



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
CULTURA ORGANIZACIONAL PARA “DISTRIBUIDORA
MARISCOS Y MÁS”**

SUSTENTADO POR:

**MAYRA LISSETH RODRIGUEZ ROSALES
DANILO JOSÉ VILLAVICENCIO DUARTE**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MASTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA M.D.C., F.M., HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN
MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA
“DISTRIBUIDORA MARISCOS Y MÁS”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE
LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO
DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
PATRICIA VILLALTA**

**MAYRA LISSETH RODRIGUEZ ROSALES
DANILO JOSÉ VILLAVICENCIO DUARTE**

FACULTAD DE POSTGRADO
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA “DISTRIBUIDORA MARISCOS Y MÁS”

AUTORES:
MAYRA LISSETH RODRIGUEZ ROSALES Y
DANILO JOSÉ VILLAVICENCIO DUARTE

RESUMEN EJECUTIVO

Distribuidora Mariscos y Más es una empresa con ciertos flagelos en la parte operativa en los cuales se identificó problemas conductuales que llevan a la baja productividad por la falta de incentivos. Es por esa razón que este informe presenta una propuesta de implementación basada en dos modelos de cultura organizacional (Denison y Franklin Covey) donde se analice la cultura actual versus la sugerida y se logre el objetivo de un cambio de la misma, por otro lado, desarrollar y estimular al personal operativo implementando los modelos de disciplina de Covey que permitan ilustrar a los colaboradores la importancia de adoptar un crecimiento constante individual. Como resultado de esta investigación se identificó que la empresa necesita un departamento de Recursos Humanos que pueda implementar programas de motivación e incentivos con el fin de brindar una solución a la problemática actual. Se sugiere a la empresa Distribuidora Mariscos y Más adoptar los modelos sugeridos para generar un cambio gradual en la conducta de los colaboradores en tiempo y forma especificada.

Palabras clave: cultura organizacional, Covey, Denison, clima laboral, mariscos.

GRADUATE SCHOOL

AUTHORS:

**MAYRA LISSETH RODRIGUEZ ROSALES Y
DANILO JOSÉ VILLAVICENCIO DUARTE**

ABSTRACT

“Distribuidora Mariscos and Más” is a company with certain scourges in the operative part in which it identified behavioral problems that lead to low productivity due to the lack of incentives. It is for this reason that this report presents a proposal for implementation based on two models of organizational culture (Denison and Franklin Covey) where the current culture versus the suggested one is analyzed and the objective of a change of the same one is achieved, on the other hand, to develop and to stimulate the operative personnel by implementing the models of discipline of Covey that allow to illustrate to the collaborators the importance of adopting an individual constant growth. As a result of this research, it is identified that the company needs a human resources department that can implement motivational and incentive programs to provide a solution to the current problem. It is suggested to “Distribuidora Mariscos y Más” to adopt the suggested models to generate a gradual change in the behavior of the collaborators in time and specified form.

Keywords: Organizational culture, Covey, Denison, working climate, seafood.

DEDICATORIA

A mi Familia, amigos y jefes, por estar siempre pendientes de mi trayectoria profesional. A mi novio por su paciencia, afecto y su cariño que son los detonantes de mi felicidad.

Mayra Lisseth Rodriguez Rosales

Dedico este trabajo a la gloria y honra de Dios por darme la fortaleza necesaria, a mi familia por ser parte de mi fuente de motivación, a mis amigos por darme aliento cuando más lo necesitaba y en especial a mi querida madre Marlene Duarte, mujer emprendedora y excelente madre por ser mi modelo a seguir e inspiración.

Danilo José Villavicencio Duarte

AGRADECIMIENTO

Dirigido a mi padre celestial, además de todas las personas que de una u otra forma me han formado como persona y como profesional. A mi compañero Danilo Villavicencio por su compromiso y esmero para completar este proyecto.

Mayra Lisseth Rodriguez Rosales

Agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para convertirme en el profesional de hoy, a mi familia por todo el apoyo incondicional y motivación durante mi carrera, y a mi compañera Mayra Rodriguez por su arduo trabajo y sacrificio a mi lado durante el postgrado.

Danilo José Villavicencio Duarte

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del problema	3
1.3 Definición del problema	4
1.4 Objetivos del proyecto	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la situación actual.....	7
2.1.1 Cómo afecta la cultura organizacional a un negocio	7
2.1.2 Cómo influye la Cultura Organizacional en el Éxito de una Empresa	8
2.1.3 Los Paradigmas como fuente de Cambio en la Organización.....	9
2.1.4 Innovación en la Cultura Organizacional.....	10
2.2 Teoría de sustento.....	12
2.2.1 Análisis de las metodologías	12
2.2.2 Antecedentes de metodologías	21
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.	23
2.3 Conceptualización	25
2.3.1 Cultura Organizacional	25
2.3.2 Clima Organizacional	25
2.3.3 Cultura corporativa	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	26
3.1 Metodología 1: Aplicación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey a través de las 4 Disciplinas de ejecución.....	26
3.1.1 Tipo y nivel de investigación	26
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	26
3.1.3 Población y muestra.....	27
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	27
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	28
3.2 Metodología 2 Modelo de Denison	28
3.2.1 Tipo y nivel de investigación	28

3.2.2	Descripción del ámbito de la investigación.....	28
3.2.3	Población y muestra.....	29
3.2.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	29
3.2.5	Plan de recolección y procesamiento de datos.....	29
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS.....		30
4.1	Antecedentes de la empresa.....	30
4.1.1	Breve descripción histórica	30
4.1.2	Productos que elabora	30
4.1.3	información relevante sobre la empresa	31
4.2	Proceso actual:	32
4.2.1	Descripción de los procesos	32
4.2.2	Análisis de personal.....	33
4.3	Método de medición a ser aplicado.....	35
4.4	Análisis de resultados.....	35
4.5	Propuesta de mejora.....	47
4.6	Implementación de los cambios	49
4.6.1	Cronograma de aplicación.....	50
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		54
CONCLUSIONES		54
RECOMENDACIONES		55
BIBLIOGRAFÍA.....		56
ANEXOS.....		58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elementos de Innovación para la cultura organizacional	10
Tabla 2. Los 7 hábitos, según Stephen R. Covey, de las personas altamente efectivas:	13
Tabla 3. Diferencias entre las teorías clásicas de la administración y la teoría de las Relaciones Humanas:	22
Tabla 4. Resumen Análisis de personal.....	34
Tabla 5. Tablero de medición Franklin Covey (Ejemplo).....	48
Tabla 6. Plan de acción modelo Denison	49
Tabla 7. Cronograma de Trabajo.....	51
Tabla 8. Resumen Presupuesto.....	53

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Franklin Covey orienta a la gente altamente efectiva en base a la siguiente ilustración:	14
Figura 2. Los Cuatro cuadrantes de Stephen Covey.....	15
Figura 3. Cuatro disciplinas de ejecución.....	17
Figura 4. Nuevo modelo de diagnóstico de cultura organizacional	20
Figura 5. Mapa de cobertura “Distribuidora Mariscos y Más”	32
Figura 6. Flujograma de procesos operativos.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 7. Proceso de implementación de cambio	50

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Honduras es un país rico en recursos naturales y minerales, en especial en alimentos perecederos como ser la carne de res, pollo y el marisco; este último en especial juega un rol importante en la alimentación balanceada de cada hondureño y esto permite que la competitividad crezca de manera exponencial en el mercado. En la actualidad existen muchos pescadores que se dedican a este rubro, el cual deja mucha utilidad por constituirse por un producto gourmet; sin embargo, no todo el mercado está dispuesto a consumirlo por ser un producto de alto costo.

Independientemente de los factores de calidad y venta, la oportunidad de vender en muchas circunstancias va más allá de las características de un producto. Aquí entra en juego el valor humano, es decir, el talento que aporten los colaboradores a la organización. Las empresas a menudo pasan desapercibido este aspecto y manejan todo de manera coercitiva, ordenando siempre al empleado en lugar de motivarlo a buscar la excelencia; sin embargo, la empresa que reconoce al talento humano como la herramienta indispensable como clave el éxito de las futuras relaciones comerciales es la que ganara la competencia de mercado.

Distribuidora Mariscos y Más ha sido una empresa que ha crecido con una inversión inicial de L. 25,000.00 hasta llegar a ser una empresa que aporta trabajo para más de 30 colaboradores locales y foráneos. Las relaciones comerciales que se armaron fueron directamente socio-cliente sin el auxilio de personal de venta o colaboradores directos, la cual hace cimientos sólidos sobre un legado bien implantado por la sociedad. La empresa es

llamada a transmitir esa cultura organizacional de emprendedurismo para con los empleados y motivarlos a perseguir sus sueños con arduo trabajo y compromiso hacia la excelencia. Existen muchas formas para generar una motivación en los empleados y es deber del departamento de recursos humanos trabajar a la par con ellos en el afán de evitar rotaciones no deseadas.

Parte del crecimiento adquirido con el tiempo es debido al fuerte compromiso que existe por dar un valor agregado hacia los clientes. Los lazos y compromisos de la empresa para mantener una cartera sana han sido por la cultura de servicio que se proporciona, pero es necesario que la empresa identifique que se necesita una cultura que estimule la parte interna que motive a todos los colaboradores. Es necesario que cada colaborador se familiarice con la misión y visión de la empresa y sus formas de trabajo para que se sientan parte de un sistema que se compromete por el bienestar laboral de ellos.

Si se estimula una actitud con motivación los resultados son positivos, si la actitud se estimula con órdenes imperativas y explotadoras los resultados serán negativos. El modelo de cultura organizacional juega el papel óptimo para recurrir a cambios radicales cuando una cultura se encuentra en riesgo. Si el riesgo crece aumenta la probabilidad de colaboradores con bajo rendimiento.

1.2 Antecedentes del problema

La empresa “Distribuidora Mariscos y Más” cuenta con una amplia cartera de clientes importantes en el mercado, el cual se ha logrado con pocos recursos y personal que en cierto aspecto han contribuido al crecimiento del mismo, la cartera se ha ido ampliando de tal manera que el servicio, la variedad y la calidad se volvieron los estándares principales. La empresa ha generado diversas políticas en donde el principal interés de la empresa para poder competir es darle lo mejor al consumidor.

Actualmente el proceso de reclutamiento tiene un proceso peculiar, donde los candidatos son entrevistados directamente por el jefe inmediato como primer filtro, para luego pasar por gerencia general para la toma de decisión final. Una de las primeras revisiones realizadas es dar prioridad a las personas recomendadas consecuentemente se pueden recibir candidatos que llenen las expectativas para el puesto, no obstante, existen riesgos al realizar los filtros de seguridad en donde se identifique candidatos que pueden llegar a ser un riesgo para la organización.

