oportunidades (O) 2. 3. 4. 5. Hacer lista de 6. oportunidades. 7. 8. 9.</p>	<p>1. Estrategias (FO) 2. 3. 4. Usar las fortalezas para 5. aprovechar las oportunidades. 6. 7. 8.</p>	<p>1. Estrategias (DO) 2. 3. 4. Minimizar debilidades 5. aprovechando oportunidades. 6. 7. 8.</p>
<p>1. Amenazas (A) 2. 3. 4. 5. Hacer lista de amenazas. 6. 7. 8.</p>	<p>1. Estrategias (FA) 2. 3. 4. Usar fortalezas para evitar o 5. reducir el impacto de las 6. amenazas. 7. 8.</p>	<p>1. Estrategias (DA) 2. 3. 4. Minimizar las debilidades y 5. evitar amenazas. 6. 7. 8.</p>

Fuente: (Peña, 2012)

IV. Supuesto

- La cultura organizacional de la empresa incide directamente en el desempeño laboral de sus colaboradores.

4.1 Operacionalización de los objetivos

Objetivo.	Variable.	Definición conceptual.	Subcategorías o dimensiones.	Indicadores	Técnica	Fuentes
Identificar los factores de la cultura organizacional que intervienen en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.	Cultura organizacional.	"Conjunto de objetivos, convicciones básicas, valores, símbolos, normas, pautas de conducta y de sus objetivaciones materiales que otorgan a una organización un carácter determinado y una idiosincrasia inconfundible". Según Rodríguez (2008).	Características de la cultura organizacional.	1- Regularidad en los comportamientos observados. 2- Normas 3- Valores predominantes. 4- Filosofía 5- Reglas 6- Clima organizacional	Guía de observación y encuesta.	Colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.
			Funciones de la cultura organizacional.	1-Vinculación. 2-Des-obstaculización. 3-Compromiso. 4-Intimidad.	Guía de observación y encuesta.	Colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Objetivo.	Variable.	Definición conceptual.	Subcategorías o dimensiones.	Indicadores	Técnica	Fuentes
				5-Consideración. 6- Responsabilidad. 7- Recompensa. 8- Cordialidad. 9- Apoyo. 10- Transparencia.		
			Tipos de cultura organizacional.	1-Organizaciones orientadas al poder. 2-Organizaciones orientadas a la norma. 3-Organizaciones orientadas a resultados.	Guía de observación y encuesta.	Colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Objetivo.	Variable.	Definición conceptual.	Subcategorías o dimensiones.	Indicadores	Técnica	Fuentes
				4-Organizaciones orientadas a personas.		
			Agentes que influyen en la cultura organizacional de una empresa.	1-Estructura. 2-Estrategia. 3-Trabajo en grupo. 4- Estilo de liderazgo de los managers. 5-Características organizacionales. 6-Fundadores y propietarios.	Guía de observación y encuesta.	Colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.
Determinar la incidencia que tiene la cultura organizacional,	Desempeño laboral.	“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la	Evaluación del desempeño laboral.	1-Importancia de medir el desempeño laboral.	Entrevista y guía de observación.	Colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Objetivo.	Variable.	Definición conceptual.	Subcategorías o dimensiones.	Indicadores	Técnica	Fuentes
de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, en el desempeño laboral de sus colaboradores.		estrategia individual para lograr los objetivos'' Chiavenato (2000).		2-Metodos de evaluación del desempeño laboral.		
			Factores que influyen en el desempeño laboral	1-Ambiente. 2-Satisfacción del trabajo. 3-Autoestima. 4-Trabajo en equipo. 5-Capacitación del trabajador.	Encuesta, entrevista y guía de observación.	Colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.
Proponer estrategias que	Estrategia.	''Es la definición de metas y objetivos a largo	FODA, matriz FODA.	-Fortalezas. -Oportunidades.	Entrevista Encuesta	*Gerente general y

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Objetivo.	Variable.	Definición conceptual.	Subcategorías o dimensiones.	Indicadores	Técnica	Fuentes
permitan el mejoramiento en el desempeño laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.		plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de los mismos'' Chandler (1962).		-Debilidades. -Amenazas.	Guía de observación.	colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

V. **Metodología**

5.1 Tipo de investigación

La presente investigación es aplicada; de acuerdo con Salinas (2012, pág. 17) la investigación aplicada es la que resuelve un problema de inmediato. Se basa sobre los descubrimientos, hallazgos y soluciones de la investigación orientada.

Se le llama aplicada porque sus resultados se pueden aplicar para la solución directa e inmediata de los problemas que les atañe. Tiene objetivos utilitarios. Ejemplos de este tipo de investigaciones son las usadas en ciencias tales como la agronomía, la medicina, la ingeniería, mineralogía, galénica, arquitectura, veterinaria, entre otras.

De acuerdo al carácter filosófico la investigación es mixta ya que presenta enfoques cualitativos y cuantitativos durante en desarrollo de la misma.

Para Chen (2006), citado por Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) el método mixto se define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales.

De acuerdo a su alcance la investigación es descriptiva, ya que busca describir datos y características de una población o fenómeno de estudio; en este caso se trata del estudio de la cultura organizacional de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A y la incidencia que este fenómeno tiene en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización.

Según Behar (2013, pág. 21) la investigación descriptiva es aquella que utiliza el método de análisis, logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas (test, encuesta) o cualitativas (estudios etnográficos).

Conforme al tiempo la investigación es de corte transversal ya que uno de los propósitos es describir cómo afecta la variable de la cultura organizacional en el desempeño laboral que presentan los colaboradores de la organización estudiada en un tiempo determinado.

De acuerdo con Fernández J. (2018), la investigación transversal es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado. Es muy usada en las ciencias sociales teniendo como sujeto a una comunidad humana determinada. Limita la recolección de la información en un determinado periodo, siendo muy útiles para describir cómo ha afectado alguna variable a una población en un lapso de tiempo definido.

5.2 Población y muestra

Población.

Según Ventura (2017, pág 4) la población es un conjunto de elementos que contienen ciertas características que se pretenden estudiar. Por esa razón, entre la población y la muestra existe un carácter inductivo (de lo particular a lo general), esperando que la parte observada (en este caso la muestra) sea representativa de la realidad (entiéndase aquí a la población); para de esa forma garantizar las conclusiones extraídas en el estudio.

En este caso el tema de estudio está dirigido a los 232 colaboradores (población), que constituyen el universo de la organización y ejecución laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A; quienes están distribuidos de la siguiente manera:

10 trabajadores en el área de administración.

135 trabajadores en el área de Producción.

50 trabajadores en el área de Materia prima.

37 trabajadores en el área de empaque.

Muestra

Concepto

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) “ la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. ”

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * P * Q * N}{(e^2(N-1)) + k^2 * P * Q}$$

k= factor de distribución normal

P= probabilidad de ocurrencia

N= universo

Q= probabilidad de no ocurrencia

e=error

n= tamaño de la muestra

K	P	Q	N	e
1.65	0.50	0.50	232	10

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.50) * (0.50) * (232)}{((0.10)^2(232-1)) + (1.65)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

n=52.81 ≈ 53 encuestas.

El tamaño de la muestra es de 53; sin embargo, se desarrollarán 54 encuestas, buscando obtener una mayor claridad y precisión en el análisis de los parámetros estadísticos.

Muestreo

Concepto

Según Flórez (2012) “el muestreo probabilístico consiste en que todas las unidades seleccionadas para la muestra, tienen una probabilidad conocida de inclusión en ella y su selección se realiza mediante un proceso aleatorio”.

El muestreo de la investigación es probabilístico ya que todos los colaboradores de la empresa tienen la posibilidad de ser seleccionados como parte de la muestra requerida. A su vez la técnica utilizada para identificar la muestra probabilística será el método aleatorio simple.

Criterios de la muestra

Las características inclusivas para la muestra a considerar son las siguientes:

- Pertenecer a la organización de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.
- Tener un período mínimo de tres meses, laborando en la empresa.
- Disponibilidad del participante para brindar la información requerida.

5.3 Métodos y técnicas

- **La entrevista:**

Para Guerrero (2016, pág. 7) técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado) sobre un problema determinado, presupone entonces la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal.

En este tipo de entrevista se necesita una relación especial entre los participantes, en un inicio habrá desconfianza entre las partes, pero se pueden utilizar estrategias como generar más de una entrevista y ser fiel a los comentarios o respuestas que este dé. Se puede decir que existe una verdadera relación de confianza entre el entrevistador y el entrevistado cuando este último aporta información personal.

- **La encuesta:**

Para Aravena y Cols. (2006), citados en Hechavarría (2012) la definen como “una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta, a la que se realiza una consulta para conocer determinadas circunstancias políticas, sociales o económicas y el estado de opinión sobre un tema en particular”.

- **Guía de observación:**

De acuerdo con Valdez (2014) una guía de observación es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta por lo general se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos; la principal ventaja de utilizar este método es que permite obtener resultados sin distorsiones de ningún tipo.

VI. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo.

Generalidades de los trabajadores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

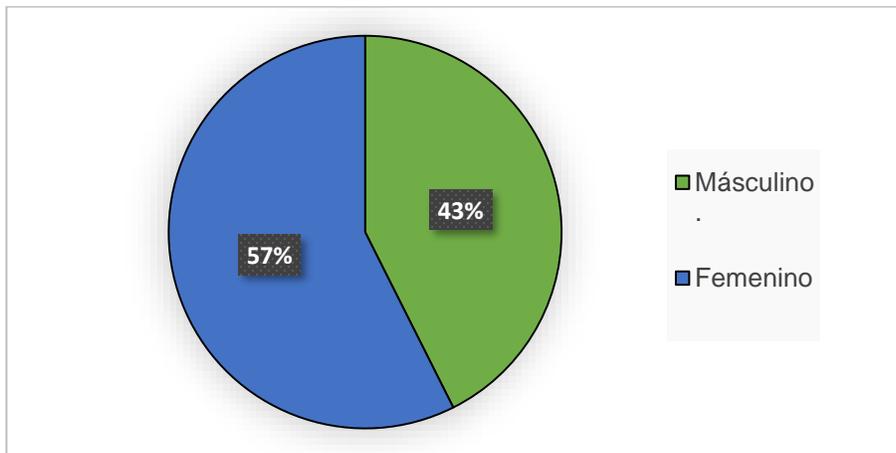


Gráfico 1. Género de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°1 muestra que el 57% de los trabajadores encuestados pertenecen al género femenino y el 43% al género masculino. La encuesta fue aplicada a 23 hombres y 31 mujeres, predominando mayormente la categoría femenina.

Dentro de la sociedad tanto el hombre como la mujer tienen un rol de socialización que permite la adaptación a costumbres, normas y valores compartidos en un entorno; lo mismo sucede en la cultura organizacional de las empresas ya que se da la interacción de individuos que deben adaptarse al entorno empresarial.

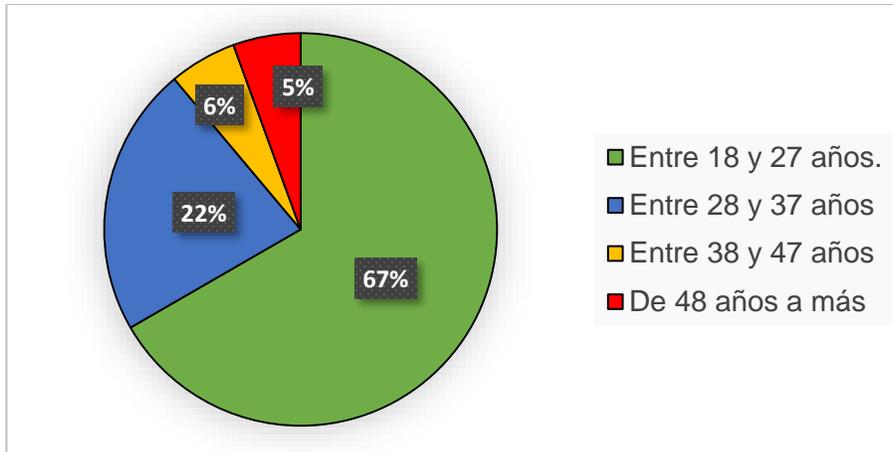


Gráfico 2. Edad de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°2 muestra las edades de los encuestados; el 67% (de los colaboradores posee una edad que oscila entre los 18 y 27 años, el 22% entre los 28 y 37 años, el 6% entre los 38 y 47 años y el 5% de 48 años a más.

Esto indica que la empresa apuesta mucho por los trabajadores jóvenes ya que estos representan una ventaja al momento de realizar labores de la institución que requieren de un capital humano más activo y dinámico.

Las personas jóvenes suelen estar menos influenciadas por la cultura organizacional de otras empresas ya que su juventud adjunta normalmente poca experiencia laboral y esto facilita la adaptación a las normas, costumbres y políticas inculcadas por la institución como factor determinante para promover y plasmar la cultura de la organización.

Mediante la guía de observación aplicada en la empresa se reveló que la institución también les da mucha importancia a los colaboradores de mayor edad y experiencia ya que estos suelen colocarse en los puestos de mayor responsabilidad dentro del sistema operacional de la misma.

