



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL QUE POTENCIAN LA MOTIVACIÓN Y
COMPROMISO LABORAL, EN LOS EMPLEADOS DE LA
OFICINA PRINCIPAL DE LA COOPERATIVA SAGRADA
FAMILIA.**

**SUSTENTADO POR:
MAVET SARAI BAQUEDANO REYES
VICTORIA CRISTINA CHÁVEZ MORALES**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C., F.M., HONDURAS, C.A.
JULIO, 2019**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL QUE POTENCIAN LA MOTIVACIÓN Y
COMPROMISO LABORAL, EN LOS EMPLEADOS DE LA
OFICINA PRINCIPAL DE LA COOPERATIVA SAGRADA
FAMILIA.**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLOGICO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

ASESOR TEMATICO

DINORAH IRÍAS

MIEMBROS DE LA TERNA:

NELSON BENAVIDES

MARÍA ELENA MORAZÁN

MARIEL RIVERA



FACULTA DE POSTGRADO

CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE POTENCIAN LA MOTIVACIÓN Y COMPROMISO LABORAL, EN LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA PRINCIPAL DE LA COOPERATIVA SAGRADA FAMILIA

**Mavet Sara íBaquedano Reyes
Victoria Cristina Ch ávez Morales**

Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolla con el objetivo central de identificar las características actuales de la cultura organizacional que potencian la motivación y compromiso laboral, en los empleados de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019. Esta investigación es de tipo correlacional porque analiza la relación entre las variables, se utilizó método inductivo donde inicialmente se presentan los aspectos particulares del problema, hasta llegar a los aspectos más generales. Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fue una encuesta que permitió medir las opiniones y percepciones de los empleados sobre los siguientes aspectos, normas y valores, compromiso con la misión y visión, comportamiento ético, motivación, liderazgo del jefe, compromiso, beneficios laborales, enfoque de la cooperativa, desarrollo personal, relación con jefe y compañeros, evaluación de desempeño, utilizando el método Likert, la cual tiene una alta confiabilidad de 0.91 según el método de Alfa de Cronbach, el instrumento se aplicó a 72 colaboradores; además, se realizó una entrevista estructurada al Jefe de Talento Humano. Según los resultados obtenidos, la Cooperativa cuenta con características particulares que favorecen la motivación y compromiso de los colaboradores como ser: estabilidad laboral, beneficios laborales, adecuada socialización de la misión, visión, valores, políticas, reglamentos, lo que permite que al menos el 74% del personal se identifique y se comprometan con la Cooperativa. Los factores que afectan la cultura organizacional de la Cooperativa son: poca formación en tema de ética laboral,

valores y normas, los reglamentos y políticas no son aplicados a todo el personal de forma igualitaria, los premios y reconocimientos son escasos y no son aplicados en forma justa. Se presentan trece propuestas de mejora, con el fin primordial de fortalecer la cultura organizacional y por ende la motivación y compromiso de los empleados.

Palabras claves: (Cultura organizacional, compromiso, motivación, subculturas organizacionales).



GRADUATE SCHOOL

KNOWING THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE MAIN OFFICE OF TEGUCIGALPA OF THE SAGRADA FAMILY COOPERATIVE

Mavet Sara íBaquedano Reyes
Victoria Cristina Ch ávez Morales

Abstract

This research work is developed with the central objective of identifying the current characteristics of the organizational culture that enhance motivation and work commitment, in the employees of the main office of the Sagrada Familia Cooperative located in Tegucigalpa. This research is of a correlational type because it analyzes the relationship between the variables, an inductive method was used where initially the particular aspects of the problem are presented, until reaching the most general aspects. The instruments used to collect the information was a survey that allowed measuring the opinions and perceptions of employees on the following aspects, standards and values, commitment to mission and vision, ethical behavior, motivation, leadership of the boss, commitment, benefits labor, cooperative approach, personal development, relationship with boss and colleagues, performance evaluation, using the Likert method, which has a high reliability of 0.91 according to the Cronbach Alpha method, the instrument was applied to 72 employees; In addition, a structured interview with the Head of Human Talent was conducted. According to the results obtained, the Cooperative has particular characteristics that favor the motivation and commitment of employees such as: job stability, work benefits, adequate socialization of the mission, vision, values, policies, regulations, which allows at least 74% of the personnel identify themselves and commit themselves to the Cooperative. The factors that affect the organizational culture of the Cooperative are: little training in labor ethics, values and norms,

regulations and policies are not applied equally to all staff, awards and recognition are scarce and are not applied in fair way. Thirteen proposals for improvement are presented, with the primary purpose of strengthening the organizational culture and therefore the motivation and commitment of the employees.

Keywords: (Organizational culture, commitment, motivation, organizational subcultures).

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios porque sin Él no hubiera podido emprender y terminar este camino, a mi madre Nubia Reyes, quien es la persona más importante en mi vida, a mi novio Darwin Cárdenas, al Cuerpo de Bomberos por brindarme el tiempo y apoyo en la realización de las prácticas, a los docentes a lo largo de la carrera, también a las asesoras Doctora Claudia Castro y Máster Dinora Irás quienes nos guiaron y dedicaron sus conocimientos y tiempo para presentar con éxito nuestra tesis.

MAVET SARAI BAQUEDANO REYES

Dedico esta tesis a mi Dios y creador Jehová de los ejércitos que me ha dado, vida, salud, familia, me ha provisto de una fuente de empleo y de fuerzas para cumplir una de mis metas como es culminar la Maestría.

A mi madre que es mi fuente de inspiración, mujer ejemplar, abnegada y entregada a Dios, a su familia. Así también a mis hermanos en especial a Katy Chávez que ha estado a mi lado dándome su apoyo en todo momento.

A la Doctora Castro que con su conocimiento nos llevó de la mano con mucha humildad y paciencia, dones que solo posee un gran ser humano.

A la Máster Dinorah Irás, que aceptó el reto de apoyarnos con sus conocimientos y experiencia en el área de recursos humanos y asesorarnos en nuestra tesis.

A mi amiga y hermana Claudia Meza, que siempre dijo estoy a la orden y me apoyó con la mejor disposición, Dios la bendiga siempre.

A Mavet Baquedano por su tolerancia y paciencia en estos dos años y 3 meses de sacrificio por alcanzar este proyecto de estudio, muchas más bendiciones para su vida.

VICTORIA CRISTINA CHÁVEZ MORALES

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios primeramente por habernos dado vida y la oportunidad de culminar este proyecto de formación profesional y personal, al cursar la maestría en Dirección en Recursos Humanos.

A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por la oportunidad de formar parte como maestrantes en tan prestigiosa institución.

Al personal de la Cooperativa Sagrada Familia en especial a la Jefe de Talento Humano Ingeniera Marcela Padilla, por brindarnos la oportunidad de realizar la tesis en tan noble institución, así mismo a todo el personal administrativo que nos apoyaron llenando las encuestas.

También agradecemos a nuestros docentes quienes nos brindaron de su conocimiento y nos transmitieron su experiencia en el área de recursos humanos, en especial agradecemos a la Doctora Claudia Castro por su apoyo como asesora metodológica y a la Máster Dinorah Irás asesora temática por instruirnos con su conocimiento y amplia experiencia.

A todos nuestros compañeros de diferentes generaciones, de cada uno de ellos aprendimos, gracias a los que se mostraron más que compañeros, amigos. Les deseamos éxitos en todos sus proyectos de vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	xi
CAPÍTULO I. PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducci ón	1
1.2 Antecedentes del Problema.....	2
1.3 Defini ci ón del Problema	3
1.4 Preguntas generadas por el problema observado	3
1.5 Objetivos	4
1.6 Justificaci ón del tema propuesto	4
1.7 Viabilidad.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Cultura organizacional: evoluci ón del concepto	7
2.2 Defini ci ón de la Cultura Organizacional	9
2.3 Origen la cultura organizacional	11
2.4 Elementos observables y ocultos de la cultura organizacional	13
2.4.1 Elementos observables de la cultura.....	13
2.4.2 Elementos ocultos de la cultura.....	14
2.5 Valores que determinan la cultura	17
2.6 Tipos de Cultura	18
2.7 Efectos de Cultura Organizacional en los empleados.....	21

2.8 Sub culturas organizacionales	24
2.9 Socialización de la Cultura Organizacional	25
2.10 Administración de la cultura organizacional	27
2.11 Modelos de Cultura Organizacional	28
2.12 Características y ventajas de las culturas exitosas	30
2.13 Desafíos de la cultura organizacional	31
2.14 Métodos para analizar la cultura organizacional	32
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	35
3.1 Alcance de la Investigación	35
3.2 Método de Operación.....	35
3.3 Definición de la Hipótesis.....	35
3.4 Congruencia Metodológica.....	36
3.5 Definición de las variables y su operación	38
3.6 Instrumento de Investigación.....	39
3.7 Definición de la Muestra.....	40
3.7.1 Detalle de participantes por departamento.....	42
3.8 Cronograma de Actividades.....	43
CAPÍTULO 4. HALLAZGOS Y RESULTADOS	45
Análisis de resultados	45
4.1. Género.....	45
4.2 Edad	46
4.3 Antigüedad Laboral	47
4.4 Nivel Educativo	48
4.5 Conozco y entiendo los valores Institucionales de la Cooperativa.....	48

4.6 En la Cooperativa los empleados practican los valores institucionales.....	49
4.7 Conozco las normas y reglas de la Cooperativa	50
4.8 Considero que las normas establecidas en la Cooperativa son aplicadas a todos por igual.	51
4.9 En la Cooperativa se le da mucha relevancia al cumplimiento de normas y de procesos.	52
4.10 Conozco la misi3n y visi3n de la Cooperativa.....	53
4.11 Considero que todos los empleados de la Cooperativa se sienten identificados con la misi3n y visi3n de la Cooperativa.	53
4.12 Conozco las metas que tiene la Cooperativa.	54
4.13 Considero que mis compa1eros est1n enfocados en alcanzar las metas.	55
4.14 En la Cooperativa se trabaja en equipo para el logro de las metas.	56
4.15 Considero que el personal de la Cooperativa es 1tico en sus acciones.	56
4.16 El cuerpo directivo toma decisiones basados en la 1tica.	57
4.17 An1lisis de correlaci3n entre el nivel educativo de los colaboradores y su opini3n sobre si el cuerpo directivo toma decisiones basados en la 1tica.	58
4.18 En la Cooperativa se imparten charlas sobre la 1tica personal y laboral.	59
4.19 Considero que el personal de la Cooperativa tiene claro c3mo comportarse y que se espera de ellos.	60
4.20 Considero que el departamento de Talento Humano realiza constantemente actividades que motivan a la unidad entre el personal.	61
4.21 En la Cooperativa me motivan a ser creativo e innovador.	62
4.22 Me siento motivado y estimulado a seguir laborando para la cooperativa.	63
4.23 An1lisis de correlaci3n entre Antigüedad Laboral y la Motivaci3n Laboral.....	63
4.24 An1lisis de correlaci3n entre motivaci3n y g1nero.....	64
4.25 An1lisis de correlaci3n entre motivaci3n y Edad	65

1.26 El departamento de Talento Humano motiva a la comunicaci3n abierta.	66
4.27 El personal de la Cooperativa est3 motivado en su trabajo.	67
4.28 Mi jefe es digno de respeto y admiraci3n, ejerce una influencia positiva sobre mi persona.	68
4.29 Considero que mi jefe es un buen l3der que me inspira y me motiva a realizar mi trabajo con excelencia.	69
4.30 Mi jefe tiene un liderazgo participativo.	69
4.31 Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mi jefe.....	70
4.32 La cooperativa cuenta con mentores que sirven de modelos al personal de nuevo ingreso.	71
4.33 Mis compa3eros siempre dan la milla extra en sus actividades.	72
4.34 Me siento comprometido con el logro de la misi3n y visi3n de la Cooperativa....	73
4.35 An3lisis de correlaci3n entre compromiso con el logro de la misi3n y visi3n y g3nero	74
4.36 An3lisis de correlaci3n entre compromiso con el logro de la misi3n y visi3n y antigüedad laboral.....	75
4. 37 Mis compa3eros siempre se esfuerzan por realizar un trabajo con calidad.	76
4.38 Mi compromiso laboral ha aumentado conforme ha pasado el tiempo.	76
4.39 An3lisis de correlaci3n entre compromiso laboral ha aumentado conforme ha pasado el tiempo y nivel educativo	77
1.40 Considero que todos los departamentos est3n comprometidos con las metas y objetivos de la Cooperativa.....	78
4.41 En la Cooperativa las decisiones est3n centralizadas.	79
4.42 Considero que la Gerencia de la Cooperativa est3 m3s enfocada en el crecimiento en ventas, rentabilidad y de mercado.	80
4.43 La Cooperativa es muy innovadora en sus productos y servicios al afiliado.	81

4.44 El personal de la Cooperativa está enfocado en satisfacer las necesidades de los afiliados.	82
4.45 En mi opinión en la Cooperativa hay mucha burocracia (reglas formales y procedimiento de operación estándar).	83
4.46 En la Cooperativa se preocupan por formar y desarrollar a su personal.	84
4.47 Cuando un empleado nuevo inicia hay una persona responsable de entrenarlo y transmitirle los valores de la organización	85
4.48 El entrenamiento al compañero de nuevo ingreso es formal y bien estructurado.	86
4.49 He recibido en el último año una capacitación interna o externa que me ayude en el desempeño.	87
4.50 He recibido en el último año capacitación o boletines que refuercen los valores o normas de la Cooperativa.	88
4.51 Las relaciones interpersonales entre los compañeros son positivas y constructivas.	89
4.52 Mis compañeros son simpáticos y abiertos a los comentarios.	89
4.53 En la Cooperativa el personal se apoya en sus tareas.	90
4.54 Tengo relaciones cordiales y de respeto con mi jefe.	91
4.55 Mis compañeros de trabajo evitan la confrontación, el chisme y el negativismo.	91
4.56 Considero que mi desempeño es evaluado en forma justa.	92
4.57 En la Cooperativa los empleados que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.	93
4.58 Mi jefe no muestra favoritismo al evaluar a mis compañeros.	94
4.59 Recibo retroalimentación adecuada sobre cómo mejorar mi desempeño.	95
4.60 Mi salario está acorde a mi desempeño.	95
4.61 Estoy satisfecho con los beneficios adicionales que gestiona el departamento de Talento Humano para los empleados.	96
4.62 En la Cooperativa los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	97
4.63 Considero que los empleados son promovidos en forma justa.	98

4.64 Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la Cooperativa (Seguro de vida, seguro médico, vacaciones).	99
4.65 La Cooperativa brinda oportunidad de crecimiento laboral.	99
4.66 Alfa de Crombach	100
4.67 Entrevista al Jefe de Talento Humano	101
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
5.1 Conclusiones	108
5.2 Recomendaciones	110
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	112
Propuesta de Mejora # 1.	113
Propuesta de Mejora # 2.	114
Propuesta de Mejora # 3.	116
Propuesta de Mejora # 4.	118
Propuesta de Mejora # 5	119
Propuesta de Mejora # 6.	121
Propuesta de Mejora # 7.	122
Propuesta de Mejora # 8	124
Propuesta de Mejora # 9	126
Propuesta de Mejora # 10	127
Propuesta de Mejora # 11	128
Propuesta de Mejora # 12	129
Propuesta de Mejora #13	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS	138

Anexo 1 Encuesta de cultura organizacional	138
Anexo 2 Entrevista con Jefe de Recursos Humanos.....	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Viabilidad	5
Tabla 2. Matriz Metodológica	36
Tabla 3. Definición de las variables y su operación.....	38
Tabla 4. Participantes Encuesta Cultura Organizacional	42
Tabla 5. Cronograma	43
Tabla 6 Aplicación de Normas y Asensos.....	113
Tabla 7 Establecimiento de Plan De Carrera	114
Tabla 8 Identificación con la misión y visión	116
Tabla 9 Ética laboral, valores y normas.....	118
Tabla 10. Integración de Equipos	119
Tabla 11 Motivación e incentivos al personal	121
Tabla 12 Canales de comunicación.....	122
Tabla 13 Entrenamiento al personal de nuevo ingreso.....	124
Tabla 14 Desarrollo del personal	126
Tabla 15 Compromiso Laboral	127
Tabla 16 Escala Salarial.....	128
Tabla 17 Recompensas	129
Tabla 18 Promoción Interna	131

CAPÍTULO I. PLANEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo tomaremos en consideración temas importantes como ser; Título de la investigación, problema y preguntas planteadas, los objetivos, justificación del proyecto y viabilidad.

1.1 Introducción

El presente estudio tiene como propósito conocer la cultura organizacional que impera en la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia, ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019.

Chiavenato (2009) se refiere a la cultura organizacional a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas y al conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones de los empleados.

La Cooperativa Sagrada Familia, se fundó el 14 de febrero 1969, como una iniciativa de tres sacerdotes católicos, iniciando operaciones con L 2,450.00 con el fin primordial de ayudar a las personas de escasos recursos a forjar un patrimonio que les permitiera financiar sus actividades, actualmente cuenta con 181 empleados en la oficina principal.

El alcance del estudio es de tipo correlacional, ya que analizaremos el efecto que tiene la cultura organizacional en la motivación y compromiso de los empleados de la oficina principal, el análisis se realizó a través de una encuesta, creada a través del método Delphi, la cual mide 12 elementos básicos los cuales son: normas y valores, compromiso con la misión y visión, comportamiento ético, motivación, liderazgo del jefe, compromiso, beneficios laborales, enfoque de la cooperativa, desarrollo personal, relación con el jefe y compañeros, evaluación de desempeño.

La encuesta fue validada utilizando el Alfa de Crombach, la cual tiene una validez de 0.91 denotando que el instrumento es confiable, la muestra se determinó utilizando el muestreo probabilístico, utilizando el método LQAS, aplicando el instrumento a 72 empleados, con los resultados obtenidos se presentan propuestas de mejora que le permitirán a la Cooperativa Sagrada Familia incrementar la motivación y compromiso de los colaboradores de la oficina principal.

1.2 Antecedentes del Problema

La cultura organizacional tiene su origen en la historia de la empresa y el entorno donde se desarrolla, está conformada por un conjunto de valores, normas, lenguaje, ritos, costumbres, hábitos, creencias, comunicación, sistema de producción, liderazgo, relaciones interpersonales, comportamiento y el ambiente laboral que comparten tanto los colaboradores de la organización como sus clientes y proveedores, podríamos decir que la cultura organizacional es el ADN de la empresa, haciendo que ésta sea única y diferente a todas las demás organizaciones.

Una cultura organizacional bien implementada aumenta la productividad y la efectividad de las organizaciones, generando una ventaja competitiva. Debido a lo anterior, se consideró importante conocer las características actuales de la cultura organizacional y determinar los efectos que esta tiene en la motivación y compromiso laboral, en los empleados de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia, ubicada en Tegucigalpa.

1.3 Definición del Problema

Se establece el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son las características actuales de la cultura organizacional que potencian la motivación y compromiso laboral, en los empleados de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019?

1.4 Preguntas generadas por el problema observado

1.4.1 ¿Qué tipo de cultura organizacional impera en la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019?

1.4.2 ¿Cuáles son los elementos que influyen negativamente en la cultura organizacional de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019?

1.4.3 ¿Existen subculturas en la cultura organizacional de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia, ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019?

1.4.4 ¿Cuál es el rol que desempeña el departamento de Talento Humano para desarrollar una visión clara de la cultura organizacional de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa?

1.4.5 ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que más beneficiaría reforzar o implementar en la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa?

1.4.6 ¿Qué efectos tiene la cultura organizacional en la motivación y el compromiso laboral, en los empleados de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Identificar las características actuales de la cultura organizacional que potencian la motivación y compromiso laboral.

1.5.2 Objetivos Específicos

1.5.2.1 Determinar el tipo de Cultura Organizacional que impera.

1.5.2.2 Identificar los elementos que influyen negativamente en la cultura organizacional.

1.5.2.3 Identificar si existen subculturas en la cultura organizacional.

1.5.2.4 Definir el rol que desempeña el departamento de Talento Humano para desarrollar una visión clara de la cultura organizacional.

1.5.2.5 Identificar el tipo de cultura organizacional que más beneficiará reforzar o implementar.

1.5.2.6 Determinar los efectos de la cultura organizacional en la motivación y compromiso laboral.

1.6 Justificación del tema propuesto

La cultura organizacional es la parte esencial en una empresa porque a través de ella se comparten las normas y los valores, no solo de manera interna, sino que también se comparte con los clientes y proveedores. Es de relevancia para nosotros estudiar el tema de cultura organizacional, porque como hemos aprendido a lo largo de la maestría, la misma es fundamental para lograr motivación y compromiso laboral en los empleados.

1.7 Viabilidad

Tabla 1. Viabilidad

Recursos	Descripción
Financieros	Se contará con el apoyo financiero del departamento de Talento Humano de la Cooperativa Sagrada Familia, como ser los gastos de impresión, producción de herramientas de marketing, procesos de capacitación.
Logísticos	Salón de capacitación, distintas actividades de marketing, como ser <i>brochures</i> , banner publicitario, desarrollar anuncios donde se divulgue la cultura organizacional.
Humanos	El trabajo humano lo realizaremos dos alumnas de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, con el apoyo del Departamento de Talento Humano.
Materiales	Computadoras de cada estudiante. Vehículo de cada estudiante. Hojas de Papel, lápices, impresiones.
Temporales	El tiempo en que se evaluará y se realizará la caracterización y propuesta de cultura organizacional, se realizará en el segundo trimestre (meses de abril, mayo y junio) del año 2019.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se procede a sustentar las teorías, análisis y conceptos relacionados con el tema de investigación, se tomarán en consideración temas importantes como conceptualización, descripción de elementos, modelos, tipos de culturas y subculturas y la metodología que se utiliza para medir la cultura organizacional.

2.1 Cultura organizacional: evolución del concepto

El concepto de cultura organizacional se va desarrollando a finales de los años setenta los siguientes autores la definen de diferentes maneras:

Schwartz y Davis (1981) menciona que inicialmente la cultura organizacional era tomada en cuenta como las normas y creencias que comparten los miembros de una organización, como parte de una conducta aprendida, pero a medida de los años se empezó a mirar la cultura organizacional como algo que agrega valor a la empresa y crea ventaja competitiva. (citado en Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, p.351)

Luego de un par de años, aparece que una cultura organizacional depende de un número de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Por lo que define la cultura organizacional como el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Schein 1983, p. 14). (citado en Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, p.351)

La cultura organizacional a lo largo de los años ha sufrido muchos cambios en sus términos, explicados desde un inicio como un conjunto de expresiones que tienen significados para un grupo de personas. Entendiendo primero lo que es la cultura que son las creencias y costumbres, hábitos, valores adquiridos por el ser humano que forman parte de una sociedad.

Cuando hablamos de cultura organizacional también son las creencias valores y significados, pero en un entorno laboral.

En la década de los ochenta, muchos autores aportaron detalles a las definiciones antes mencionadas. Martin y Siehl (1983) explican “que la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sea intencionados por la gerencia, o por causa de subculturas que podrán ayudar a reforzar la cultura principal” (citado en Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, p.351).

Wilkins (1983) describe “que la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres), de ahí que, a partir de diversos análisis, expresen que la cultura es difícil de cambiar” (citado en Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, p.351).

Cuando una persona realiza un comportamiento de manera repetida, provoca que se genere una costumbre y ésta puede variar de acuerdo al lugar donde se desarrolla. El lenguaje, las historias, son costumbres que adquieren los empleados y estas permiten que se forme la cultura, según muchos autores es muy difícil cambiar una cultura, porque es algo que forma parte del diario vivir de una persona en un entorno determinado.

De igual manera, Denison (1996) “apoya ideas anteriores y menciona que el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo” (p. 624). (citado en Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, p.351)

El trabajo es el segundo lugar donde las personas comparten más tiempo, esto facilita las teorías que mencionan que la cultura organizacional es donde se crean un conjunto de patrones que tienen significado en un grupo de personas que trabajan en una organización, es ahí donde las personas comparten costumbres todos los días, desde la hora de marcar en un reloj, portar un

uniforme, compartir los valores organizacionales, las normas que comparten entre todos los miembros.

En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción (citado en Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013, p. 351).

La cultura organizacional en las empresas dejó de centrarse en las tradiciones pasadas y se concentró en el presente eliminando el statu quo con ello, dejando atrás el conservadurismo y provocando que se lleven a cabo procesos de innovación y cambios de hábitos en las maneras de pensar y actuar en los empleados, ya que permite el intercambio de ideas entre las personas en una organización.

2.2 Definición de la Cultura Organizacional

Jones (2008) expresa que el conjunto de valores y normas que comparten los empleados en una organización, también se comparte con los clientes y proveedores aumentando la productividad y efectividad organizacional promoviendo el interés de cada una de las partes, porque controla la toma de decisiones, la forma de cómo se comunican, su comportamiento y el tipo de ambiente laboral que ahí se presente. Actualmente diferentes autores se centran en la ventaja competitiva que genera una cultura organizacional bien implementada entre los miembros de la organización.

Zapata y Rodríguez (2008) menciona: “La cultura de una empresa tiene su origen en aspectos como su historia y su entorno; se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las

relaciones interpersonales, el liderazgo y las subculturas” (citado en Gálvez & Pérez, 2011, p. 129).