En la organización muchos de los colaboradores manifiestan señales de incomodidad cuando se les pide realizar una asignación. La ausencia de un departamento de RRHH ha sido un reto para trabajar en una política de motivación y desarrollo interno para el personal en todas las áreas. Esto provoca que los colaboradores se sientan menos integrados a la empresa y que los objetivos, visión y misión se vean sesgados ante sus aspiraciones con la compañía.

Actualmente existe una cultura organizacional dentro de la empresa, la cual se desarrolla mediante instrucciones giradas de manera empírica hacia el empleado, quien la adopta en base a su vivencia cotidiana dentro de la compañía, es decir, que no existe una cultura específica previamente establecida.

1.3 Definición del problema

¿Cómo afecta la cultura Organizacional y Corporativa de la empresa “*Distribuidora Mariscos y Más*” el rendimiento de los empleados y el clima laboral?

1.3.1 Preguntas de investigación

1. ¿Qué herramientas utiliza la empresa “Distribuidora Mariscos y Más” para medir la productividad de los empleados?
2. ¿Qué indicadores de productividad actualmente usados por la empresa en el área operativa afectan directamente el comportamiento en la cultura organizacional de la empresa “Distribuidora Mariscos y Más”?
3. ¿Cuáles son los componentes conductuales del área operativa que ejercen influencia en el rendimiento de los empleados?
4. ¿Cuáles son los instrumentos de medición adecuados para evaluar la percepción del clima laboral en la Distribuidora Mariscos y Más?
5. ¿Qué comportamientos conductuales positivos o negativos se identifican actualmente en los colaboradores de la empresa respecto a sus indicadores actuales?

Ver Anexo 1: Árbol de Problemas

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Contribuir a la mejora del clima laboral y rendimiento de los colaboradores de la empresa “Distribuidora Mariscos y Más” a través de la propuesta de un eficaz modelo de cultura organizacional.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Conocer las herramientas con las cuales la empresa "Distribuidora Mariscos y Más" mide la productividad de los empleados.
2. Determinar la relación existente entre la cultura organizacional de la empresa “*Distribuidora Mariscos y Más*” y *el* rendimiento de los empleados.
3. Identificar los componentes conductuales de la cultura organizacional actual de la empresa que pueden afectar el rendimiento del empleado.
4. Conocer la percepción actual de los empleados acerca del clima laboral.
5. Identificar las formas en que el empleado manifiesta su conformidad o no conformidad con la cultura organizacional actual.
6. Proponer una propuesta de mejora donde se indique cuáles serán las herramientas que mejorarán la efectividad en los empleados de la empresa “Mariscos y Más”

1.5 Justificación

La importancia de demostrar que la cultura organizacional actual en la empresa “Distribuidora Mariscos Y Más” influye directamente en el rendimiento de los empleados y en el clima laboral, permitirá al patrono conocer más de cerca el comportamiento de los empleados además del correcto entendimiento de situaciones que se presentan en el día a día por ejemplo: Respecto a personas con falta de compromiso, desinteresados en concluir sus actividades cotidianas, llegadas tardías impulsar la motivación de los empleados y así dar un giro mediante soluciones estratégicas que no necesariamente conlleva una inversión financiera, permitiendo a la empresa cumplir el fin primordial de esta investigación que es formar colaboradores altamente efectivos.

Cabe mencionar que para que exista armonía entre las partes mediante las instrucciones brindadas es necesario darle valor al personal, no solo es permitido brindar las herramientas para que cumplan con sus obligaciones, también es requerido se sientan parte de la organización como elementos importantes en el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Cómo afecta la cultura organizacional a un negocio

El término Cultura Organizacional toma cada día más valor a nivel organizacional, ya que representa una identidad propia de cada compañía, que le permite identificarse y diferenciarse en un mercado competitivo, en donde día con día surgen nuevas empresas y nuevos productos. Es allí en donde la diferenciación o el valor agregado que cada empresa imprima en sus productos o servicios es lo que viene a dar un peso significativo en la decisión de compra del cliente.

Robbins & Judge (2009) señala:

Las organizaciones de las industrias de servicios necesitan prestar atención a las necesidades y requerimientos del cliente a fin de evaluar su eficacia. ¿Por qué? Porque en este tipo de negocios existe una cadena clara de causa y efecto que va de las actitudes y comportamientos del empleado y del cliente hasta la productividad de la organización. (p. 27).

Es así como la cultura organizacional representa un pilar importante en la estructura y crecimiento de toda compañía, al punto de poder llevarla a su cúspide comercial o a su declive, dependiendo de qué tan afianzada ésta se encuentre. Si cada colaborador de la empresa sigue y comparte una misma visión, misión, ideología de trabajo y sentimiento de pertenencia, se potencia la capacidad productiva y se crea una identidad propia que produce una diferencial dentro de la empresa, lo cual le hace sobresalir a la vista del consumidor, sea cual sea el rubro en el que la empresa se desenvuelva.

Toda organización tiene una cultura, ya sea fuerte o débil. El problema aparece ante una cultura débil, cuando al no existir una guía, cada miembro que participa de la organización aporta sus propios conocimientos y los basados en aprendizajes dentro de la empresa, así como de experiencias anteriores. Una empresa que tenga claro sus principios y valores, así como la forma de llevarlos a cabo gana en eficiencia, retiene su inversión en talento y lo potencia, por lo que es más rentable en todos los aspectos. (Carmona Botia, 2016, p. 3)

2.1.2 Cómo influye la Cultura Organizacional en el Éxito de una Empresa

El éxito de una empresa depende en gran medida de su planificación estratégica, de su gestión de negocios, de su apertura y posicionamiento en el mercado y de la calidad de los productos o servicios que ofrece al consumidor final, pero muchas veces se olvida todo el proceso y el personal que hay detrás de estos resultados, quiénes en realidad vienen a representar el verdadero éxito de una compañía. Es en este punto en donde la cultura organizacional toma un papel importante, dando cohesión a la gestión con el talento humano de la empresa y la ideología de negocio que la alta gerencia se plantea para alcanzar sus objetivos trazados.

Las empresas que logran entender el potencial que genera una cultura organizacional estable son las que buscan invertir en el fortalecimiento de la misma, reconociendo que, al tener al personal bajo una misma identidad corporativa, las posibilidades de éxito de la compañía se potencian, hasta reflejarse en solidez y en crecimiento, tanto de mercado como financiero.

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de productos/ mercado/ cliente/ tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para las empresas mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Peteraf & Strickland, 2012, p. 22)

Es importante resaltar que es más efectivo si todo el personal de la compañía tiene conocimiento de la estrategia de la empresa. En este aspecto, la comunicación juega un papel importante para que el colaborador tenga una idea clara de cuál es su aporte dentro de la organización.

La alta gerencia debe preocuparse por prestar atención a factores que van más allá de los usuales. A continuación, se presentan tendencias de cómo es manejado el tema de cultura organizacional y el desarrollo de talento en la empresa Toyota quien ha desarrollado su propio estilo.

Liker & Meier (2008) menciona que los dones de talento naturales con los que la humanidad cuenta, representan un diez por ciento de lo que puede llegar a lograr. Comenzar con una buena base y la actitud del colaborador por desarrollarse en una empresa le permitirá ser un profesional de éxito.

El desarrollo del personal dentro de la compañía y la capacitación constante (lo cual beneficia tanto al empleado como a los intereses de la empresa) son algunos de los componentes que fomentan una cultura organizacional estable, dado que los colaboradores adquieren un mayor compromiso y motivación al sentir que la empresa está invirtiendo en su desarrollo profesional, lo cual contribuye al éxito de una organización, al alcanzar los resultados deseados por la alta gerencia.

2.1.3 Los Paradigmas como fuente de Cambio en la Organización

“Considerando la vulnerabilidad que causa un cambio en nuestra zona de confort, los siete hábitos de las personas altamente efectivas requieren colaboradores con una capacidad elevada de adaptación a los cambios de paradigma que representa la internalización de principios correctos que cimientan la felicidad y el éxito duradero” (S. R. Covey, 2003, p. 14).

Con base en lo anterior, es de considerar que toda persona tiene sus paradigmas propios, y que estos influyen en su forma de actuar, pensar y hasta en su actitud de colaborar en una causa común, en este caso la estrategia corporativa. Es importante pensar que un cambio de paradigma es necesario en muchas ocasiones para poder impulsar una empresa, bajo el concepto de “si se quieren resultados diferentes, hay que hacer cosas diferentes”

2.1.4 Innovación en la Cultura Organizacional

Manpower (2010) menciona la importancia de una cultura en la que toda actividad tenga un foco en generar valor al cliente, permitiendo la integración de equipos multifuncionales bajo un mismo objetivo, siendo dinámicos y flexibles incrementaremos la probabilidad de éxito o adopción de una innovación efectiva.

La siguiente tabla ilustra cada uno de los elementos necesarios para poder incorporar una cultura de innovación en la empresa, a través de la mejora continua.

Tabla 1 Elementos de Innovación para la cultura organizacional

Elemento	Característica	Resultado
Desarrollar un enfoque al cliente	Enfoque a la mejora	Objetividad
Flexibilidad	Capacidad de adaptación	Apertura mental
Heterogeneidad	Mescla de distintas personalidades	Participación
Espíritu crítico	Inconformismo	Creatividad

Fuente: (Manpower, 2010)

“Realizar un cambio en la cultura organizacional de una empresa requiere contar con una estrategia y sobre todo contar con un equipo efectivo que tenga cualidades de liderazgo, disciplina, responsabilidad y sobre todo ser capaces de potenciar el talento humano de la organización” (Manpower, 2010, p. 28).

Es importante partir de la idea de que en un mundo cambiante y globalizado como el actual, es necesario ver en la innovación una forma de romper paradigmas y alcanzar nuevas metas. Si bien es cierto que la innovación implica adentrarse a un ámbito de incertidumbre y de riesgo, los resultados llegan a ser notablemente positivos, aunque para ello se tenga que pasar por un proceso de prueba y error, que al final lleve a una efectividad comprobada. Aceptar la posibilidad al fracaso permite dar pequeños pasos a un aprendizaje afianzado y a una mejora continua.

Pensar en situaciones como brindar tiempos de “ocio” al empleado para su distracción, políticas de puertas abiertas que permitan la cercanía entre jefes y empleados, participación abierta de los colaboradores, o un plan de incentivos para los empleados (no necesariamente solo por cumplimiento de metas, sino por servicio y compromiso) son algunos de los aspectos que tiempo atrás se miraban como inapropiados o improductivos, pero que las empresas exitosas de hoy en día han ido adoptando y promoviendo, adentrándose al prometedor mundo de la cultura para la innovación, lo cual hace de la cultura organizacional un pilar sólido de crecimiento y productividad.