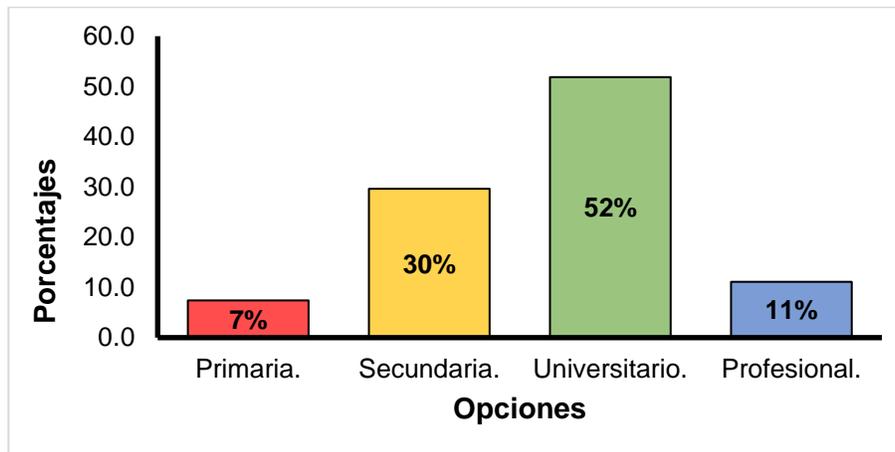


Gráfico 3. Nivel académico de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°3 describe el nivel académico de los colaboradores, presentando el 7% con estudios de primaria, un 30% con estudios de secundaria, 52% con nivel universitario y el 11% con sus estudios terminados siendo ya profesionales.

En su mayoría se trata de personas que tiene una proyección profesional en base al seguimiento y culminación de sus estudios a nivel universitario; esto indica que el índice de calidad en la educación de los colaboradores de la institución es alto y prometedor para el relevo generacional que requieren ciertos puestos, en donde se necesitan profesionales altamente calificados.

Al aplicar observación se destaca que la institución se inclina mayormente por los trabajadores que tienen un nivel académico universitario y profesional ya que estos suelen presentar una mejor adaptación y comprensión con respecto al sistema operacional de la entidad.

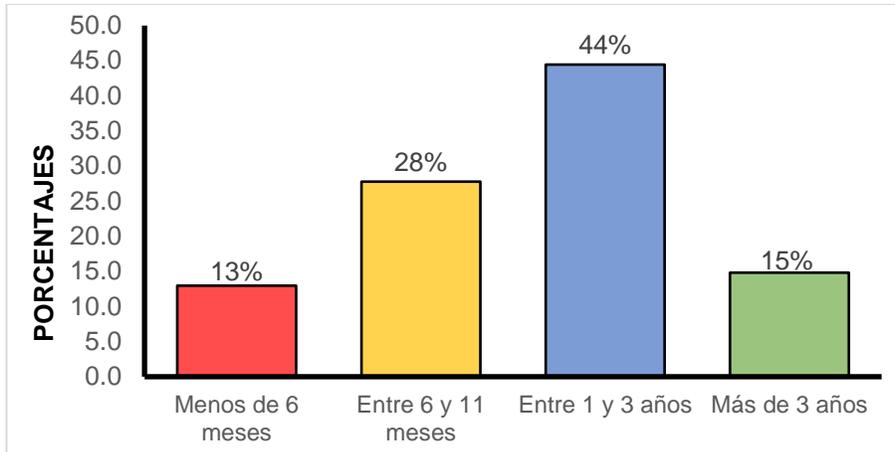


Gráfico 4. Tiempo de laborar en la empresa, por parte de los colaboradores encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°4 muestra que de los colaboradores de la empresa, el 13% lleva trabajando menos de 6 meses en la entidad, el 28% tiene de 6 a 11 meses, el 45% lleva de uno a tres años y el 14% tiene más de 3 años laborando en la institución.

6.1 Identificar los factores de la cultura organizacional que intervienen en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

6.1.1 Características de la cultura organizacional

Para Robben & Judge (2009, pág. 551) cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros de una entidad, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora.

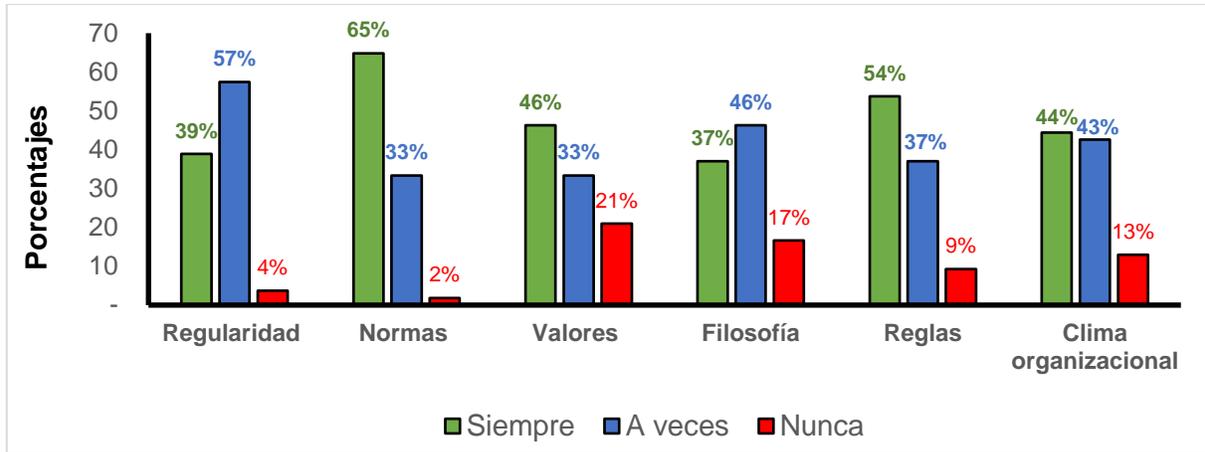


Gráfico 5. Cumplimiento y aceptación de las características de la cultura organizacional en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a Chiavenato (2007, p83) citado en Espinoza & Gaspar (2018) la cultura organizacional presenta seis características principales:

a) Regularidad de los comportamientos de los colaboradores de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2007, p83) citado en Espinoza & Gaspar (2018) la regularidad en los comportamientos se refiere a las interacciones entre los participantes que se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

El gráfico N°5 muestra que el 39% de los colaboradores piensa que siempre se da la regularidad en los comportamientos de los compañeros de trabajo que interactúan en el ambiente laboral, el 57% cree que la regularidad de los comportamientos se da en un término medio y el 4% asimila que nunca hay regularidad.

La regularidad de los comportamientos de los trabajadores de la empresa interviene mayormente en un nivel intermedio lo cual indica una desventaja para la cultura

organizacional de la institución ya que para que esta sea sólida, se necesita que los colaboradores presenten un comportamiento similar y constante que conlleve a la integración de todos en dicha cultura.

Entre mayor sea la disparidad de los comportamientos, se formarán subculturas que fomentaran la división de ideas y patrones de comportamientos entre los integrantes de la entidad.

Según la entrevista realizada a la gerente de la institución se dice que el comportamiento de los trabajadores si es regular y constante debido a los resultados positivos que siempre obtienen basándose en una buena estructura organizacional que permite regular y controlar el actuar de los colaboradores durante la jornada laboral.

Al aplicar la guía de observación se determinó que casi siempre existe regularidad en los comportamientos de los colaboradores dado a que comparten el mismo tipo de lenguaje, costumbres y terminologías dependiendo de las diferentes situaciones que enfrentan a lo largo de la jornada laboral.

b) Cumplimiento de las normas que se establecen en la empresa para el buen accionar de sus miembros.

Según Chiavenato (2007, p83) citado en Espinoza & Gaspar (2018) las normas “son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas dentro de la organización”.

En el gráfico N°5 se puede observar que el 65% de los colaboradores asimila que siempre se cumplen las normas de trabajo que propone la empresa, el 33% piensa que a veces se cumplen y el 2% determina que nunca se lleva a cabo el cumplimiento de dichas normas.

El índice de cumplimiento de las normas es alto, esto indica que la de la entidad ha logrado desarrollar e implementar de manera exitosa patrones de comportamiento que han sido muy bien asimilados y adaptados con la cultura organizacional de la empresa.

Por otra parte, también se presenta cierta duda y rechazo con respecto al cumplimiento de estas normas, esto puede asociarse a lo visto durante la aplicación de la guía de observación en donde se percibió el incumplimiento de ciertas normas de cortesía por parte de algunos colaboradores, quienes tienden a no saludar cordialmente, caer en el uso de palabras soeces y la impuntualidad.

c) Presencia de valores predominantes dentro de la cultura organizacional de la empresa.

Para Chiavenato (2007, p83) citado en Espinoza & Gaspar (2018) los valores predominantes de una institución son aquellos que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.

El Gráfico N°5 muestra que el 46% de los colaboradores, asimila que siempre se presentan valores predominantes en la empresa, el 33% piensa que a veces y el 21% refleja que nunca hay presencia de valores predominantes en la organización.

Esto indica que hay gran asimilación de estos valores y que, si se encuentran presentes en el seno empresarial en una medida alta, sin embargo, todavía hace falta inculcar y promover un poco más estos valores ya que una parte significativa de los colaboradores no los perciben de manera constante e incluso algunos ni siquiera tienen noción de que existen dichos valores institucionales.

Según la entrevista realizada al gerente de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, los valores predominantes son: honestidad, respeto, calidad, eficiencia y eficacia.

Mediante la observación se pudo determinar que efectivamente estos valores casi siempre están presentes en el seno empresarial y en el actuar de sus colaboradores, sin embargo, la eficiencia es la que menor presencia genera ya que se ha ido perdiendo en gran cantidad a raíz del uso poco adecuado de los recursos (materia prima) y del cumplimiento de ciertas normas de trabajo en la organización.

d) Cumplimiento de la filosofía característica que expone la empresa dentro de su sistema organizacional.

Para Chiavenato (2007, p83) citado en Espinoza & Gaspar (2018) la filosofía de la empresa “es un conjunto de políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes”.

El gráfico N°5 presenta que en base a la encuesta realizada el 37% de los colaboradores considera que la filosofía de la empresa siempre se cumple, el 46% piensa que a veces y el 17% asimila que nunca se cumplen las políticas de la entidad. Esto quiere decir que las políticas de la empresa no están siendo cumplidas ni llevadas a cabo de la manera correcta, dado a que su grado de cumplimiento es en su mayoría intermedio con respecto a la percepción de los colaboradores.

Cuando las políticas de la institución no están siendo ejercidas en un nivel óptimo, entonces la empresa está propensa a presentar debilidades que estropean a la estructura organizativa y distorsionan el sistema integral de la entidad.

Esto frena el desarrollo positivo de la cultura organizacional dado a que fomenta el incumplimiento de directrices básicas para el buen comportamiento del trabajador con respecto a lo esperado por la empresa.

e) Cumplimiento de las reglas de comportamiento en la organización.

Según Chiavenato (2007, p83) citado en Espinoza & Gaspar (2018) las reglas son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.

El gráfico N°5 describe que el 54% de los colaboradores piensa que las reglas que impone la empresa siempre son cumplidas, el 37% opina que estas reglas a veces son cumplidas y el 9% denota un incumplimiento total.

Esto propone que las reglas de la institución si están siendo cumplidas y que el control ejercido sobre las mismas está siendo bien llevado por los líderes de la organización; también se puede notar cierta flexibilidad con respecto a que a veces no se cumplen en su totalidad los lineamientos que la empresa impone en su reglamento.

Una minoría de los colaboradores encuestados han notado incumplimiento de las reglas que dicta la organización; de acuerdo con la observación realizada en las distintas áreas de la entidad, se identificó que efectivamente en ocasiones muy escasas se violan ciertas reglas de trabajo tales como la regulación de los permisos para ausentarse y la asistencia de los colaboradores en tiempo y forma.

El incumplimiento de estas reglas tiene que ver con que en la organización se brinda una libertad ligeramente imprudente a sus colaboradores, lo cual provoca que se caiga en un libertinaje laboral donde los trabajadores perciben mucha flexibilidad y tienden a desobedecer algunos lineamientos de la institución.

Es importante que las reglas sean transmitidas y cumplidas en el mayor grado posible ya que esto contribuye a que se genere un ambiente de trabajo ordenado en donde se eviten disturbios, se promueva la armonía y el desarrollo de una buena cultura organizacional.

f) Presencia de un buen clima organizacional como parte de la cultura empresarial.

Para Chiavenato (2007, p83) citado en Espinoza & Gaspar (2018) el clima organizacional es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

El gráfico N°5 describe que el 44% de los colaboradores, percibe que siempre se da un buen clima organizacional en la empresa, el 43% opina que a veces y el 13% indica que nunca se da un buen clima organizacional.

El gráfico denota que los miembros de la institución no terminan por encontrar un buen clima organizacional de manera constante en la organización. Según los encuestados se percibe un ambiente optimo que no termina por ser el idóneo y que en muy pocas ocasiones se torna negativo dentro de la organización.