Lo señalado coincide con Davis (1993) quien plantea que las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. La fortaleza de la cultura organizacional se puede interpretar como el grado de presión que ejerce sobre los integrantes de la empresa y sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza, que será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa (citado en Gálvez & Pérez, 2011, p. 129).

Si una cultura organizacional es fuerte y los empleados conocen y comparten las normas y costumbres dentro de una organización, se dice que se pueden alcanzar los objetivos de esta organización, de igual manera ninguna empresa puede imitar las costumbres y valores de otras empresas, lo que hace que la empresa tenga su ventaja competitiva y así generar más valor en ella.

“La cultura es así un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983). La dirección de una organización puede entonces formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores claves para la estrategia externa” (citado en Gálvez & Pérez, 2011, p. 129).

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) señala que la cultura la definen los patrones y supuestos, que los empleados experimentan a través de la socialización, varios de estos aspectos pueden ser el lenguaje, símbolos, acciones que los empleados realizan todos los días, la historia de la organización. Tienen su importancia porque influye en la manera de como el empleado se siente satisfecho y motivado al realizar sus labores, impactando esto en el desempeño y productividad del empleado.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.

Chiavenato (2009) afirma que los hábitos, creencias, actitudes y expectativas de los empleados serán establecidos por las normas y valores que la organización tenga establecido, todos los miembros de la organización los comparten y son distintos a otras organizaciones, la manera en que ellos piensan y se comportan es lo que da la esencia a cada empresa, ya sea desde su atención al cliente, la manera de cómo hacer sus negocios, el trato en las relaciones interpersonales entre los empleados, el nivel de libertad para poder tomar decisiones y el empoderamiento de los empleados es lo que constituye una verdadera cultura organizacional.

De acuerdo con las definiciones mencionadas anteriormente se considera que la cultura organizacional es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, porque es aquí donde los empleados comparten sus ideas, pensamientos dentro de la organización, guiando su comportamiento hacia las normas y valores que los gerentes esperan para alcanzar mayor eficiencia y competitividad.

2.3 Origen la cultura organizacional

La cultura organizacional es importante para poder definir los valores que orientan a la organización y a los empleados. Los gerentes asumen un papel importante en la creación y refuerzo de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan.

Jones (2008) manifiesta que normalmente las características personales de cada empleado son las que van a determinar si éste se siente atraído hacia las características de una organización, ya que estos pueden ser similares a los suyos, ocurre lo mismo con las empresas en los procesos de reclutamiento y selección atraen y contratan a las personas que comparten sus valores organizacionales.

Si las personas no llegan a sentirse identificadas puede que se vayan, lo importante de esto es que cada vez que un empleado se siente comprometido con los valores, la cultura es más fuerte y suele distinguirse más de las otras empresas.

Chiavenato (2009) comenta que los valores de la organización se componen de algunos supuestos básicos sobre la naturaleza humana, los cuales funcionan como la parte central de la cultura organizacional. Estos supuestos orientan a las personas hacia el orden y funcionan como principios políticos consistentes que imprimen dirección, integridad y autodisciplina en las personas.

El origen de la cultura organizacional se da desde las características personales de cada persona. El objetivo de la empresa es orientar estas características personales a las características de las organizaciones porque éstas deben actuar en conjunto para alcanzar los objetivos organizacionales, de igual manera se menciona que el origen puede darse desde los supuestos que orientan las personas de cómo deben actuar o comportarse en las organizaciones.

Pacheco (2016) manifiesta que la cultura organizacional define los límites organizacionales para luego influir en los límites individuales a medida que el empleado se vaya sintiendo comprometido con la empresa, generar mejoras en las relaciones interpersonales, tanto

su integración y cohesión, los empleados se van a sentir identificados con las normas y valores, modificando el sistema de comportamientos de ellos.

Muchas de las prácticas que las empresas realizan para comunicar su tipo de cultura son los ritos que realizan por ejemplo en algunas empresas utilizan disfraces para celebrar una fecha festiva, tienen un canto especial para los cumpleaños, de esta manera los gerentes comunican la cultura a sus empleados.

También las historias, normas y valores son parte de la cultura, otras empresas seleccionan al empleado del mes y los nombran de manera creativa, para procesos de ascensos o cambios de puestos, realizan ceremonias de celebración, las celebraciones de cumpleaños entre compañeros refuerzan la cultura organizacional.

2.4 Elementos observables y ocultos de la cultura organizacional

Según el modelo del arbusto para explicar la cultura organizacional presentado por Rodríguez (2007) menciona: “las hojas del arbusto simbolizan la parte visible de la cultura: los comportamientos, las ceremonias, el lenguaje, el entorno físico, las historias, los símbolos y los lemas. Mientras, los elementos no visibles de la cultura se encuentran en las raíces del arbusto, éstos son: los valores, las normas y las creencias (citado en Montañez, 2011, p. 184).

2.4.1 Elementos observables de la cultura

Es posible inferir los elementos más visibles de una cultura a partir sus actividades de socialización, símbolos, lenguaje, relatos y prácticas.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) menciona los siguientes elementos observables:

- (a) **Prácticas:** Las prácticas compartidas son el elemento cultural más complejo y visible e incluyen los tabúes y las ceremonias. Los tabúes son conductas que la cultura prohíbe.
- (b) **Relatos:** Los relatos refieren casos, hazañas, leyendas y mitos únicos de una cultura. Con frecuencia, éstos describen las creencias y los logros singulares de los líderes, obtenidos a lo largo del tiempo, en términos heroicos y románticos. El relato básico podrá estar fundado en un hecho histórico, pero cuando el caso es contado una y otra vez, la ficción va embelleciendo algunos de los hechos.
- (c) **Lenguaje:** El lenguaje es un sistema de sonidos vocales, signos escritos y gestos compartidos que los miembros de una cultura utilizan para transmitir significados especiales.

- (d) **Símbolos:** Un símbolo es cualquier objeto visible que se utilice para representar un valor abstracto compartido o algo que tiene un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión cultural observable más sencilla y básica. Pueden tener forma de logotipos, arquitectura, uniformes, premios y muchas otras expresiones tangibles.
- (e) **Socialización:** La socialización es un proceso que sirve para introducir a los nuevos miembros a una cultura. El camino más seguro para hacerlo es que otros miembros de la cultura modelen roles, enseñen, sean *coaches* y observen las normas de forma consistente (p. 596).

2.4.2 Elementos ocultos de la cultura

Los supuestos, los valores y las normas sientan las bases de una cultura, pero no se pueden observar de forma directa.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) menciona los siguientes elementos ocultos:

- (a) Normas: Las normas son reglas que regulan las conductas de los miembros de un grupo.
- (b) Valores: Los valores son las creencias básicas que abrazan las personas en cuanto a cosas que son importantes, que tienen sentido y que son estables a lo largo del tiempo.
- (c) Premisas: Las premisas compartidas son las ideas y sentimientos subyacentes que los miembros de una cultura dan por sentados y que consideran ciertos (p. 596).

Existen elementos de la cultura organizacional que desde el momento de formar parte de una empresa nos damos cuenta de ellos, por ejemplo, los símbolos que utilizan como su logo, fotografías del empleado del mes, cuando una oficina está decorada por el cumpleaños de algún compañero de trabajo, cuando los empleados andan el viernes con una vestimenta diferente a las de los lunes a jueves, las ceremonias del día de la empresa, promociones y procesos de socialización. Sin embargo, hay algunos elementos que, si no estamos por mucho tiempo en ese lugar o no compartimos con los demás empleados no podríamos describir cuáles son los sentimientos del empleado, las normas que deben seguir y los valores organizacionales en algunos casos son el respeto, lealtad y trabajo en equipo.

Chiavenato (2009) denota que hay elementos de la cultura organizacional que son más fáciles de ver que otros, los describe como un iceberg, donde explica que la parte más alta son

los elementos como la estructura, descripciones de puestos, objetivos, tecnologías, estrategias, métodos y procedimientos, son fáciles de observar por todos los miembros de la organización, clientes y proveedores. Mientras que la parte más grande es la que está bajo el agua, la que no se puede ver y la conforman las normas, valores, relaciones afectivas, percepciones y formas de influencia de poder, están orientados a los aspectos sociales de los individuos.

Componentes visibles y observables públicamente: orientados hacia los aspectos operacionales y las tareas (Chiavenato, 2009).

Estructura organizacional: Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de estas.

Títulos y descripciones de puestos: Es el documento a través del cual se define: el objetivo, las funciones y actividades, relaciones, condiciones laborales y autoridad.

Objetivos y estrategias: Comprender la misión general y los valores de la organización; garantizar que las acciones propias y de los empleados coincidan con ellos.

Tecnología y prácticas operacionales: La tecnología cambia con rapidez y los empleados deben ser capaces de dirigirse a la persona que cuenta con la información que necesitan para desempeñar su trabajo.

Políticas y directrices de personal: Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Métodos y procedimientos: Fayol hacía hincapié en la estructura y los procesos formales, porque creía que son necesarios para el debido desempeño de todas las tareas importantes. En pocas palabras, para que las personas puedan trabajar juntas de forma correcta, requieren contar con una definición clara de lo que están tratando de lograr y de cómo sus tareas contribuirán a alcanzar las metas de la organización.

Medidas de productividad física y financiera: Determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas (pag.178).

Componentes invisibles y cubiertos, afectivos y emocionales: orientados hacia los aspectos sociales y psicológicos (Chiavenato, 2009).

Formas de influencia y de poder: El uso efectivo del poder es el elemento más importante de la administración. El poder también puede verse como una señal de eficacia personal; Es la habilidad de movilizar recursos para lograr un trabajo productivo.

Percepciones y actitudes de las personas: Con base en sus percepciones acerca de los resultados, los empleados experimentarán diversos grados de satisfacción o insatisfacción.

Sentimientos y normas de los grupos: Para crear una unidad cohesiva o un “sentimiento de equipo”. En la primera etapa se aclaran las normas, las reglas y las expectativas, pero también debe desarrollarse una cultura de equipo implícita, así como relaciones informales entre los miembros.

Valores y expectativas: Las visiones incluyen valores y principios universales que guían el comportamiento; proporcionan un sentido de dirección.

Formas de interacciones informales y relaciones afectivas: A pesar de nuestras circunstancias y de los recursos tecnológicos disponibles, las mismas habilidades humanas básicas yacen en el corazón de la interacción humana efectiva.

Álvarez (2004) menciona que diferentes situaciones van a determinar a un hombre en una organización, la forma de su aprendizaje y acción social construye ya sea de manera consciente e inconsciente lo que son las creencias o valores, los ritos, historias, el lenguaje y comunicación estos elementos empiezan a formar parte de una cultura en una organización, otros aspectos como la estructura organizacional, el clima laboral, la motivación a los empleados, sistemas de reconocimientos serán elementos sociales determinantes en el establecimiento de una cultura organizacional, de igual manera considera que los elementos como los ritos, historias, lenguaje son determinados por la acción social, como ser el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el clima de la organización, el sistema cultural, relación entre variables influyentes para describir la cultura corporativa.

Autores como De Val Pardo (1997) identificaron algunas características comunes que definen a la cultura y que están presentes en las definiciones anteriores:

- a) Ser intangible: la cultura se manifiesta a través de comportamientos y normas.

- b) Depender de la percepción individual: la objetividad no cabe al depender de las percepciones de los sujetos.
- c) No medirse fielmente: los indicadores permiten sólo una aproximación al concepto.
- d) Ser conocida por todos los que se ven afectados: este punto no implica que sea aceptada por los mismos (Citado en Góngora, Nobile & Reija, 2014, p.53).

2.5 Valores que determinan la cultura

Jones (2008) señala que la cultura organizacional se determina por dos tipos de valores: Uno de los tipos de los valores son los terminales, siendo las características o conductas como resultado final, en las organizaciones va a depender de qué valores son los que esperarán que los empleados alcancen, puede ser amabilidad, eficiencia, cortesía, responsabilidad. El segundo valor son los instrumentales que son los valores deseados en una organización como ser: empatía, puntualidad, creatividad y respeto, dependiendo de los objetivos que la empresa tenga establecidos. Se entiende que los valores terminales son los valores que la empresa quiere llegar a tener, y los instrumentales fomentan los valores de la empresa. Muchos de estos valores no son fáciles de percibir porque se manifiestan en la manera de pensar y actuar de las personas y muchas veces se dan de manera inconsciente, sintiéndose identificados con la empresa y tomando una decisión al mismo tiempo sobre qué valores quieren seguir.

Jones (2008) afirma:

Los valores son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables. Existen dos tipos de valores: los terminales y los instrumentales. Un valor terminal es un estado final o resultado deseado que las personas buscan alcanzar. Las organizaciones podrán adoptar cualquiera de los siguientes valores terminales, es decir, tomarlos como principios clave: la excelencia, la responsabilidad, la fiabilidad, la rentabilidad, el carácter innovador, la economía, la moralidad y la calidad (p.178).

Los valores organizacionales empiezan a formar el modo de pensar de las personas, se entiende como su propio sistema de valores influyendo ya sea de manera positiva como negativa

la forma de cómo van actuar e interpretar una situación dada en la organización, los valores van a variar de cada organización creando diferencias culturales en cada una, de igual manera sucede cuando las organizaciones tienen diferentes regionales, sus valores pueden cambiar, observándose el efecto que puede tener esto en la cultura organizacional.

2.6 Tipos de Cultura

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) manifiesta:

La cultura organizacional es posible describir varios tipos generales de la misma:

- a) **Cultura burocrática:** En una cultura burocrática, las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia. Los intereses de la burocracia a largo plazo son la previsión, la eficiencia y la estabilidad. A efecto de garantizar la estabilidad, las tareas, las obligaciones y las facultades de todos los empleados están definidas con claridad.
- b) **Cultura de clan:** La cultura de clan también se caracteriza por su enfoque interno, el control de la conducta es más sutil. Existen pocas reglas y procedimientos formales. Los miembros de la organización reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio del trabajo por un sueldo. Comprenden que las contribuciones a la organización (por ejemplo, horas laboradas por semana) podrán exceder a los establecidos en los contratos. La cultura de clan logra la unidad por medio de un proceso de socialización largo y profundo.
- c) **Cultura emprendedora:** En una cultura emprendedora, el enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad. Asimismo, hay un compromiso con la experimentación, la innovación y en ser siempre de vanguardia. Una cultura emprendedora es adecuada para la fase de arranque de una nueva empresa.
- d) **Cultura de mercado:** En una cultura de mercado, los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado (por ejemplo, crecimiento en ventas, rentabilidad y participación de mercado). Una competitividad muy fuerte y una orientación hacia las utilidades prevalecen en toda la organización (pág. 602).

Cada organización se distingue por las características de su tipo de cultura, existen diferentes tipos de culturas éstas se van a determinar por la orientación de la empresa su misión y visión, sus enfoques internos o externos, las políticas, la flexibilidad, si son emprendedoras, innovadoras, si se rigen de manera estricta a las reglas y procedimientos, si están orientadas a los productos y alcanzar las metas, siempre un tipo de cultura va a imponerse más que otro. Las

relaciones sociales entre los compañeros de trabajo y los pocos incentivos económicos están vinculados de forma directa a la cooperación con los compañeros.

Hay culturas organizacionales que se adaptan y otras que no lo hacen. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad y se orientan hacia la innovación y el cambio. Las segundas, por su rigidez, se orientan a mantener el statu quo y el conservadurismo (Chiavenato, 2009, p.181).

Un aspecto importante en cada organización es la capacidad de adaptarse, al igual en el tipo de administración que puede ser cambiante en algunas empresas, de esta misma manera es la cultura, hay empresas con culturas conservadoras donde los valores, normas y conductas no cambian a medida avanza el tiempo, tienen un sistema de administración mecanicista centrándose más en el producto y las cuestiones burocráticas. Mientras hay otras que son culturas adaptables donde promueven el cambio, la innovación y la creatividad, están preparadas a los cambios tecnológicos y la globalización y están orientadas a los clientes.

Cifuentes & Londoño (2017) clasifica de la siguiente manera los tipos de Cultura Organizacional:

- a) Cultura de clan: enfatiza en el desarrollo humano, el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores.
- b) Cultura adhocrática: valora en lo fundamental la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos.
- c) Cultura racional: también llamada de mercado potencia la consecución de los objetivos ambiciosos.
- d) Cultura jerárquica: los valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos (p. 38).

Según los tipos de cultura que expresa Cifuentes & Londoño (2017) se considera que todas las culturas que el clasifica puede tener efectos positivos en una organización, porque cada una describe lo que es el trabajo en equipo mejorando los resultados en las tareas asignadas, otra fomenta la iniciativa y creatividad dejando que los empleados sean capaces que descubrir y

desarrollar sus habilidades sin miedo a represalias, también la cultura orientada a lograr los objetivos organizacionales y la que establece que se deben cumplir las normas y procesos que la organización ya tenga establecido, permitiendo la eficiencia y competitividad, sin embargo es necesario que cada organización se sienta identificada con un tipo de cultura.

Serrano, Mozo, & Escudero (2017) expresan los siguientes tipos de cultura organizacional:

- a) Cultura de adaptabilidad: combina necesidades de flexibilidad del entorno, con una estrategia organizacional centrada en su exterioridad.
- b) Cultura de Clan: combina necesidades de flexibilidad del entorno, con una estrategia organizacional centrada en elementos internos. Habitualmente en cuestiones relacionadas con los integrantes.
- c) Cultura de la misión: combina necesidades de la estabilidad del entorno, con una estrategia organizacional centrada en su exterioridad. Se caracteriza por hacer gravitar su actividad, estrategia, estructura e interés en los objetivos y logros de la organización. Sus integrantes son animados a hacerse cargo de la realización de estos objetivos y recibir recompensas a cambio de su consecución.
- d) Cultura Burocrática: combina necesidades de la estabilidad del entorno, con una estrategia organizacional centrada en elementos internos. Este tipo de organizaciones tiene una cultura que apoya a la aproximación metódica y extremadamente técnica hacia la realización de las tareas de la organización (p. 138).

Gálvez & Pérez (2011) explican que hay culturas organizacionales basadas en el poder que ejerce el puesto de trabajo, por ejemplo, muchos jefes creen en el poder inherente a su posición y saben que tiene en las manos el destino de la organización por lo que dejan claro quienes toman las decisiones en la empresa. Mientras que otras culturas se orientan más a los roles y las funciones que tienen en sus puestos y otro tipo de culturas orientan a las personas en la organización, se preocupa por sus necesidades personales y profesionales y a través de incentivos los mantienen motivados. De igual manera muchas culturas se centran en la estabilidad, flexibilidad tanto de manera externa como interna.

Otro tipo de cultura que se puede mencionar es la cultura del empleador donde Wayne (2010) afirma que la cultura del empleador no solo es responsabilidad del Departamento de

Recursos Humanos, sino que incluye a todos los miembros de la organización, ya que ellos trabajan fuertemente en el establecimiento de la imagen o marca que ha eligió la empresa, un reconocido consultor Toni Kaski menciona que la cultura del empleador afirma que “Es un proceso sistemático y constante que requiere de una inversión continua, así como de un enfoque lógico, para alcanzar una meta principal: constituir una empresa con un fuerte atractivo para los empleados ideales, tanto actuales como futuros”

Wayne (2010) menciona que “una marca incorpora los valores y las normas que guían el comportamiento de las personas. A través de la cultura del empleador, los individuos se enteran de lo que persigue la compañía, de la gente que contrata, del ajuste entre los trabajos y el personal, y de los resultados que reconoce y recompensa” (p. 4).

2.7 Efectos de Cultura Organizacional en los empleados

Jones (2008) señala que “los valores culturales pueden suavizar las interacciones entre los integrantes de una organización. Las personas que los comparten pueden llegar a identificarse fuertemente con la compañía, al grado que el hecho de formar parte de ella puede desarrollar fuertes sentimientos de autoestima” (p.181).

La cultura organizacional puede motivar y permitir a los empleados trabajar en equipo y sentirse inspirados y facilitar que compartan los valores y normas llegando a una referencia común, los empleados no necesitan dedicar mucho tiempo a establecer una buena comunicación y superar las diferencias en sus percepciones de los acontecimientos, por las buenas interacciones interpersonales.

La cultura organizacional es una forma de organización informal que facilita el funcionamiento de la estructura organizacional. Es un determinante fundamental de la manera en que los empleados consideran sus tareas y papeles. Por ejemplo, les indica si deben seguir reglas y procedimientos establecidos y limitarse a obedecer órdenes o si se les permite hacer sugerencias a sus superiores, encontrar maneras mejores o más creativas de desempeñar sus papeles y sentirse

libres de demostrar su capacidad sin temor a represalias por parte de sus colegas o superiores (Jones, 2008, pág. 181).

Samanez & Placencia, (2017) manifiesta que la motivación laboral es un estado intrínseco que moviliza y orienta los pensamientos y se encuentra relacionada a muchos factores que se pueden provocar, generando respuesta en nuestro comportamiento hacia todas aquellas cosas que queremos hacer. Refiriéndonos al comportamiento organizacional, los trabajadores que se encuentran motivados actúan por sus propios intereses y tratan de imponerlo a la organización a la que pertenecen.

Robbins y Judge (2009) indican que el compromiso organizacional se expresa por un sentimiento donde el empleado se ve identificado con la organización, así como con sus objetivos y metas, queriendo permanecer en ella por un periodo prolongado de tiempo. Cuando un empleado se siente comprometido esto es muy significativo, ya que logra un gran impacto en la productividad, desarrollando altos niveles de desempeño y mayor competitividad, las cuales son necesarias para poder subsistir dentro de un mundo que se encuentra en constantes cambios. Los empleados que han tenido mayor índice de permanencia dentro de una organización y que desempeñan un trabajo más eficiente y de calidad son los que sienten un compromiso con la misma, de igual manera sucede cuando los empleados se sienten comprometidos es porque tienen alto grado de empatía hacia su tipo de cultura organizacional (Citado en Hernández, Ruiz, & Ramírez, 2018).

Chiavenato (2009) comenta que la motivación es la representación del deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse de manera positiva en sus funciones, de igual manera se relaciona al esfuerzo que estos emplean para realizar las tareas, hay empleados que quieren realizar una actividad, pero se distraen o se desaniman con facilidad; es decir, tienen un

gran deseo, pero poco compromiso. Otros se esfuerzan trabajando y manifiestan una perseverancia impresionante, pero su trabajo carece de inspiración. Estas personas tienen un gran compromiso, pero poco deseo.

Son muchos los beneficios que trae que los empleados conozcan el tipo cultura organizacional que se desarrolla en su empresa, esta favorece las relaciones interpersonales y desarrolla las competencias, dándole más valor a la empresa, también los empleados que comparten las normas, valores y creencias llegan a sentirse fuertemente identificados, hacia la empresa, desarrollando la autoestima y por consiguiente la motivación, un empleado motivado es capaz de innovar, ser creativo, tomar decisiones que favorezcan los objetivos organizacionales, se pueden controlar los comportamientos deseados y los no deseados a través de premios o premisas, logrando la efectividad y eficiencia en la realización de tareas y aumentando la productividad.

Barreto y Bonilla (2011) consideran que la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes:

- a) Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización: este sentimiento brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro.
- b) Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo: fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales.
- c) Reforzar la estabilidad del sistema social: la cultura organizacional a través de las normas, representa un mecanismo de control, para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar los indeseables.
- d) Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones: especialmente en lo relacionado con una mayor efectividad y productividad, entre otros (citado en Castillo, Molano & Cobo, 2014, p. 118-119).

Como se describe en la cita anterior una de las funciones que tiene conocer la cultura organizacional es facilitar en los empleados el compromiso con la filosofía y los valores empresariales, siendo los valores una de las características más esenciales de la cultura organizacional, se considera que el empleo es un compromiso de carrera para toda la vida; es decir, tanto el empleado como la organización consideran que tienen un compromiso el uno con el otro a lo largo de la vida laboral.

2.8 Sub culturas organizacionales

Hemos definido los tipos de culturas organizacionales, sin embargo, también es necesario mencionar que estas culturas muchas veces tienen otro tipo de subculturas como ser las ocupacionales, las creadas por los administradores, las geográficas y las demográficas, explicándose eso, cuando las normas y valores solo son compartidos por algunos miembros de una organización, pero no por todos.

“Una subcultura organizacional se presenta cuando las premisas, los valores y las normas son compartidos por algunos miembros de la organización, pero no por todos ellos. Las subculturas organizacionales se presentan por diversas razones” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009, p. 607).

Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) algunas veces esto puede darse porque hay empresas que han pasado por una fusión, llegando a quedar empleados con las culturas de ambas empresas, si las dos tienen algo en común la probabilidad que se emplee una sola cultura organizacional aumenta, la manera de cómo administran los gerentes su estilo de liderazgo y características de personalidad va a influir en que en una empresa existan diferentes tipos de cultura, la ubicación geográfica, que de acuerdo a su ubicación tienen diferente lenguaje y costumbres.

2.9 Socialización de la Cultura Organizacional

Dentro del proceso de socialización se debe enseñar la cultura organizacional, donde se representen las normas, políticas y valores que la empresa fomenta, es muy difícil dejar que los empleados aprendan solo con la observación porque puede que aprendan comportamientos no deseados y afectar los resultados esperados.

Los nuevos miembros de una organización deben aprender los valores y normas que rigen el comportamiento y la toma de decisiones de sus integrantes. Los recién llegados son vistos como extraños, y sólo cuando ya han aprendido e interiorizado los valores de la organización y actúan de acuerdo con sus reglas y normas pueden ser aceptados como iguales por los integrantes de mayor antigüedad de la empresa (Jones, 2008, p. 182).