2.2 Teoría de sustento.

2.2.1 Análisis de las metodologías

➤ Metodología 1: Los 7 Hábitos de la gente Altamente Efectiva

En toda circunstancia, el tener buenos hábitos hace que el ser humano adquiera disciplina constante, que a su vez permite alcanzar estándares de rendimiento de alto nivel. Una de las frases importantes del reconocido conferencista Yokoi Kenji ayuda a entender esta sinergia: “Tarde o temprano la disciplina vencerá a la inteligencia”, haciendo referencia a lo importante que es tener talento, tanto en lo personal como en lo laboral, pero sin olvidar que es más importante aún el ser disciplinado, dado que esto lleva al éxito, ejemplo de ello es la cultura japonesa, en donde la disciplina evidente les ha llevado a ser sumamente perseverantes y eficientes, creando organizaciones comprometidas con la calidad.

Covey (2003) **afirma:**

Que el carácter está compuesto por los hábitos propios. «Siembra un pensamiento, cosecha una acción; siembra una acción, cosecha un hábito. Siembra un hábito, cosecha un carácter; siembra un carácter, cosecha un destino», dice el proverbio. Los hábitos son factores poderosos en la vida. Dado que se trata de pautas consistentes, a menudo inconscientes, de modo constante y cotidiano expresan el carácter de una persona y generan en ella una efectividad... o inefectividad. (p. 29)

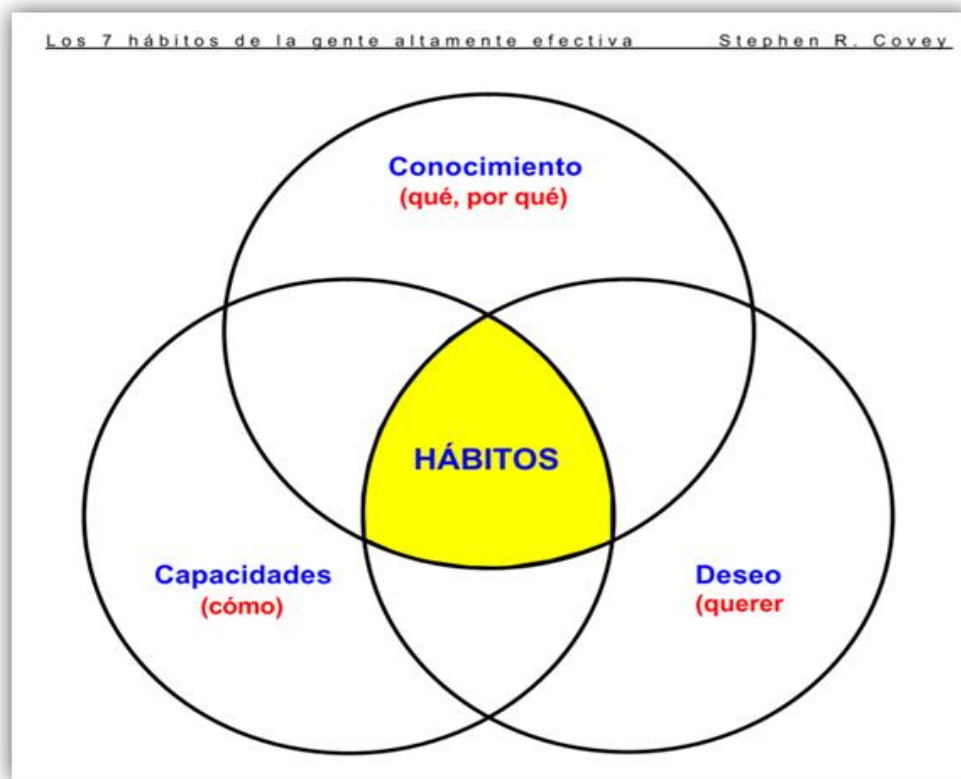
Tabla 2. A continuación, se presentan los 7 hábitos, según Stephen R. Covey, de las personas altamente efectivas:

HÁBITO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
Proactividad	Hábito de responsabilidad	Libertad
Empezar con un fin en mente	Hábito del liderazgo personal	Sentido a la vida
Establecer primero lo primero	Hábito de la administración personal	Priorizar lo importante vs. lo urgente
Pensar en ganar/ganar	Hábito del beneficio mutuo	Bien común / Equidad
Procurar primero comprender, y después ser comprendido	Hábito de la comunicación efectiva	Respeto / Convivencia
Sinergizar	Hábito de interdependencia	Logros Innovación
Afilan la sierra	Hábito de la mejora continua	Balance Renovación

Fuente: (S. R. Covey, 2003)

“Los siete hábitos de Covey; se resumen de la siguiente manera; ser proactivo (implica corregir los problemas identificados), trabajar con un fin en mente, realizar una cosa a la vez, mejorar el negocio en ambas partes, Empatía, Colaboración de manera integral, Mejora continua” (Morón, 2016, p. 57).

Figura 1. Franklin Covey orienta a la gente altamente efectiva en base a la siguiente ilustración:



Fuente: (Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Covey, 2003).

En el mismo se evalúa el conocimiento, las capacidades y el deseo como los componentes que forman el hábito. En efecto todo arranca con el conocimiento que se maneja partiendo de las enseñanzas, las prácticas o costumbres de los individuos, un conocimiento enriquecido tiene la tendencia de formular un hábito más disciplinado. En cambio, las capacidades establecen “el cómo” y es aquí cuando entra en juego la responsabilidad y la disciplina aplicada, es decir, que talentos y capacidades tiene el personal para ejecutar bien una tarea. Y como último elemento se encuentra el deseo el cual se orienta en “el querer”, en esta sección es donde radica gran parte de la actitud con la que los empleados toman sus retos diarios. La motivación, y el deseo de superación juegan un rol importante al momento de conocer y enfrentar las obligaciones diarias. (S. R. Covey, 2003)

A medida que se avanza en la investigación surgen ciertas dudas referente a cómo lograr resultados aplicando teorías o diferentes metodologías. La respuesta a esta inquietud se resume en conocer que gracias a la experiencia de algunos Líderes se creó el Modelo de las 4 disciplinas de Covey, la cual brinda Información relevante en cuanto a identificar un modelo de ejecución continua y la idea de estar en un cuadrante que permita desarrollar y enfocarse en las cosas más importantes de la organización.

Si la empresa está preguntándose donde están las fallas y porque los objetivos no se cumplen a cabalidad la respuesta puede llegar a ser compleja a pesar de que se fijen objetivos en la organización. Reflexionar sobre la estrategia de la operación y no ser “apaga fuegos” es un buen inicio para poder obtener resultados diferentes.

Las 4 Disciplinas de la Ejecución funcionan con base en un conjunto de principios centrales: claridad, enfoque, compromiso, traducción a la acción, sinergia y rendición de cuentas. Al aplicarlos de manera integral y con la participación de su personal, usted podrá capitalizar la fuerza de dichos principios. Las 4 Disciplinas de la Ejecución le proporcionan un proceso muy específico y herramientas muy concretas que funcionan de manera consistente. (Sean Covey, McChesney, Huling, & Miralles, 2013, p. 6)

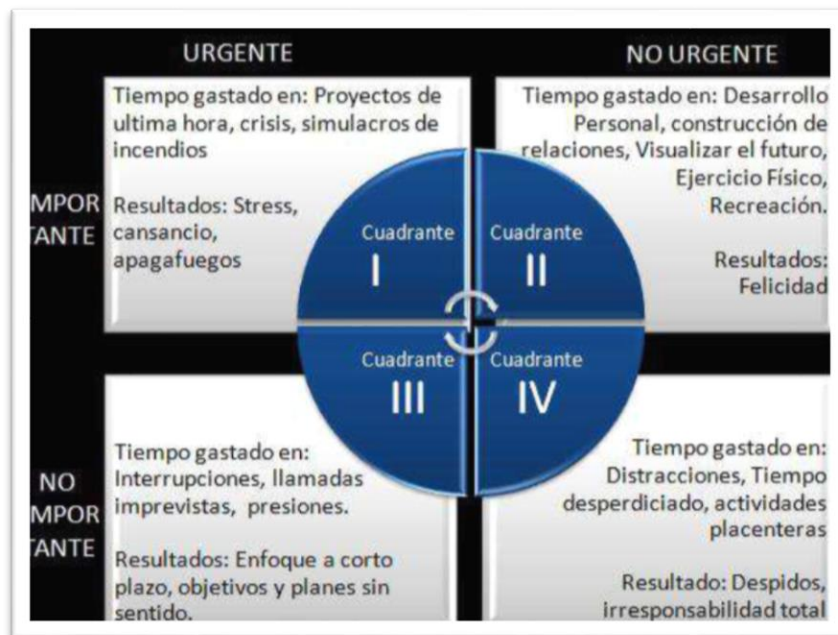


Figura 2. Los Cuatro cuadrantes de Stephen Covey

Fuente: (Stephen Covey, 2014, p. 1).

Los cuatro cuadrantes mostrados en la figura anterior ilustran las diferentes situaciones por las que los colaboradores pasan en su día a día. En la mayoría de las empresas se toman decisiones de manera rápida y luego, sin darse cuenta los resultados, se ven directamente afectados.

En el primer cuadrante, todos los miembros de la organización pasan por una etapa denominada “torbellino”, en donde todo es urgente e importante a la vez; no existe un control en absoluto y cada uno se encuentra en una etapa que todo lo que surge debe ser atendido de inmediato, no hay tiempo para medir, razonar y para la toma de decisiones efectivas. Estas empresas siempre están en fuego y no tienen control sobre la organización. El segundo cuadrante, ya es un cuadrante con cambio gradual y consistente, es decir, enfocado en resultados. En este cuadrante las empresas se enfocan en lo más importante que no es urgente y Covey revela que trabajar en este cuadrante puede llevarnos a mejores resultados. Si una empresa ordena todas las cosas a la vez podrá lograr los objetivos de la organización de manera más acertada y dinámica, por excelencia, debería ser el cuadrante modelo que seguir para construir bases sólidas de enfoque en la organización. El tercer cuadrante, es en otras palabras el cuadrante del bajo enfoque hacia los objetivos y es en el cuadrante en el cual muchas empresas dirigen la organización, como se puede ver los resultados son enfoques a corto plazo ya que no se concentran en lo más importante más bien en lo urgente. Por último, se encuentra el cuarto cuadrante y se centra en aquellos individuos que no desean ser parte de la organización, donde siempre tienen otras cosas más importantes que hacer que cumplir los objetivos de la organización y el resultado de esto es irresponsabilidad a la hora de cumplir con sus obligaciones.