Es relevante mantener un buen clima organizacional, dado que cuando esto pasa entonces el trabajador puede motivarse más, sentirse cómodo y seguro en su entorno laboral; facilitando su adaptación a la cultura organizacional de la entidad.

Según la entrevista realizada al gerente de la empresa, la institución presenta un buen ambiente laboral lo cual permite desarrollar un clima laboral optimo que permita al trabajador desempeñarse eficiente y eficazmente.

Al aplicar la guía de observación se identificó que si existe un buen clima laboral sin embargo hay detalles negativos que se tienen que mejorar en cuanto a la comunicación que hay entre algunas áreas de la organización (empaques, materia prima y producción).

6.1.2 Funciones de la cultura organizacional

Unipymes (2014) menciona que la cultura organizacional define límites, pautas o normas que generan un valor agregado de identidad a los miembros que tienen claro que hacen parte de una compañía, facilitando el compromiso y reforzando la unidad de la organización, y a su vez genera un control y guía los comportamientos de las personas que participan en ella.

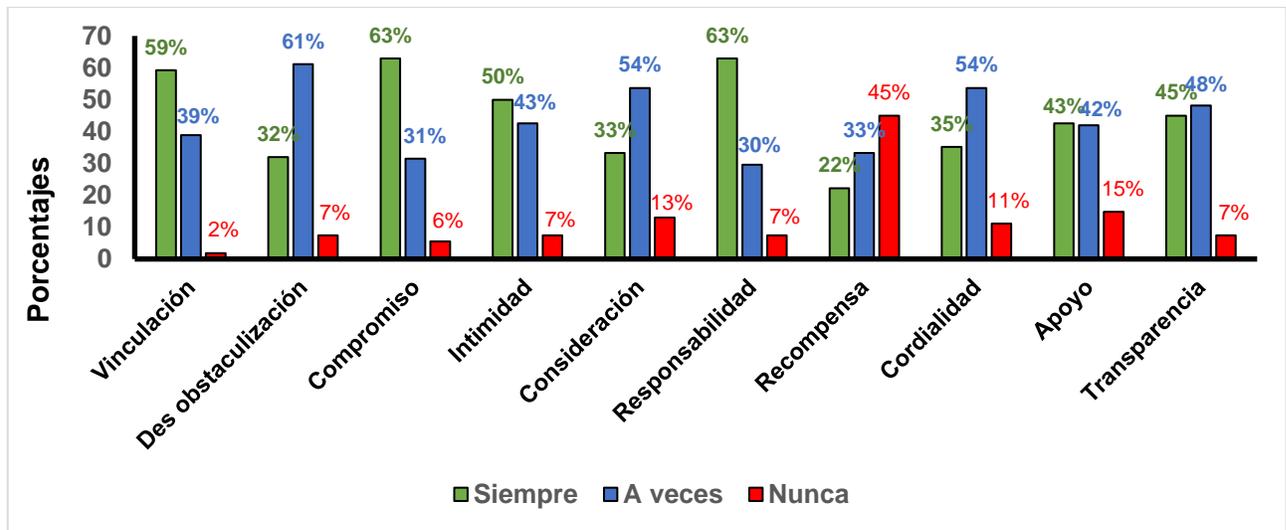


Gráfico 6. Cumplimiento de las funciones de la cultura organizacional en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con Unipymes (2014) las funciones específicas de la cultura organizacional son:

a) Vinculación de los trabajadores a los resultados de la empresa.

Para Unipymes (2014) la vinculación consiste en lograr que un grupo que actúa mecánicamente en una función que normalmente es una función operativa, entienda como contribuye a los resultados de la organización y así obtener un compromiso con los resultados de la empresa.

El gráfico N°6 muestra que el 59% de los colaboradores, opinan que siempre se da la vinculación entre trabajador y empresa, el 39% piensa que a veces y tan solo el 2% denota que nunca se da dicha vinculación.

Esto indica que la cultura organizacional de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A ha logrado imponer mayormente una vinculación positiva con sus trabajadores, permitiendo que ellos entiendan de mejor manera cual su contribución y valor en la organización. Cabe mencionar que existe una vinculación de nivel media que indica que hay trabajadores que no tienen claro cuál es su utilidad y papel dentro de la institución.

El 2% representa casos especiales de personas que no sienten ningún tipo de afinidad con la institución, debido a que no han logrado captar que su trabajo tiene una repercusión directa con los resultados de la organización y por lo tanto su percepción denota una vinculación nula entre ellos y la entidad.

b) Des Obstaculización de la cultura organizacional.

Según Unipymes (2014) “des obstaculización consiste en convertir el sentimiento agobiador de un proceso rutinario, en un sentimiento de contribución y utilidad a la compañía”.

El gráfico N°6 describe que el 32% de los colaboradores piensa que siempre hay des obstaculización para los trabajadores, el 61% opina que a veces y el 7% asume que nunca se da.

Esto indica que en mayor medida los trabajadores de la empresa sienten agobio durante la jornada laboral provocado por la rutina que implica el trabajo que ejercen, lo cual disminuye su percepción de contribución y utilidad hacia la empresa.

A una escala media los colaboradores se sienten relajados y motivados con respecto a sus jornadas laborales, no sienten agobio e interpretan de manera positiva la presión laboral que la institución les impone. Muy pocos trabajadores se sienten totalmente agobiados e inútiles para la compañía lo cual se traduce en una desmotivación crónica y falta de compromiso para con la organización.

c) Compromiso de los colaboradores con el buen funcionamiento organizacional de la entidad.

Según Unipymes (2014) el compromiso se basa en que las necesidades sociales de los empleados están siendo atendidas por su trabajo (respeto, reconocimiento y ascenso de puesto de trabajo), y así mismo se está gozando de una satisfacción de la tarea cumplida, incrementando el espíritu de trabajo y de compromiso para con la compañía.

El gráfico N°6 describe que el 63% de los colaboradores identifica que siempre hay compromiso de los miembros con la organización, el 31% dice que a veces y el 6% asimila que nunca se comprometen.

Esto indica que en la empresa predomina el compromiso de sus colaboradores para obtener un buen funcionamiento operativo y a su vez conseguir los resultados que la institución espera de la manera más satisfactoria posible.

Existen algunos miembros de la organización que no presentan un compromiso constante e incluso hay quienes no se comprometen nunca con la empresa; esto puede derivarse de la falta de asimilación de la cultura organizacional o bien de la desmotivación personal.

Es muy importante que todos los miembros de la empresa se integren y comprometan a llevar a cabo todas las funciones de la entidad de la manera más eficiente, eficaz y responsable posible, ya que esto contribuye al desarrollo organizacional.

A través de la guía de observación aplicada se logró identificar que existen muchos trabajadores que no se comprometen totalmente con la institución lo cual representa una gran desventaja en la búsqueda de obtener un grupo de trabajo sólido y vinculado a lograr todas las metas de la organización.

d) Intimidad de los colaboradores de la empresa.

Para Unipymes (2014) intimidad se refiere a que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. Laborar en un ambiente donde haya un ambiente cómodo y con la gente con que interactúa en su día a día.

El gráfico N°6 describe que el 50% de los colaboradores, identifican que siempre se da intimidad laboral en la empresa, el 43% opina que a veces se da y el 7% asimila que nunca se da este tipo de intimidad en la organización.

Prácticamente el 93% de los trabajadores identifican que, si existe intimidad laboral entre los colaboradores de la empresa, lo cual resulta muy positivo ya que cuando las personas gozan de relaciones amigables en el entorno laboral se genera un ambiente de comodidad, se comparten regularmente las costumbres y se fomenta una buena interacción entre los colaboradores que a la postre son participes de la cultura organizacional compartida día a día.

e) Consideración de la empresa para los colaboradores.

Según Unipymes (2014) consideración se refiere a las políticas de beneficios más flexibles para que los colaboradores encuentren un equilibrio entre sus demandas como profesional o como individuo.

El gráfico N°6 describe que para el 33% de los colaboradores, la empresa siempre aplica políticas que benefician a los integrantes de la organización, el 54% identifica que a veces se aplican y el 13% denota que nunca se aplican políticas que beneficien a los trabajadores de la empresa.

El gráfico indica que efectivamente si existen políticas para el beneficio del trabajador, sin embargo, un poco más de los encuestados refleja inconformidad o duda con respecto a la aplicación idónea de los lineamientos políticos que propone la organización.

Cuando las políticas son bien estructuradas y aplicadas se fomenta la motivación del capital humano para generar mejores resultados e incidir en la adaptación positiva del colaborador a la cultura organizacional.

Existe una minoría de trabajadores que no ha logrado notar o bien recibir beneficios en base a las políticas de la empresa; sin embargo en la guía de observación realizada se logró identificar que la institución tiene políticas para beneficiar a los trabajadores que se encuentran en subsidio, se brindan capacitaciones o cursos gratis para fortalecer el conocimiento de los miembros y también existe cierta flexibilidad para no castigar fuertemente a las personas que llegan tarde o solicitan permisos para ausentarse.

f) Responsabilidad de los trabajadores.

Con respecto a Unipymes (2014) responsabilidad es el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

El gráfico N°6 muestra que el 63% de los colaboradores, piensan que siempre existe responsabilidad de los trabajadores durante sus funciones en la empresa, el 30% opina que a veces se da el ser responsable y el 7% asimila que nunca hay responsabilidad.

El gráfico indica que en la institución casi siempre hay responsabilidad por parte de los trabajadores al momento de ejercer sus funciones laborales, sin embargo, hay un pequeño grupo de trabajadores que todavía no son totalmente responsables e incluso caen en la irresponsabilidad debido a que no se han adaptado a sus puestos de trabajo y las exigencias que este conlleva de acuerdo a la organización de la institución.

Cuando el trabajador es responsable, respeta satisfactoriamente a la cultura organizacional de la entidad.

g) Recompensa de la empresa a sus trabajadores.

Para Unipymes (2014) la recompensa es el reconocimiento por hacer bien su trabajo, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. El reconocimiento puede ser monetario o de reconocimiento social.

En el gráfico N°6 se describe que el 22% de los colaboradores, piensa que la empresa si recompensa a sus trabajadores, el 33% opina que la recompensa se da en ciertas ocasiones y el 45% no identifica que existe un reconocimiento por parte de la institución hacia su capital humano.

Con respecto a la observación realizada se identifica que si existe reconocimiento constante de la empresa a los trabajadores que se destacan en sus puestos, principalmente a los que presentan mayor perseverancia y proactividad para entregar resultados excelentes de la mano con la organización.

El reconocimiento a los trabajadores permite generar mayor motivación para el capital humano de la empresa y esto desemboca en el actuar eficiente y eficaz global de la institución como tal.

h) Cordialidad entre los trabajadores de la institución.

Conforme a Unipymes (2014) “la cordialidad se traduce en la pertenencia de grupos sociales amistosos e informales, en el grupo de trabajo”.

El gráfico N°6 describe que el 35% de los colaboradores, piensan que siempre existe cordialidad en la relación de los grupos de trabajo, el 54% opina que a veces y el 11% asimila que nunca.

Esto indica que si se da la cordialidad entre los grupos de trabajo de la empresa. Cuando hay grupos de trabajo con relaciones amistosas, el vínculo laboral se vuelve más agradable y la comodidad de los miembros de la empresa se refleja en un buen ambiente laboral.

i) Apoyo entre los miembros de la empresa.

Para Unipymes (2014) “el apoyo consiste en la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo”.

El gráfico N°6 refleja que el 43% de los trabajadores, percibe apoyo por parte de los miembros de la organización, el 42% a veces y el 15% nunca identifica ayuda mutua entre los integrantes de la empresa.

Casi siempre se practica el apoyo mutuo entre los colaboradores de la institución, lo cual fomenta la unión, el trabajo en equipo y la solidez de la organización.

Según la entrevista realizada al gerente de Tabacos Valle de Jalapa S.A la institución fomenta el apoyo mutuo como parte fundamental del trabajo en equipo.

j) Transparencia en la comunicación de los trabajadores.

Con respecto a Unipymes (2014) “transparencia en el contexto empresarial se refiere al proceso de comunicación abierto accesible y transparente para la compañía y los empleados”.

El gráfico N°6 muestra que de los colaboradores, el 45% opinó que siempre existe transparencia en la comunicación de los empleados y la empresa; el 48% refleja que a veces y el 7% asume que nunca se da el proceso de comunicación transparente en la institución y sus integrantes.

El gráfico nos indica que casi siempre se da una comunicación accesible y sincera por parte de los miembros de la organización y la empresa en cada una de sus áreas funcionales; esto es muy importante ya que tiende a fortalecer la estructura organizacional, el entendimiento grupal y la asimilación del comportamiento que se pretende plasmar en la empresa.

La comunicación accesible permite desarrollar una mejor comprensión del entorno laboral, por parte de los individuos que complementan a una organización.

6.1.3 Tipos de cultura organizacional.

Para Harrison, citado en Emprende Pyme (2018) la cultura organizacional se clasifica de la siguiente manera: Organizaciones orientadas al poder, organizaciones orientadas

a la norma, organizaciones orientadas a resultados y organizaciones orientadas a personas.