Muchas veces los nuevos empleados, se sienten inseguros con respecto a cómo comportarse y cómo realizar la toma de decisiones, es importante el proceso de socialización de las reglas y normas para que puedan sentirse identificados e interiorizar y actuar de acuerdo con los valores de la organización.

Algunos empleados aprenden los valores culturales de manera indirecta, observando cómo se comportan los demás miembros de un grupo, ahí se analiza qué comportamientos son aceptables o no apropiados. En el aspecto organizacional esta manera informal o indirecta puede ser contraproducente, ya que algunos empleados pueden aprender de otros que actúan de manera diferente a la que la organización espera, por ejemplo, no seguir procesos, llegar tarde al trabajo, no respetar a sus compañeros.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) manifiesta que la socialización es el proceso que las personas utilizan y siguen para aprender los valores de una organización como de la sociedad general. Las personas a medida se desarrollan en determinado ambiente aceptan esos valores

básicos y se comportan conforme a los mismos, evitando caer en situaciones que sean una amenaza para la organización o la sociedad.

La socialización en las organizaciones se puede hacer a través de actividades formales e informales que desarrollan las organizaciones para moldear a los nuevos empleados, de modo que acepten ciertas actitudes y formas adecuadas de tratar a otros y su empleo.

Chiavenato (2009) afirma:

La organización propicia la adaptación del comportamiento del individuo a sus expectativas y necesidades. Mientras tanto, el nuevo participante trata de influir en la organización y en su gerente superior para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita alcanzar sus objetivos personales. Se trata de un proceso doble, en el que cada una de las partes trata de influir y de adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencias: de un lado está la socialización y del otro la personalización (p.183).

Jones (2008) menciona que existen diferentes tácticas que una empresa utiliza para socializar su cultura, puede darse de manera individual donde el proceso de socialización se le daría a cada empleado de manera separada, o de manera colectiva donde un grupo de empleados recibirían este proceso. Otra táctica son las que se dan de manera formal donde se añlan a los empleados en su proceso de aprendizaje y en la informal el empleado aprende con los demás miembros del equipo. Las tácticas secuenciales se les explican a los miembros de un grupo los procedimientos de las nuevas actividades, las aleatorias se preocupa por los intereses y necesidades del equipo porque no exige una secuencia en el avance de los nuevos miembros.

De la misma manera Jones (2008) explica que otro tipo de tácticas son las fijas aquí se les explica cómo va a terminar su proceso de aprendizaje, mientras las variables no se les explica en qué momento van a terminar su proceso, enfocándose otra vez en sus necesidades. El tipo de

táctica serial los empleados que ya tienen algún tiempo en la empresa guiarán y enseñarán, serán mentores de los empleados nuevos y las tácticas disyuntivas el empleado ve la manera de desempeñarse y comportarse. Por último, una táctica que puede no ser positiva, es la táctica de despojo, donde no se toma en cuenta al empleado es ignorado y burlado, contrario al de investidura donde se recibe al empleado de manera positiva y se les anima a ser ellos mismos.

Es responsabilidad de la organización realizar procesos de inducción y socialización, en nuestra experiencia los empleados que reciben algún tipo de inducción se desenvuelven de manera más exitosa en sus áreas de trabajo. Nuestra investigación trata de la cultura organizacional, consideramos la socialización como una pieza fundamental para transmitir la manera de pensar, comportamiento, reglas y normas para afianzar la cultura organizacional a los empleados.

2.10 Administración de la cultura organizacional

Jones (2008) señala:

Los gerentes interesados en comprender la interacción que surge entre la cultura de la organización y la efectividad de ésta en la creación de valor para las partes interesadas deben estudiar muy de cerca los cuatro factores generadores de cultura: las características de los integrantes de la organización (en especial los fundadores y altos directivos), la ética de la misma, el sistema de derechos de propiedad y la estructura organizacional. Cambiar una cultura puede ser muy difícil porque estos factores interactúan entre sí y porque a menudo se necesitan modificaciones importantes para cambiar los valores de una organización. (p. 194).

El proceso de cambio de una cultura es muy amplio, ya que deben tomarse en cuenta diferentes factores debido a que la cultura no se cambia por sí sola, se debe considerar la estructura organizacional porque es donde se determinan las divisiones, jerarquías etc.

También analizar cómo están los derechos de propiedad que es lo que faculta al empleado para hacer uso de los recursos o herramientas que la empresa le brinde, observar el equipo de

gerentes que tiene a cargo, porque de ellos depende qué normas y comportamientos está siguiendo su equipo de trabajo, tener mucho cuidado cuando la empresa vaya creciendo y volviéndose más completa para hacer cambios en su estructura y contrarrestar los problemas que puedan tener.

2.11 Modelos de Cultura Organizacional

Allaire & Firsirotu (1992) menciona: cualquiera que sea la organización, es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados:

- a) Sistema cultural; Consiste en la reproducción exacta y total del sistema de símbolos y significados por parte del individuo. En este caso, la cultura organizacional ejerce una gran influencia sobre las reacciones de los trabajadores.
- b) Sistema socio estructural; Es la reproducción parcial, donde el conjunto de símbolos se reproduce imperfectamente, habiendo sido modificado por las particularidades del individuo.
- c) Los trabajadores. El trabajador comprende el sistema de símbolos y se vale de ellos para predecir el comportamiento de los otros. Finalmente, el individuo puede no integrarse. Todo esfuerzo que se haga para integrar a ese individuo será rechazado o suscitará una reacción única (citado en Higuera & Sanabria, 2014, p. 62)

Se considera que estos tres elementos si se establecen en una cultura y están interrelacionados, un sistema cultural bien definido tendrá un desarrollo exacto de los símbolos y significados de los individuos. Por ejemplo, en algunas empresas no es necesario obligar a los trabajadores a compartir su imagen corporativa, ellos mismos en sus computadoras, automótiles, redes sociales hacen uso de su imagen.

Cuando la cultura tiene un sistema socio estructural algunos empleados van a reproducir este sistema de símbolos de manera incorrecta como ellos los perciben y en algunos casos hasta los pueden modificar y el sistema de los trabajadores puede valerse de conocer el sistema de símbolos y tener conocimiento de los resultados que desea.

Guillén y Aduna (2008) explican que en el modelo de Hofstede existen cuatro dimensiones culturales, una de ellas es la distancia de poder: El ser humano comprende las situaciones sociales que no son equitativas como ser prestigio, la riqueza y el poder. Otra dimensión individualismo y colectivismo: Los individuos pueden tener relaciones débiles y centrarse en sí mismos, no importándoles lo que los demás estén pasando, en el colectivismo, los individuos pueden ser unidos, trabajar de manera integrada, preocupándose por los demás.

Además, existe la dimensión masculinidad / feminidad: La sociedad se rige por cuestiones del género, se puede decir que el hombre es quien debe ser más exitoso, fuerte, y comprensivo, mientras que la mujer es la que debe tener mejores relaciones interpersonales y ser más emotiva. Por último, la dimensión de aversión al riesgo: Es cuando un individuo no tiene conocimiento de los que está pasando ni de lo que va a pasar en el futuro, esto le genera incertidumbre.

Martin y otros (2004), expresan tres perspectivas diferentes sobre lo que es cultura:

- (a) El enfoque de la integración: Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión y uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y lograda, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con culturas vigorosas.
- (b) El enfoque de la diferenciación: Este planteo señala básicamente que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones que son complejas y diferenciadas internamente, y que el acuerdo general en las organizaciones sólo ocurre dentro de los límites de las subculturas. Básicamente se afirma que el único modo de entender la cultura es bajar la lente y mirar profundamente en las interacciones entre personas y sectores internos de las organizaciones. Hay algunos autores que sostienen que tal vez no haya que hablar de cultura en la organización, sino de una sumatoria de sus subculturas.
- (c) El enfoque de la fragmentación o ambigüedad: Los autores de este enfoque defienden que el tratamiento del estudio de las culturas organizacionales es inconsistente. La interpretación de la cultura es múltiple y compleja, hay falta de acuerdo general, falta de consistencia, ambigüedad, incertidumbre y contradicción.
- (d) Enfoque de interdependencia o diversidad, que destaca la importancia de la influencia mutua entre la cultura de las organizaciones y la cultura contextual. Esta perspectiva plantea básicamente que las organizaciones no son islas y que, para comprender su cultura, hay que tener muy presente la cultura del contexto donde actúan. Cada persona lleva dentro de sí modelos de pensamientos, sentimientos y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida (Citado en Góngora, Nobile, & Reija, 2014, p.53).

Haciendo un análisis de los cuatro diferentes tipos enfoque, se considera que el modelo de integración y el de interdependencia, son los enfoques que hacen a una cultura organizacional exitosa en una empresa. Al haber homogeneidad en la forma de pensar de los empleados estos se orientan a los mismos objetivos organizacionales y también desarrollan los procesos de igual manera. Otro enfoque es el de independencia, es necesario tener claro que cada empleado es parte de una sociedad donde comparte diferentes tipos de normas y valores a las de la empresa y que cada empleado tiene sus sentimientos y pensamientos independientemente del lugar de donde trabaja. Con cualquiera de estos dos enfoques se crea una “cultura fuerte” con un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad.

2.12 Características y ventajas de las culturas exitosas

Chiavenato (2009) expresa que las empresas adoptan un sistema de cultura que no sea solo flexible, sino que sea sensible, refiriéndose a los enfoques que mencionamos anteriormente, el enfoque de interdependencia donde cada empleado lleva dentro de sí un modelo de pensamientos, sentimientos, maneras de comportarse que ha aprendido a lo largo de la vida, permitiendo al empleado sentirse más sensible, porque va a desarrollar su trabajo con diferentes tipos de clientes y organizaciones.

En la medida que la organización se desarrolla y produce resultados exitosos, la cultura se va incorporando paulatinamente a cada uno de sus miembros, pasando a ser propiedad colectiva de todos ellos. El resultado: alineación en la organización. Así cada uno de los integrantes de la organización sabe cómo debe proceder para realizar su trabajo y cuáles son los parámetros que deben regir sus decisiones. Cuanto más fuerte se vuelve la cultura organizacional, es decir, cuanto más se arraigan estos procesos y valores en los miembros de la organización, mayor es la capacidad de esta de producir resultados consistentes en todos sus niveles (Mauvezin, 2003, p. 2).

Muchas empresas se enfocan más en mantener una cultura organizacional fuerte, cuando hablamos de fuerte es que la mayoría de los empleados compartan el mismo sistema de normas

y valores, que conozcan los símbolos, ritos, historias y políticas, una vez conociéndolas puedan impregnarlas en las actividades diarias de la empresa. Cuando una cultura es exitosa, sus empleados estarán arraigados a la manera de cómo deben realizar sus funciones y se sienten identificados con esta cultura aumentando su productividad.

2.13 Desafíos de la cultura organizacional

Todas las empresas necesitan invertir en procesos de socialización donde los empleados conozcan su cultura organizacional, para que puedan identificarse y sentirse empoderados, siendo esto un desafío para cada una de las empresas tener una cultura organizacional que logre la eficiencia y competitividad.

La cultura organizacional se debe socializar a través de la formación de un equipo multidisciplinario integrado por personal de las diferentes áreas o departamentos, mismos que hayan denotado compromiso e identificación con la cultura y que estos generen actividades que permitan socializar y lograr que el personal se identifique y se comprometa con la cultura de la organización.

El reto que enfrenta en la actualidad la alta gerencia consiste en la creación de una cultura corporativa de alto rendimiento que, de manera eficaz, confiera autoridad y responsabilidad a los miembros de la empresa. Esta tendencia a distribuir de manera más equitativa la autoridad se ha generalizado en el mundo moderno. En Europa, donde hay fuertes estímulos para implantar sistemas que compartan la autoridad de la organización, se ha denominado a esta filosofía etapa de la democracia industrial (Werther & Davis, 2014, p. 322).

Werther & Davis (2014) afirma: “en la mayoría de los casos, cuando se espera una manifestación de alta calidad humana, se realiza un esfuerzo óptimo por alcanzar los elevados niveles de excelencia que se le atribuyen a una persona o grupo” (p. 322).

2.14 Métodos para analizar la cultura organizacional

Camisón & Dalmau (2009) refiere que los métodos que más se utilizan para analizar la cultura son las entrevistas, cuestionarios dirigidos tanto a los empleados como a los jefes de cada departamento, también se realizan a través de estudios de documentación de las empresas y por medio de la observación directa o indirecta. La entrevista es muy útil para conocer los elementos ocultos y compartidos de la cultura organizacional, es en estas entrevistas donde los empleados expresan sus opiniones. Los cuestionarios deben de tener fiabilidad y de la misma manera ser validados para que midan lo que tengan que medir y permitan hacer correlaciones estadísticas a un nivel general de la empresa (Citado en Cuerda & Bonavía, 2017).

A pesar de que no se ha conseguido un instrumento validado y aceptado mayoritariamente, para este estudio se ha elegido utilizar el Cuestionario de Cultura Organizacional (OCI, por su sigla en inglés) de Cooke y Lafferty (1989), un cuestionario que mide doce tipos de normas comportamentales, agrupadas en tres tipos generales de cultura organizacional: constructiva, pasiva-defensiva y agresiva-defensiva. El OCI se diseñó para medir las normas requeridas y expectativas de una organización, examinando cómo perciben sus miembros la cultura organizativa (Cuerda & Bonavía, 2017, p. 235).

Castillo, Molano & Cobo (2014) manifiesta que dentro los métodos de recolección de datos se utiliza la entrevista a profundidad donde expresa que es una técnica estadística que tiene como característica general su versatilidad. Se utilizó una combinación de esta entrevista a profundidad, tomando en cuenta la narración de vida y los acontecimientos no observables de la cultura organizacional como son las normas, valores y premisas. Lo que se espera al realizar las entrevistas es obtener descripciones auténticas donde los empleados puedan expresar las características de sus experiencias en su lugar de trabajo, conocer la visión que los empleados tenían al momento de que la empresa tuvo varios cambios y pasó a manos de los trabajadores.

Hernández, Méndez y Contreras (2014) manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. De igual forma, Vargas (2007) en su obra la Cultura Organizacional en

México se ñala que no se puede medir la cultura con exactitud ya que; los resultados pueden generar limitaciones y sesgos (citado en Punina. A 2016, p.62).

Al realizar un análisis de las citas expresadas anteriormente se considera que no existe un método ideal o perfecto para hacer una medición de la cultura organizacional, estos métodos se van a elegir según la finalidad y objetivos que tienen los investigadores hacia la organización, es importante que puedan ser validadas las entrevistas y cuestionarios para evitar en toda medida las limitaciones y sesgos al momento de medirlas. En algunas ocasiones los empleados se muestran no interesados en las entrevistas, intimidados por creer que es un proceso evaluativo sesgando las respuestas.

Punina (2016) se ñala que al estudiar la cultura organizacional existen muchas maneras, porque no es algo que se pueda cambiar fácilmente. En un estudio que realizó tenía por objetivo elaborar un análisis de revisión documental de todas las formas en que se mide la cultura organizacional y actualizar este tema. Por lo consiguiente se debe seguir el esquema de una investigación como ser: Describir la problemática, preparar el marco teórico, el desarrollo del análisis y revisar la información sobre las distintas maneras en que se mide la cultura organizacional.

Diferentes estudios marcan la tendencia de utilizar las entrevistas, cuestionarios, grupos focales, análisis de casos, revisión documental para estudiar la cultura que existe en sus organizaciones, utilizando instrumentos validados como cuestionarios de cultura organizacional. Otros evalúan tres tipos de cultura organizacional, entrevistan a para que los empleados y jefes para que puedan manifestar a partir de sus experiencias vividas, siendo estos estudios de carácter cualitativo en su gran mayoría, ya que éstos no llevan directamente a su medición, sino a una interpretación cualitativa.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo tomaremos factores como resultado de una metodología aplicada, donde explicaremos el alcance, método de operación, definición de hipótesis, congruencia metodológica y la definición de las variables y su operación.

3.1 Alcance de la Investigación

La Investigación es de tipo correlacional, porque analiza la relación entre las variables.

“Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables” (Hernández, Fernández, Baptista, 2016, pág. 93).

3.2 Método de Operación

Método Inductivo donde se presentan los aspectos particulares del problema inicial hasta llegar a los más generales.

Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general. El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo (Abreu, 2014, p. 200).

3.3 Definición de la Hipótesis

Hi. La cultura organizacional en la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia, ubicada Tegucigalpa, es de tipo Burocrática, porque denota énfasis en el cumplimiento de normas

y procedimientos de operación estándar que regulan la conducta, favoreciendo la motivación y compromiso en los empleados.

3.4 Congruencia Metodológica

Tabla 2. Matriz Metodológica

Tema de Investigación	Problema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis
Conociendo la Cultura Organizacional de la Cooperativa Sagrada Familia en la Oficina Principal de Tegucigalpa	¿Cuáles son las características actuales de la cultura organizacional que potencian la motivación y compromiso laboral, en los empleados de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019?	¿Qué tipo de Cultura Organizacional, impera en la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019? ¿Cuáles son los elementos que influyen negativamente en la cultura organizacional de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019? ¿Existen subculturas, dentro de la cultura organizacional de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia, ubicada en	Identificar las características actuales de la cultura organizacional que potencian la motivación y compromiso laboral, en los empleados de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019.	Determinar el tipo de Cultura Organizacional que impera. Identificar los elementos que influyen negativamente la cultura organizacional Identificar si existen subculturas, dentro de la Cultura Organizacional.	Hi: La cultura organizacional en la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia, ubicada Tegucigalpa es de tipo Burocrática, porque denota procedimientos de operación estándar regulan la conducta, favoreciendo la motivación y compromiso en los empleados

		<p>Tegucigalpa, en el primer semestre del año 2019?</p> <p>¿Cuál es el rol que desempeña el departamento de Talento Humano para desarrollar una visión clara de la cultura organizacional de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa?</p> <p>¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que más beneficiaria reforzar o implementar en la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia ubicada en Tegucigalpa?</p> <p>¿Qué efectos tiene la Cultura Organizacional en la motivación y compromiso laboral, en los empleados de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia</p>		<p>Definir el rol que desempeña el departamento de Talento Humano para desarrollar una visión clara de la cultura organizacional</p> <p>Identificar el tipo de cultura organizacional que más beneficiaria reforzar o implementar.</p> <p>Determinar los efectos que tiene la Cultura Organizacional en la motivación y compromiso laboral.</p>	
--	--	---	--	---	--

		ubicada en Tegucigalpa?			
--	--	-------------------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.5 Definición de las variables y su operación

Tabla 3. Definición de las variables y su operación

Hipótesis	Variable Independiente	Concepto	Operación
<p>Hi: La cultura organizacional en la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia, ubicada Tegucigalpa es de tipo Burocrática, porque denota procedimientos de operación estándar regulan la conducta, favoreciendo la motivación y compromiso en los empleados.</p>	Cultura burocrática:	Las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia.	<p>Se realizará un análisis comparativo entre los resultados reflejados en los resultados de encuesta aplicada para definir el tipo de Cultura Organizacional y de la entrevista realizada al jefe de Talento Humano de la Cooperativa.</p>
	Cultura de clan:	Existen pocas reglas y procedimientos formales. La tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración dan forma a las conductas de los empleados.	
	Cultura emprendedora:	El enfoque externo y la flexibilidad crean un entorno que fomenta que las personas asuman riesgos y también el dinamismo y la creatividad.	
	Cultura de mercado:	Los valores y las normas reflejan la importancia que tiene cumplir metas mensurables y demandantes, sobre todo las que tienen base financiera y en el mercado.	
	Variable Dependiente	Concepto	Operación
	Motivación:	La motivación laboral es un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y	Las Variables independientes se medirán a través de visitas a la

	Compromiso:	<p>está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento.</p> <p>El compromiso es un conjunto de creencias, actitudes y acciones que reducen la incertidumbre e incrementan la propensión al futuro. El aumento de expectativas de riesgo disminuye la motivación para el trabajo y desordenan al sistema de relaciones humanas afectando al desempeño de cada miembro.</p>	Cooperativa Sagrada Familia, en los meses de mayo y junio del año 2019, utilizando la observación, al personal de Talento Humano y levantaremos una encuesta con opciones de respuestas ya establecidas al personal de la oficina principal, para el efecto que tiene el tipo de cultura en los empleados.
--	-------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

3.6 Instrumento de Investigación

El Instrumento de recolección de información es a través de una encuesta utilizando el método de la Escala Likert, que permitirá medir las opiniones y percepciones de los empleados de la oficina principal de Cooperativa Sagrada Familia. El cuestionario utilizado se encuentra disponible en el Anexo 1.

La Escala Likert es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal, consistente en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El ítem (ítem o sentencia) que se presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular (Padua, Ahman, Apezechea, & Borsotti, 1979, p. 162).

El instrumento se elaboró basándose en los lineamientos del método Delphi, el cual establece que la encuesta debe ser revisada y validada por expertos en el tema a investigar, el instrumento permite medir las opiniones y percepciones de los empleados sobre los siguientes

aspectos: normas y valores, compromiso con la misión y visión, comportamiento ético, motivación, liderazgo del jefe, compromiso, beneficios laborales, enfoque de la cooperativa, desarrollo personal, relación con jefe y compañeros, evaluación de desempeño. Aspectos que según la literatura son elementos fundamentales para medir la cultura organizacional.

El método Delphi es una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado. Estos expertos son sometidos individualmente a una serie de cuestionarios en profundidad que se intercalan con retroalimentación de lo expresado por el grupo y que, partiendo de una exploración abierta, tras las sucesivas devoluciones, producen una opinión que representa al grupo. (Reguant & Torrado, 2016, p. 88)

3.7 Definición de la Muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, p. 656).

Es necesario definir la muestra de la población de la investigación para economizar tiempo y recursos. Para definir la muestra se utilizó el muestreo probabilístico.

Muestreo probabilístico: las encuestas probabilísticas tienen por objeto estudiar los métodos para seleccionar y observar una parte que se considera representativa de la población, denominada muestra, con el fin de hacer inferencias sobre el total. La representatividad de una muestra se garantiza con una selección metodológicamente correcta de las unidades de muestreo sujetas a investigación. (Pimienta, 2000, p. 266).

Para definir el número de la muestra se utilizó el Método LQAS.

Mediante LQAS se evalúa una muestra de un lote de un producto determinado, con el fin de aceptar o rechazar la totalidad de éste.

Esta decisión se toma en función de la probabilidad de encontrar un número determinado de defectos, asumiendo que en el lote exista un determinado nivel de cumplimiento de los criterios que se evalúan (López, 2001, p. 549).

$$n = \frac{Z^2 Npq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.86^2 \times 181 \times 0.70 \times 0.30}{(181-1) \times 0.08^2 + (1.86^2 \times 0.70 \times 0.30)} = \frac{131.49}{1.87} = 70$$

Donde

N = población N = 181

Z = nivel de confianza Z = 1.86

P = probabilidad de éxito P = 0.70

Q = probabilidad de fracaso Q = 0.30

E = error tolerable E = 0.08

Tamaño de la Muestra= 70

La Población de empleados de Cooperativa Sagrada Familia ubicados en la oficina principal de Tegucigalpa es de 181, el instrumento fue aplicado a 72 participantes, 36 de género femenino y 36 de género masculino, aplicando el criterio estadístico, esta se considera con un comportamiento norma con un grado de aceptación favorable, mediante un error estadístico tolerable de 0.08%.

3.7.1 Detalle de participantes por departamento.

Tabla 4. Participantes Encuesta Cultura Organizacional

Participantes Encuesta Cultura Organizacional

<i>Nombre del Departamento</i>	<i>Número de Participantes</i>
<i>Atención al Afiliado</i>	4
<i>Cobranzas</i>	8
<i>Créditos y Riesgos</i>	4
<i>Caja</i>	2
<i>Legal</i>	2
<i>Planillas Institucionales</i>	4
<i>Préstamos</i>	2
<i>Custodia Documental</i>	2
<i>Seguros</i>	2
<i>Cooperativa Electrónica</i>	4
<i>Cumplimiento</i>	2
<i>Mercadeo</i>	4
<i>Organización y Métodos</i>	2
<i>Servicios Generales</i>	2
<i>Adquisición</i>	2
<i>Talento Humano</i>	4
<i>Auditoría Interna</i>	4
<i>Contabilidad</i>	4
<i>Control de Riesgos</i>	2
<i>Presupuesto</i>	2
<i>Tecnología e Informática</i>	4
<i>Tesorería</i>	4
Total	72

Fuente: Elaboración propia

Los participantes fueron seleccionados a través de una muestra aleatoria simple.

Pineda (1994) expresa que el muestreo probabilístico aleatorio simple es el método más recomendable si se está haciendo una investigación cuantitativa porque todos los componentes de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra. Se caracteriza porque cada unidad que compone la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado. Este método también se lo conoce como sorteo, rifa o la tómbola. Incluyendo todos los departamentos de la Cooperativa (Citado en López, P, 2004, p.70).