Si desea crear una empresa responsablemente enfocada hacia el logro de los objetivos, debe entender primero sobre que cuadrante están los individuos y la organización. Identificando estas variables se define el primer paso hacia las 4 disciplinas de la ejecución, crear un enfoque hacia las MCI (metas crucialmente importantes), las cuales se establecen

en el momento en que los jefes y supervisores se reúnen para apartar la monotonía de las operaciones y elegir junto al subordinado entre 1 a 3 cosas más importantes que impactan en el cumplimiento de las MCI, aumentando de manera positiva los resultados de la empresa.

Partiendo de este cuadrante nacen las 4 disciplinas de la ejecución, en la siguiente figura se ilustra el proceso a seguir para implementar este modelo.



Figura 3. Cuatro disciplinas de ejecución

Fuente: (Stephen Covey, 2016).

La disciplina 1 habla de enfoque en lo más importante y de lo que le dará valor a la organización. Cada empresa tiene su valor característico que le permite ser buscado por sus clientes. Puede ser calidad, servicios, variedad, etc. sin embargo, no siempre se queda claro con el objetivo por la aglomeración de metas que los ejecutivos asignan a sus subordinados y se ve nublado el objetivo al punto en que los empleados se sienten poco comprometidos hacia el logro de los objetivos. Al momento de plasmar y entender una MCI la organización ya está en la senda hacia la excelencia porque se entiende cual es el enfoque más importante por hacer, es importante mencionar que debe existir una reunión de MCI al inicio de cada semana para dejar claro el objetivo a seguir durante el transcurso de la misma.

La disciplina 2 se enfoca en utilizar las variables de predicción como estrategia aliada de las metas y muchas veces puede ser un reto por la dificultad que éstas llevan, puesto que la mayoría de las empresas utilizan variables históricas para ejecutar estrategias de presentes y futuras, sin embargo, Covey muestra que tanto las variables históricas como las de predicción pueden ser una herramienta eficaz para predecir acontecimientos basados en patrones de conducta.

La disciplina 3 empieza con la ejecución y aquí es donde se aplican los tableros de seguimiento de los resultados, mediciones, estrategias, etc., en esta etapa se fomenta el trabajo en equipo para el logro de los objetivos. La motivación es crucial para que todo el equipo se sienta lo suficientemente entusiasmado para cumplir las tareas asignadas. Cada líder de equipo es un ejecutor también en esta etapa y se pone de la mano con sus subordinados para fortalecer las ideas colectivas y el liderazgo se enfatice.

La disciplina 4 habla de crear un hábito de rendición de cuentas, es decir, cada colaborador es una parte importante para el logro de los objetivos y por lo mismo debe explicar de qué manera o con qué estrategia logro sus MCI al final de la semana. Covey ejemplifica que la rendición de cuentas debe hacerse semanal una vez que se establecen las MCI. El objetivo de esta reunión es para fortalecer el hábito de estar enfocado en la meta y motivar los logros adquiridos.

➤ Metodología 2: Aplicación de Modelo Denison

Esta metodología permite construir una cultura corporativa, partiendo del conjunto de creencias y supuestos acerca de la empresa como de su entorno, a continuación, algunas áreas específicas planteadas en este modelo.

El modelo de Denison se guía en tres áreas específicas:

- a. La fase del input. En donde se pretende conocer de manera preliminar las áreas de oportunidad mediante la implementación de un FODA como primera instancia para sustraer una idea de cómo se encuentra la empresa entorno a su cultura organizacional
- b. El desarrollo. El cual brinda información más valiosa ya que por medio de ella se pretende explorar cuatro dimensiones: la innovación y el liderazgo (parte externa), liderazgo directivo y procesos-procedimientos (parte interna).
- c. Fase del output. Esta es la parte de la propuesta a implementar en donde se implementan las herramientas necesarias como ser: cuestionarios para determinar y analizar los resultados obtenidos. (García Navarro, 2017, p. 77)

Al pensar en cuál sería la mejor manera de aplicar este modelo, se requiere realizar una revisión de los modelos existentes de diagnóstico de cultura organizacional. Con la propuesta de Denison como base, por lo que se añadieron variables de otros autores, de tal manera que se generó un modelo enriquecido, integral y de fácil comprensión.

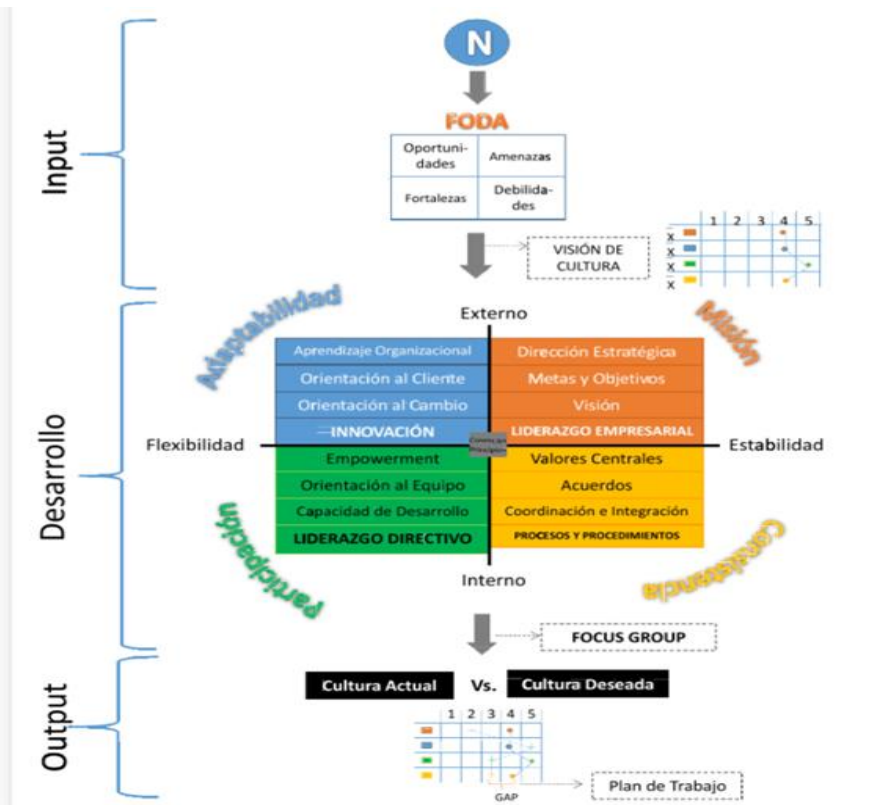


Figura 4. Nuevo modelo de diagnóstico de cultura organizacional

Fuente: (García Navarro, 2017).

N = Presencia de una Necesidad

FODA = Diagnóstico actual de la empresa

Visión de Cultura = Determinar cómo debería ser la cultura de la empresa

Creencias / Principios = Consideradas lo más profundo de las empresas / conforman la esencia de la misma.

Ejes = Representan las cuatro dimensiones a analizar

Dimensiones = Las dimensiones son 4:

- Misión: Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.
- Adaptabilidad: Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.
- Participación: Las personas forman parte esencial de cualquier organización, pues sin ellas las empresas no tienen sentido, es por eso que se debe asegurar que los colaboradores estén comprometidos con la empresa.
- Consistencia: coherencia que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos.

Foccus Grup = reunir a un grupo de personas intencionadas de distintas áreas de la empresa, para indagar acerca de actitudes y reacciones frente a una situación o comportamiento
Cultura Actual / Cultura Deseada = por una parte el director ya ha definido cómo quiere o debiera ser la cultura de la empresa para lograr un óptimo funcionamiento (fase del input) quedando plasmada en un gráfico; y por otra, ya se tienen los resultados tanto del instrumento aplicado como del focus group, arrojando la visión real de la cultura.
Plan de Trabajo = Se debe diseñar un Plan de Trabajo con actividades claras, tiempo de cumplimiento y responsable, de manera que se lleve a la empresa a mejorar en la dimensión que se encuentre por debajo del nivel deseado. (García Navarro, 2017, p. 77)

2.2.2 Antecedentes de metodologías

El término Cultura dentro de una empresa es un concepto que lleva varios años implementándose y desarrollándose, hasta llegar a lo que hoy en día conocemos como Cultura Organizacional. Un punto de referencia se da en 1924 con Elton Mayo y sus aportes a lo denominado Teoría de las Relaciones Humanas, la cual busca explicar el comportamiento de las personas.

Elton Mayo y su equipo (Fritz Roethlisberger, W.J Dickson, W. Lloyd Warner, entre otros) llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación, opuesta a las teorías clásicas de la administración: “el hombre es motivado no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas, no materiales”, decía Mayo. Estos trabajos dieron lugar a la conclusión de que el desempeño de un trabajador no lo determina sus capacidades propias, sino las expectativas que tienen del grupo dentro del que se desenvuelven.

Las principales causas para el surgimiento de la teoría de las Relaciones Humanas se resumen en lo siguiente:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración.

2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
4. Las conclusiones del experimento Hawthorne, en donde se realizaron estudios, determinando la posibilidad de aumento o disminución de la productividad en el trabajo, variando las condiciones de iluminación en el ambiente de una fábrica.

Tabla 3. Diferencias entre las teorías clásicas de la administración y la teoría de las Relaciones Humanas:

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudia la organización como si fuera una máquina. ✓ Hace énfasis en las tareas o en la tecnología. ✓ Se inspira en sistemas de ingeniería. ✓ Autoridad centralizada. ✓ Líneas claras de autoridad. ✓ Especialización y competencia técnica. ✓ Acentuada división de trabajo. ✓ Confianza en reglas y reglamentos. ✓ Clara separación entre línea y staff. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudia la organización como grupos de individuos. ✓ Hace énfasis en las personas y su comportamiento. ✓ Se inspira en sistemas de psicología. ✓ Delegación plena de autoridad. ✓ Autonomía del trabajador. ✓ Confianza y apertura. ✓ Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados. ✓ Confianza en las personas. ✓ Dinámica grupal e interpersonal.

En 1935 Kurt Lewin ya se refería, en sus investigaciones sobre el comportamiento social, al importante papel que cumple la motivación. Para explicar mejor la motivación del comportamiento, elaboró la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentales:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás partes.

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.

Ambas metodologías han sido de mucho valor para varias organizaciones, sin embargo, para efectos de esta investigación se pretende complementar ambas metodologías hasta lograr obtener la propuesta que más se adapte a las necesidades actuales de la “Distribuidora Mariscos y Más”.

En la metodología de Covey; se plantean estrategias que permitan integrar un hábito en las conductas de los empleados, es decir, crear hábitos que les permita a los empleados identificar donde empieza el cambio de conducta y hacia qué objetivo se enfoca. Cuando se crea una sinergia entre la empresa y el colaborador se crea una naturaleza de trabajo donde todos los equipos se sienten comprometidos con los objetivos de la organización. Al aplicar esta herramienta se permite identificar la posición de cada miembro en la organización, que tan comprometido se siente con su trabajo y cómo lograr un enfoque positivo para lograr cambios significativos.