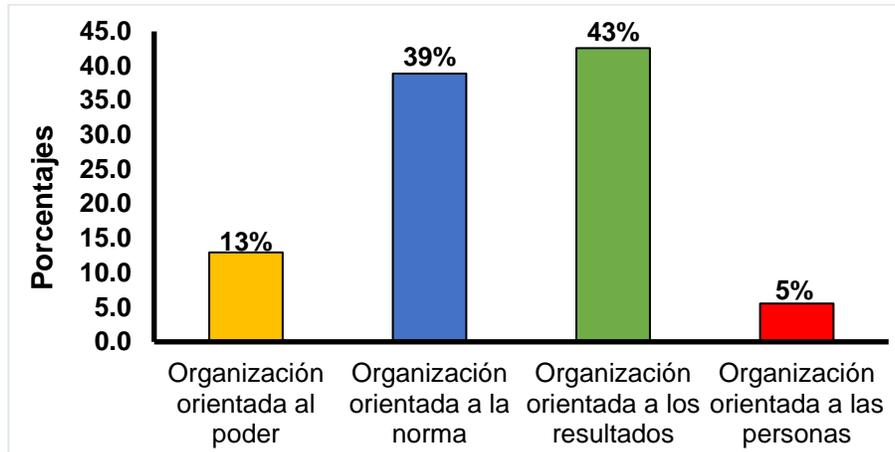


Gráfico 7. Tipo de cultura organizacional que predomina en la empresa Tabacos Valle de Jalapa SA

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico N°7 describe que el 13% de los trabajadores percibe una cultura organizacional orientada al poder, el 39% piensa que es orientada a la norma, el 43% deduce que es orientada a los resultados y el 5% asume que se trata de una organización orientada a las personas.

Esto indica que en la empresa predomina la cultura organizacional orientada a los resultados; en base a la guía de observación aplicada, se consolida que efectivamente este tipo de cultura es la adoptada por la organización, tomando en cuenta que esta se enfoca en el uso óptimo de sus recursos y el cumplimiento de los objetivos en el menor periodo de tiempo posible.

Cuando se pone en práctica la cultura organizacional orientada a los resultados, la organización consigue implementar el ahorro de sus recursos, lo cual supone una mejora en el rendimiento del capital invertido para hacer funcionar y producir.

El uso óptimo de los recursos implica sacar el máximo tanto del material humano como de la maquinaria y equipos utilizados en las actividades de la empresa, lo cual suele provocar que con el tiempo se generen ciertas sobrecargas laborales en algunos puestos de trabajo, distorsionando el perfil del mismo, creando desorden y a su vez generando inconformidad por parte del colaborador sujeto al puesto.

6.1.4 Agentes que influyen en la cultura organizacional de una empresa.

Morelos & Fontalvo (2014, págs. 96-105) describen en un artículo que existen agentes determinantes de la cultura organizacional que influyen en la formación, desarrollo e innovación en los negocios. Estos son: Estructura, Estrategias, Estilo de liderazgo de los managers, trabajo en grupo, características organizacionales, fundadores-propietarios y ambiente.

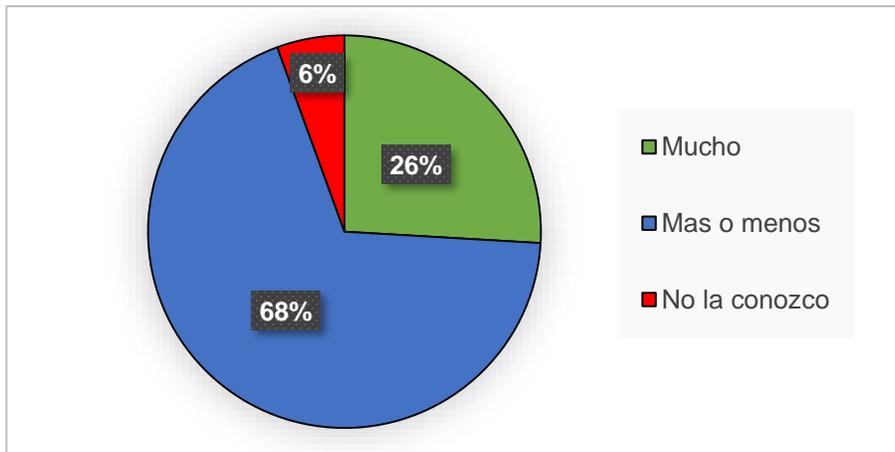


Gráfico 8. Conocimiento sobre la estructura organizacional de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

a) Estructura:

Para Morelos & Fontalvo (2014, págs. 96-105) la estructura puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales,

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, con un intento por controlar y hasta predecir su comportamiento.

El gráfico N°8 muestra que, de los miembros de la entidad, el 26% conoce mucho de la estructura organizacional de la institución, el 68% más o menos y el 6% asume que no tienen ningún conocimiento.

Esto indica que, en un término medio, los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A conocen cual es la estructura organizativa de la institución, es decir que existe un conocimiento regular con respecto a las cadenas de mando, los roles y la jerarquía que presenta la entidad como parte de su planeación estratégica.

Una muy buena parte de los trabajadores conoce bien esta estructura organizativa sin embargo todavía existen colaboradores que la desconocen totalmente.

Es muy importante que la institución promueva y dé a conocer su estructura organizativa para que los miembros de la institución la conozcan a la perfección; potenciando de esta manera la división, coordinación y formalización de las tareas asignadas para cada puesto en la empresa.

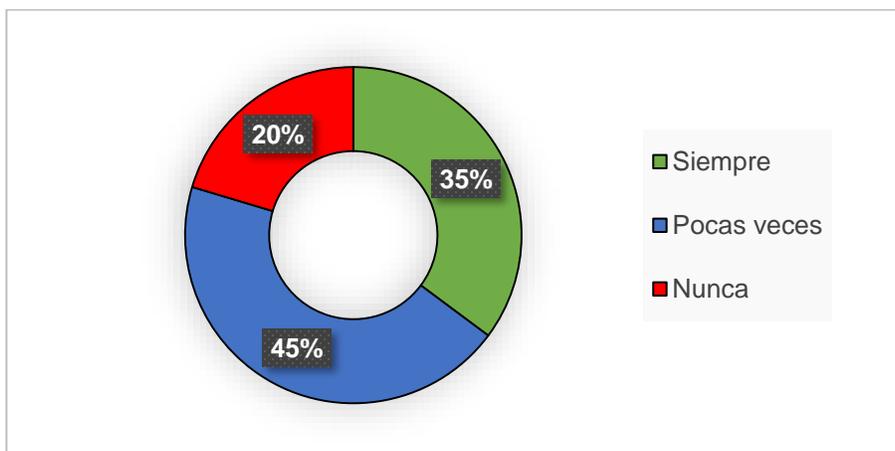


Gráfico 9. Recibimiento de información sobre las estrategias que aplica la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

b) Estrategias:

Según Morelos & Fontalvo (2014, págs. 96-105) la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia, El diseño de la estrategia requiere del conocimiento del contexto en el cual debe ubicarse la empresa para alcanzar sus propósitos.

El gráfico N°9 describe que de los miembros de la organización, el 35% opina que siempre reciben información respecto a las estrategias implementadas por la organización, el 45% piensa que a veces se les informa y el 20% asume que nunca se les brinda este tipo de información.

Esto indica que la empresa no brinda información constante a sus miembros en general con respecto a las tácticas y movimientos estratégicos que se llevan a cabo para mejorar la posición de la entidad, esto se debe a que en ocasiones las instituciones suelen cuidar y reservar ciertos datos relevantes que solo pueden ser transmitidos a ciertos miembros de confianza en la organización.

Muchas veces la comunicación de las estrategias de una empresa puede depender del contexto en el cual estas quieren aplicarse o bien del tipo de táctica estratégica que se desea implementar.

Por ejemplo: si la empresa quiere aplicar una estrategia de reducción del personal en el área de producción, esta información solo la puede manejar la gerencia ya que, si se transmite con anticipación a los demás colaboradores del área afectada, entonces

puede provocarse una desmotivación global que afecte a todas las demás zonas de trabajo en la organización.

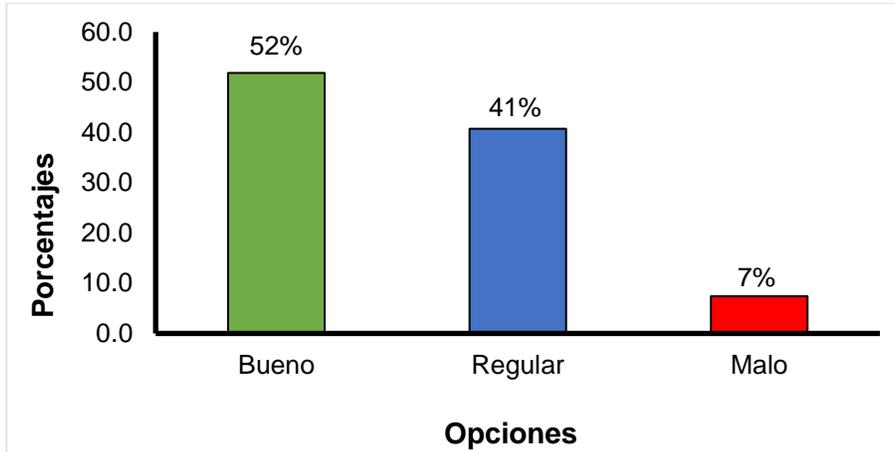


Gráfico 10. Aplicación del trabajo en grupo en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

c) Trabajo en grupo:

Según Morelos & Fontalvo (2014, págs. 96-105) el trabajo en grupo orienta esfuerzos en las organizaciones hacia la participación y el trabajo en equipo, constituye el propósito más importante de los gerentes; éstas son formas organizativas propias de la denominada como “nueva era”, que responden a cambios que implementan las organizaciones como vía para promover una cultura de trabajo colectivo, donde se interactúe de manera que permita generar, transferir y utilizar el conocimiento en función de obtener los rendimientos esperados de las inversiones realizadas.

El gráfico N°10 muestra que de los colaboradores, el 52% asimila que el trabajo en grupo es bueno, el 41% admite que es regular y el 7% opina que es malo.

Esto indica que la empresa posee grupos de trabajos que se desempeñan bien colectivamente, aunque falta un poco de constancia en este rubro. También existen situaciones escasas en donde se da un trabajo grupal de baja calidad.

El trabajo en equipo es esencial para las instituciones de hoy en día, ya que, si este se lleva a cabo de la manera adecuada, entonces se facilita la obtención de la calidad y la productividad de los colaboradores.

Esto contribuye a mantener un buen ambiente laboral y que el personal de trabajo se integre y adapte a la cultura organizacional de la institución.

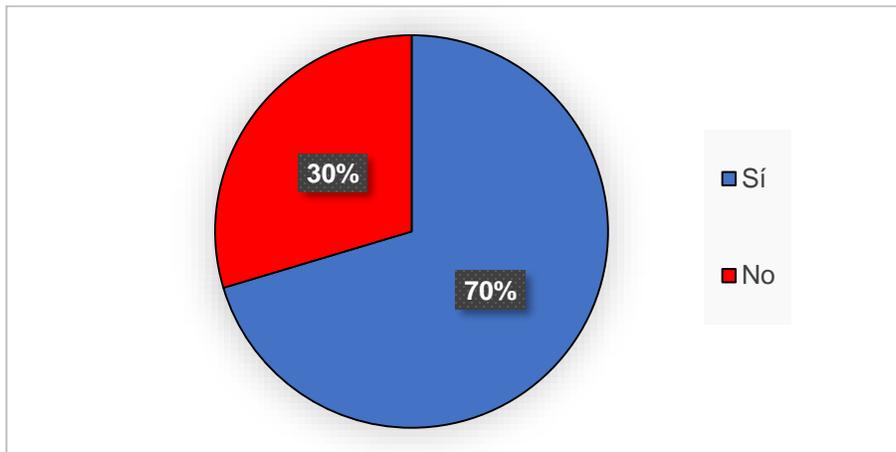


Gráfico 11. Buen liderazgo por parte de los jefes en las áreas en la institución.

Fuente: Elaboración propia.

d) Liderazgo de los managers:

Según Morelos & Fontalvo (2014, págs. 96-105) estilo de liderazgo de los managers se basa en que el liderazgo tiene un efecto considerable sobre la cultura de un grupo. Si el manager está distante de sus subordinados, esta actitud puede tener un impacto negativo sobre la cultura y la confianza en el manager. La forma de trabajo del jefe es un ejemplo positivo que puede influir favorablemente en la eficacia del grupo.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

El gráfico N°11 describe que el 70% de los colaboradores, piensa que si existe un buen liderazgo por parte de los jefes de las áreas que conforman la empresa y el 30% opina que no existe un liderazgo optimo en la institución.

Esto nos indica que en la empresa predomina un buen liderazgo por parte de las cabezas de grupo en cada área laboral. Es muy importante que los lideres sean confiables y transmitan seguridad a los colaboradores sujetos a su autoridad, porque de esta manera se consigue crear una base de confianza y respeto en todos los campos laborales de la entidad.

Existen trabajadores que piensan que no existe un buen liderazgo, esto puede deberse a ciertos conflictos y pequeños malos entendidos que fueron observados durante la observación aplicada a la organización.