3.8 Cronograma de Actividades

Tabla 5. Cronograma

Cronograma de Aplicación																															
Conociendo la Cultura Organizacional de la Cooperativa Sagrada Familia en la Oficina Principal de Tegucigalpa																															
Actividad	Area de aplicabilidad en la empresa	Responsibles	Producto	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
				27 de mayo al 2 de junio 2019							3 al 9 de junio 2019							10 al 16 de junio 2019							17 al 23 de junio 2019						
				LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO	LU	MA	MI	JU	VI	SA	DO
Aplicación de Instrumento de Cultura Organizacional	Departamentos ubicados en Oficina Principal	Gerencia en Recursos Humanos/ Maestranter Victoria Chavez, Mavet Baquedano	# 72 de Personas Encuestadas																												
Análisis de Resultados		Maestranter Victoria Chavez, Mavet Baquedano	Diagnostico de Cultura Organizacional																												
Propuesta de Mejora de Cultura Organizacional	Departamentos Involucrados	Gerencia en Recursos Humanos/ Maestranter Victoria Chavez, Mavet Baquedano	Aplicabilidad en areas de mejora para fortalecer la Cultura Organizacional																												
Predefensa de Proyecto		Maestranter Victoria Chavez, Mavet Baquedano	Trabajo final y Predefensa																												

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. HALLAZGOS Y RESULTADOS

En este capítulo se mostrarán los resultados de la encuesta aplicada con su respectivo análisis, el cual sirve de guía para dar respuesta a los objetivos establecidos.

Análisis de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta que se encuentra disponible en el anexo 1. Se presenta el siguiente detalle:

4.1. Género

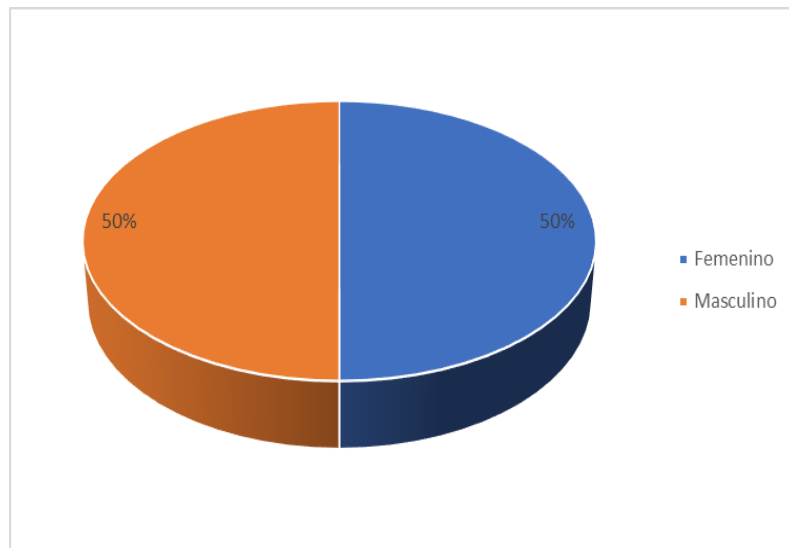


Figura 1

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 1, el género femenino y masculino tiene igual porcentaje de representación en la Cooperativa.

4.2 Edad

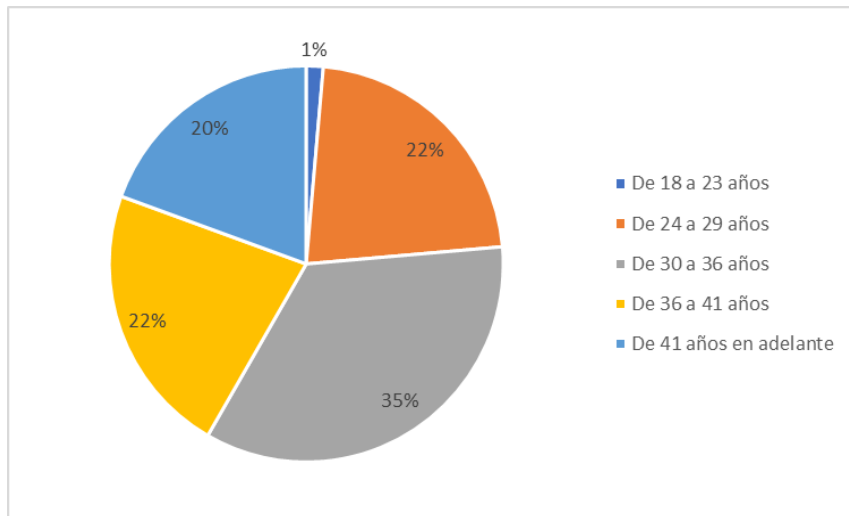


Figura 2

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 2, el personal con mayor porcentaje de representación está entre las edades mayores a los 30 años, el rango de edad que tiene un menor porcentaje de representación es el de 18 a 23 años.

4.3 Antigüedad Laboral

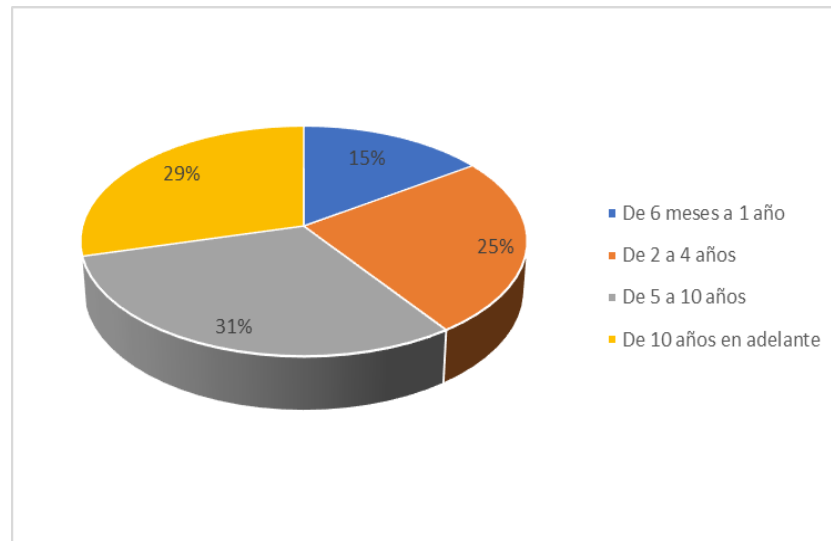


Figura 3

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 3, el personal con mayor porcentaje de representación es el que tiene una antigüedad laboral en el rango de 5 a 10 años, lo que denota que en la Cooperativa hay estabilidad laboral, debido a que el personal permanece durante muchos años en la organización, hasta que por voluntad propia decida retirarse o hasta su jubilación y en algunos casos pueden darse despidos por faltar a las políticas o por baja productividad.

4.4 Nivel Educativo

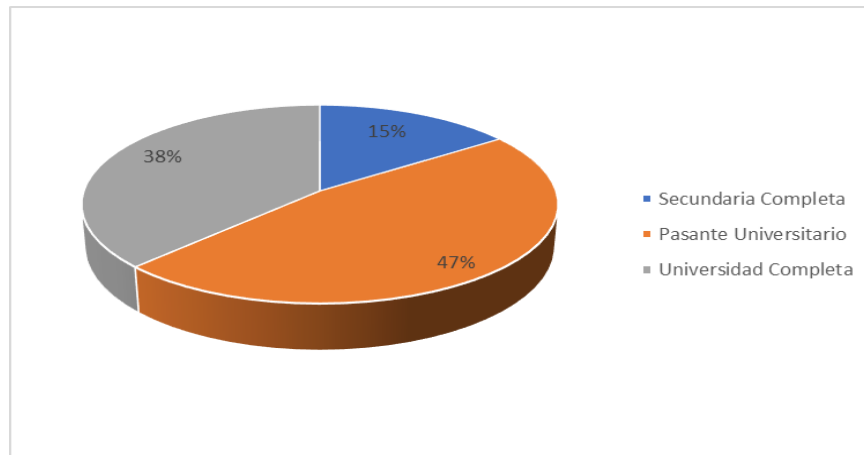


Figura 4

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 4, el 47% del personal de la Cooperativa actualmente está cursando sus estudios universitarios por lo que es conveniente que la Cooperativa cree un programa que incentive al personal a continuar con sus estudios, eso le permitirá contar con recurso humano calificado, actualizado en conocimientos, permitiendo así mejoras en procesos y/o servicio.

4.5 Conozco y entiendo los valores Institucionales de la Cooperativa.

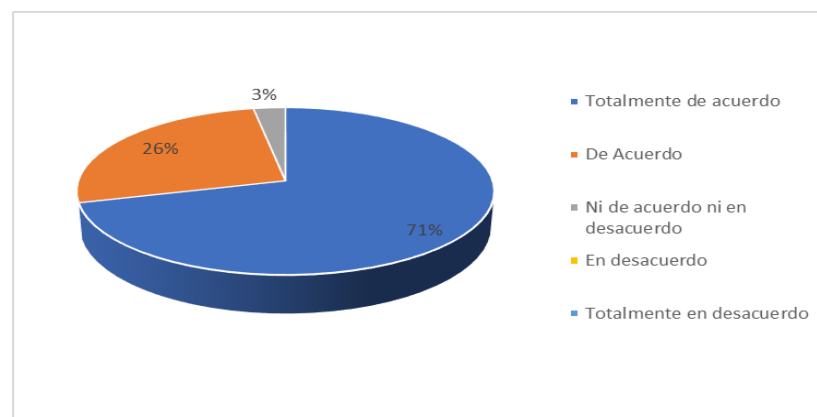


Figura 5

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 5, el personal conoce y entiende los valores institucionales de la Cooperativa los cuales son: Responsabilidad, ética, transparencia, respeto mutuo, justicia y solidaridad, lo que denota una adecuada socialización de estos, utilizando métodos como: formación en el proceso de inducción, reforzamiento de los valores a través de correo electrónico. Compartiendo aplicabilidad de cada valor, afiches sobre los valores colocados en la oficina principal.

4.6 En la Cooperativa los empleados practican los valores institucionales.

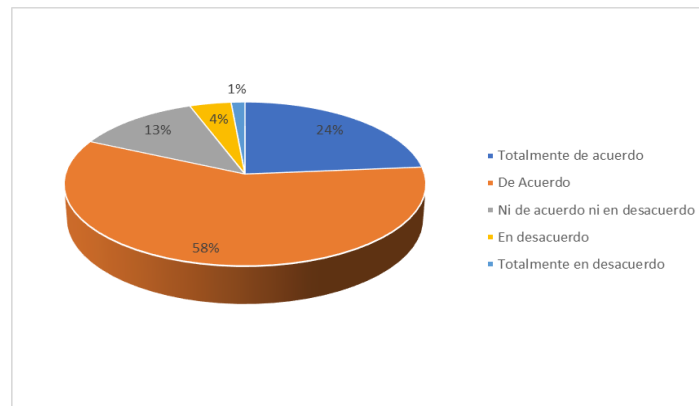


Figura 6

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 6, un alto porcentaje de empleados de la Cooperativa practican los valores institucionales, si bien es cierto el porcentaje de personal que no practica los mismos es mínimo, es fundamental que la Cooperativa refuerce dichos valores en los colaboradores, ya que estos generan una cultura organizacional favorable, por lo que es importante al menos una vez al año realizar actividades en pro de fomentar los valores en el personal.

4.7 Conozco las normas y reglas de la Cooperativa

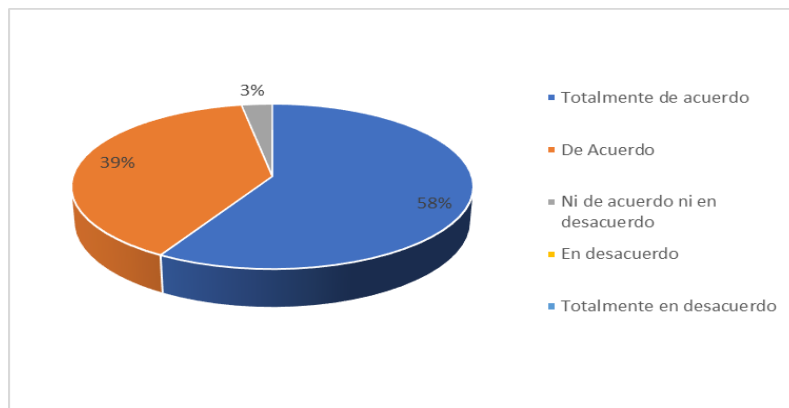


Figura 7

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 7, el personal manifiesta que conoce las normas y reglas de la Cooperativa, lo que denota que el departamento de Talento Humano ha capacitado al personal en este tema. Reforzando a través de capacitaciones obligatorias a todo el personal, otorgando a cada empleado un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo, capacitando al personal sobre las Políticas establecidas, así como ofreciendo asesoría al personal que lo requiera en cuanto a los Reglamentos y Políticas establecidos.

4.8 Considero que las normas establecidas en la Cooperativa son aplicadas a todos por igual.

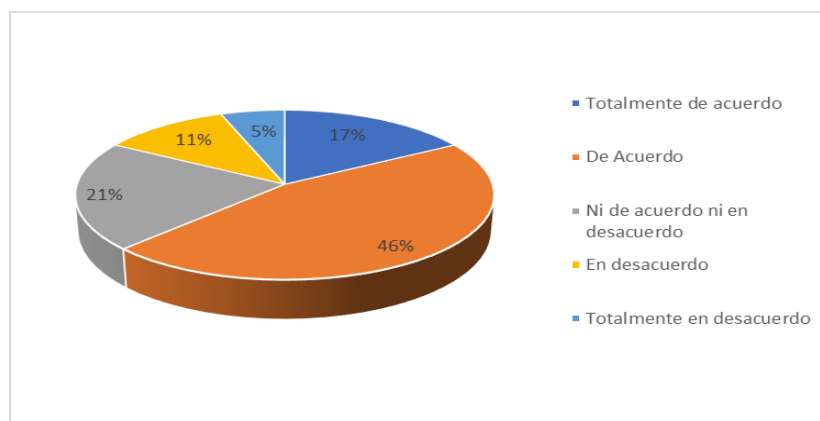


Figura 8

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 8, las normas establecidas en la Cooperativa no son aplicadas a todos por igual. Lo anterior denota una oportunidad de mejora, porque este tipo de prácticas generan descontento y desmotivación, provocando incumplimiento de las normas y por consiguiente indisciplina en el personal. Para mejorar este aspecto se debe brindar una charla a los gerentes de área y jefes de departamento, haciendo conciencia de lo importante que es practicar el valor de la igualdad en la aplicación de normas y como el favoritismo afecta la motivación y genera malestar e indisciplina.

4.9 En la Cooperativa se le da mucha relevancia al cumplimiento de normas y de procesos.

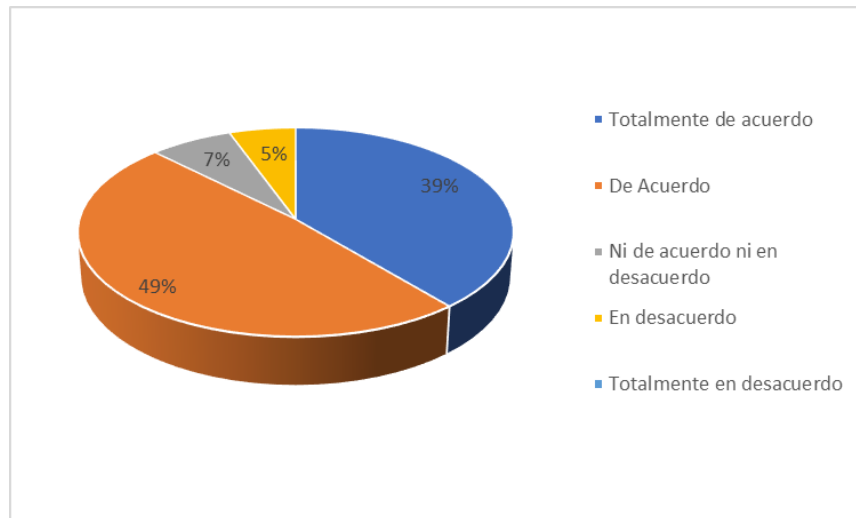


Figura 9

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 9, en la Cooperativa se le da mucha relevancia al cumplimiento de metas y procesos, denotando una cultura organizacional de Tipo Burocrática, donde existen muchas reglas, los procedimientos rígidos los cuales se deben cumplir, la jerarquía en la Cooperativa está bien marcada.

La cultura burocrática afecta la motivación y el compromiso, por lo que es recomendable que la Cooperativa refuerce la cultura tipo Clan la cual está enfocada en el personal generando en los colaboradores un sentido de pertenencia.

4.10 Conozco la misión y visión de la Cooperativa.

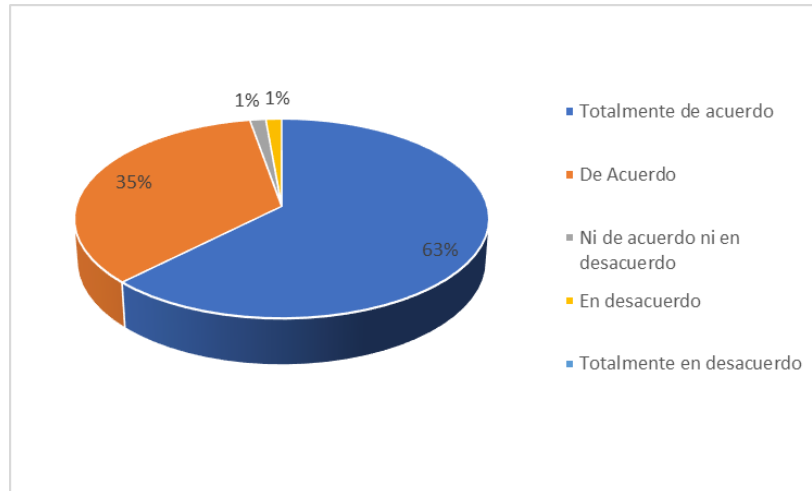


Figura 10

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 10, el personal conoce la misión y la visión de la Cooperativa, lo que denota que ha sido socializada adecuadamente, a través de recordatorios por correo electrónico, afiches ubicados en puntos estratégicos, otorgando a cada empleado una almohadilla para el ratón de la computadora que contiene la misma.

4.11 Considero que todos los empleados de la Cooperativa se sienten identificados con la misión y visión de la Cooperativa.

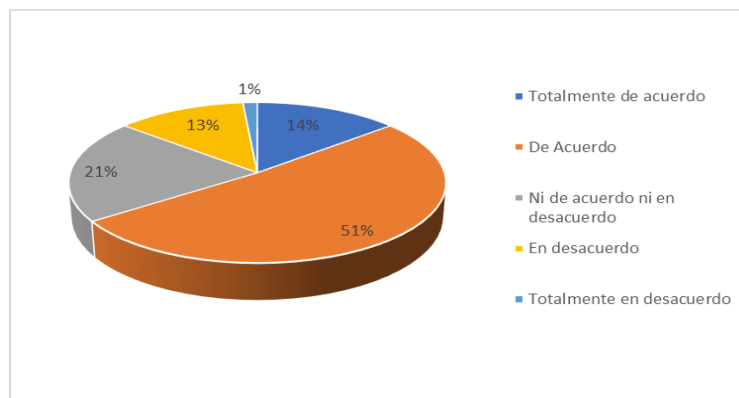


Figura 11

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 11, más de la mitad del personal consideran que sus compañeros están identificados con la misión y visión de la Cooperativa, sin embargo, hay un porcentaje significativo que denota no estar identificados. Es importante que los empleados estén identificados con la misión y visión para lograr una mayor productividad, por lo que es necesario detectar al personal que no está identificado, para incentivarlos a comprometerse con la Cooperativa.

4.12 Conozco las metas que tiene la Cooperativa.

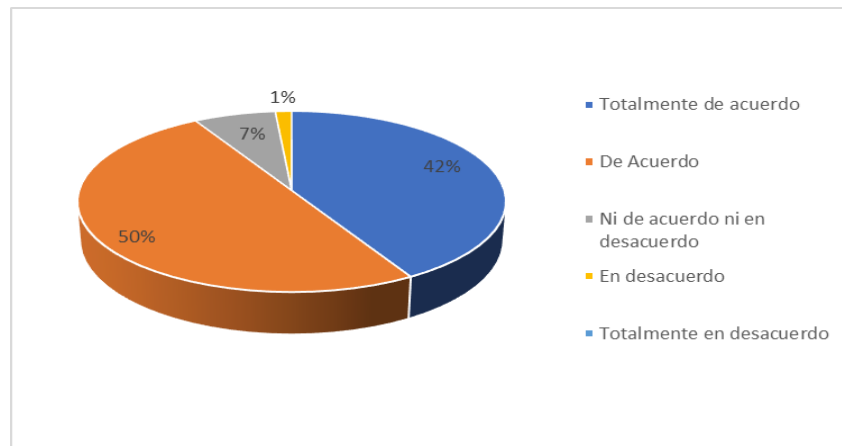


Figura 12

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 12, el personal conoce las metas que tiene la Cooperativa, denotando que las mismas han sido socializadas adecuadamente, utilizando el mecanismo de elaboración de un video institucional que contiene los proyectos y las metas del año en curso, el cual es socializado y discutido entre los jefes y colaboradores en cada departamento, revisando

cada una de las metas propuestas y cómo cada colaborador desde su puesto apoya al logro de éstas.

4.13 Considero que mis compañeros están enfocados en alcanzar las metas.

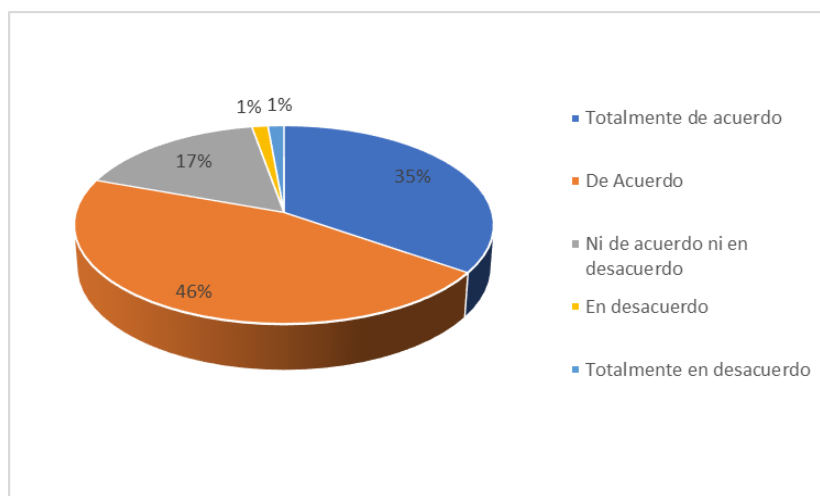


Figura 13

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 13, el personal considera que sus compañeros están enfocados en alcanzar las metas, denotando que en la Cooperativa el personal tiene un adecuado nivel de compromiso. Estos resultados también indican que, en la Cooperativa, existe cierta tendencia hacia el tipo de cultura de mercado, donde se le da mucha importancia al cumplimiento de metas mensurables y demandantes.

4.14 En la Cooperativa se trabaja en equipo para el logro de las metas.

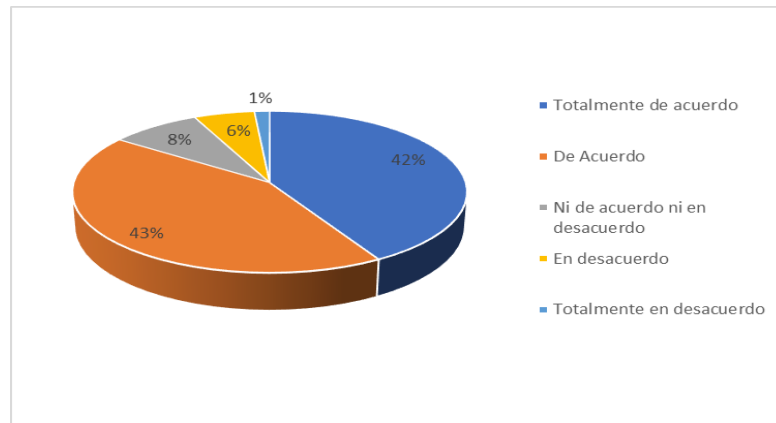


Figura 14

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 14, el personal de la Cooperativa trabaja en equipo para obtener el logro de las metas, lo anterior denota que en la Cooperativa existe unidad y colaboración entre los empleados, los cuales cuentan con la competencia de trabajo en equipo.

4.15 Considero que el personal de la Cooperativa es ético en sus acciones.

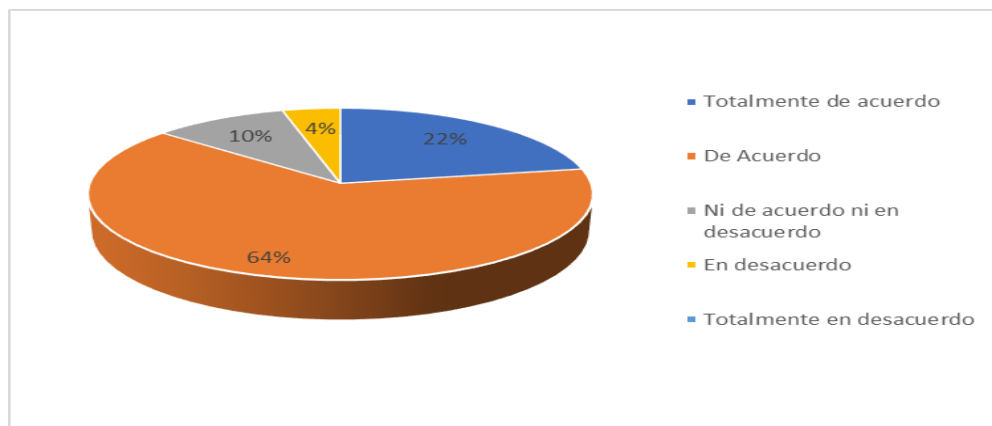


Figura 15

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 15, el personal de la Cooperativa es ético en sus acciones, lo anterior denota que un adecuado número del personal actúa basado en la ética personal y laboral. La ética es una guía interna que permite a los colaboradores analizar o interpretar una situación y después decidir cuál es la manera “correcta” o apropiada de comportarse.