Dentro de las ventajas de esta metodología contamos con las siguientes:

1. Su enfoque es amigable ya que el objetivo es guiar a la persona hacia el cumplimiento de sus metas.
2. Se centra en mostrar al individuo lo crucialmente importante versus los más urgente (según los cuatro cuadrantes de Covey).
3. Brinda herramientas de medición y análisis para entender a las personas y las empresas
4. Afecta directamente en la cultura organizacional de la empresa.

Dentro de las limitaciones que pueda enfrentar es que su enfoque radica en la conducta hacia los empleados, no en la organización directamente, es decir, no afecta la cultura corporativa y lo que la define misión, visión y objetivos de la empresa.

Esta limitante hace pensar en complementar la propuesta con la metodología de Denison que si cuenta con este enfoque como se muestra a continuación:

La metodología del modelo de Denison; se centra en brindar un diagnóstico basado en la cultura organizacional de una empresa, implementa el análisis de tres fases la cuales determinan las necesidades que la empresa necesita para elaborar un diagnóstico para luego incorporar una cultura deseada.

Dentro de las ventajas que se pueden apreciar de este modelo están las siguientes:

1. Implementa de manera estratégica la formulación de análisis FODA
2. Implementa un pre diagnóstico en base a los aspectos internos y externos de la empresa.
3. Establece un análisis claro sobre la cultura actual vs la cultura deseada.
4. Utiliza un FOCUS GROUP como herramienta de entrevista dinámica para captar información importante de la empresa ya que esta reúne información importante a raíz de la intervención de los grupos encuestados.

Como limitación, este modelo carece de una estructura de seguimiento continuo ya que solo implementa la dirección estratégica que debe seguir una empresa en base a su cultura organizacional deseada.

2.3 Conceptualización

2.3.1 Cultura Organizacional

Cuando se realiza un negocio desde el punto de vista de proveedor o cliente, es recomendable realizar una inspección rápida de cuál es la forma en la que sus integrantes actúan, los hábitos adquiridos, valores con los que se pueda percibir cual es la cultura organizacional que más se acomoda a la empresa.

2.3.2 Clima Organizacional

Este es un tema a la vanguardia y de mucha preocupación en algunas empresas del país, esto debido al uso indebido de mando ejercido por los jefes de área, por lo que la mayoría de las empresas se están esforzando por que el clima laboral será siempre positivo, un numero negativo repercutiría en los resultados del área.

2.3.3 Cultura corporativa

Son el conjunto de creencias, valores, costumbres, practicas con suficiente influencia sobre el personal para ser enseñadas al personal que recién ingresa a la empresa, esto sumado a la parte estratégica con la que toda empresa es reconocida.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Las metodologías por implementar son “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” y “El Modelo de Denison de la cultura organizacional”. Estas dos metodologías cuentan con estrategias sólidas para analizar tanto la conducta de los empleados como las estrategias organizacionales de una empresa. Las dos metodologías se complementan de tal forma que una abarca al individuo y el curso de sus acciones hacia el logro de los objetivos y la otra implementa una cultura organizacional basada en diagnósticos partiendo de la visión y misión de la empresa. Ambas se complementan para brindar una estructura de continua mejora a nivel personal y corporativo, partiendo del correcto uso de estas herramientas en la organización se puede llegar a los resultados deseados.

3.1 Metodología 1: Aplicación de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey a través de las 4 Disciplinas de ejecución.

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

Para este tipo de investigación se determinó hacer uso de una investigación cuantitativa, con nivel perceptual y un tipo de investigación descriptiva, ya que se pretende construir los instrumentos necesarios, recolectar datos, sustraer análisis y conclusiones.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

Para poder llevar a cabo la investigación, fue necesario reunir al personal operativo y explicarles el motivo de la encuesta a realizar. La reunión fue realizada en la sala de juntas de Distribuidora Mariscos y Más y se notificó al jefe de operaciones que nos apoyara explicando a cada empleado la importancia de esta, para que cada individuo logre sentirse escuchado.

Debido a que la recolección de la información fue realizada como encuesta anónima la mayoría de los empleados se sentían con más tranquilidad de responder de manera más confiada y sin compromiso. Para lograr solventar el problema se pretende extender a la empresa un modelo que se ajuste a la necesidad de crecimiento constante. La idea de que la empresa empiece a ver los errores operativos que están causando desmotivación es un punto positivo para implementar las ideas positivas para el cambio. Un modelo que se acople a motivar la parte operativa será lo que traiga provecho a los colaboradores.

3.1.3 Población y muestra

3.1.3.1 Población

Distribuidora Mariscos y Más cuenta con 32 empleados, de los cuales 22 pertenecen al personal operativo en las áreas de despacho, producción y procesos, excluyendo de este listado el personal de las áreas de seguridad y contable.

3.1.3.2 Muestra

El muestreo que se usó en la investigación es no probabilístico o dirigido, seleccionando el personal operativo de la empresa Mariscos y Más, ya que es el área que reúne la mayor cantidad de empleados además de enfrentar crisis a nivel disciplinario, al realizar mejoras en esta área se genera un impacto directo en toda la empresa.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para recolectar los datos se utilizó el instrumento encuesta que consta de 15 preguntas, orientada al personal operativo. Se pretende con la misma identificar en el campo experimental el comportamiento que los empleados han estado adoptando con el modelo de

cultura organizacional de la empresa y así validar las oportunidades de mejora.

Ver Anexo 2: Encuesta.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Las encuestas fueron aplicadas el 15 de noviembre a 22 colaboradores del área operativa y consecuentemente se mandaron a través de correos, WhatsApp e impresiones físicas de tal manera que todo el empleado tuviera acceso a las mismas, con fecha límite de una semana para recolectar todo de manera puntual y ordenada para que la información fluya de manera continua por un tiempo respuesta aproximado de 3 encuestas por día. Fueron aplicadas y recolectadas por el gerente de ventas.

3.2 Metodología 2 Modelo de Denison

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

Se determinó realizar una Entrevista vía teléfono al jefe del área operativa, quien cuenta con la experiencia en temas operativos y estratégicos, con tipo de investigación descriptiva pretendiendo construir los instrumentos necesarios, recolectar datos, sustraer análisis y conclusiones.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito operativo de “Distribuidora Mariscos y Más” cuenta con un Jefe del área operativa con 22 empleados a quien se le realizó una entrevista, a través de llamada telefónica el 25 de noviembre del 2017, la llamada fue realizada en un tiempo de 45 minutos a las 6:00 pm para no interrumpir la gestión del día.

3.2.3 Población y muestra

3.2.3.1 Población

“Distribuidora Mariscos y Más” cuenta con 4 jefes, de los cuales solo uno es quien dirige al personal operativo.

3.2.3.2 Muestra

El muestreo que se usó en la investigación es no probabilística o dirigida, seleccionando el jefe del personal operativo de la “Distribuidora Mariscos y Más”, ya que es el área investigada.

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para recolectar los datos se utilizó el instrumento llamado Entrevista con preguntas abiertas que consta de 8 preguntas, orientada al Jefe del personal operativo. Se pretende con la misma identificar cual es la percepción y los posibles planes de acción en el campo experimental el comportamiento que los empleados han estado adoptando con el modelo de cultura organizacional de la empresa y así validar las oportunidades de mejora.

Anexo 3: Entrevista

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Los datos se realizaron en un solo momento (llamada telefónica) ya que es una investigación transeccional o transversal, el 25 de noviembre por Mayra Rodriguez.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANALISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Breve descripción histórica

“Distribuidora Mariscos y Más” surgió en el año 2006 como una empresa familiar, caracterizándose en brindar servicio, calidad y variedad. De manera empírica, la empresa arrancó sus operaciones pensando en sostenibilidad con pocos recursos y personal, logrando crecer con el tiempo.

A pesar de no ser los únicos proveedores de mariscos en el país, la empresa ha logrado competir en el mercado por medio de la publicidad de boca en boca y sucesivamente con las activaciones de mercadeo por medios masivos y redes sociales. El radio de acción de la empresa tuvo su origen en Tegucigalpa de manera estratégica para llegar a firmar contratos con grandes empresas y cadenas de supermercados prestigiosos en el país.

4.1.2 Productos que elabora

“Distribuidora Mariscos y Más” ofrece una gran variedad de Mariscos tanto importados como nacionales. Ofrece líneas de mariscos de alta calidad listas para satisfacer a cualquier tipo de cliente, incluso al más exigente. Dentro de las líneas de catálogo se cuenta con:

- ✓ Camarones
- ✓ Pescados
- ✓ Calamares
- ✓ Caracol
- ✓ Cangrejo
- ✓ Mejillones
- ✓ Almejas
- ✓ Pulpo
- ✓ Salmones
- ✓ Mariscadas
- ✓ Langosta
- ✓ Filetes

Todas las líneas cuentan con el respaldo de calidad y certificaciones nacionales (FDA DE EEUU, ISO 9001:2008, HACCP, SAG). En cuestión de preferencias los consumidores buscan productos nacionales por tema de costo y disponibilidad.

En la actualidad “Distribuidora Mariscos y Más” maquila líneas de mariscos con ingredientes especiales como ser las mariscadas las cuales cuentan con la incorporación de pescados, camarones, almejas u otras variedades aleatorias especificadas por el cliente.

4.1.3 información relevante sobre la empresa

Uno de los aspectos más importantes a destacar sobre la empresa es su disponibilidad para entregar en zonas foráneas de cada producto a pesar de contar con una limitada flota vehicular (5 vehículos), entregando semanalmente un promedio de 32 tiendas fuera de la capital.

Con esfuerzo colectivo del equipo de ventas, operarios y motoristas se logran realizar entregas en tiempo y forma según solicitudes de clientes. A continuación, una gráfica de las áreas de cobertura donde se distribuye el producto.



Figura 5. Mapa de cobertura “Distribuidora Mariscos y Más”

4.2 Proceso actual:

4.2.1 Descripción de los procesos

Como parte esencial del proceso de recolección de la información se realizó lo siguiente:

1. Planificación del formato de encuestas. Las mismas con las que deseamos identificar la forma de pensar de los empleados.
2. Evaluación del tiempo y forma donde serán entregadas. La fecha y la forma en cómo se emitirán las encuestas es crucial para evitar contratiempos con las labores diarias de los operarios.
3. Forma de como facilitar las encuestas a cada colaborador del área operativa.

El proceso ordenado de facilitar las encuestas por sección operativa ayuda a que no se

interrumpa los pedidos emitidos del día y que de manera ordenada se solicite a cada colaborador de manera de cubrir área por área de la parte operativa.