Los líderes se vuelven el ejemplo inmediato de los colaboradores de las distintas áreas de la empresa y pueden llegar a ser el pilar del comportamiento en los diferentes grupos de trabajo que presenta una institución.

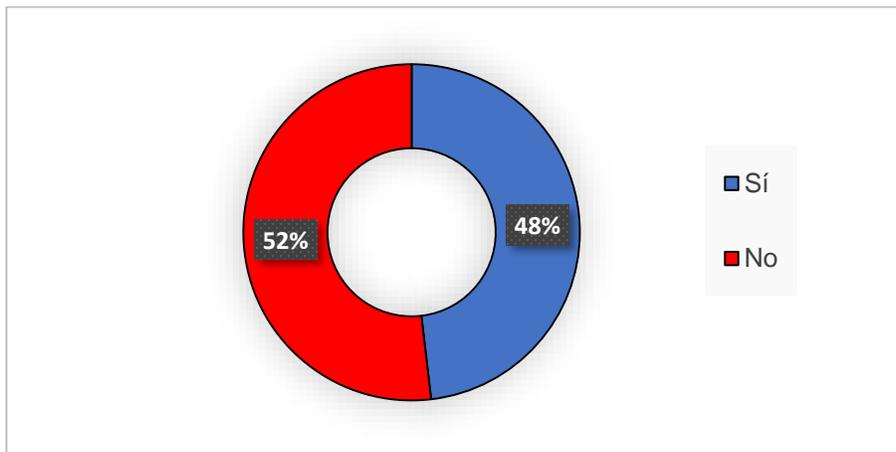


Gráfico 12. Conocimiento de los trabajadores con respecto a la cultura organizacional implementada por dueños y fundadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

e) Fundadores y propietarios:

Para Morelos & Fontalvo (2014, págs. 96-105) en muchos casos, los fundadores crean la filosofía de la compañía y determinan los valores básicos. Por su parte, los propietarios de la compañía pueden ejercer en ellos influencias de diferentes puntos de vista según el tipo – persona natural o jurídica- y número de propietarios. Y cuando el grupo de propietarios es reducido, la influencia impulsada por ellos en la cultura organizacional resulta ser más marcada.

El gráfico N°12 describe que el 48% de los trabajadores, si conoce la cultura organizacional inculcada por los propietarios y fundadores de la empresa, mientras que el 52% asimila que no la conoce.

Esto indica que conforme pasa el tiempo poco a poco se van perdiendo los valores originales de la institución, esto se debe a los cambios que ha sufrido la empresa a lo largo del tiempo en función de los relevos generacionales, los cambios del entorno empresarial, el surgimiento de nuevas formas de trabajo y el desarrollo de una cultura organizacional en donde no se ha logrado plasmar completamente los valores y las costumbres genéricas de la entidad.

Cabe destacar que, en base a la guía de observación realizada y la entrevista aplicada al gerente de la institución, se puede notar que los valores cristianos que inculcaron los primeros dueños de la empresa se han mantenido a lo largo del tiempo convirtiéndose en cualidades importantes para fomentar la armonía, buena comunicación y transparencia entre la organización y sus colaboradores.

- **Determinar la incidencia que tiene la cultura organizacional, de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, en el desempeño laboral de sus colaboradores.**

6.2.1 ¿Cuál es su valoración con respecto al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa?

Según Chiavenato (2000) citado en Quintero, Africano, & Faria (2018) desempeño laboral consiste en una serie de capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Con respecto a la entrevista aplicada al gerente de la entidad, los colaboradores de la empresa tienen un buen desempeño laboral ya que brindan buenos resultados a la empresa y siempre se logran los objetivos planteados.

La respuesta que brindó el gerente de la empresa nos indica que están muy enfocados en los resultados que obtiene la organización, esto es producto de la adopción de una cultura organizacional orientada a los resultados.

El desempeño laboral no solamente hace referencia a conseguir un resultado sino a como se consigue. Con respecto a la guía de observación realizada se determinó que el desempeño laboral de los colaboradores de la organización presenta muchísima eficacia y al mismo tiempo una eficiencia que no termina de ser constante.

6.2.2 ¿Porque es importante medir el desempeño laboral?

Para Salas, Díaz, & Pérez (2012) La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo.

Según la entrevista realizada al gerente de la institución, el desempeño laboral es muy importante porque permite darnos cuenta como empresa cuales son aquellos trabajadores que no están cumpliendo de manera eficiente y eficaz todas las tareas que se le asignan en el puesto que se les ha asignado.

A través de la evaluación del desempeño laboral se pueden identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles en el recurso humano de la empresa y de esta manera se toman decisiones adecuadas para mejorar la productividad.

6.2.3 ¿Cuáles son las técnicas o métodos que la empresa aplica para evaluar a sus colaboradores?

Según Chiavenato (2007, págs. 249-261) los principales métodos de evaluación del desempeño laboral son: método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, método de elección forzosa, método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos, método de comparación de pares y método de frases descriptivas.

Según el gerente de la institución en la empresa se aplican distintos métodos de evaluación según las áreas de la organización; en el departamento administrativo se realizan auditorías internas cada tres meses para llevar un control actualizado del desempeño de todos los miembros que realizan la gestión administrativa y financiera. En el área de producción se utilizan los reportes diarios tanto de producto elaborado por cada colaborador como de materia prima utilizada; ambos informes se comparan y esto permite evaluar la eficiencia (uso óptimo de los recursos) y la eficacia (elaboración de la cantidad optima de producto).

En el área de materia prima se ejecuta un reporte diario de las entradas y salidas del insumo utilizado para la producción diaria y también se establece la supervisión mediante el responsable de este departamento quien informa al área administrativa respecto al desempeño de los colaboradores en el cuidado y distribución de los recursos.

En el departamento de empaque y almacenamiento, se mide el desempeño laboral a través de la supervisión del responsable de dicha área.

Tomando en cuenta la respuesta del gerente de la entidad se puede identificar que la organización utiliza el método evaluación del desempeño mediante investigación de campo, ya que se toman en cuenta datos relativos que se brindan en los reportes de cada área y a su vez informes que se aplican a raíz de la supervisión (observación) del actuar de los colaboradores durante la jornada laboral.

El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo permite evaluar a los colaboradores de una manera más profunda y dinámica por lo cual representa una gran herramienta de medición y control del comportamiento organizacional que presenta Tabacos Valle de Jalapa S.A.

6.1.5 Factores que influyen en el desempeño laboral.

a) ¿Cómo califica el ambiente laboral que existe en la empresa?

Para Morelos & Fontalvo (2014, págs. 96-105) ambiente laboral se refiere a la influencia de los diferentes actores que dinamizan el ambiente en las organizaciones jurídico, económico, tecnológico y valores. Constituyen la fuente de conocimiento, información, adaptación y acciones éticas que modelan el comportamiento de los gerentes, al interior de las organizaciones, el cual se refleja de forma directa en el comportamiento y cambios que se entretajan en la cultura organizacional.

Con respecto al gerente de la institución es un buen ambiente laboral ya que la empresa siempre se preocupa por generar un clima laboral en donde los empleados gozan de comodidad, salud y seguridad al momento de realizar sus labores. También se conservan las relaciones amistosas, el respeto mutuo, el apoyo y comprensión de las personas que integran al grupo de trabajo de Tabacos Valle de Jalapa S.A.

A través de la guía de observación aplicada se logró identificar que la institución se preocupa por brindarle a sus colaboradores una comodidad física y mental, lo cual habla muy bien de la cultura organizacional que se desarrolla en la entidad.

Contar con un buen ambiente laboral siempre generará una enorme ventaja para influenciar a los trabajadores a ser más comprometidos, eficientes y eficaces.

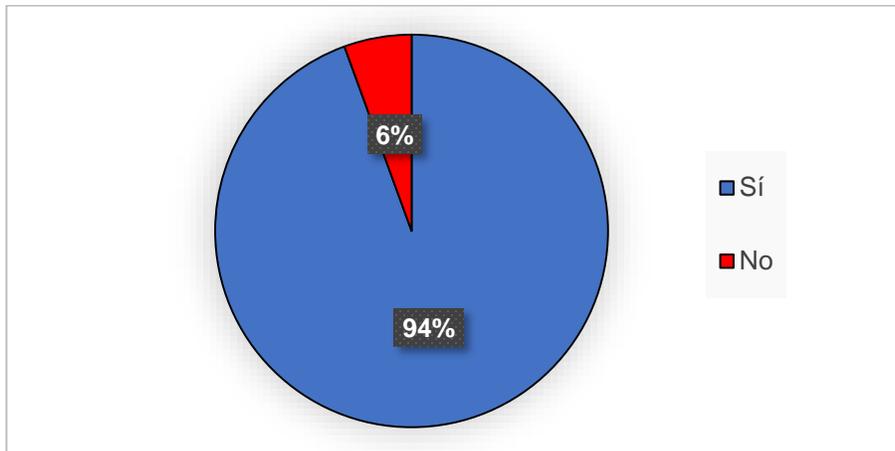


Gráfico 13. Presencia de la buena autoestima en los colaboradores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Para Davis y Newtrom, (1991), citados en Quintero, africano, & Farías (2008) autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

El gráfico N°13 muestra que el 94% de los colaboradores, considera la presencia de una buena autoestima en los miembros de la organización; mientras que el 6% piensa lo contrario.

Esto indica que dentro de la organización predomina la buena autoestima de los colaboradores. Según la guía de observación realizada, se identifica que la empresa se

preocupa mucho por el ánimo y la motivación de sus colaboradores a través de charlas y la práctica de tradiciones cristianas que incitan a crear una sensación de importancia y cariño en sus miembros.

La buena autoestima de una persona logra motivarla cada día en su vida personal, familiar, grupal y laboral; le da ánimos para emprender nuevos retos, la ayuda a verse mejor a sí misma en todo aspecto y a comprender mejor a los demás, mejorando incluso sus relaciones en el ámbito social.

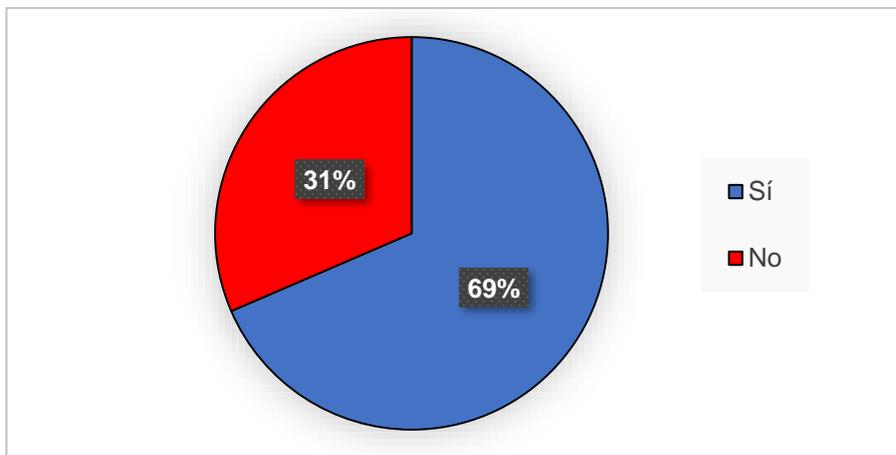


Gráfico 14. Fomentación del trabajo en equipo por parte de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Según Davis y Newtrom, (1991), citados en Quintero, africano, & Farías (2008) dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

El gráfico N°14 describe que el 69% de los colaboradores encuestados asimilan que la empresa si practica la fomentación del trabajo en equipo y el 31% asume que no se fomenta la labor grupal.

Esto quiere decir que la institución si promueve el trabajo en equipo y esto ha sido asimilado por la mayoría de sus colaboradores sin embargo existen algunos miembros que no han sido persuadidos por la organización para adoptar un sentido de pertenencia en el área laboral a la cual pertenecen.

Con respecto a la entrevista realizada al gerente de la empresa, el hecho de fomentar el trabajo en equipo es muy importante ya que permite la cohesión y el rendimiento laboral exitoso de sus miembros, repercutiendo en la consecución satisfactoria de las metas trazadas.

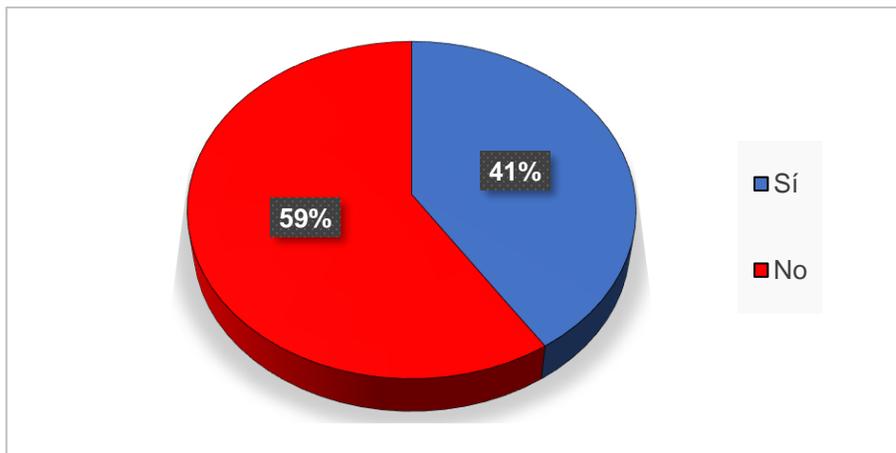


Gráfico 15. Capacitación de la empresa a sus colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Para Drovett (1992), citado en Quintero, africano, & Farías (2008) la capacitación “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

El gráfico N°15 describe que el 59% de los colaboradores encuestados ha recibido capacitación por parte de la empresa y el 41% asume que nunca la recibió.