4.16 El cuerpo directivo toma decisiones basados en la ética.

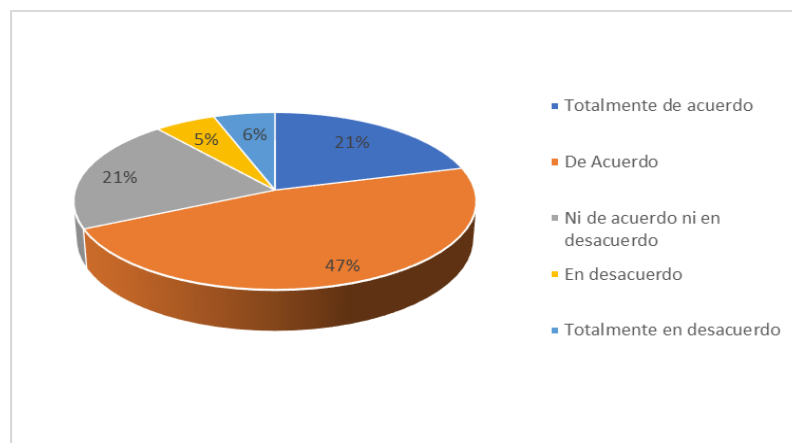


Figura 16

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 16, existe una percepción negativa en más de un cuarto del personal referente a si el cuerpo directivo de la Cooperativa toma decisiones basándose en la ética, lo anterior denota una oportunidad de mejora, por lo que es conveniente capacitar al cuerpo directivo en temas de ética, así como velar que sus decisiones o acciones estén siempre regidos bajo la ética personal y laboral.

4.17 Análisis de correlación entre el nivel educativo de los colaboradores y su opinión sobre si el cuerpo directivo toma decisiones basados en la ética.

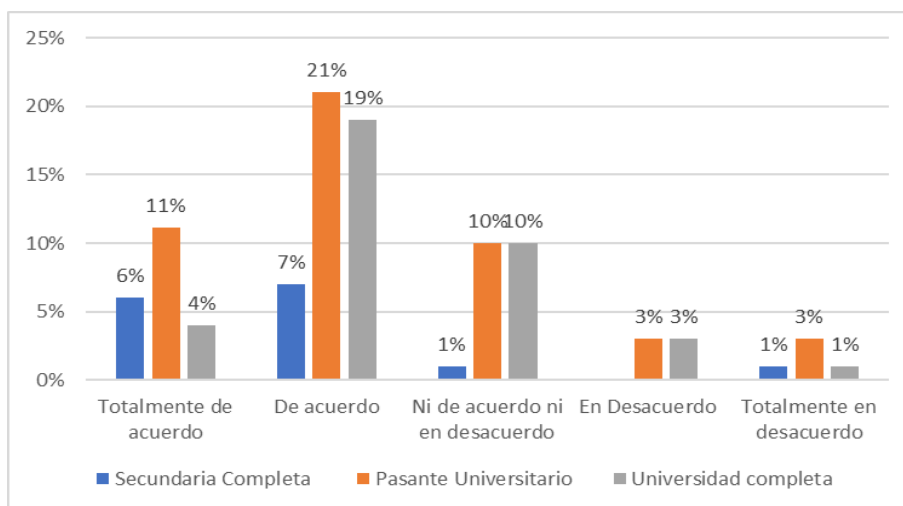


Figura 17

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 17, el personal con nivel educativo secundaria completa, opina que el cuerpo directivo toma decisiones basados en la ética, en relación con el personal pasante universitario y universidad completa son más crítico en sus apreciaciones, lo que denota que entre más preparación académica más capacidad de análisis y crítica positiva.

4.18 En la Cooperativa se imparten charlas sobre la ética personal y laboral.

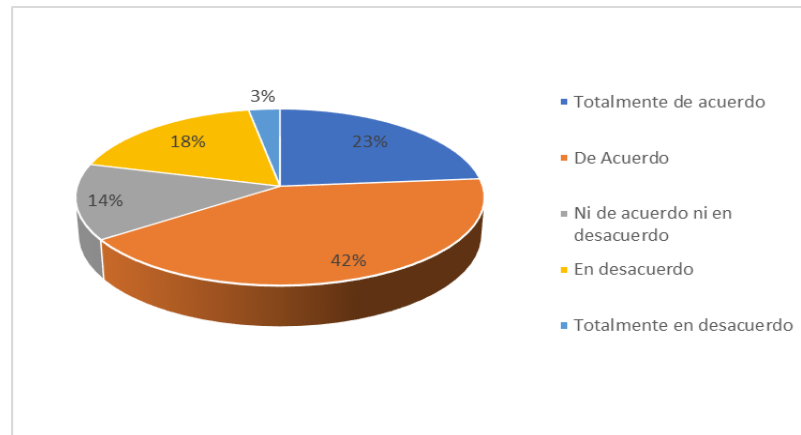


Figura 18

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 18, más de un cuarto del personal manifiesta que en la Cooperativa no se imparten charlas de ética personal y laboral, reflejando un área de oportunidad, por lo que se sugiere formar al personal en temas de ética ya que la misma es fundamental para el desarrollo de la cultura organizacional.

4.19 Considero que el personal de la Cooperativa tiene claro cómo comportarse y que se espera de ellos.

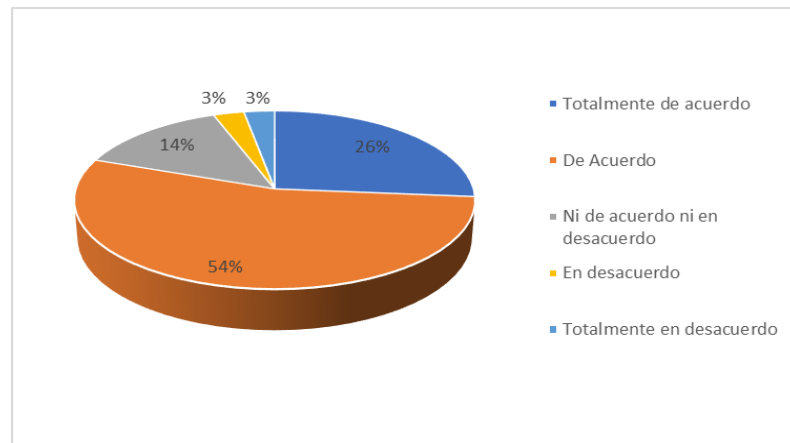


Figura 19

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 19, el personal tiene claro cómo comportarse y qué se espera de ellos, denotando que han sido capacitados en temas de Reglamentos y Políticas internas de la Cooperativa, asimismo el personal cuando tienen dudas el departamento de Talento Humano le brinda asesoría en sus consultas. Todos los colaboradores de la Cooperativa tienen un ejemplar del Reglamento Interno de Trabajo para su lectura y cumplimiento.

El Reglamento Interno de Trabajo establece las normativas y los beneficios que tienen los empleados en la cooperativa, es fundamental que todos los empleados lo conozcan y se apeguen al cumplimiento de éste.

4.20 Considero que el departamento de Talento Humano realiza constantemente actividades que motivan a la unidad entre el personal.

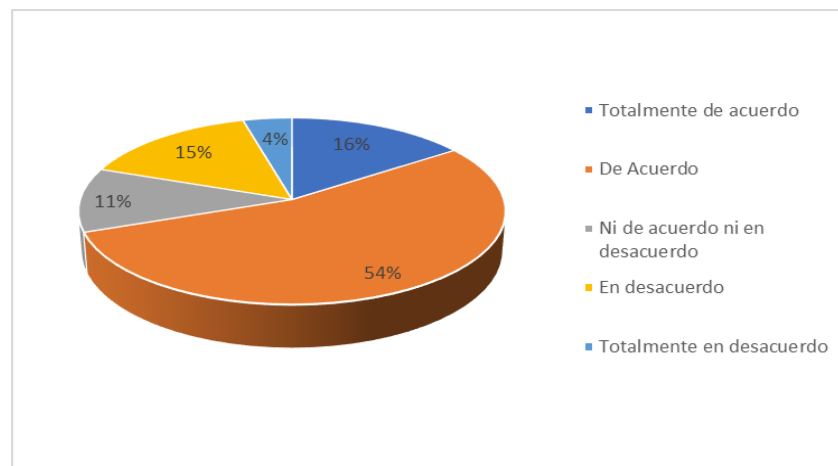


Figura 20

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 20, el personal considera que el departamento de Talento Humano realiza constantemente actividades que motivan a la unidad entre el personal. Para lograr una mayor unidad se ve necesario no solo realizar las actividades tradicionales (Día de la Mujer, Celebración de Aniversario de la Cooperativa, Día del Padre, Día del Trabajador, Día de la Madre, Día del Niño, Celebración de Navidad), es necesario establecer otras actividades encaminadas a fortalecer la unidad entre el personal, como ser: planificar juegos varios entre departamentos, celebraciones de los cumpleaños del mes, para lograr un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores.

4.21 En la Cooperativa me motivan a ser creativo e innovador.

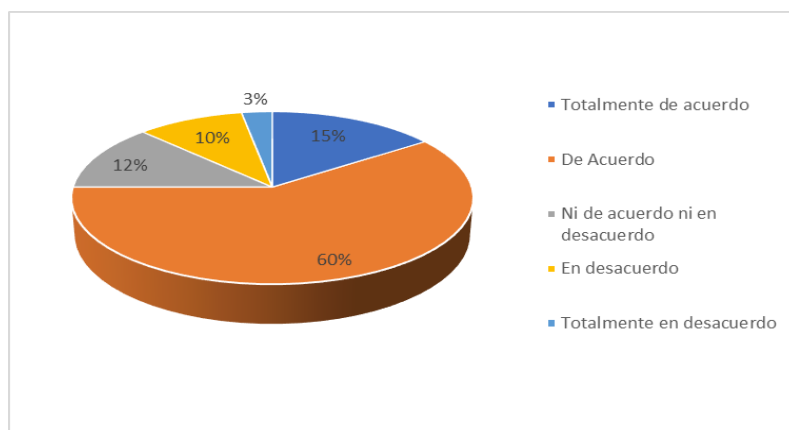


Figura 21

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 21, el personal manifiesta que en la Cooperativa le motivan a ser creativo e innovador, sin embargo, un cuarto del personal considera que existe en la institución una limitada participación del colaborador en generar o crear nuevas ideas o realizar propuesta de mejora.

El tipo de cultura organizacional que se enfoca en la creatividad e innovación es la cultura emprendedora, este tipo de cultura permite el dinamismo y la creatividad, existe un compromiso con la experimentación, la innovación y las ideas vanguardistas.

Si la Cooperativa quiere enfocarse en desarrollar nuevos productos debe encaminar su esfuerzo en generar espacios y dinámicas donde se le permite al colaborador proponer y generar ideas, a través de concursos o creación de equipos multidisciplinarios generen ideas de nuevos proyectos.

4.22 Me siento motivado y estimulado a seguir laborando para la cooperativa.

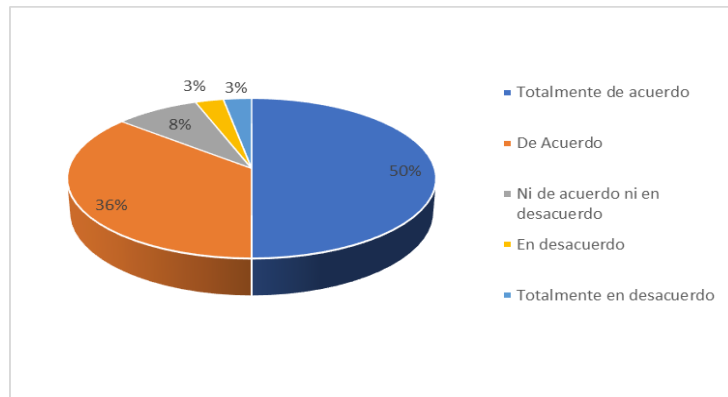


Figura 22

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 22, el personal se siente motivado y estimulado a seguir laborando para la Cooperativa, reflejando que los empleados están satisfechos y desean seguir formando parte de la institución.

La motivación es una característica interna y contribuye al grado de compromiso de la persona, la motivación permite que el colaborador alcance sus objetivos personales y por ende apoye al logro de los objetivos de la institución.

4.23 Análisis de correlación entre Antigüedad Laboral y la Motivación Laboral

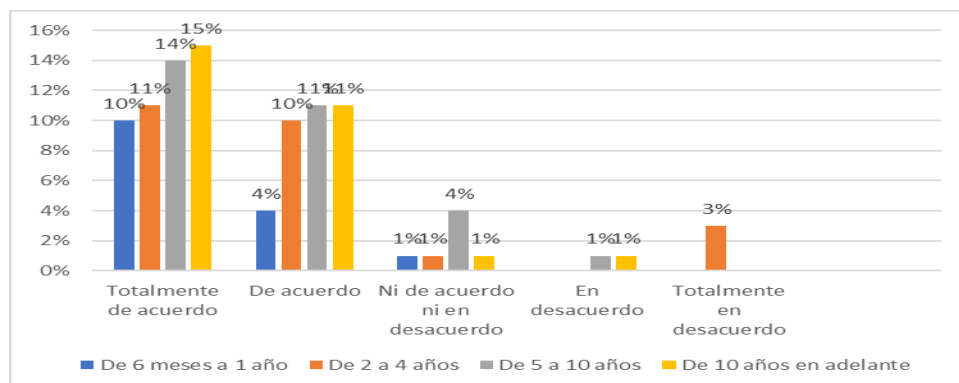


Figura 23

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 23, el personal con antigüedad laboral de diez (10) años en adelante y el de recién ingreso están motivado y estimulado a seguir laborando para la Cooperativa, en menor grado de motivación el personal de 5 a 10 más años y el de menor nivel de motivación es el personal con antigüedad laboral de 2 a 4 años.

Debido a lo anterior se sugiere al departamento de Talento Humano realizar actividades en pro de aumentar la motivación en el personal especialmente a los de que tienen una antigüedad laboral de 2 a 4 años, una de estas actividades podrá ser la rotación interna, ésta permite al colaborador aprender otros puestos de su mismo departamento y aumenta la motivación al logro, asimismo deber implementarse programas de reconocimiento al personal con desempeño laboral sobresaliente, este tipo de actividades motivan al personal y están descritas con mayor detalle en el Capítulo VI de este documento.

4.24 Análisis de correlación entre motivación y género

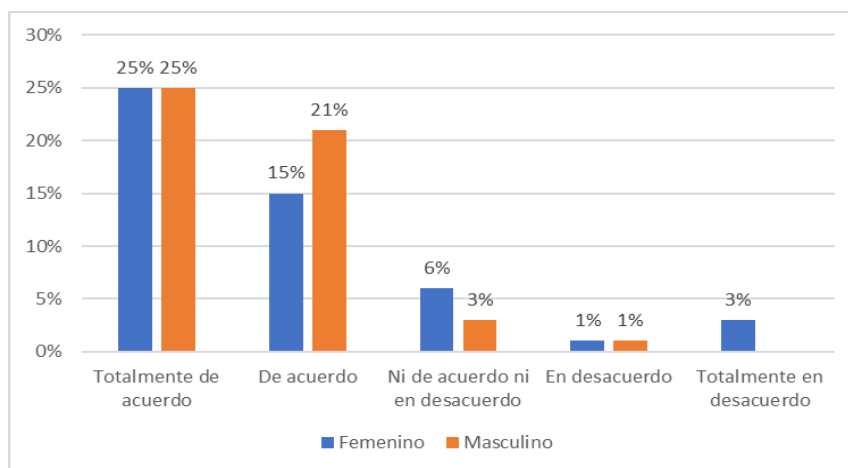


Figura 24

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 24, el personal masculino denota estar más motivado en comparación con el personal femenino ya que este expresa mayor indecisión o desacuerdo respecto a su motivación de seguir laborando para la Cooperativa.

Se sugiere que a través del Comité de Género de la Cooperativa se realicen actividades dirigidas específicamente al personal femenino que les permita incrementar su motivación.

4.25 Análisis de correlación entre motivación y Edad

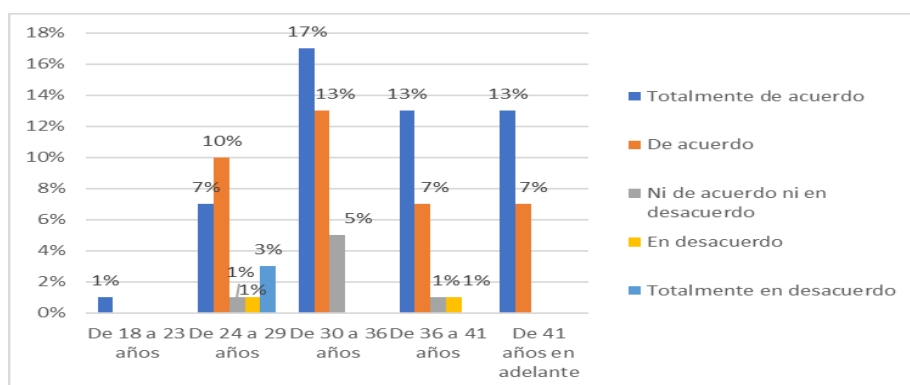


Figura 25

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 25, el personal con mayor nivel de motivación son los colaboradores con edad de 41 años en adelante, el personal con edad entre 24 y 29 años muestra un menor grado de motivación, por lo que se sugiere realizar entrevistas a los empleados en este rango de edad, para conocer sus expectativas y en base a resultados proponer un plan de acción.

1.26 El departamento de Talento Humano motiva a la comunicación abierta.

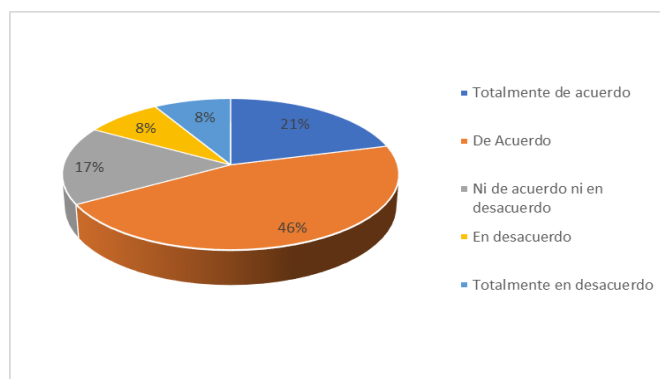


Figura 26

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 26, más de un cuarto del personal consideran que el departamento de Talento Humano no le motiva a la comunicación abierta, reflejando que hay un área de oportunidad en temas de mejorar los canales de comunicación dentro de la Cooperativa. Se propone crear un programa de comunicación entre gerencia y colaborador y viceversa, utilizando para ello diferentes medios como ser: boletines electrónicos, periódicos internos, folletos informativos, pizarras con materiales varios, mensajes grabados y reuniones de carácter informativo con los empleados.

4.27 El personal de la Cooperativa está motivado en su trabajo.

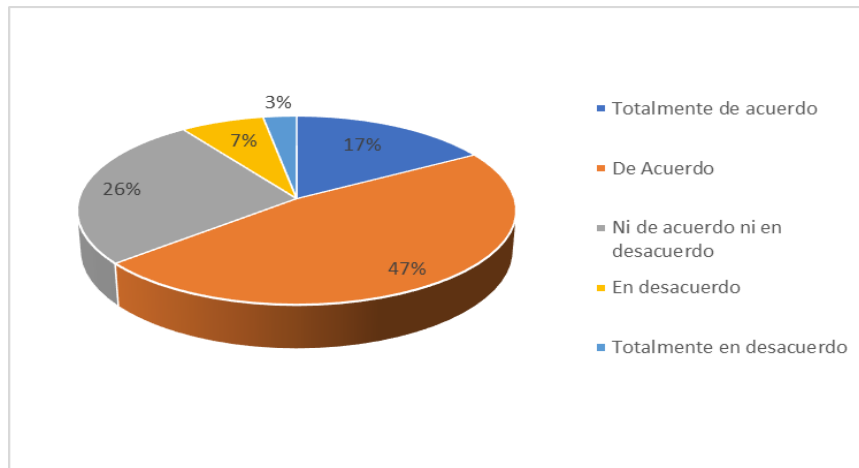


Figura 27

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 27, un cuarto del personal de la Cooperativa denota no estar motivado, por lo que es necesario implementar programas que motiven al personal.

El departamento de Talento Humano de la Cooperativa debe generar ambientes de trabajo estimulantes, así como crear perfiles cuyas actividades sean variadas e interesantes, generar actividades que favorezcan las relaciones entre compañeros y jefes, que estos elementos son fundamentales para incrementar la motivación en el personal.

4.28 Mi jefe es digno de respeto y admiración, ejerce una influencia positiva sobre mi persona.

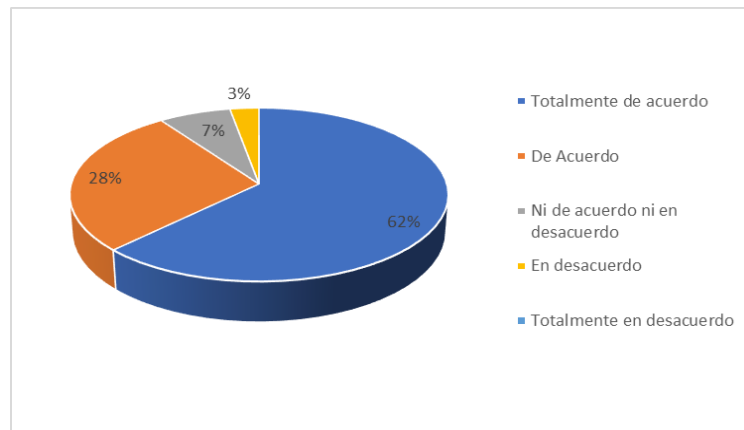


Figura 28

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 28, el personal considera que su jefe es digno de respeto, admiración y que es una influencia positiva, lo que denota un liderazgo eficaz en los jefes de la Cooperativa.

Los jefes de la oficina principal de la Cooperativa denotan tener cualidades de liderazgo eficaz, como ser empático, autocontrol, confianza en los demás, flexibilidad, persistencia y responsabilidad ya que esto genera una cultura organizacional favorable.

4.29 Considero que mi jefe es un buen líder que me inspira y me motiva a realizar mi trabajo con excelencia.

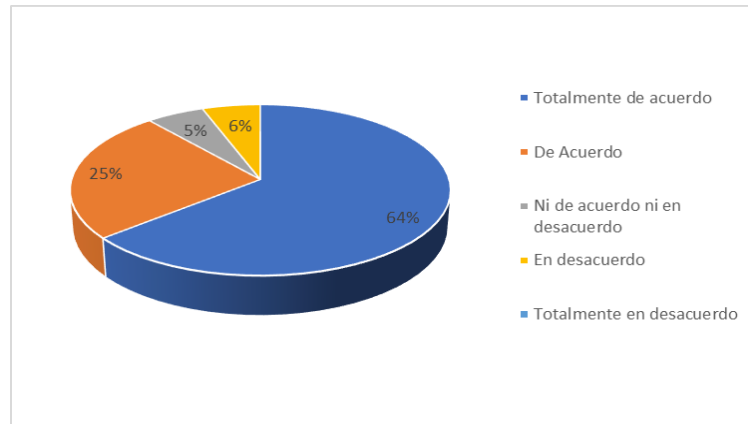


Figura 29

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 29, el personal de la Cooperativa considera que su jefe es un buen líder que inspira y motiva a realizar su trabajo con excelencia.

La Cooperativa cuenta con jefes que ejercen una influencia positiva en el personal bajo su supervisión, logrando influir y persuadir positivamente para que estos adopten comportamientos necesarios que permitan el logro de estrategias organizacionales.

4.30 Mi jefe tiene un liderazgo participativo.

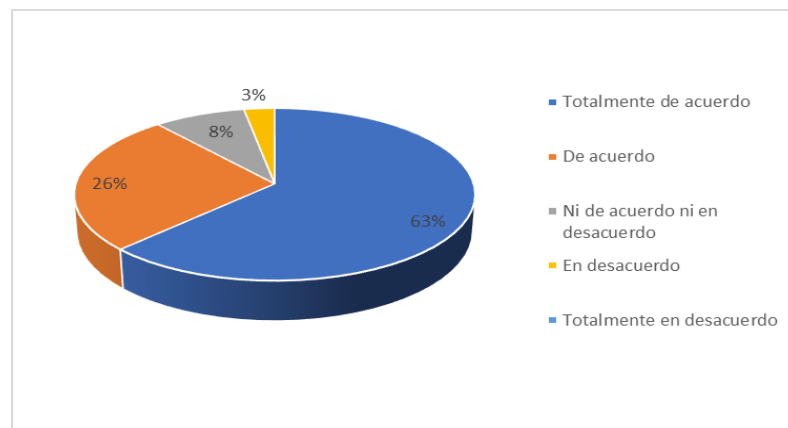


Figura 30

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 30, el personal de la Cooperativa considera que su jefe tiene un liderazgo participativo ya que estos toman en cuenta la opinión de los subordinados previo a tomar una decisión, denotando una fortaleza en su cultura organizacional ya que permite al colaborador adquirir nuevos conocimientos y empoderamiento.