4. El giro de instrucciones para el jefe de operaciones en apoyo para que el personal este enterado de cómo llenar cada encuesta. Que el jefe de operaciones tenga claro el objetivo de las encuestas ayuda a que los empleados contesten de manera clara y ordenada.

5. Recolección efectiva de las encuestas en el tiempo estipulado. Si los procedimientos son ejemplificados de manera ordenada y clara las respuestas obtenidas por los empleados serán sustraídas de manera puntual y ordenada dentro del rango del tiempo estipulado.

6. Análisis de las respuestas obtenidas para sacar las conclusiones. Como parte del último proceso se debe evaluar los resultados obtenidos para sugerir el enfoque adecuado. Con el departamento de contabilidad y ventas.

4.2.2 Análisis de personal

Actualmente el personal trabaja con una serie de procedimientos otorgados por el jefe de operaciones, dado que no existe un departamento de RRHH que pueda evaluar la cultura en el área operativa, los empleados se auto motivan por trabajar en base a productividad ya que a mayor producto procesado mejor es la paga, no obstante, es importante reconocer que la mayoría de los empleados viven en zonas retiradas a la planta y en teoría la remuneración es el principal atractivo para llevar ingresos a sus hogares aunque esto implique doblar jornadas de turnos operativos como es el caso de las temporadas de verano. Si se logra que de alguna forma la Distribuidora implemente una nueva cultura, donde se premie el logro por

metas hechas a través de diplomas sería una forma de incrementar la motivación en cada colaborador.

Una característica que destacar de la “Distribuidora Mariscos y Más” es que debido a que la empresa es socialmente responsable busca dar prioridad en la contratación a personas que viven en municipio de Santa Ana, Francisco Morazán ubicación de la Planta.

A continuación, un resumen de información relevante de personal de “Distribuidora Mariscos y Más”.

Tabla 4. Resumen Análisis de personal

Cargo	Actividades	Horario Habitual de Trabajo	Rango de Sueldo	Observaciones
Operario	Empacar, cargar, limpiar, ordenar, almacenar, despachar, control de calidad, manejo de inventarios	6:00AM - 5:00PM	L. 5,000 A 8,000	Se dividen en 3 áreas: producción, clasificación y despacho. Los operario son los responsables directos por que el producto vaya en buen estado y presentable el producto.
Contabilidad	Inventarios, facturación, cuentas por cobrar, manejo de créditos, balances y estados de resultados, planilla, manejo de gastos y costos	7:00AM - 4:00PM	L. 8,000 A 10,000	Representa una de las áreas más delicadas de la empresa por la custodia financiera
Ventas	Manejo de cartera, presupuesto de ventas, manejo de precios, publicidad y mercadeo, promociones y ofertas, sondeos	8:00AM - 6:00PM	L. 10,000 - 15,000	El área de ventas es una de las más importantes por ser la que maneja el flujo de ingresos de los 3 rubros: hoteles, restaurantes y supermercados.
Administración	Presupuesto general, toma de decisiones de inversión, contrataciones, aspectos legales	7:00AM - 5:00PM	L. 12,000 a 20,000	La administración vela por que cada departamento cubra con sus metas y responsabilidades y asigna las metas de la organización y su cultura

4.3 Método de medición a ser aplicado

Dentro de cada modelo sugerido, existe una forma de medición que debe ser aplicado por cada jefe de área, en este caso por el jefe de operaciones. Con el modelo de Covey se debe implementar y dar seguimiento a la disciplina 4 que establece el seguimiento de una cadena de rendición de cuentas en donde cada empleado junto a su jefe debe explicar cuál fue el resultado de las metas asignadas de la semana pasada y establecer claramente las metas de la próxima que vayan a generar impacto y con el modelo de Denison se debe implementar un plan de trabajo continuo que ejemplifique la cultura organizacional y ser sometido a evaluación de manera mensual por los mandos medios y la alta gerencia dentro de la organización.

4.4 Análisis de resultados

Al procesar la información de la encuesta aplicada a los subordinados de la “Distribuidora Mariscos y Más” específicamente 22 personas del área operativa se encontraron los siguientes resultados:



Gráfico 1: Cultura Organizacional

Cultura Organizacional: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 23.81% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 19.05% neutral y 57.14% totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

La empresa “Distribuidora Mariscos y Más” cuenta con una cultura empírica, es decir, no cuenta con una cultura comunicada por la empresa de manera formal, por lo que se puede apreciar que los colaboradores necesitan mayor dirección en cuanto a cultura organizacional, para estar completamente satisfechos es requerido establecer una que se adapte a las necesidades de la empresa, de los empleados y del cliente, en la que los todos sean partícipes de un cambio organizacional adecuada.

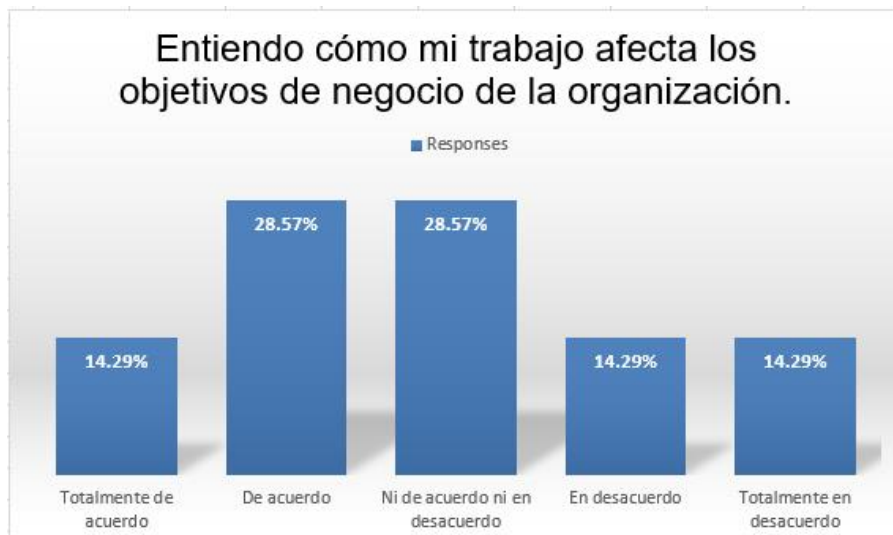


Gráfico 2: Objetivo de Negocio

Objetivo de Negocio: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 42.85% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 28.57% neutro, 28.58% en desacuerdo y en total desacuerdo.

En todas las organizaciones es importante que los subordinados sean conscientes del aporte que su trabajo realiza a los objetivos de la organización, sin embargo, para “Distribuidora Mariscos y Más” este resultado es un llamado a enfatizar la misión y visión de la empresa hacia los empleados.



Gráfico 3: Desarrollo profesional

Desarrollo Profesional: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 50% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 31.82% neutral y 18.8% totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

En general el colaborador de las diferentes empresas tiene altas expectativas referente al apoyo que pueda tener en cuanto a crecimiento profesional, lo cual viene a complementarse con las necesidades de la empresa por poder contar con un perfil mejorado, aunque en el área operativa no requiere de un perfil educativo alto, revelando así la importancia que existe en ser una organización comprometida con el personal.



Gráfico 4 : Motivación

Motivación: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 90.47% de los colaboradores está de acuerdo y Totalmente de acuerdo en estar inspirados en cumplir con los objetivos del trabajo y solo un 9.52% neutral.

Este factor indica que la mayoría de los empleados sí está enfocado en cumplir con los objetivos de trabajo y lo hace inspirado, aun sin contar con algún tipo de incentivo adicional, lo cual hace este resultado positivo para la empresa.



Gráfico 5: Beneficios

Beneficios: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 33.34% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 33.33% neutro, 33.33% en desacuerdo y en total desacuerdo.

Con base en los resultados anteriores lo más recomendable es hacer partícipe al empleado en la toma de decisiones para mejorar la política de beneficios actuales de la empresa, por ejemplo, la incorporación de una póliza de seguro médico.



Gráfico 6: Remuneración

Remuneración: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 38.10% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 33.33% neutro, 28.57% en desacuerdo y en total desacuerdo.

Generalmente los colaboradores siempre esperan más en el tema de remuneración y muchas empresas han optado por mejorar los beneficios realizando ajustes que no conlleven un fin económico.



Gráfico 7: Estabilidad Económica

Estabilidad Económica de la organización: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 66.67% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 3.81% neutro, 9.52% en desacuerdo y en total desacuerdo.

Todo empleado requiere tener un entorno laboral estable. Es importante que cada colaborador sienta que tiene un futuro dentro de la empresa, es decir, contar con la seguridad de desarrollar un proyecto de vida en una empresa que tenga la solvencia económica adecuada.

Los colaboradores se sienten con seguridad de trabajar en un entorno laboral con estabilidad económica.



Gráfico 8 : Relación laboral

Relación Laboral: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 85.71% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 14.29% neutro, 0% en desacuerdo y en total desacuerdo.

Para los empleados es importante contar con un modelo de liderazgo a seguir, un buen jefe conlleva a un mejor compromiso en las labores diarias, las cuales generan una mejor productividad; “empleados felices son empleados motivados”. Es importante destacar la labor del supervisor con el personal operativo. En la gráfica se muestran resultados favorables del supervisor para con sus subordinados, lo que permite creer que cualquier cambio y mejora que se realice no ocasionara mayor dificultad.

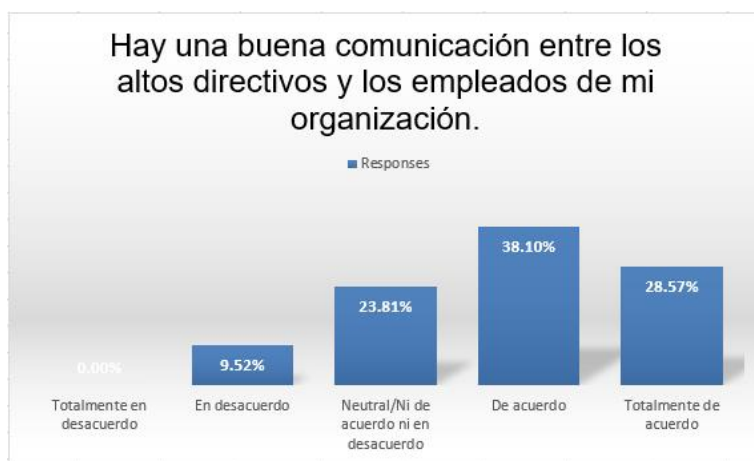


Gráfico 9 : Comunicación entre altos ejecutivos y empleados

Comunicación entre altos ejecutivos y empleados: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 66.67% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 23.81% neutro, 9.52% en desacuerdo y 0% en total desacuerdo.

Comparando el nivel de la alta gerencia con el supervisor del área operativa podemos observar que los empleados sienten más confianza o mejor comunicación con su jefe inmediato, sería importante tratar de mejorar en este sentido por parte de la alta gerencia.