Eso indica que la empresa ha descuidado la parte de la capacitación de su personal, lo cual genera que muchos de sus trabajadores no estén apegados y en sintonía con su sistema de trabajo y los lineamientos de su cultura organizacional.

Según la entrevista realizada al gerente de la empresa la capacitación que brinda la empresa es informal ya que no poseen un plan bien estructurado que se pueda aplicar a trabajadores con o sin experiencia.

Es muy importante que la empresa capacite a todo su personal, para que su capital humano sea el idóneo según el perfil organizacional y se potencie el logro de los buenos resultados en base a un excelente desempeño laboral.

Según la guía de observación realizada la institución presenta un plan de reclutamiento y selección del personal en donde se prioriza la elección de colaboradores que ya cuenten con una experiencia previa en el rubro del tabaco y sus productos artesanales.

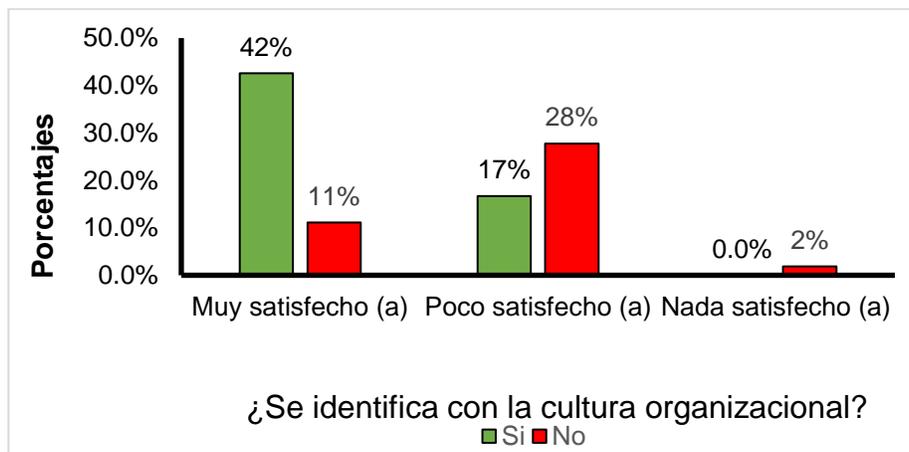


Gráfico 16. Identificación de la cultura en función de la satisfacción laboral por parte de los colaboradores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Para Davis y Newstrom, (1991), citados en Quintero, africano, & Farías (2008) la satisfacción “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.”

El gráfico N°16 describe que, de los colaboradores, el 53% se encuentra satisfecho con el rol que desempeña en la organización, el 40% siente poca satisfacción y el 2% presenta total inconformidad con el papel que lleva a cabo en la institución.

Dentro de los trabajadores que dijeron estar satisfechos el 42% siente estar identificado con la cultura organizacional de la empresa, mientras que el 11% alega no estarlo.

Dentro de los miembros que están poco satisfechos el 17% dijo estar identificado con la cultura organizacional y el 28% asimiló no estarlo. Con respecto a los colaboradores que presentaron una insatisfacción rotunda, ninguno se siente identificado.

Esto indica que en su gran mayoría los trabajadores si se encuentran satisfechos con el rol que desempeñan en la empresa, lo cual permite que se apropien de los valores, normas, costumbres y políticas desarrolladas en la organización, es decir que la cultura organizacional de la entidad se vuelve parte de su identidad.

Hay que destacar que una parte significativa de los colaboradores tiende a presentar poca satisfacción y una minoría no presenta ningún tipo de conformidad con su rol en la entidad. Esto es preocupante dado a que estas personas no suelen identificarse con la cultura organizacional de la empresa y a la postre esto provoca una desintegración y debilidad en la fuerza laboral de la institución.

La satisfacción laboral es un factor muy importante para que el trabajador llegue a identificarse con la cultura organizacional de la empresa. Los colaboradores que se encuentran inconformes con su rol laboral, desprecian las características del comportamiento organizativo en la entidad.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

El hecho de que los colaboradores se sientan identificados con la cultura organizacional de la empresa donde trabajan, incentiva a obtener un buen desempeño laboral.

La inconformidad laboral genera el rechazo de la cultura organizacional de una entidad, provocando inestabilidad en la organización a raíz de una irregularidad crónica en el comportamiento de los colaboradores y en la ineficiencia de los mismos.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

6.3. Proponer estrategias que permitan el mejoramiento en el desempeño laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

6.3.1 Análisis FODA a la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Eficacia de los colaboradores.• Personal joven y culto.• Buena estructura organizacional.• Infraestructura amplia y cómoda.• Trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Diversas fuentes de financiamiento.• Acceso a la tecnología e innovación.• Convenios de capacitación con otras empresas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Poca eficiencia del personal.• Escasez de capacitación al personal.• Irrespeto a las cadenas de mando.• Personal poco comprometido.• No hay planeación estratégica clara.	<ul style="list-style-type: none">• Situación Socio-política del país.• El crecimiento de la competencia.• Disminución del movimiento económico en el mercado extranjero.

Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí

<p align="center">Matriz FODA de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.</p>	<p align="center">Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de los colaboradores. • Personal joven y culto. • Buena estructura organizacional. • Infraestructura amplia. • Trabajo en equipo. 	<p align="center">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca eficiencia del personal. • Poca de capacitación al personal. • Irrespeto a las cadenas de mando. • Poco compromiso del personal. • No hay planeación estratégica clara.
<p align="center">Oportunidades (O)</p>	<p align="center">Estrategias (FO)</p>	<p align="center">Estrategias (DO)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diversas fuentes de financiamiento. • Acceso a la tecnología e innovación. • Convenios de capacitación con otras empresas. 	<p>Desarrollar una fuerte diferenciación competitiva de la empresa en el mercado.</p>	<p>Formular e implementar un plan de capacitación al personal que integra a la organización.</p>
<p align="center">Amenazas (A)</p>	<p align="center">Estrategias (FA)</p>	<p align="center">Estrategias (DA)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Situación Socio-política del país. • El crecimiento de la competencia. • Disminución del movimiento económico en el mercado extranjero. 	<p>Maximizar la eficiencia laboral a través del aprovechamiento y racionalización ideal de los recursos de la institución; contribuyendo a la conservación del buen posicionamiento de la entidad en el mercado, ante cualquier adversidad que se presente en el ámbito externo.</p>	<p>Aplicar un análisis FODA de la empresa para determinar cuáles son las debilidades puntuales que se deben superar y a su vez detectar que amenazas asechan a la institución y como erradicarlas.</p>

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

6.3.2 Propuesta de estrategias que contribuyan a un mejoramiento del desempeño laboral en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

Estrategia 1.	
Nombre:	Diferenciación competitiva.
Objetivo:	Obtener una ventaja competitiva, significativa de la empresa con respecto a sus competidores en la industria.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">✓ Fortalecer las relaciones con los proveedores de la materia prima.✓ Aumentar la eficiencia y eficacia en la elaboración del producto.✓ Desarrollar un producto de mayor calidad a un precio accesible.✓ Mantener una relación buena y estrecha con los clientes.

Estrategia 2.	
Nombre:	Capacitación del personal.
Objetivo:	Lograr la adaptación idónea del personal a un sistema de trabajo eficiente, eficaz y comprometido con los lineamientos y objetivos de la institución.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">✓ Definir objetivos específicos de la capacitación al personal.✓ Elaborar el presupuesto para el sistema de capacitación.✓ Prever los medios y recursos didácticos.✓ Selección de los participantes (capacitadores y quienes serán capacitados).✓ Implementación de la capacitación.✓ Evaluación de la capacitación.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Estrategia 3.	
Nombre:	Aumento de la eficiencia laboral.
Objetivo:	Maximizar el uso ideal de los recursos de la institución, para la conservación de la buena posición de la entidad ante cualquier dificultad en el mercado exterior.
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">✓ Exigir de manera más estricta el cumplimiento de las políticas y normas de trabajo que presenta la organización.✓ Explotar al máximo la buena estructura organizacional y la buena comunicación de las cadenas de mando.✓ Conservar el buen trabajo en equipo.✓ Ejercer mayor dirección y control en el proceso productivo de la institución.✓ Evaluación constante del desempeño laboral.✓ Retroalimentación y seguimiento.

Estrategia 4.	
Nombre:	Aplicación del análisis FODA en la institución.
Objetivo:	Maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas que asechan a la institución
Actividades:	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en el contexto interno.✓ Determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el contexto externo.✓ Analizar la relación e incidencia de los factores internos y externos que inciden en la institución.✓ Formular y evaluar estrategias para disminuir las debilidades y erradicar las amenazas en base a las fortalezas y oportunidades.✓ Ejecución de las estrategias.

VII. Conclusiones

Al aplicar los instrumentos de investigación, se formularon las conclusiones siguientes:

- La empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A cuenta con colaboradores muy jóvenes, puesto que la mayoría de ellos no sobrepasa los 30 años de edad y esto les permite ser muy enérgicos en sus labores dentro de la empresa.
- Los empleados de Tabacos Valle de Jalapa S.A tienen un nivel académico alto, dado a que la mayoría de ellos presenta estudios técnicos, universitarios e incluso títulos profesionales, lo cual permite el desarrollo de una organización muy culta.
- La mayoría de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, llevan más de un año laborando en la institución; lo cual permite desarrollar el conocimiento con respecto a la cultura organizacional que los dueños y fundadores han inculcado en la entidad.
- La institución posee una estructura organizacional clara y congruente, que permite identificar fácilmente a las líneas de mando, el orden jerárquico y los lineamientos que la organización establece para el desarrollo de su actividad como empresa.
- La cultura organizacional de la entidad es orientada a los resultados; esta se preocupa por el cumplimiento de los objetivos en base a la eficacia de sus colaboradores, sin embargo, se descuida un poco la eficiencia de los mismos. Esto provoca un que los colaboradores sean más eficientes que eficaces, puesto a que siempre presentan buenos resultados en la elaboración del producto final, no obstante, suelen ser impuntuales con el horario de trabajo y desperdiciar mucha materia prima.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

- Si se cumple el supuesto de investigación, dado a que los colaboradores que más se sienten identificados con la cultura organizacional de la empresa, son los que presentan mayor compromiso, motivación y satisfacción laboral, desempeñándose cómodamente en sus roles de trabajo.
- El método utilizado por Tabacos Valle de Jalapa S.A para medir el desempeño de sus colaboradores es la evaluación mediante investigación de campo, ya que se toman en cuenta datos relativos que se brindan en los reportes de cada área y a su vez informes que se aplican a raíz de la supervisión (observación) del actuar de los colaboradores durante la jornada laboral.
- La planeación estratégica es defensiva debido a la situación externa que la empresa enfrenta a raíz de la situación socio-política del país.
- Se practica más la formulación de técnicas que de estrategias.
- Las estrategias son formuladas en base a informes, charlas, observaciones y opiniones que los líderes de cada área de la institución hacen en consenso con el gerente administrativo y los dueños de la entidad.

VIII. Recomendaciones

- Formular y aplicar un programa de capacitación para adaptar e identificar de manera más sólida, a sus colaboradores con la cultura organizacional de la institución.
- Evaluar equilibradamente la eficiencia y eficacia de sus colaboradores, utilizando el método de evaluación actual (investigación de campo).
- Conservar y proyectar, el buen ambiente laboral que posee la institución.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

- Ser un poco más estricto con el cumplimiento de los lineamientos y normas de trabajo dentro de la organización.
- Preservar los valores cristianos que los fundadores y dueños han inculcado en la empresa, para promover una cultura organizacional que contribuya a la comunicación transparente y al buen desempeño laboral de sus colaboradores.
- Continuar fomentando el buen trabajo en equipo y las relaciones amistosas entre los colaboradores de la organización.
- Comprometerse más a mejorar su desempeño laboral contribuyendo al buen desarrollo de la organización.
- Formular e implementar estrategias a largo plazo, que permitan superar las debilidades de la organización y proyectar el desarrollo positivo de la entidad en situaciones futuras.

IX. **Bibliografía.**

Andrade Espinoza, S. (2006). *Diccionario de economía*. Lima: Perú.

Araúz, E. (2016). "Cultura Organizacional de la Empresa Casa Pellas, Sucursal León, en el período comprendido de Marzo a Julio del 2016. *Tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – León, León, Nicaragua.

Balmaceda, H. (2017). Análisis del Clima y Cultura Organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el I semestre 2017. *Tesis para optar al título de Máster en Administración y Gestión de la Educación*. UNAN- Managua, Managua, Nicaragua.