4.31 Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mi jefe.

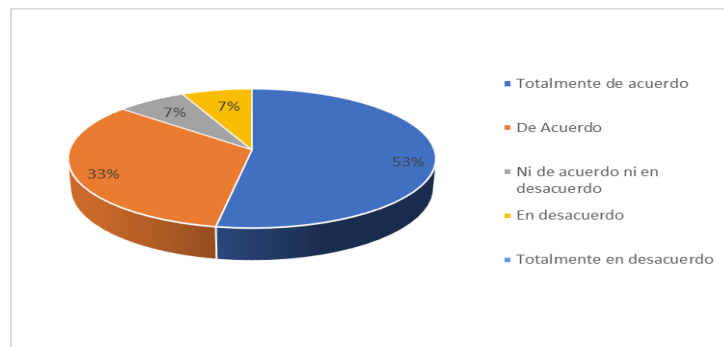


Figura 31

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 31, el personal de la Cooperativa sienten que su trabajo es valorado y reconocido por su jefe, ya que los mismos brindan a sus colaboradores incentivos emocionales, autonomía, retroalimentación del desempeño, interés hacia el trabajo realizado, por el personal bajo su responsabilidad, denotando una relación positiva entre colaborador y jefe.

Los jefes de la Cooperativa al valorar y reconocer el trabajo de los colaboradores les proporciona a los mismos, un tipo de incentivo extrínseco el cual favorece a la cultura organizacional.

4.32 La cooperativa cuenta con mentores que sirven de modelos al personal de nuevo ingreso.

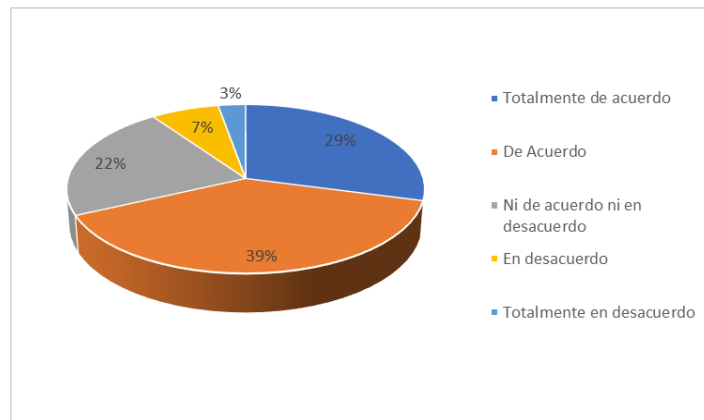


Figura 32

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 32, más de un cuarto del personal considera que la Cooperativa no cuenta con mentores que sirvan de modelos al personal de nuevo ingreso, lo anterior refleja la necesidad de capacitar a un determinado número de personal que sirva de mentor o guía a los nuevos colaboradores para que le trasmita no solo el conocimiento sino también los valores y normas de la Cooperativa.

4.33 Mis compañeros siempre dan la milla extra en sus actividades.

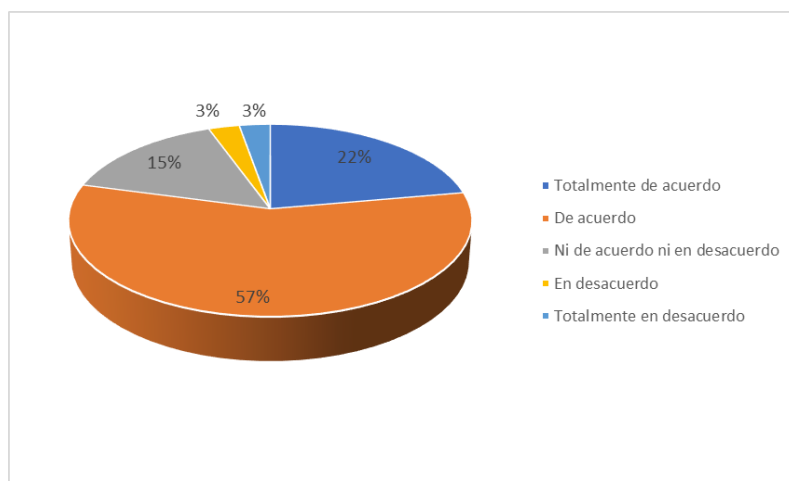


Figura 33

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 33, los empleados de la Cooperativa consideran que sus compañeros dan la milla extra en las actividades que realizan, entendiéndose que la mayoría de los empleados al momento de desempeñar sus tareas siempre dan su mayor esfuerzo y en ocasiones realizan actividades adicionales para poder alcanzar los objetivos de la Cooperativa, este tipo de comportamiento es frecuente cuando el empleado percibe que su jefe lo trata de manera justa.

La Cooperativa necesita que, en determinadas ocasiones, sus empleados vayan más allá de lo que se les ha asignado en su puesto de trabajo, que se comprometan con el cumplimiento de objetivos y metas establecidos.

4.34 Me siento comprometido con el logro de la misión y visión de la Cooperativa

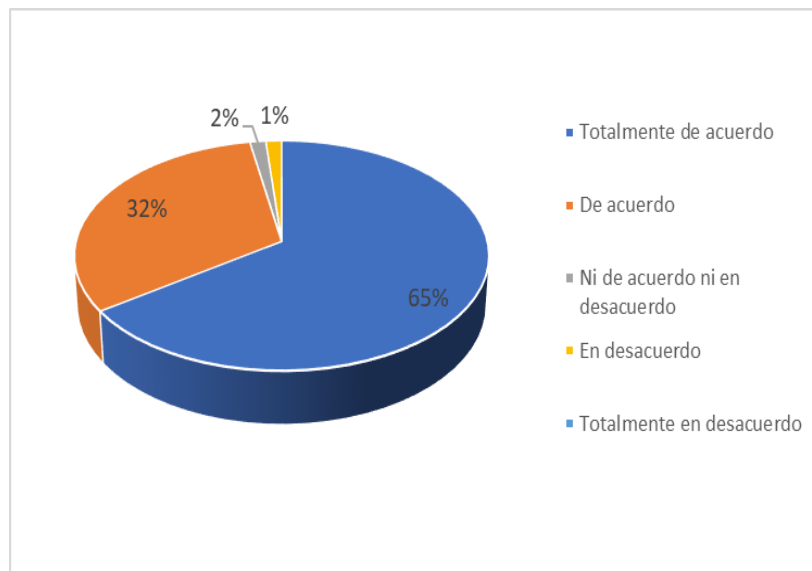


Figura 34

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 34, los empleados de la Cooperativa se sienten comprometidos con el logro de la misión y visión de la Cooperativa.

Los empleados se sienten más comprometidos cuando se sienten recompensados por el trabajo realizado, este compromiso contribuye al desarrollo y el éxito de la institución.

4.35 Análisis de correlación entre compromiso con el logro de la misión y visión y género

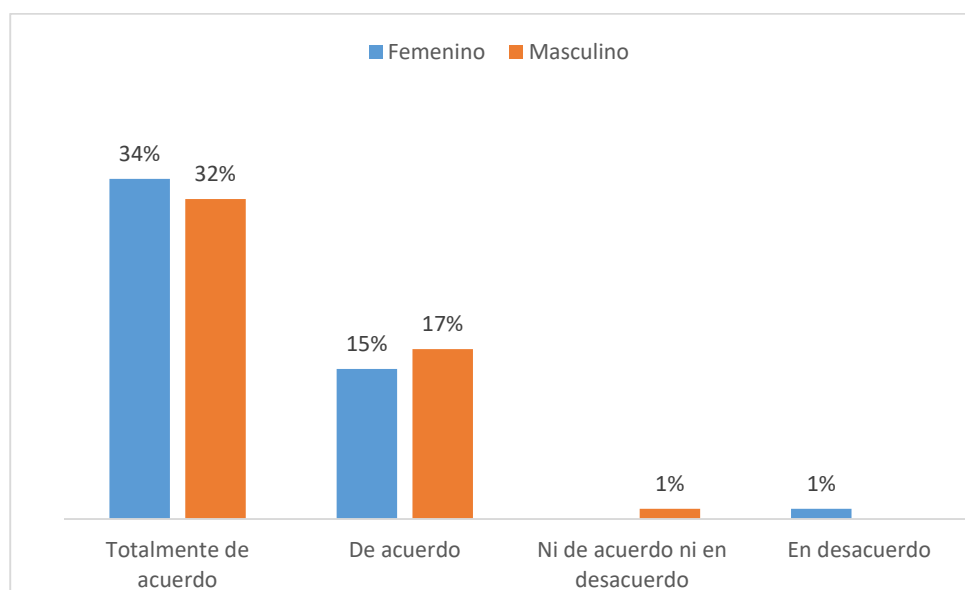


Figura 35

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 35, se puede observar que no existe diferencia significativa entre el género femenino y masculino en relación con el compromiso hacia la misión y visión de la cooperativa. Cuando un empleado está comprometido se logra un gran impacto en la productividad, desarrollando altos niveles de desempeño y mayor competitividad.

En la Cooperativa tanto el personal femenino como masculino tienen el mismo nivel de compromiso con la misión y visión organizacional.

4.36 Análisis de correlación entre compromiso con el logro de la misión y visión y antigüedad laboral

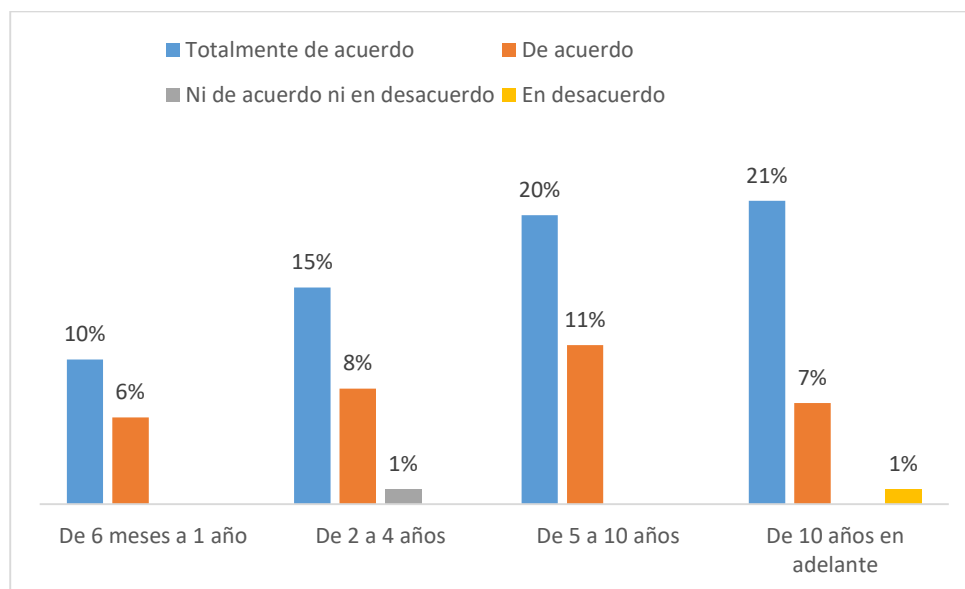


Figura 36

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 36, el personal de la Cooperativa manifiesta estar comprometido con el logro de la misión y visión, no hay diferencia significativa en comparación a su antigüedad laboral.

Los empleados que han permanecido por mucho tiempo en la Cooperativa tienden a desarrollar un trabajo más eficiente y de calidad, estos sienten un nivel de compromiso más elevado. Cuando los empleados se sienten comprometidos tienen alto grado de empatía hacia la cultura organizacional.

4. 37 Mis compañeros siempre se esfuerzan por realizar un trabajo con calidad.

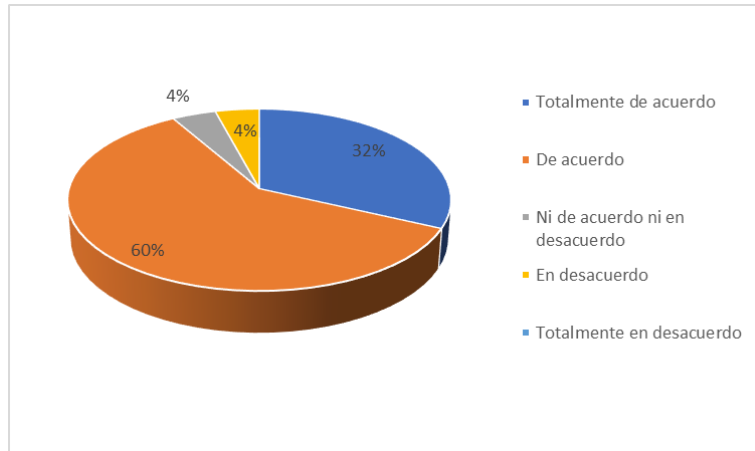


Figura 37

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 34, los empleados en la Cooperativa se esfuerzan por realizar sus funciones con calidad, es decir que los mismos ejecutan su trabajo de la mejor manera, cumpliendo con los lineamientos para brindar un adecuado servicio, ya que este genera una ventaja competitiva y mejores resultados.

4.38 Mi compromiso laboral ha aumentado conforme ha pasado el tiempo.

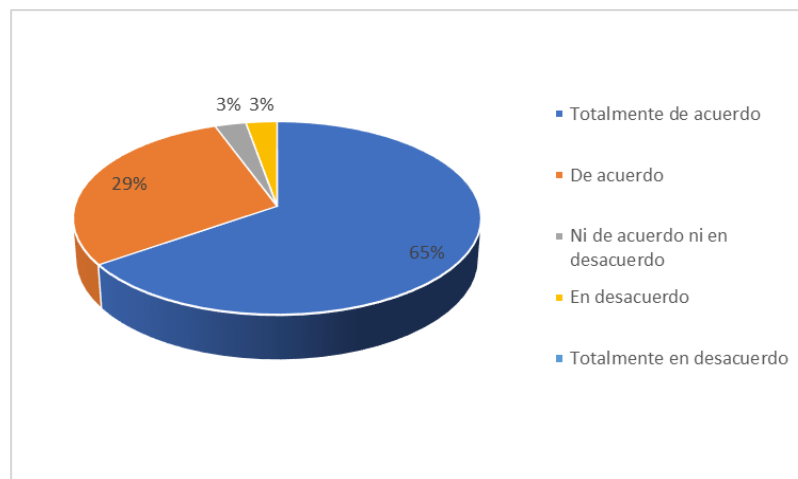


Figura 38

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 38, los empleados de la Cooperativa consideran que ha medida el tiempo ha avanzado se sienten más comprometidos con su trabajo, lo anterior denota que el empleado se siente identificado con la organización, así como con sus objetivos y metas, queriendo permanecer en ella por un periodo prolongado de tiempo, cuando un empleado se siente comprometido logra un gran impacto en la productividad, desarrollando altos niveles de desempeño y mayor competitividad, las cuales son necesarias para subsistir dentro de un mundo que se encuentra en constantes cambios.

Existe una percepción diferente en los colaboradores cuando se les pregunta sobre su compromiso laboral ellos manifiestan que es alto, pero cuando se les pregunta sobre el compromiso de sus compañeros son más críticos en sus apreciaciones. Por lo que se denota una incongruencia con lo que el colaborador cree que es y lo que en realidad perciben sus compañeros.

4.39 Análisis de correlación entre compromiso laboral ha aumentado conforme ha pasado el tiempo y nivel educativo

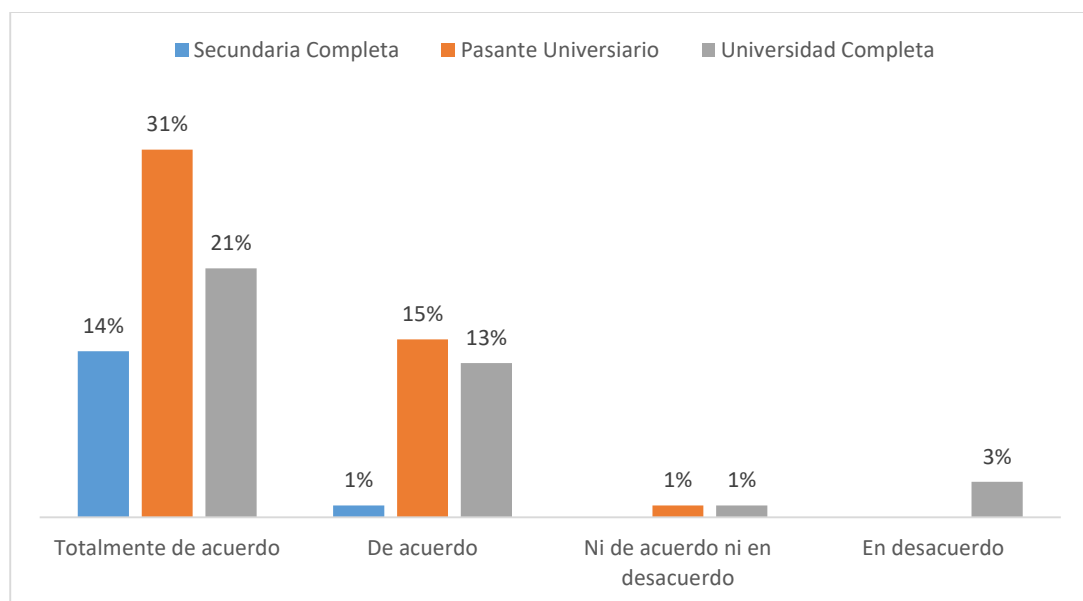


Figura 39

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 39, los empleados con un nivel educativo secundaria completa y pasante universitario denotan que conforme ha pasado el tiempo su compromiso laboral ha aumentado, el personal que tiene el nivel educativo universidad completa denota que su compromiso ha disminuido conforme ha pasado los años, lo anterior lo puede ocasionar la falta de incentivos, la percepción que las promociones no son justas, salario inadecuado.

Se considera que la cooperativa debe reforzar el compromiso de sus colaboradores sin importar el nivel educativo. Se enlistan unas actividades que promueven el compromiso en el Capítulo VI de este documento.

1.40 Considero que todos los departamentos están comprometidos con las metas y objetivos de la Cooperativa.

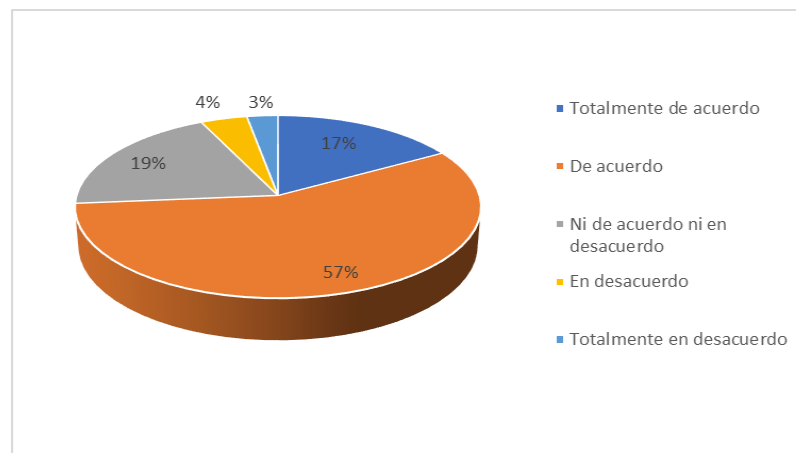


Figura 40

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 40, un cuarto de los empleados manifestó que algunos departamentos no están comprometidos con las metas y objetivos de la Cooperativa.

Se sugiere al departamento de Talento Humano tomar en consideraci3n las actividades detalladas en el Cap fulo VI de este documento, en especial actividades destinadas a aumentar el compromiso de los colaboradores, una de las actividades es crear un Programa de Becas de estudio para colaboradores, esto les hace sentir valorado y genera en los mismos un sentido de pertenencia.

4.41 En la Cooperativa las decisiones est3n centralizadas.

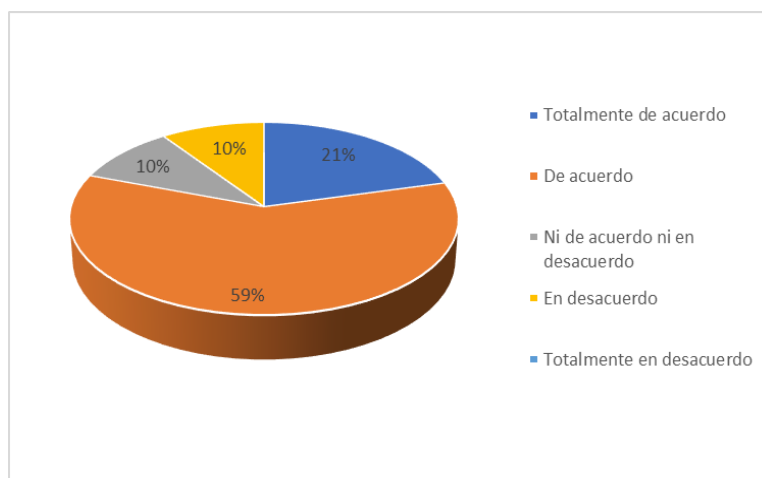


Figura 41

Fuente: Elaboraci3n Propia

De acuerdo con la figura 41, los empleados consideran que las decisiones est3n centralizadas en la Cooperativa, estos resultados denotan que en la Cooperativa impera una cultura organizacional de tipo burocr3tica, la cual esta detallada a profundidad en el Cap fulo II de este documento.

4.42 Considero que la Gerencia de la Cooperativa está más enfocada en el crecimiento en ventas, rentabilidad y de mercado.

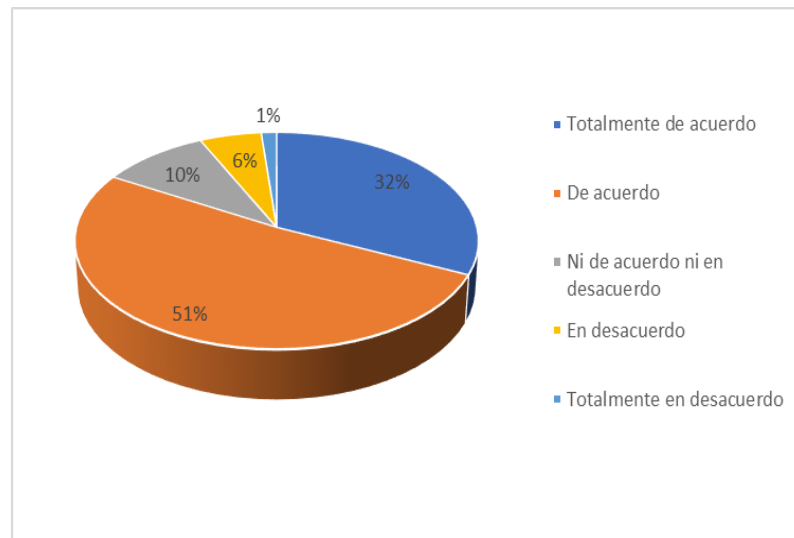


Figura 42

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 42, el personal considera que la Cooperativa está más enfocada en el crecimiento de las ventas, rentabilidad y mercado, concluyendo que en la Cooperativa existe una fuerte tendencia hacia la cultura de mercado, la cual se detalla en el Capítulo II de este documento.

4.43 La Cooperativa es muy innovadora en sus productos y servicios al afiliado.

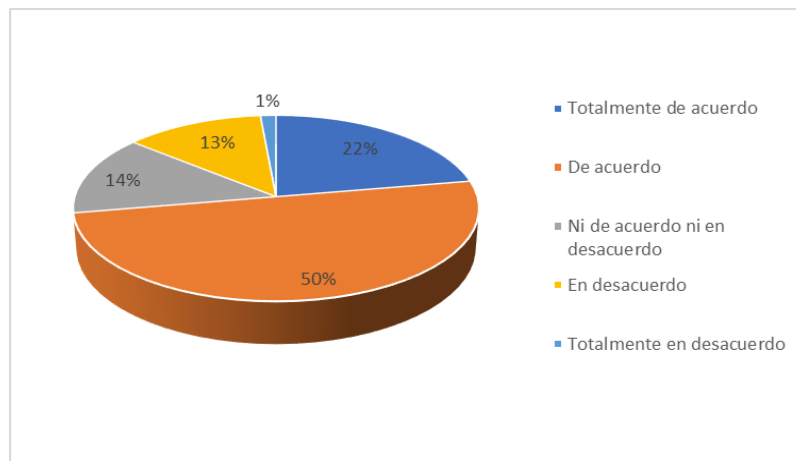


Figura 43

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 43, más de un cuarto del personal considera que la Cooperativa no es innovadora en los productos y servicios que brinda a sus afiliados. Este factor podría afectar el logro de los objetivos estratégicos ya que en este mundo competitivo y cambiante la Cooperativa debe de contar con productos y servicios innovadores, así como contar con personal emprendedor y dispuesto a tomar riesgos.

Por lo anterior expuesto, se llega a la conclusión que no todos los empleados consideran a la Cooperativa como innovadora en sus servicios y productos, por lo que se sugiere brindar espacios para que los colaboradores propongan nuevas ideas de negocios.