Gráfico 10 : Independencia en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo

Independencia en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 66.67% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 19.05% neutro, 14.29% en desacuerdo y 0% en total desacuerdo.

Ciertos empleados cuentan con empoderamiento en ciertas gestiones operativas para fomentar el liderazgo e incentivar a los demás,



Gráfico 11 : Aplicar habilidades y experiencia

Aplicar habilidades y experiencia: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 90.91% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 9.09% neutro, 0% en desacuerdo y en total desacuerdo.

Los colaboradores sienten satisfacción aplicando sus habilidades y experiencia en el trabajo, este resultado puede ser de provecho en cuanto a la formación de los demás compañeros de trabajo para impulsar las habilidades individuales.



Gráfico 12 : Compromiso con el trabajo

Compromiso con el trabajo: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 90% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 10% neutro, 0% en desacuerdo y en total desacuerdo.

Es interesante saber que la mayoría de los empleados se siente comprometido en su trabajo a pesar de que no se reflejan resultados completamente favorables en cuanto a los beneficios. Esto implica que tienen otra fuente de motivación interna o externa.



Gráfico 13 : Estoy decidido a esforzarme en el trabajo de cada día

Estoy decidido a esforzarme en el trabajo de cada día: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 90.48% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 9.52% neutro, 0% en desacuerdo y en total desacuerdo.

Contar con personal altamente comprometido en esforzarse cada día en su trabajo es un tema gratificante para la empresa, ya que permiten la generación de cambios en los demás colaboradores hacia la obtención de resultados satisfactorios.



Gráfico 14: Me encanta ir a trabajar

Me encanta ir a trabajar: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 90.48% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 9.52% neutro, 0% en desacuerdo y en total desacuerdo.

Los colaboradores en su mayoría están inspirados y disfrutan trabajar, independientemente de no contar con amplios beneficios.



Gráfico 15: Me gusta tanto mi trabajo que se pasa muy rápido el día

Me gusta tanto mi trabajo que se pasa muy rápido el día: los colaboradores de “Distribuidora Mariscos y Más” indican que el 71.43% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, 23.81% neutro, 4.76% en desacuerdo y 0% en total desacuerdo.

La satisfacción de trabajar en la empresa es grata y reconfortante a tal punto que el personal pasa enfocado en sus asignaciones ocasionado que el tiempo transcurra de manera vertiginosa.

Resultados obtenidos en la entrevista (Metodología de Denison)

Con el fin de obtener más información, se realizó una entrevista por llamada telefónica al jefe del área operativa, quien de manera precisa contestó a varias preguntas abiertas que le permitieron aportar con información, ideas y sobre todo preocupaciones por mejorar su Talento Humano.

La “Distribuidora Mariscos y Más” mide la productividad de sus empleados en base a resultados; por ejemplo, en el área operativa, el empleado recibe una meta semanal que se mide de acuerdo al cumplimiento por hora. (Indicadores Operativos).

La empresa cuenta con una política de remuneración por hora en la que los colaboradores cuentan con un indicador de productividad por unidades producidas, el cual consiste en medir las unidades producidas por hora de una meta semanal.

Debido a la economía del país, la "Distribuidora Mariscos y Más" cuenta con temporadas altas y bajas. Existen ciertos meses del año en los que se llama a trabajar a diferentes colaboradores por semana, esta situación provoca ciertas dificultades al colaborador quien recibe una remuneración variable, cabe recalcar que esto se da por el tipo de rubro al que se dedica la empresa.

El jefe del área operativa considera que, como empresa, se enfrenta un problema en la etapa de retención del talento humano; existe una alta rotación de personal lo cual aumenta costos tanto en tiempo, dinero e inspiración por crecer. A pesar de estas limitaciones la mayoría de los colaboradores se encuentran contentos con la forma en la que la empresa les permite tomar decisiones y empoderarse de su puesto.

Dentro de la organización existen colaboradores contentos y otros descontentos, Algunos se muestran inconformes con las asignaciones debido a que no se sienten muy estables dentro de la organización, otros tienen problemas en el tema de puntualidad y otros se muestran con mucho entusiasmo, puntualidad y actitud; en ocasiones el jefe del área operativa ha escuchado comentarios muy positivos acerca de lo bien que se siente cuando le empoderan alguna actividad.

En general el jefe del área operativa tiene una actitud muy positiva, se preocupa por el bienestar de su personal y además sabe la importancia de su posición dentro de su organización. Debido a esto se esfuerza en mantener la productividad y al personal contento; muestra de su excelente liderazgo.

4.5 Propuesta de mejora

Nuestra propuesta de mejora se trata de complementar las metodologías de Covey y de Denison, implementándose con los siguientes lineamientos:

Implementar el programa de las 4 disciplinas de la ejecución de Covey con tablero de medición de resultados con cada empleado del área operativa y con la opción de implementarse en las demás áreas de la organización. Dependiendo de la organización el programa puede tener un lapso de 8- 12 meses y debe incluir el manual o guía del participante.

Tabla 5. Tablero de medición Franklin Covey (Ejemplo).

Integrantes		Cargo	Responsabilidades	Definición de MCI global	Definición de MCI semanal	Porcentaje de cumplimiento del tablero de medición	Reunión de MCI/ alcance de objetivos
1		Vendedor	Manejo de cartera	Aumentar la venta en un 5%	Recuperar cuenta de cliente x mediante la aplicación de una estrategia de descuento por pronto pago	60%	Definir nueva meta y justificar alcance
2		Despachador	Control sobre los insumos a despachar	Agilizar la carga un 2% más rápida	Reciclar 40 cajas más por día	40%	Definir nueva meta y justificar alcance
3		Jefe de bodega	Manejo del inventario del producto	Reducir en un 10% el espacio operativo para el ingreso de nuevas líneas	Rotular las líneas de producto importado	80%	Definir nueva meta y justificar alcance
4		Operario	Controlar los procesos de maquila de manera eficiente	Apoyar en la reducción de los costos por desperdicio en un 5%	Llevar un nuevo control de temperatura de los cuartos fríos	80%	Definir nueva meta y justificar alcance

CRITERIO DE MEDICIÓN	PORCENTAJE
Enfoque	20
Trabajo en equipo	20
Habilidades	20
Manejo de recursos	20
Seguimiento	20
Total	100

Como parte de la estrategia de Denison, una vez terminado el análisis en la empresa se debe ejecutar un método de evaluación continua que permita darle seguimiento a la nueva cultura mediante un control de actividades que haga connotación sobre los responsables en asignar actividades y planes de capacitación continuos.

Tabla 6. Plan de acción modelo Denison

Fase	Actividades	Instrumentos/herramientas	Involucrados
Input	Entrevista con el jefe de operaciones	Entrevista	Especialistas y jefe de operaciones
Desarrollo	Realizar un Focus Group con el gerente de ventas, dueño propietario y el jefe de operaciones para sustraer modelos ideas para sugerir la nueva cultura en la empresa	Formato para plasmar lluvia de ideas por parte de los directivos	Especialistas y jefe de operaciones
Ouput	<p>Cultura actual presenta zona de riesgo por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe monitoreo continuo de la motivación 2. El personal no está claro sobre las misión y visión de la empresa 3. La retroalimentación es realizada de manera empírica sin medición <p>Se propone:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Llevar un cuadro de evaluación motivacional b. Ejercer encuestas de satisfacción laboral 	Formato de plan de trabajo continuo	Jefes de departamento

Se considera necesario realizar una combinación de ambos modelos por el enfoque cultural que cada uno aplica desde la perspectiva cultural y la otra toma en cuenta la cultura corporativa.

4.6 Implementación de los cambios

Para Distribuidora Mariscos y Más es importante contar con un apoyo sólido en la transformación de la cultura organizacional. Los resultados obtenidos a la fecha muestran que definitivamente se debe cambiar la cultura para garantizar la estabilidad de los empleados, sin embargo, ese cambio debe ser gradual y medido.

PROCESO DE IMPLEMENTACION DE CAMBIO



Figura 6. Proceso de implementación de cambio

4.6.1 Cronograma de aplicación

Para que el proceso de implementación sea eficaz es importante llevar a cabo un cronograma que permita la ejecución en los tiempos establecidos y combinados con los modelos destacados. Para ello es importante que los empleados entiendan cual es el objetivo de cada uno de ellos a lo largo del año. La implementación del mismo otorga más valor para la empresa caracterizando a la misma por el compromiso con los empleados.

El cronograma de actividades se realizó tomando en cuenta como piloto la implementación en el área de operaciones, sin embargo, a futuro la idea es replicarlo a toda la organización.

DISTRIBUIDORA MARISCOS Y MÁS

Cronograma de Trabajo

AÑO: 2018

Mandos responsables: jefes de área

Objetivo principal: implementación de un modelo de cultura organizacional

Indicaciones: Se iniciará implementando el modelo de Denison para arrancar con una estructura de cultura organizacional sugerida por 5 meses.

Tabla 7. Cronograma de Trabajo.

Ver Anexo 4: Cronograma Completo

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Área/etapa	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Modelo	Denison	Denison	Denison	Denison
Operaciones	Realizar Entrevistas	Focus Group	Análisis de la cultura actual versus los elementos que aporten a la nueva cultura.	Creación e Implementación de la nueva cultura
	Cada una de las entrevistas deberá ser respondida por: mandos intermedios y la alta gerencia.	Se utilizarán los días sábados para reunir a 5 colaboradores que aporten al Focus Group en 4 jornadas semanales. La idea es organizar el evento en un lugar ajeno a la empresa para que los colaboradores se sientan cómodos y puedan estimular sus ideas. Este Focus Group será liderado por un outsourcing, para que no exista ningún tipo de conflicto de intereses.	Se recomienda a la alta gerencia realizar una reunión estratégica, donde puedan recibir información relevante tanto de las entrevistas como de los hallazgos sustraídos del Focus Group, para análisis de la nueva cultura organizacional a implementar. Las personas involucradas en esta reunión son los mandos intermedios, alta gerencia, liderado por outsourcing.	Creación de una cultura adecuada en base al análisis realizado en la Etapa #3 que fomente un ambiente participativo por parte del colaborador. Liderado por outsourcing Consecuentemente se debe dar seguimiento mensual por parte de la alta gerencia fomentando un clima laboral adecuado.

Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Area/etapa	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7	Etapa 8
Modelo	Covey	Covey	Covey	Covey
Operaciones	Charla de introducción de las 7 hábitos de la gente altamente efectiva	Charla # 2 de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva	Introducción a las 4 disciplinas de la ejecución.	Disciplina 1 : tema: enfocarse en lo crucialmente importante
	Se debe impartir folletos con una breve descripción de la charla. Una charla diaria que ejemplifique cada disciplina	Deberán llenar los folletos de estudio semanal y realizar una prueba al final	Iniciación del taller especializado. Folleto en mano para cada participante.	Se explica el cuadrante de los más importante versus lo más urgente. Se debe explicar al colaborador la importancia de las MCI y su significado

Mes	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Area/etapa	Etapa 9	Etapa 10	Etapa 11	Etapa 12
Modelo	Covey	Covey	Covey	Covey
Operaciones	Disciplina 2: tema: tomar acción sobre mediciones de predicción	Disciplina 3: tema: llevar un tablero de resultados	Disciplina 4: tema: mantener una cadena de rendición de cuentas	Coctel de celebración de y entrega de títulos
	Aprender a identificar el 80% de resultados con el 20% del esfuerzo mediante datos históricos y predictivos	Llevar un cuadro de control de monitoreo diario donde se puedan revisar los resultados de cada colaborador	Reuniones cada lunes para revisar los avances hechos de la semana pasada y la fijación de nuevas metas	Almuerzo o cena celebrando los logros obtenidos

4.6.2 Presupuesto

El costo de implementación del taller de Covey en sus 4 disciplinas de la ejecución es de \$USD 3,000.00 según expertos en coaching de Covey Teaching de Estados Unidos por 8 meses al momento de subcontratar a un especialista directo de Covey Enterprise, sin embargo, según cotización de mercado se puede recibir de un especialista que haya finalizado el taller con certificación por el mismo valor. El taller incluye:

- ✓ Folleto de apuntes
- ✓ Manual de usuario
- ✓ 2 refrigerios (1 break + 1 lunch)
- ✓ Diploma final
- ✓ Artículos promocionales: 1 lápiz y llavero de Covey

En cuanto al taller de Denison se puede realizar con un especialista en cultura organizacional o por medio de outsourcing el cual brinde un moderador al momento del análisis. El costo estimado sería de US\$ 35.00 persona para 22 personas por 4 meses en donde el costo total de implementación de los dos modelos sería representado de la siguiente manera:

Tabla 8. Resumen Presupuesto

Descripción	Meses de implementación	Costo unitario US\$	Total US\$
Taller de Covey	8	3,000	24,000
Taller de Denison	4	770	3080
Total	12	3,770	27,080

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La cultura existente en Distribuidora Mariscos y Más se considera una cultura de riesgo y está afectando el rendimiento de los empleados de manera directa en el sentido que no existe un programa de motivación continua por parte de la empresa y en donde el rendimiento de los empleados se ve directamente afectado por la ausencia de un proceso motivacional continuo.

La cultura organizacional de la empresa cuenta con déficit de atención, consecuentemente, No existe un protocolo de conducta continuo que identifique los comportamientos de cada colaborador. Se identifica que la falta de atención al ser escuchados representa una debilidad directa la cual afecta la productividad y aumenta la rotación del área operativa.

La percepción de cada empleado en su mayoría es de desmotivación producto a la falta de incentivos laborales y reconocimiento por logros obtenidos.

Dentro de los parámetros de conducta brindados por los empleados se identifican: llegadas tardes, críticas entre compañeros y baja productividad

RECOMENDACIONES

Adoptar una adecuada cultura organizacional en base a la propuesta de mejora sugerida en esta investigación, que permita mejorar el desempeño de los colaboradores. Es importante que al adoptar la nueva cultura organizacional en la empresa se busque darle seguimiento por parte de la alta gerencia y así enfocar y motivar a los empleados hacia el logro de los objetivos.

Implementar un departamento de recursos humanos que permita el monitoreo constante de los empleados en su entorno de trabajo y la aplicación de una política de incentivos más llamativa que genere retención del talento humano.

Crear una política de continua mejora que premie aquellos empleados que cumplan con excelencia el cumplimiento de los talleres de cultura organizacional y la ejemplifiquen en sus áreas de trabajo.

Llevar un control constante del clima laboral de tal manera que no vaya afectar la cultura organizacional por parte de los empleados que laboran actualmente en la empresa como de los nuevos integrantes que formen el equipo operativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Carmona Botia, C. (2016). Cómo afecta la cultura organizacional a tu negocio. Recuperado a partir de <http://comunidad.iebschool.com/cristinacarmona/2016/11/15/cultura-organizacional/>
- Clima Organizacional. (2011). Recuperado a partir de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/>
- Covey, S. (2014). Los 4 cuadrantes de Stephen Covey, 1.
- Covey, S., McChesney, C., Huling, J., & Miralles, J. G. (2013). Cómo alcanzar metas crucialmente importantes; las 4 disciplinas de la ejecución. *Random House Mondadori*, 6.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva* (1 ed. II reimp.). Buenos Aires, Barcelona, Mexico: Buenos Aires, Barcelona, Mexico. Recuperado a partir de [file:///C:/Users/mlrodriguez/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/D0S9NHRI/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas%20\(00000003\).pdf](file:///C:/Users/mlrodriguez/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/Content.Outlook/D0S9NHRI/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas%20(00000003).pdf)
- Emprendices. (2013). Recuperado a partir de <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Campus Guadalajara, México*, 77.
- Liker, J., & Meier, D. (2008). *El Talento Toyota*. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10433948>
- Manpower. (2010). Talento para la innovación: Una Nueva Cultura de Negocios, 24.
- Moron, E. (2016). Siete hábitos de un candidato eficaz. *El Comercio; Lima*, p. 57.
- Peteraf, T. I., & Strickland, G. I. (2012). *Administración estratégica* (18.ª ed.). Mexico DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/reader.action?docID=10751086>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.ª ed.). Mexico: Pearson Education. Retrieved from. Recuperado a partir de

<https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

Significados.com. (2017). Recuperado a partir de <https://www.significados.com/cultura/>

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, Francisco Morazán, 19/ 10/ 17
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Marlene Duarte Martinez
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Propietaria
(Puesto Laboral)

Distribuidora Mariscos y Mas
(Empresa o Institución)

Cerro de Hula, Municipio de Santa Ana
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): **Marlene Duarte Martinez**

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección Empresarial. Hemos seleccionado como tema **Propuesta de implementación de un modelo de cultura organizacional para Distribuidora Mariscos y Más**, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar encuestas y entrevistas con el personal operativo.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Danilo Villavicencio
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 11553045

Mayra Rodriguez
Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 11553137

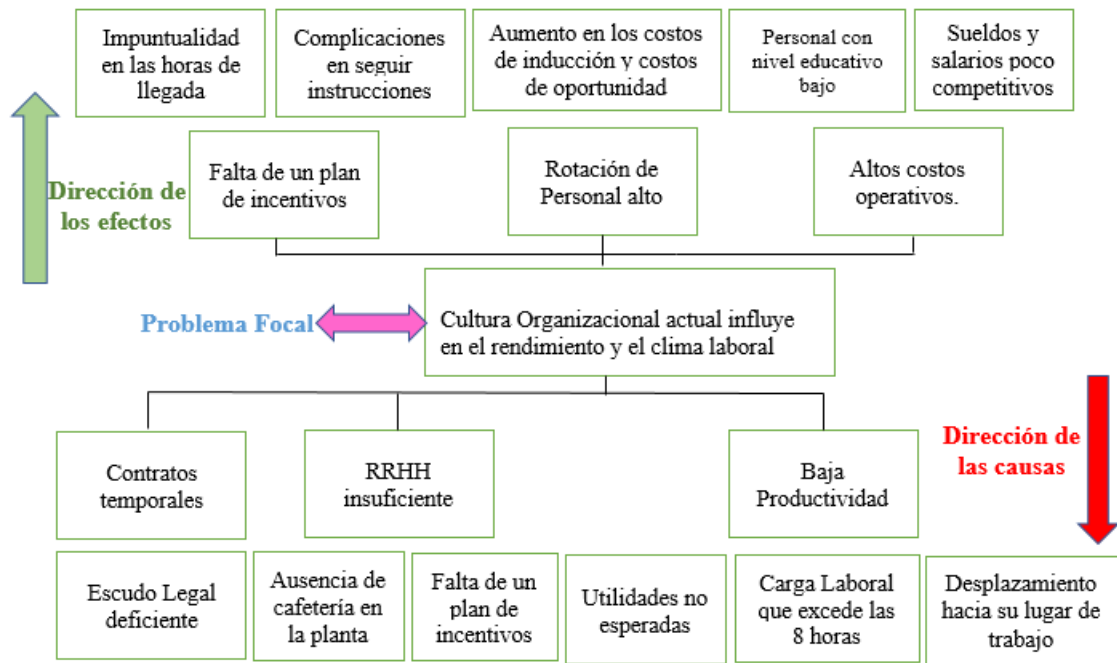
Por este medio, Distribuidora Mariscos y Mas
(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Marlene Duarte Martinez
(Nombre y sello del Director / Gerente)

Vo.Bo


Anexo 2. Árbol de Problemas



Anexo 3. Encuesta

Encuesta "Distribuidora Mariscos y Más"

1. Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. Estoy satisfecho(a) con las oportunidades que se me presentan para aplicar mis habilidades y experiencia. w

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. Me siento inspirado(a) a cumplir con mis objetivos en el trabajo. w

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Me siento totalmente comprometido(a) con mi trabajo. w

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. Me encanta ir a trabajar. w

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. Con frecuencia, me gusta tanto mi trabajo que el día se pasa muy rápido. w

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7. Estoy decidido(a) a esforzarme en el trabajo de cada día. w

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. Estoy satisfecho(a) con mi remuneración en general. w

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

9. Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de mi organización. w

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. Puedo tomar decisiones relacionadas con mi trabajo. w

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. Tengo una buena relación laboral con mi supervisor.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. Estoy satisfecho(a) con el conjunto de beneficios. w

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. Mi organización es económicamente estable. w

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. Estoy satisfecho/a con la cultura de mi lugar de trabajo. w

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. Entiendo cómo mi trabajo afecta los objetivos de negocio de la organización.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Anexo 4. Entrevista al jefe del área de operaciones

1. ¿Cuáles son los indicadores actuales en el área Operativa?
2. ¿Disfruta su trabajo como Jefe del área operativa?
3. ¿Cómo considera que su equipo de trabajo esta en cuanto a Motivación?
4. ¿Cuáles considera son los componentes conductuales que afectan o mejoran el cumplimiento de los colaboradores?
5. ¿Cómo es la cultura organizacional en la “Distribuidora Mariscos y Más”?
6. ¿Qué tipo de actividades han realizado con sus colaboradores para mejorar el trabajo en equipo?
7. ¿Cuál considera es la causa de conductas positivas o negativas de los colaboradores a nivel conductual?
8. ¿Estaría dispuesto en aportar con ideas que mejoren la motivación de los empleados y mejorar el clima laboral actual?