Behar, D. (2013). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

- Chavarría, K., & López, M. (2017). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en la Alcaldía Municipal la Concordia en el periodo 2016. *trabajo de seminario de graduación para optar al grado de licenciado en Administración de empresas*. Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, Estelí.
- Chiang, M., & Neira, J. (2015). Ciencia y trabajo. . *Scielo*, 159-165.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. Mexico: McGRAW-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Emprende Pyme. (treinta y uno de Enero de 2018). *Tipos de cultura organizacional*. Obtenido de Tipos de cultura organizacional.: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-cultura-organizacional.html>
- Encinas, J., Riesco, G., & Antunes, O. (Mayo de 2019). *Google academic*. Obtenido de El manuscrito científico de la investigación: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/34659/1/LIVRO_ManuscritoCientificoInvestigacion.pdf
- Espinoza, A., & Gaspar, H. (2018). CULTURA ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL EN PROFESIONALES DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD ASCENSIÓN HUANCVELICA 2018. *Tesis para optar al título profesional de licenciada en enfermería*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA, HUANCVELICA – PERÚ.
- Fernández, A. (Enero de 2012). *Google Academic*. Obtenido de Conceptos de Estrategia Empresarial: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78100/componente78098.pdf

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

- Fernández, J. (Veinte y siete de Agosto de 2018). *Youtube*. Obtenido de INVESTIGACION TRANSVERSAL Y LONGITUDINAL:
<https://www.youtube.com/watch?v=58D5aeO9mCc>
- Figuroa, L. (2015). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental. *Tesis de Grado*. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR, Asunción, Guatemala. .
- Flórez, Á. (Junio de 2012). *Google academic*. Obtenido de Muestreo y tipos de muestreo.:
https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/375861/mod_resource/content/0/Clases/Muestreo.pdf
- García, M., Melgara, R., & Villarreyña, I. (2016). Incidencia del clima organizacional para la satisfacción laboral de los colaboradores. *Seminario de graduación para optar al título de Licenciada en Administración de empresas*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN MANAGUA FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA FAREM – ESTELÍ., Estelí.
- Guerrero, M. (Quince de Febrero de 2016). *Google Academic*. Obtenido de La investigación cualitativa.:
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3645/3/document.pdf>
- Hechavarría, S. (treinta. de Mayo de 2012). *Google academic*. Obtenido de Diferencia entre cuestionario y encuesta.: <http://www.uvsfajardo.sld.cu/category/tematica-cientifica/educacion-medica?page=1>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación 6ta edición*. México.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

- Hernández, Z. (2016). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en el área de cirugía del hospital I NAYLAMP CHICLAYO. *Tesis para optar al título profesional de licenciado en administración*. UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, Pimentel Chiclayo, Perú.
- Julio García del Junco, C. C. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. País: España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Montejo, A. (2009). *Google Academic*. Obtenido de Google Academic:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_del_Desempeno_Laboral.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014,). *Google Academic*. Obtenido de Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5473609>
- Pedrés, D., & Gutiérrez, A. (2012). *Google Academic (Introducción al plan estratetigo)*. Obtenido de Google Academic (Introducción al plan estratetigo):
https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=iykA7Wc_VzYC&oi=fnd&pg=PA3&dq=definicion+de+la+palabra+%C2%B4%C2%B4estrategias+empresariales%C2%B4%C2%B4+ultimos+5+a%C3%B1os&ots=uH35x3iyhQ&sig=n3U-u0J_9U2hCQ_CoXaTEtF8NIY#v=onepage&q&f=false
- Peña, M. (17 de Marzo de 2012). *Google*. Obtenido de Matriz Foda Proyecto comunitario.: https://www.google.com/search?ei=vvEbXdSOE8mOggfN-o6YAQ&q=Pe%C3%B1a+maldonado+2012+matriz+foda&oq=Pe%C3%B1a+maldonado+2012+matriz+foda&gs_l=psy-ab.3...11493.15724..15950...0.0..0.208.1748.0j11j1.....0....1..gws-wiz.....35i302i39j33i22i29i30j33i21j33i16
- Quintero, N., Africano, N., & Faria, E. (2018). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago . *NEGOTIUM/CIENCIAS GERENCIALES*, 33-51.

- Quintero, N., Africano, N., & Farías, E. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL EMPRESA VIGILANTES ASOCIADOS COSTA ORIENTAL DEL LAGO. *NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 33-51.
- Robben, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional (Decimo tercera edición)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, H. (28 de Mayo de 2008). *Google Academic*. Obtenido de Google Academic: <https://core.ac.uk/download/pdf/83561696.pdf>
- Salas, R., Díaz, L., & Pérez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud . *Revista Cubana de Educación médica superior*, 604-6017.
- Salinas, P. (30 de Junio de 2012). *Google Academic*. Obtenido de Metodología de la investigación científica:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52205428/metodologia_investigacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_CIENTIFI.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%
- Thompson, R. I. (Julio de 2006). *PromonegocioS.net*. Obtenido de Google academic:
<https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- u. (s.f.).
- Unipymes. (04 de Julio de 2014). *Funciones de la Cultura organizacional*. . Obtenido de Funciones de la Cultura organizacional. :
https://www.unipymes.com/funciones_de_la_cultura_organizacional/#
- Valdez, K. (once de Noviembre de 2014). *Youtube*. Obtenido de Guía de observación.:
<https://www.youtube.com/watch?v=11DiFdQS4IA&t=29s>
- Ventura, J. (2017). ¿Población o muestra? una diferencia necesaria. *Rev Cubana Salud Pública*, 43(4).

X. Anexos

Encuesta:

Somos estudiantes de FAREM-Estelí; actualmente cursamos el 5to año de la carrera de administración de empresas.

El objetivo de aplicar esta encuesta es obtener información relevante y precisa para la tesis “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí; periodo 2018”. Destacamos que su opinión objetiva es muy importante para obtener la información necesaria que nos permitirá comprobar nuestro supuesto de investigación.

Género.

M

F

Edad: _____

Nivel académico.

Primaria

Secundaria

Universitario

Profesional

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

1. ¿Considera usted que las características de la cultura organizacional de la empresa en donde labora actualmente, son cumplidas y aceptadas de buena manera por los trabajadores en general?

Ítems.	Siempre	A veces	Nunca
Regularidad de los comportamientos observados (conducta de trabajo uniforme y común en los trabajadores).			
Normas (maneras de trabajar y hacer las cosas).			
Valores predominantes (calidad, bajo ausentismo, eficiencia).			
Filosofía (políticas de la empresa).			
Reglas (para el comportamiento dentro de la organización).			
Clima organizacional (sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras).			

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

2. ¿Considera usted, que en la cultura organizacional de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A se cumplen las funciones que se le presentan a continuación?

Ítems.	Siempre	A veces	Nunca
Vinculación (contribución de todos los trabajadores en los resultados de la organización).			
Des obstaculización (convertir el sentimiento agobiador de un proceso rutinario, en un sentimiento de contribución y utilidad a la compañía).			
Compromiso (existe un espíritu de trabajo y compromiso de los trabajadores con la empresa).			
Intimidad (que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas).			
Consideración (políticas de beneficios más flexibles para los colaboradores).			
Responsabilidad (saber cuál es su trabajo en la empresa y como ejecutarlo).			
Recompensa (reconocimiento por hacer por hacer bien su trabajo).			
Cordialidad (La pertenencia de grupos sociales amistosos en el grupo de trabajo).			
Apoyo (la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo).			
Transparencia (proceso de comunicación abierto accesible y a transparente para la compañía y los empleados).			

3. ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que presenta la institución?

Ítems	Marque solo una respuesta.
Organizaciones orientadas al poder: Sus valores y cultura están muy orientados a reforzar su posición de poder y para ello se emplea la toma de decisiones centralizada, normalmente en la figura de un directivo que tiene poder y control sobre los empleados.	
Organizaciones orientadas a la norma: se enfoca en el cumplimiento estricto de la norma, la división y cumplimiento de las responsabilidades que cada puesto.	
Organizaciones orientadas a resultados: tienen como objetivo ser más eficaces y óptimas durante la utilización de los recursos en el desarrollo de sus procesos.	
Organizaciones orientadas a personas: Se trata de organizaciones empresariales que abogan por el desarrollo, formación empresarial, satisfacción y motivación de sus equipos de trabajo.	

4. ¿Qué tanto conoce la estructura organizacional de la empresa?

- Mucho
- Mas o menos
- No la conozco

5. ¿Le informan sobre las estrategias que la empresa aplica para mejorar el funcionamiento en las operaciones de la misma?

- Siempre
- Pocas veces
- Nunca

6. ¿Cómo es el trabajo en grupo dentro de la empresa?

- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Considera que en la empresa existe un buen liderazgo por parte de los jefes de cada área de la institución?

- Sí
- No

8. ¿Conoce la cultura organizacional que los dueños y fundadores han implementado en la empresa?

- Sí
- No

9. ¿Considera que el liderazgo es un factor que influye en el ambiente laboral?

- Sí
- No

10. ¿Considera usted que se ha apropiado de los valores, las normas, políticas y costumbres de trabajo; que presenta la empresa en el ambiente laboral?

- Sí
- No

11. ¿Qué tan satisfecho (a) se siente con el rol que desempeña en la empresa?

- Muy satisfecho (a)
- Poco satisfecho (a)
- Nada satisfecho (a)

12. ¿Considera que su autoestima es un factor importante para lograr un buen desempeño laboral en la empresa?

- Sí
- No

13. ¿Cómo considera su trabajo para esta empresa?

- Poco importante
- Importante
- Muy importante

14. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

- Sí
- No

15. ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo para lograr una mejor productividad?

- Poco importante
- Muy importante
- Nada importante

16. ¿Usted ha recibido capacitación para trabajar en la empresa?

- Sí
- No

17. ¿Se siente identificado con la cultura organizacional de la empresa?

- Sí
- No

Lugar de la entrevista:

Entrevista dirigida a:

Nombre del entrevistado (a):

Años de laborar en la empresa:

Somos estudiantes de FAREM-Estelí; actualmente cursamos el 5to año de la carrera de administración de empresas. El objetivo de realizar esta entrevista es obtener información relevante y precisa para la tesis “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí; periodo 2018”. Destacamos que su opinión objetiva es muy importante para obtener la información necesaria que nos permitirá comprobar nuestro supuesto de investigación.

1. ¿La institución se preocupa por las buenas relaciones laborales?
2. ¿Considera usted que la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, tiene una cultura organizacional bien definida y estructurada? ¿Por qué?
3. ¿Cómo considera el comportamiento de los trabajadores de la empresa?
4. ¿Cuáles son las normas, los valores, las políticas y la filosofía que caracterizan a la institución?
5. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa?
6. ¿Considera que la cultura organizacional de los dueños y fundadores de la empresa es conocida por sus colaboradores?
7. ¿De qué manera han dado a conocer esta cultura?

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

8. ¿Cuál es su valoración con respecto al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa?
9. ¿Porque es importante medir el desempeño laboral?
10. ¿Cuáles son las técnicas o métodos que la empresa aplica para evaluar a sus colaboradores?
11. ¿Existe algún tipo de inconformidad de los trabajadores con respecto a las normas y políticas de la empresa?
12. ¿Qué importancia considera usted que tiene el trabajo en equipo?
13. ¿De qué manera la entidad fomenta y aplica el trabajo en equipo con sus colaboradores?
14. ¿La institución cuenta con un plan de capacitación al personal; de ser así ¿Podría describirlo?
15. ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes que usted identifica dentro de la organización?
16. ¿La empresa formula e implementa estrategias para mejorar el funcionamiento de sus operaciones; de ser así podría mencionarlas y explicar en qué consisten?
17. ¿Cómo líder empresarial, cuáles son las oportunidades y amenazas externas que ha logrado identificar en el ambiente externo de la organización?
18. ¿La institución aplica el análisis FODA/Matriz FODA para formular estrategias que potencien el buen desarrollo del sistema de trabajo?

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Guía de observación

Empresa: Tabacos Valle de Jalapa S.A

Situación a observar: Factores de la cultura organizacional y la incidencia que esta tiene en el desempeño laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A.

Objetivo: Obtener información relevante y precisa para la tesis “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A en la ciudad de Estelí; periodo 2018”.

Escala de evaluación: Nunca= 0, casi nunca= 1, pocas veces = 2, regularmente = 3, casi siempre= 4 y siempre = 5.

Indicadores de observación.	0	1	2	3	4	5	Otras observaciones.
I. Cultura organizacional							
1.1 Características de la cultura organizacional							
a) Regularidad en los comportamientos observados.							
b) Cumplimiento y adaptación a las normas de la empresa.							
c) Presencia de valores predominantes (calidad, bajo ausentismo y eficiencia).							
d) Cumplimiento y adaptación a la filosofía (política de la empresa).							
e) Cumplimiento y adaptación a las reglas de comportamiento dentro de la organización.							
f) Clima organizacional.							