4.44 El personal de la Cooperativa está enfocado en satisfacer las necesidades de los afiliados.

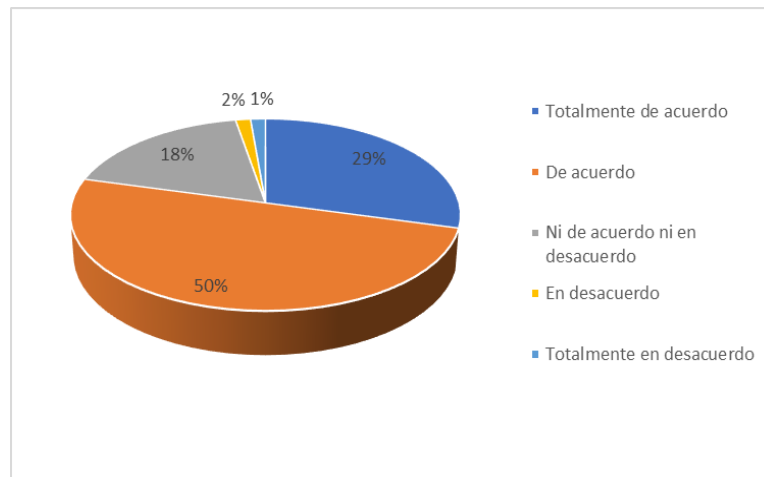


Figura 44

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 44, los empleados consideran que el personal de la Cooperativa está enfocado en satisfacer las necesidades de los afiliados.

Siendo que el afiliado es socio y dueño de la Cooperativa, es necesario que la Gerencia General y los colaboradores se enfoquen en detectar las necesidades de los afiliados y encaminar acciones a satisfacer las mismas.

4.45 En mi opinión en la Cooperativa hay mucha burocracia (reglas formales y procedimiento de operación estándar).

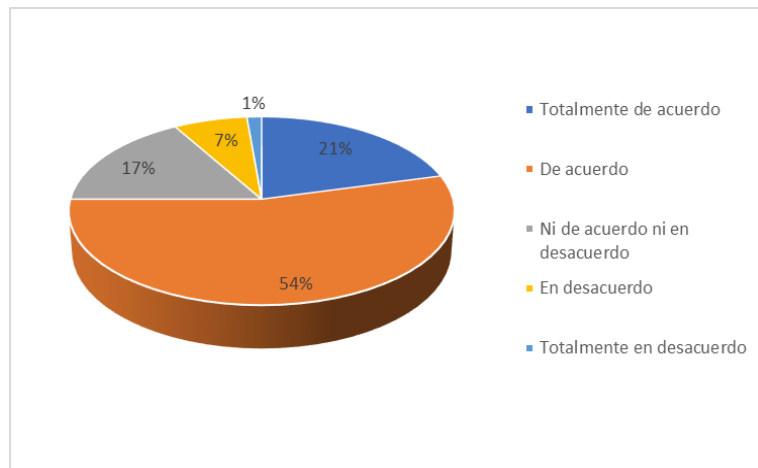


Figura 45

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 45, los empleados consideran que hay mucha burocracia en la organización, lo anterior denota que la Cooperativa tiene características de cultura burocrática donde existen reglas formales y los procedimientos se desarrollan de manera estándar.

Debido a lo anterior recomendamos que el departamento de Talento Humano debe reforzar una cultura tipo Clan, la cual está enfocada hacia el personal, provocando en los mismos mayor motivación y compromiso.

4.46 En la Cooperativa se preocupan por formar y desarrollar a su personal.

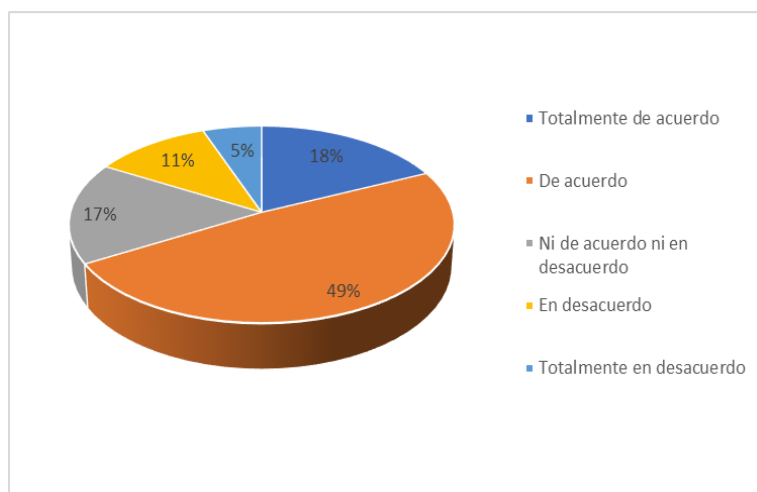


Figura 46

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 46, más de un cuarto del personal opinan que la Cooperativa no se preocupa por formar y desarrollar a su personal.

Aun cuando la Cooperativa tiene un alto nivel de empleados universitarios calificados, debe invertir en capacitación y desarrollo ya que estas permiten la formación de competencias necesarias para el logro de objetivos institucionales. Dicha formación puede ir desde un curso donde se actualicen conocimientos en su área de trabajo, hasta un plan de carrera personalizado a largo plazo.

4.47 Cuando un empleado nuevo inicia hay una persona responsable de entrenarlo y transmitirle los valores de la organización

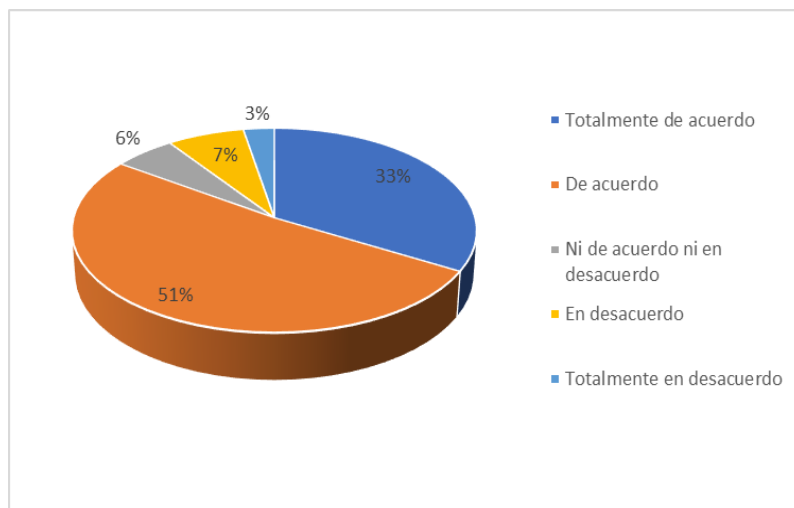


Figura 47

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 47, los empleados manifiestan que cuando un colaborador inicia a laborar hay una persona responsable de entrenarlo, transmitirle los valores de la organización, familiarizarlo con el lenguaje habitual, las costumbres y prácticas de la Cooperativa.

Se concluye que en la Cooperativa el personal de nuevo ingreso es entrenado por un colaborador responsable, esto permite transmitir no solo conocimientos si no también los valores de la organización.

4.48 El entrenamiento al compañero de nuevo ingreso es formal y bien estructurado.

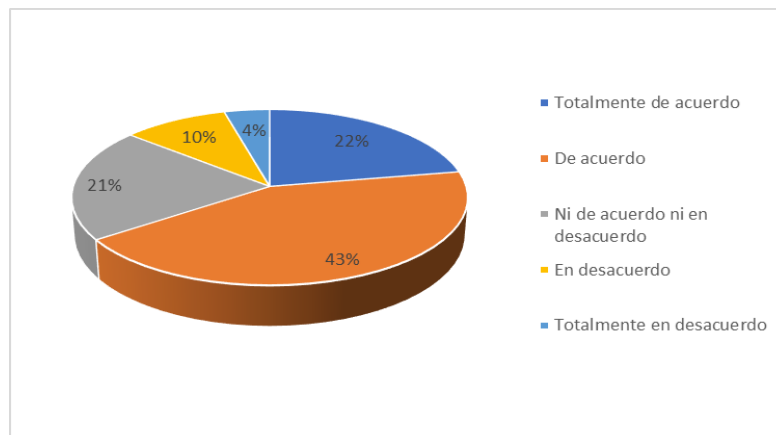


Figura 48

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 48, más de un cuarto del personal considera que el entrenamiento al compañero de nuevo ingreso no es formal y bien estructurado.

Siendo que el entrenamiento es básico para desarrollar con éxito las funciones asignadas al puesto de trabajo, la Cooperativa debe elaborar manuales de entrenamiento bien estructurados y asegurarse que el mismo se lleven a cabo para el éxito y logro de objetivos.

4.49 He recibido en el último año una capacitación interna o externa que me ayude en el desempeño.

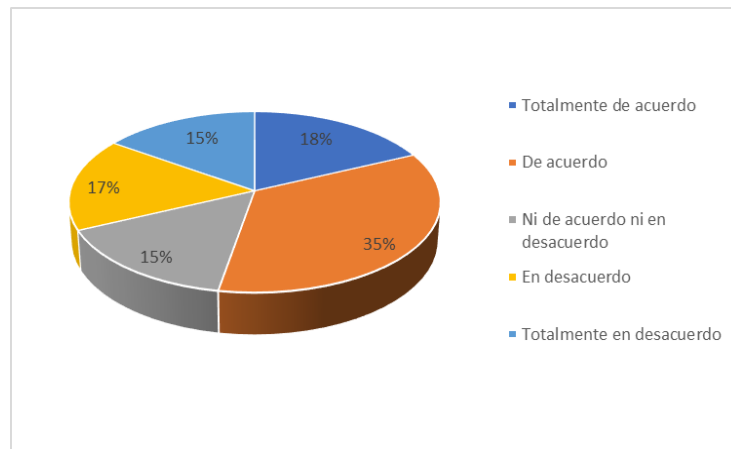


Figura 49

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 49, el 47% de los empleados no han recibido en el último año una capacitación de manera interna o externa que les ayude a mejorar su desempeño, la capacitación son actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y debilidades, debido a que adquiere competencias que le permiten desarrollar su trabajo más eficientemente.

El departamento de Talento Humano debe contar con un plan de capacitación bien estructurado y de acuerdo con las necesidades de la institución, as í mismo debe velar porque este plan se cumpla, para potenciar en conocimiento y habilidades a sus colaboradores.

4.50 He recibido en el último año capacitación o boletines que refuercen los valores o normas de la Cooperativa.

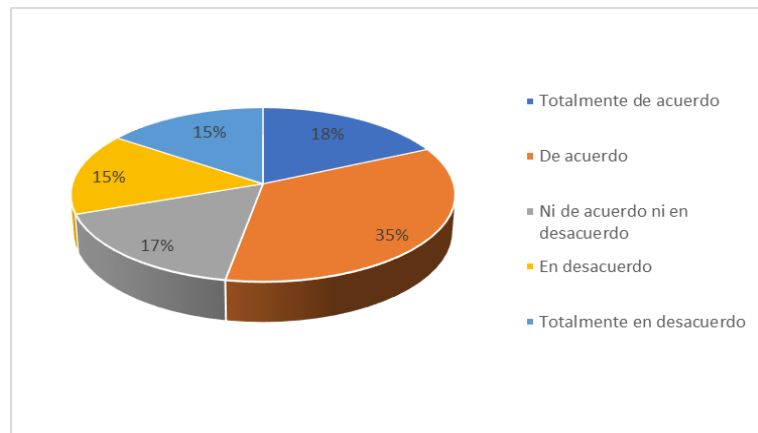


Figura 50

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 50, el 53% de los empleados expresan que han recibido capacitación o boletines que refuercen los valores o normas de la Cooperativa. Los valores son criterios o principios que usan las personas para determinar qué tipo de comportamiento, evento, situación y resultado es deseable o indeseable.

La Cooperativa debe impulsar y promover los valores institucionales, ya que estos son un elemento fundamental en la cultura organizacional, se debe reforzar los mismos utilizando diferentes métodos como ser: capacitaciones, información de la aplicabilidad de los valores a través de correo electrónico y otros medios.

4.51 Las relaciones interpersonales entre los compañeros son positivas y constructivas.

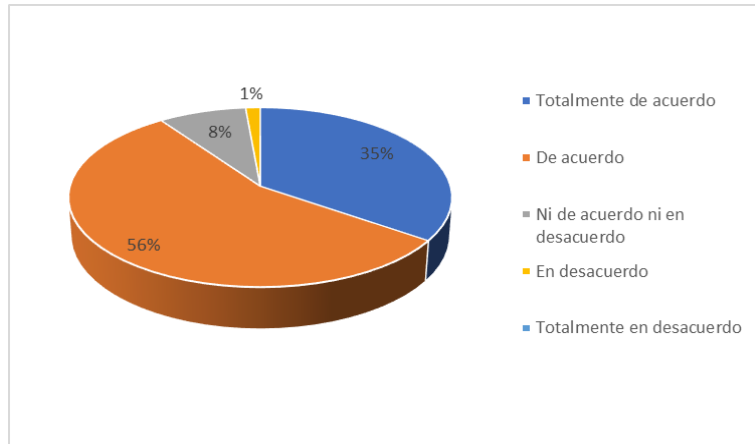


Figura 51

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 51, los empleados consideran que las relaciones interpersonales entre compañeros son positivas y constructivas, podemos concluir que en la Cooperativa se fomenta el espíritu de compañerismo y trabajo en equipo.

Para mantener este buen resultado, se pueden organizar actividades que unan al personal como ser celebraciones de los cumpleaños del mes, planificar competencias o juegos varios.

4.52 Mis compañeros son simpáticos y abiertos a los comentarios.

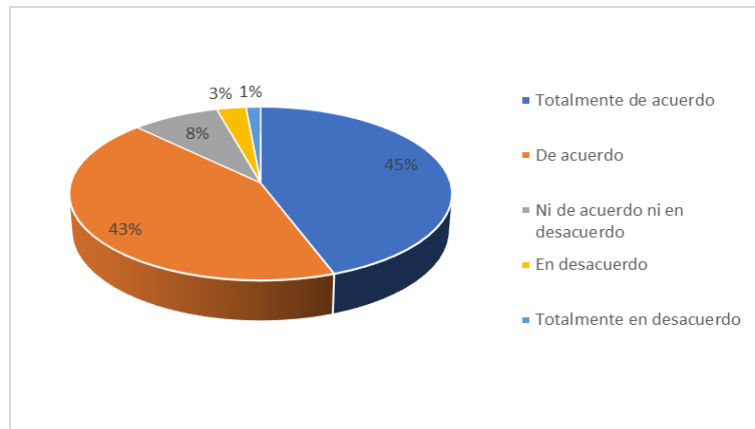


Figura 52

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 52, los empleados de la Cooperativa manifiestan que sus compañeros son simpáticos y que están abiertos a los comentarios, se interpreta que el ambiente laboral es favorable, permitiéndole al colaborador hacer preguntas y obtener respuestas agradables y sinceras.

4.53 En la Cooperativa el personal se apoya en sus tareas.

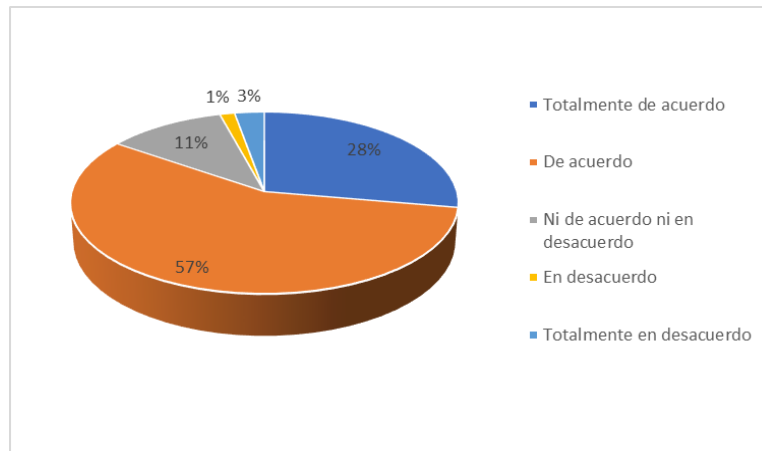


Figura 53

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 53, los empleados opinan que sus compañeros se apoyan en sus tareas, se interpreta que en la Cooperativa promueve el trabajo en equipo, lo que denota un favorable clima laboral.

4.54 Tengo relaciones cordiales y de respeto con mi jefe.

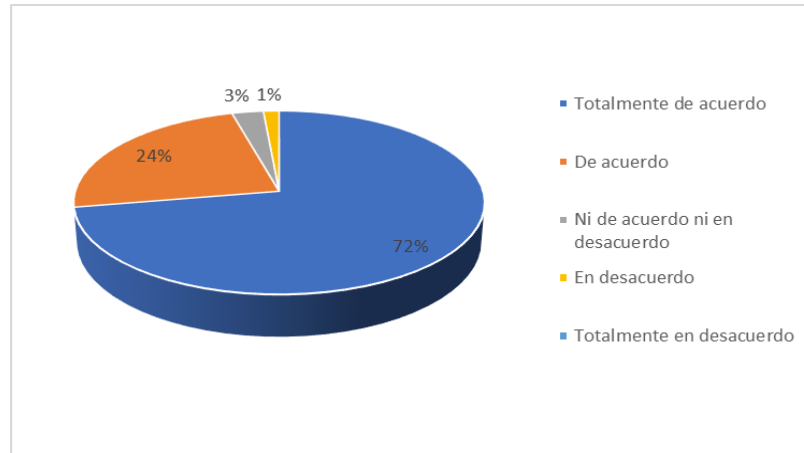


Figura 54

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 54, los empleados manifiestan que existe relaciones cordiales y de respeto con el jefe, lo anterior denota que en la Cooperativa los jefes se preocupan por las necesidades de cada empleado, permitiéndole un acercamiento positivo hacia ellos.

4.55 Mis compañeros de trabajo evitan la confrontación, el chisme y el negativismo.

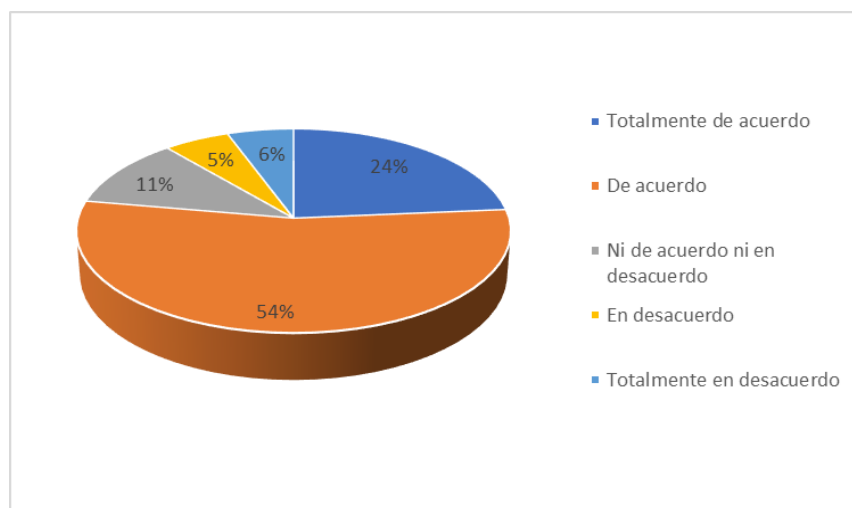


Figura 55

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 55, los empleados manifiestan que sus compañeros de trabajo evitan la confrontación, el chisme y el negativismo.

La dinámica de como en la Cooperativa se maneja los conflictos es positiva, sin embargo, es conveniente orientar y capacitar al personal en manejo de conflictos y en relaciones interpersonales.

4.56 Considero que mi desempeño es evaluado en forma justa.

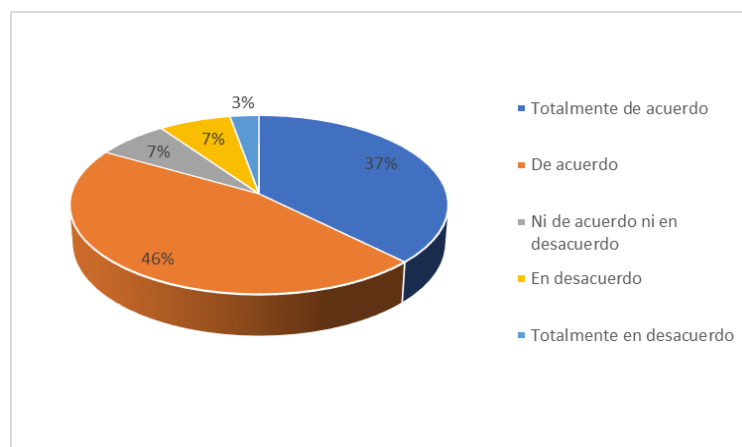


Figura 56

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 49, los empleados consideran que su desempeño es evaluado de forma justa. Para una adecuada evaluación de desempeño se debe contar con: metas bien definidas para cada empleado, la evaluación debe ser objetiva y debe otorgarse al colaborador una retroalimentación, asimismo se debe realizar un comparativo del desempeño actual con el anterior.

4.57 En la Cooperativa los empleados que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.

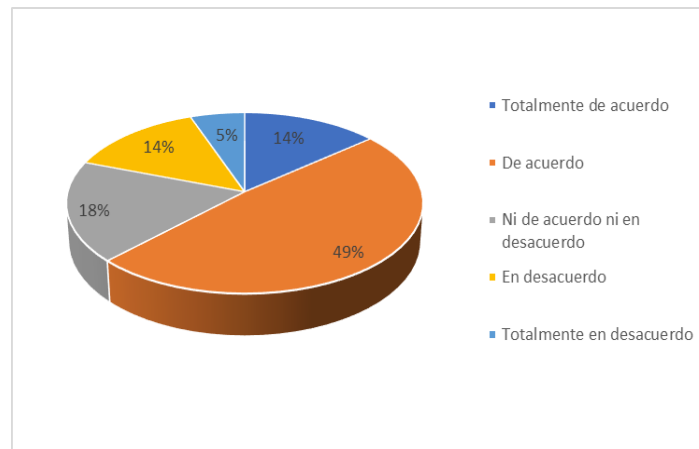


Figura 57

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 57, más de un cuarto del personal consideran que los empleados que tienen un desempeño sobresaliente no son reconocidos.

Es necesario implementar incentivos emocionales como ser premiación misma que puede darse a través de una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo de trabajo, esto fomenta el logro de los objetivos de la organización y proporciona una retroalimentación a los colaboradores.

4.58 Mi jefe no muestra favoritismo al evaluar a mis compañeros.

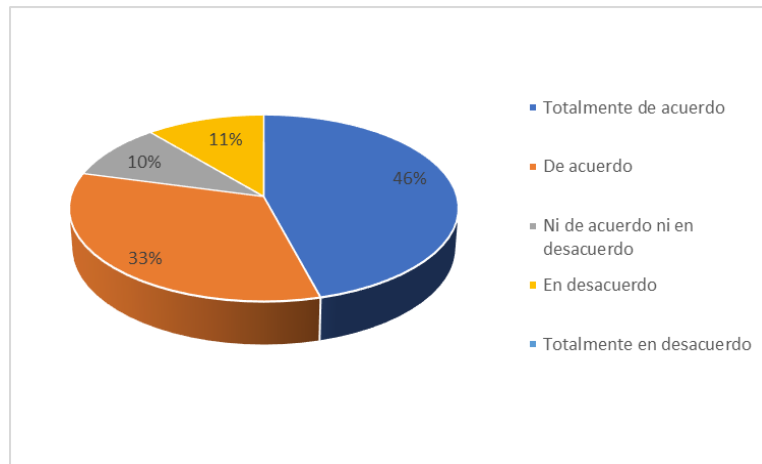


Figura 58

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 58, los empleados consideran que sus jefes no muestran favoritismos al evaluar a sus compañeros. En los procesos de evaluación de desempeño es importante que exista una discusión y retroalimentación a fin de que tanto el evaluador y el evaluado estén de acuerdo, se debe evitar el favoritismo ya que este ocasiona desmotivación y malestar en el personal.

4.59 Recibo retroalimentación adecuada sobre cómo mejorar mi desempeño.

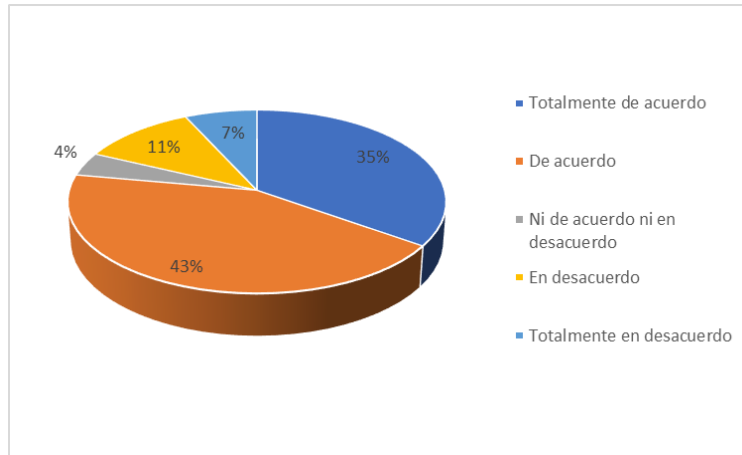


Figura 59

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 59, los empleados manifiestan que han recibido retroalimentación sobre cómo mejorar el desempeño. La Cooperativa debe establecer procesos de retroalimentación continua que sean específicas, precisas y honesta acerca del desempeño del empleado. La retroalimentación brinda oportunidades al empleado de aclarar las expectativas de su puesto.