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Indicadores de observación.	0	1	2	3	4	5	Otras observaciones.
1.2 Funciones de la cultura organizacional							
a) Vinculación (contribución de todos los trabajadores en los resultados de la organización).							
b) Des obstaculización (ambiente de contribución y utilidad a la compañía).							
c) Compromiso de los trabajadores con la empresa.							
d) Intimidad (relaciones sociales amistosas)							
e) Consideración (beneficios flexibles de la empresa con los trabajadores).							
f) Responsabilidad de los trabajadores en la ejecución de sus labores.							
g) Recompensa (reconocimiento de la institución hacia sus trabajadores por hacer bien sus labores).							
h) Presencia de la cordialidad en los grupos de trabajo.							
i) Apoyo mutuo entre los colaboradores de la empresa.							
j) Comunicación transparente y accesible entre la organización y sus miembros.							
1.3 Tipos de cultura organizacional							
a) Presencia de una cultura organizacional orientada al poder.							
b) Presencia de una cultura organizacional orientada a la norma.							
c) Presencia de una cultura organizacional orientada a los resultados.							

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Indicadores de observación.	0	1	2	3	4	5	Otras observaciones.
d) Presencia de una cultura organizacional orientada a las personas.							
1.4 Agentes que influyen en la cultura organizacional de la empresa.							
a) Estructura organizacional sólida y congruente.							
b) Respeto a las cadenas de mando.							
c) Implementación de estrategias para mejorar el funcionamiento empresarial.							
d) Trabajo en grupo eficiente.							
e) Trabajo en grupo eficaz.							
f) Liderazgo óptimo de los responsables de cada área en la empresa.							
g) Ambiente laboral óptimo.							
2.1 Evaluación del desempeño laboral.							
2.1.1 Evaluación de la eficiencia de los colaboradores.							
2.1.2 Evaluación de la eficacia de los colaboradores.							
2.1.3 Buen rendimiento laboral.							
2.1.4 Mal rendimiento laboral.							
2.2 Métodos de evaluación del desempeño laboral.							
2.2.1 Uso del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.							
2.2.2 Uso del método de elección forzosa.							

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Indicadores de observación.	0	1	2	3	4	5	Otras observaciones.
2.2.3 Uso del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.							
2.2.4 Uso del método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.							
2.2.5 Uso del método de comparación de pares.							
2.2.6 Método de frases descriptivas.							
2.3 Factores que influyen en el desempeño laboral							
2.3.1 Buen ambiente laboral.							
2.3.2 Quejas de los trabajadores.							
2.3.3 Colaboradores satisfechos en la empresa.							
2.3.4 Autoestima alto y notorio de los colaboradores.							
2.3.5 Colaboradores desanimados al momento de trabajar.							
2.3.6 Buen trabajo en equipo.							
2.3.7 Capacitación al personal.							

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Tablas de contingencia, utilizadas en la elaboración de los gráficos

Género de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S. A

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino.	23	42.6	42.6	42.6
Válidos Femenino	31	57.4	57.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Edades de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S. A

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 18 y 27 años.	38	70.4	70.4	70.4
Válidos Entre 28 y 37 años	13	24.1	24.1	94.4
Entre 38 y 47 años	3	5.6	5.6	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Nivel académico de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria.	4	7.4	7.4	7.4
Secundaria.	16	29.6	29.6	37.0
Válidos Universitario.	28	51.9	51.9	88.9
Profesional.	6	11.1	11.1	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Tiempo de laborar en la empresa, por parte de los colaboradores de Tabacos Valle de Jalapa S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 6 meses	7	13.0	13.0	13.0
	Entre 6 y 11 meses	15	27.8	27.8	40.7
	Entre 1 y 3 años	24	44.4	44.4	85.2
	Más de 3 años	8	14.8	14.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Cumplimiento de las características de la cultura organizacional de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, en sus colaboradores.

Ítems	Regularidad	Normas	Valores	Filosofía (política)	Reglas	Clima organizacional
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Siempre	38.9	64.8	46.3	37.0	53.7	44.4
A veces	57.4	33.3	33.3	46.3	37.0	42.6
Nunca	3.7	1.9	20.4	16.7	9.3	13.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Cumplimiento de las funciones de la cultura organizacional de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, en sus colaboradores.

Ítems	Vinculación	Des obstaculización	Compromiso	Intimidad	Consideración	Responsabilidad	Recompensa	Cordialidad	Apoyo	Transparencia
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Siempre	59.3	31.5	63.0	50.0	33.3	63.0	22.2	35.2	42.6	44.4
A veces	38.9	61.1	31.5	42.6	53.7	29.6	33.3	53.7	42.6	48.1
Nunca	1.9	7.4	5.6	7.4	13.0	7.4	44.4	11.1	14.8	7.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tipo de cultura organizacional que presenta la empresa, Tabacos Valle de Jalapa S.A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Organización orientada al poder	7	13.0	13.0	13.0
	Organización orientada a la norma	21	38.9	38.9	51.9
	Organización orientada a los resultados	23	42.6	42.6	94.4
	Organización orientada a las personas	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Conocimiento de los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, con respecto a la estructura organizacional de la entidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucho	14	25.9	25.9
	Mas o menos	37	68.5	94.4
	No la conozco	3	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0

Información brindada por la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A a sus colaboradores, con respecto a las estrategias para mejorar el funcionamiento de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	35.2	35.2
	Pocas veces	24	44.4	79.6
	Nunca	11	20.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0

Valoración del trabajo en grupo, de los colaboradores de Tabacos Valle de Jalapa S.A

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	28	51.9	51.9
	Regular	22	40.7	92.6
	Malo	4	7.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Presencia de un buen liderazgo por parte de los jefes de cada área de la institución, Tabacos Valle de Jalapa S.A

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	38	70.4	70.4	70.4
No	16	29.6	29.6	100.0
Válidos				
Total	54	100.0	100.0	

Conocimiento de los miembros de Tabacos Valle de Jalapa S.A, respecto a la cultura organizacional que los dueños y fundadores han implementado en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	26	48.1	48.1	48.1
No	28	51.9	51.9	100.0
Válidos				
Total	54	100.0	100.0	

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Consideración del liderazgo como factor influyente en el ambiente laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	51	94.4	94.4	94.4
	No	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

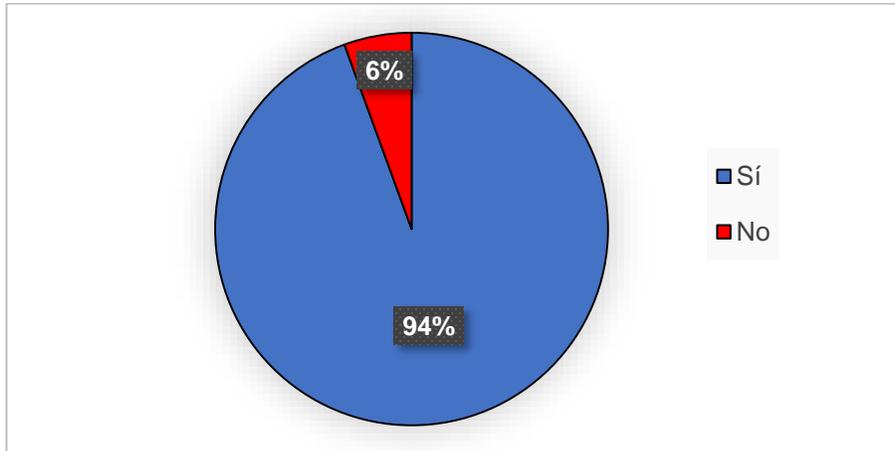


Gráfico 17. Consideración del liderazgo como factor influyente en el ambiente laboral de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

Fuente: Elaboración propia.

Presencia de un buen autoestima, en los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	51	94.4	94.4	94.4
	No	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Sentimiento de importancia y utilidad de las labores ejercidas, por los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	3	5.6	5.6	5.6
	Importante	32	59.3	59.3	64.8
	Muy importante	19	35.2	35.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

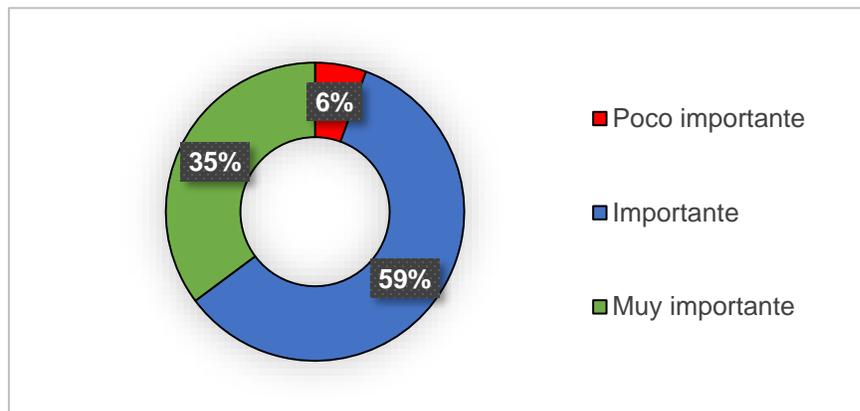


Gráfico 18. Sentimiento de importancia y utilidad de las labores ejercidas, por los colaboradores de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

Fuente: Elaboración propia.

Fomentación del trabajo en equipo, en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	37	68.5	68.5	68.5
	No	17	31.5	31.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Importancia del trabajo en equipo, para lograr una mayor productividad en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	2	3.7	3.7	3.7
	Muy importante	52	96.3	96.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

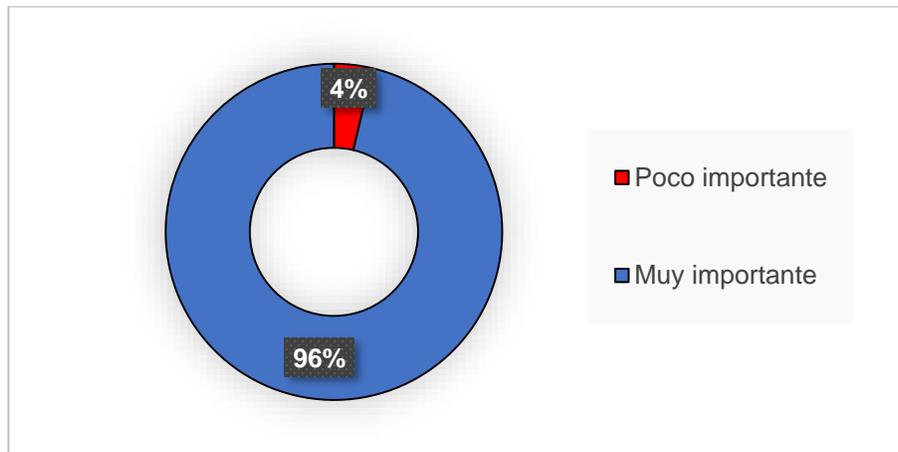


Gráfico 19. Importancia del trabajo en equipo, para lograr una mayor productividad en la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A

Fuente: Elaboración propia

Capacitación de la empresa Tabacos Valle de Jalapa S.A, a sus colaboradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	22	40.7	40.7	40.7
	No	32	59.3	59.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Facultad Regional Multidisciplinaria. FAREM-Estelí

Tabla de contingencia ¿Se siente identificado con la cultura organizacional de la empresa? * ¿Qué tan satisfecho (a) se siente con el rol que desempeña en la empresa?

		¿Qué tan satisfecho (a) se siente con el rol que desempeña en la empresa?			Total
		Muy satisfecho (a)	Poco satisfecho (a)	Nada satisfecho (a)	
¿Se siente identificado con la cultura organizacional de la empresa?	Sí	Recuento 23 % dentro de ¿Qué tan satisfecho (a) se siente con el rol que desempeña en la empresa? 79.3%	9 37.5%	0 0.0%	32 59.3%
	No	Recuento 6 % dentro de ¿Qué tan satisfecho (a) se siente con el rol que desempeña en la empresa? 20.7%	15 62.5%	1 100.0%	22 40.7%
Total		Recuento 29 % dentro de ¿Qué tan satisfecho (a) se siente con el rol que desempeña en la empresa? 100.0%	24 100.0%	1 100.0%	54 100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.991 ^a	2	.004
Razón de verosimilitudes	11.673	2	.003
N de casos válidos	54		

a. 2 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .41.

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí

Cronograma de actividades para la elaboración de la tesis

ACTIVIDADES		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN APLICADA													
		Mayo			Junio				Julio				Agosto		
		N° de semanas.			N° de semanas.				N° de semanas.				N° de semanas.		
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Integración del equipo de trabajo														
2	Elección de la línea de investigación														
3	Delimitación del tema														
4	Antecedentes de la investigación														
5	Planteamiento del problema														
6	Preguntas - problemas														
7	Objetivo general														
8	Objetivos específicos														
9	Elaboración de marco teórico														
10	Operacionalización de los objetivos														
11	Diseño metodológico														
ACTIVIDADES		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN APLICADA													
		Septiembre			Octubre				Noviembre				Diciembre		
		N° de semanas.			N° de semanas.				N° de semanas.				N° de semanas.		
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Elaboración de instrumentos														
2	Revisión de instrumentos														
3	Aplicación de instrumentos														
4	Análisis y elaboración de resultados														
5	Recomendaciones														
6	Conclusiones														
7	Revisión general														