4.60 Mi salario está acorde a mi desempeño.

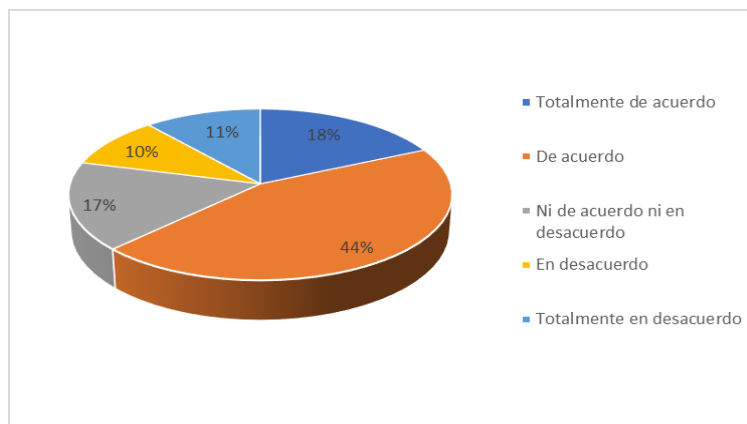


Figura 60

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 60, más de un cuarto de los empleados consideran que su salario no está acorde a su desempeño. El departamento de Talento Humano debe revisar la escala salarial de la Cooperativa, realizar los ajustes correspondientes a fin de que la misma sea más competitiva con el mercado laboral. Esto permitirá que los empleados estén más satisfechos con su salario y por ende evitar la fuga de talentos.

4.61 Estoy satisfecho con los beneficios adicionales que gestiona el departamento de Talento Humano para los empleados.

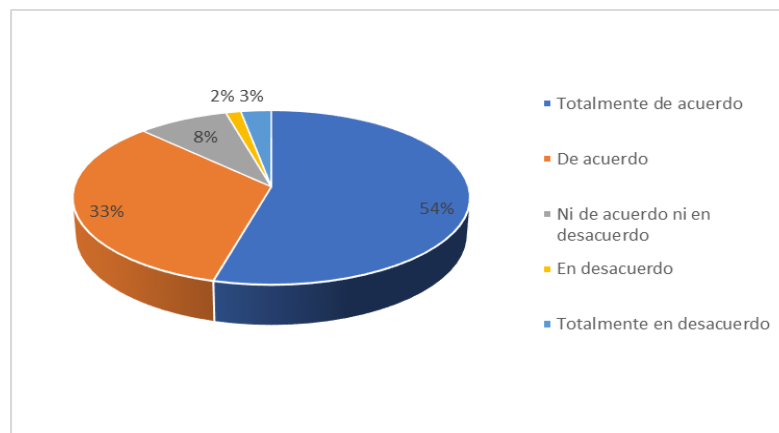


Figura 61

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 61, los empleados se sienten satisfechos con los beneficios adicionales que les gestiona el departamento de Talento Humano, la Cooperativa brinda los siguientes beneficios adicionales como ser: bono de vacaciones, bono de productividad, seguro médico completo, alianzas con farmacias y diferentes empresas que brindan descuentos o beneficios a los empleados.

4.62 En la Cooperativa los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.

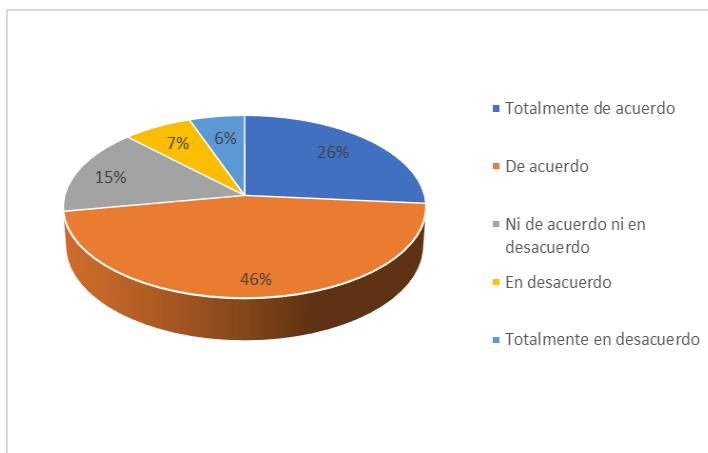


Figura 62

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 62, más de un cuarto de los empleados de la Cooperativa consideran que los premios y reconocimientos no son otorgados de manera justa. El departamento de Talento Humano debe velar por que los premios y reconocimientos sean otorgados en forma justa, es necesario concientizar a todos los gerentes y jefes de la importancia de aplicar el principio de equidad y justicia en todas sus acciones a fin de evitar el favoritismo ya que este tipo de acciones causan malestar en los colaboradores.

4.63 Considero que los empleados son promovidos en forma justa.

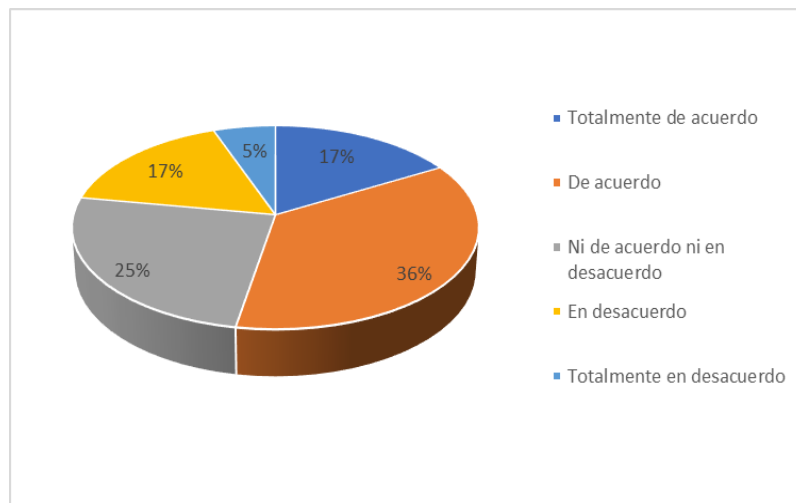


Figura 63

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 63, el 53% de personal consideran que en la Cooperativa los empleados son promovidos de forma justa.

El departamento de Talento Humano debe velar porque se respete la política de reclutamiento interno, esto permitirá que el personal que se promueva tenga las competencias requeridas para el puesto y que el proceso sea transparente.

4.64 Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la Cooperativa (Seguro de vida, seguro médico, vacaciones).

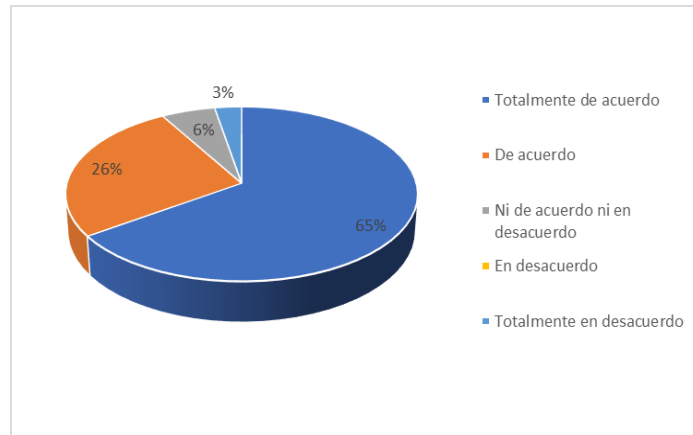


Figura 64

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 64, los empleados manifiestan sentirse satisfecho con los beneficios que brinda la Cooperativa, como ser seguro médico, bono de vacaciones, bono de productividad entre otros.

4.65 La Cooperativa brinda oportunidad de crecimiento laboral.

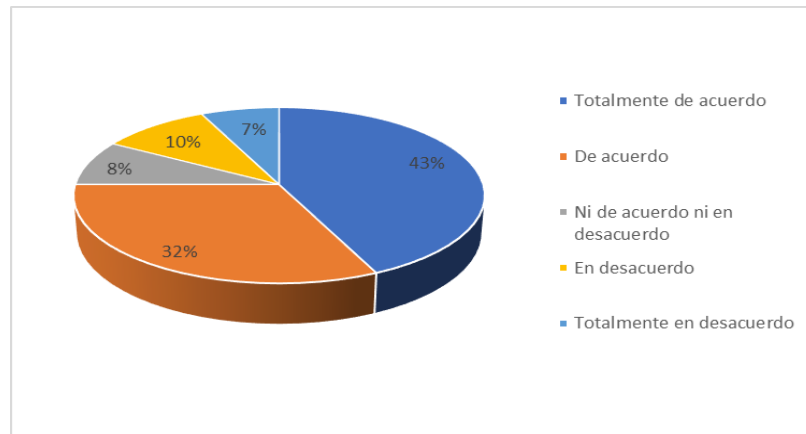


Figura 65

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 65, el personal de la Cooperativa considera que se le brindan oportunidades de crecimiento, más de un cuarto de los colaboradores está indeciso o en desacuerdo con dicha afirmación. El departamento de Talento Humano debe crear un plan de carrera para potenciar el personal interno, este tipo de iniciativas motiva al personal, logrando un mayor compromiso de estos.

4.66 Alfa de Cronbach

Se utilizó el método Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento. Este método fue desarrollado por Cronbach, que de forma casual tenía su nombre, en 1951 (Calderón & Jiménez, 2018).

La confiabilidad del instrumento fue de 0.91 denotando que los resultados de este son confiables.

► Fiabilidad

[ConjuntoDatos1] C:\Users\Victoria\Downloads\ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL3.sav

Escala: Analisis

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.910	54

4.67 Entrevista al Jefe de Talento Humano

1. ¿Considera usted que la cultura organizacional que actualmente se promueve en los empleados de la Cooperativa Sagrada Familia es la conveniente para lograr la motivación, el compromiso del personal?

Actualmente la Cooperativa no tiene definida una línea específica en su cultura organizacional, sin embargo, considero que tiene una relativa orientación hacia la cultura burocrática, donde se le da las reglas formales y los procedimientos de operación estándar regulan la conducta de los empleados y la coordinación se logra por medio de las relaciones jerárquicas de dependencia. Asimismo, existen algunos rasgos de cultura clan, donde se realizan actividades para generar un ambiente de compañerismo y unidad. En lo relacionado al nivel de motivación y compromiso personal logrado a través de la cultura organizacional, éste es bajo, por lo que existen muchas posibilidades de mejora.

Según lo expresado por la Jefe de Talento Humano se considera que existen áreas de mejora sobre la motivación y compromiso en los empleados, el departamento de Talento Humano realiza actividades como seleccionar, reclutar, despidos, realizar planillas y recompensar el desempeño, tienen conciencia que se debe invertir en actividades donde se refuerce la motivación no solo de manera monetaria si no a través de actividades encaminadas a fortalecer la unidad entre el personal, como ser: planificar juegos varios entre departamentos, celebraciones de los cumpleaños del mes, para lograr un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores. Esto es congruente con los resultados en las percepciones de los empleados que si consideraban que el departamento de Talento Humano realiza constantemente actividades que motivan a la unidad entre el personal, encontrándose que el personal de la Cooperativa considera que el departamento

de Talento Humano realiza constantemente actividades que motivan a la unidad entre el personal.
Para lograr una mayor unidad.

2. ¿Qué tipo de cultura organizacional considera conveniente reforzar en la Cooperativa?

Considero que la Cultura de Clan es ideal sea reforzada, con la principal intención de generar mayor nivel de motivación y compromiso por parte de los colaboradores para con la Organización.

La respuesta de la Jefe de Recursos Humanos concuerda con la respuesta dada en el objetivo número cinco (5), donde se recomienda implementar la cultura tipo Clan.

3. ¿A su criterio cuáles de las subculturas son notables en la Cooperativa Sagrada Familia y mencione en qué contextos ha logrado visualizarlas?

Asimismo, se identifican subculturas ocupacionales, debido a que los departamentos están organizados funcionalmente, ejemplo el departamento de contabilidad, con especialidades en carreras contables, el departamento de auditoría, especialidad en carrera de contador pública, entre otros.

También son comunes las subculturas creadas por los administradores, debido a que cada jefe tiene su propia personalidad y estilo de liderazgo, esto permite que en algunos departamentos la cultura organizacional sea más positiva, se identifique mucho compañerismo y unidad, entre los colaboradores que lo integran.

4. ¿Qué factores posee la Cooperativa Sagrada Familia que favorecen a la cultura organizacional?

Los elementos que favorecen la cultura organizacional es la comunicación efectiva y apoyo de la Gerencia General, en cuanto a su interés en el personal y la disponibilidad de aprobar presupuesto para actividades socioculturales que permitan generar una cultura enfocada hacia el personal y los afiliados. Otro aspecto que favorece la cultura es contar con muchos beneficios laborales como ser estabilidad laboral, seguro médico y hospitalario, seguro de vida, pago de bonificaciones por productividad, pago de bono de vacaciones. La Cooperativa es una empresa socialmente responsable y respetuosa de las leyes, en la misma hay estabilidad y un clima laboral favorable.

Estableciendo una relación entre la respuesta de la Jefe de Talento Humano donde menciona que uno de los elementos que favorecen la cultura organizacional es la comunicación efectiva y la percepción de los empleados a la interrogante ¿El departamento de Talento Humano motiva a la comunicación abierta?, el resultado es más de un cuarto del personal consideran que el departamento de Talento Humano no le motiva a la comunicación abierta, reflejando que hay un área de oportunidad en temas de mejorar los canales de comunicación dentro de la Cooperativa. No existiendo congruencia en las respuestas de ambas partes.

5. ¿Qué actividades realiza el departamento de Talento Humano, que refuerzan la cultura organizacional?

El departamento de Talento Humano realiza durante todo el año actividades para reforzar la cultura organizacional y un clima favorable; entre las mismas se pueden mencionar: entrega de regalos el día del cumpleaños de cada colaborador, celebraciones varias como ser como ser:

Día de la Mujer, Aniversario de la Cooperativa, Día del Padre, Día del Trabajador, Día de la Madre, Día del Niño, Celebración Navideña, ferias de ópticas, ferias de salud, capacitaciones al personal tanto internas como externas, campañas en beneficio de medio ambiente, así como campañas para apoyar a los empleados cuando están pasando problemas de salud o de otra clase.

Respeto a los resultados obtenidos en la encuesta sobre la percepción de los empleados es congruente con lo que expresa la jefe de Talento Humano, el personal se siente motivado y estimulado a seguir laborando para la Cooperativa, reflejando que los empleados están satisfechos y desean seguir formando parte de la institución.

6. Según su opinión el personal de la Cooperativa denota estar satisfecho laboralmente.

Considero que contamos con personal que está satisfecho laboralmente, pero al menos un 20% denota no estar satisfecho.

7. ¿Cuál de las siguientes actividades que realizan las empresas exitosas, considera que se podrán implementar para favorecer la cultura organizacional de la Cooperativa?,

Marcar con una X

Escala salarial competente, superior al mercado laboral del mismo rubro.

Crear programas que permitan a los empleados trabajar temporalmente en otra unidad y aprender acerca del funcionamiento de otra área. Puestos de mayor responsabilidad dentro de la compañía.

Flexibilidad de horarios y reducción de la jornada laboral.

Crear un programa través del cual los compañeros de trabajo se votan entre sí para reconocer aspectos que no son de negocio como el compañerismo, la alegría, el positivismo, etc.

Ofrece a los colaboradores la oportunidad de escoger la formación que quieren recibir en base a sus necesidades personales y profesionales: cursos de inglés, cómo comunicarte con tu jefe, resolución de conflictos, etc.

Instalar en el edificio zonas de juego, mesas de pimplón, billar, juegos de mesas e otros.

Llevar a cabo reuniones informales donde el Gerente General de la Cooperativa, se dedique a contestar una ronda de preguntas de los empleados.

Habilitar talleres de salud donde los empleados pueden practicar ejercicio con máquinas de musculación, y asistir a clases de yoga, zumba, pilates, etc.

Crear un espacio donde los empleados pueden tomar un café tranquilamente y descansar en un ambiente informal.

Ofrecer a sus empleados un servicio de recados que permite, por ejemplo, mandar que te recojan una chaqueta de la tintorería en caso de no tener tiempo de hacerlo.

Permite la libre elección de sus días de vacaciones.

Beneficios asistenciales gratuitos donde los trabajadores y su familia disponen de servicios como la ayuda personal a domicilio, clases particulares para sus hijos y servicios de teleasistencia.

Facilitar a los trabajadores la realización de sus gestiones personales y les permiten ahorrar tiempo y energía: reparaciones, trámites administrativos, servicio de tintorería, etc.

Otorgar al empleado con incentivo el 20% de tu jornada laboral para que el colaborador lo utilice en el que quiera. Esto equivale a 1.6 horas.

X Destinar un presupuesto para la formación de equipos de empleados responsables de la promoción de la cultura.



ING. GLORIA MARCELA PÁDILLA
JEFE DE TALENTO HUMANO

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. La Cooperativa cuenta con características particulares que favorecen la motivación y compromiso de los colaboradores como ser: estabilidad laboral, beneficios laborales, los jefes de departamento ejercen un liderazgo positivo, influyente y participativo, asimismo las relaciones entre el personal son positivas y constructivas y se trabaja en equipo.

2. La cultura organizacional de la Cooperativa es de Tipo Burocrática, rechazando la hipótesis de investigación ya que esta cultura no favorece a la motivación y el compromiso, ya que los intereses de esta cultura son la previsión, la eficiencia y la estabilidad, las decisiones se suelen tomar y controlar por la gerencia general o gerentes de área y en algunos casos delegados a los jefes de departamento, promoviendo así la estabilidad en las tareas y obligaciones, afectado la motivación y el compromiso.

3. Los factores que afectan la cultura organizacional de la Cooperativa son: poca formación en tema de ética laboral, valores y normas, los reglamentos y políticas no son aplicados a todo el personal de forma igualitaria, los premios y reconocimientos son escasos y no son aplicados en forma justa, escasa comunicación, debilidades en el proceso de inducción y entrenamiento al personal de nuevo ingreso, poca formación al personal, falta de reconocimiento y de premios por buen desempeño, la promoción del personal no se realiza de forma justa y la escala salarial es inadecuada.

4. En la Cooperativa existen subculturas ocupacionales, debido a que los departamentos están organizados funcionalmente, por ejemplo: el departamento de contabilidad, con especialidades en carreras contables. Otras subculturas es la creadas por los administradores,

debido a que cada jefe tiene su propia personalidad y estilo de liderazgo, esto permite que en algunos departamentos la cultura organizacional sea más positiva, se identifique mucho compañerismo y unidad.

5. El departamento de Talento Humano, ejecuta un papel protagónico en cuanto a la implementación y mantenimiento de la cultura organizacional, una de sus grandes responsabilidades es la selección del personal que formará parte de la Cooperativa verificando que cuente con valores compatibles a los ya establecidos por la organización, es responsable de la elaboración del Manual de Puestos y Funciones, creación de planes de beneficios e incentivos, administración de la escala salarial, entre otros aspectos que tienen relación directa con la cultura organizacional.

6. A la Cooperativa le será más beneficioso reforzar una cultura tipo Clan, ya que ésta tiene un enfoque más interno, en este tipo de cultura impera la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización y la autoadministración factores que dan forma a la conducta de los empleados. Este tipo de cultura logrará en los colaboradores un mayor compromiso e identificación con la Cooperativa.

7. En cuanto a la motivación y compromiso, los empleados consideran que ha medida el tiempo ha avanzado se sienten más comprometidos con su trabajo, el 74% de los empleados considera que el personal de la Cooperativa está motivado, sin embargo un 26% del personal denota desmotivación y poco compromiso, esto se debe a que el tipo de cultura que impera es la burocrática donde se le da más importancia al cumplimiento de normas, la segunda cultura que impera es la cultura de mercado, donde se le da más importancia al cumplimiento de metas.

5.2 Recomendaciones

1. La Cooperativa debe seguir reforzando en su personal la misión, visión y valores a fin de que todo su personal se identifique y se comprometa al logro de estos. Asimismo continuar reforzando los aspectos positivos denotados en este estudio, los cuales son: estabilidad laboral, beneficios laborales, jefes de departamento con un liderazgo positivo, influyente y participativo, relaciones entre el personal positivas, constructivas, donde impera el trabajo en equipo.

2. La Cooperativa debe enfocar sus esfuerzos en reforzar una cultura tipo Clan, en este tipo de cultura existen pocas reglas y procedimientos formales, de esta manera los miembros de la organización reconocen que tienen una obligación que va más allá del simple intercambio del trabajo por un sueldo, ya que permite que el empleado se sienta estimulado, valorado, comprometido con la organización a través de mentores formados para transmitir no solo conocimientos si no los valores de la organización a todos los colaboradores en especial al personal de nuevo ingreso.

3. El departamento de Talento Humano debe trabajar en las propuestas de mejora detalladas en capítulo 6 de este documento. Las actividades descritas en dicho capítulo le permitirán minimizar los aspectos que afectan a la cultura organizacional, a fin de reducir los impactos negativos en la motivación y compromiso de los colaboradores.

4. Se recomienda administrar con efectividad los dos tipos de subculturas que existen en la Cooperativa estas son: Subculturas ocupacionales y subculturas creadas por los administradores, y velar por que las mismas respeten los valores, políticas y reglamentos ya establecidos. Si estas subculturas perjudicaran la cultura organizacional o faltaran a lo ya establecido se debe tomar acciones a fin de erradicar cualquier acción inapropiada.

5. El departamento de Talento Humano debe tener establecido que las actividades que realizan no se centran solo en la contratación, despidos, sanciones, elaboración de vacaciones y planillas de pago, también deben enfocar sus esfuerzos en la buena implementación de planes de desarrollo, incentivos, reforzar la comunicación eficaz.

6. Socializar a través del Departamento Talento Humano de la Cooperativa Sagrada Familia, una cultura tipo Clan, por medio de herramientas de marketing como ser *brochures*, banner publicitario, desarrollar anuncios donde se divulgue la cultura organizacional de igual manera en los procesos de capacitación.

7. La Cooperativa debe contar con personal calificado y comprometido con la promoción de la cultura organizacional, esto se logra a través de crear programa de incentivos y ser un ente de cambio, asimismo crear alianzas que generen beneficios a los empleados, el personal debe velar porque las normas sean aplicadas de forma justa y que las promociones y reconocimientos sean por méritos y respetando las políticas establecidas.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional de la Cooperativa Sagrada Familia

Historia: La Cooperativa Sagrada Familia se fundó el 14 de febrero de 1969, como una iniciativa de tres sacerdotes católicos canadienses congregaban en la Iglesia Sagrada Familia de Comayagüela, constituyéndose con capital de 2,450 lempiras, con el fin primordial de ayudar a las personas de escasos recursos a forjar un patrimonio que les permitiera financiar sus actividades y lograr algunos sueños.

Visión: Ser la Cooperativa de Ahorro y Crédito con mayor responsabilidad social, prestigio y solidez, que de manera ágil y solidaria mejore la calidad de vida de sus afiliados dentro y fuera del país, impulsando el crecimiento sostenible a través de programas socioeconómicos e innovadores.

Misión: Con talento humano capacitado, proactivo y con espíritu de servicio, Cooperativa Sagrada Familia contribuye al desarrollo económico y social de sus afiliados y la población en general, mediante la prestación de productos y servicios.

Política de Calidad: Cooperativa Sagrada Familia está comprometida a través de la mejora continua y el trabajo en equipo a brindar productos y servicios de calidad, orientados a las necesidades de nuestros afiliados; practicando responsabilidad, ética, transparencia, respeto mutuo, justicia y solidaridad.

Propuesta de Mejora # 1.

Tabla 6 Aplicación de Normas y Asensos

Aplicación De Normas (Reglamentos y Políticas) y Asensos del Personal	
Descripción del Problema	Inconformidad del personal al percibir que las normas (reglamentos y políticas) y las promociones (asensos) no son aplicadas de forma justa.
Causas que provocan el problema.	Las normas o reglamentos no son aplicados a todos los empleados de forma igualitaria, así también los asensos de personal no son de forma justa. Afecta el favoritismo/ compadrazgo.
Objetivo	Aplicación de normas y asensos a todo el personal, de forma justa y sin favoritismo
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar una charla a todos los Gerentes de área y jefes de departamento de la importancia de la aplicación de normas y asensos de forma justa y transparente para una adecuada cultura organizacional. 2. El departamento de Talento Humano debe velar a fin de que las normas (reglamentos y políticas) ya establecidas sean aplicadas al personal de forma justa. 3. El departamento de Talento Humano debe velar por que se respeten las Políticas de Atracción y Selección de Personal en la sección de Reclutamiento interno, donde detalla el proceso que debe pasar un colaborador para ser promovido de forma justa.
Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 95% de los gerentes de área y jefes de departamento, recibieron charla sobre el beneficio que genera aplicar las normas y asensos de forma justa. 2. Aplicación de las normas (reglamentos y políticas) de manera igualitaria al 100% del personal que se le aplico. 3. El 90% de las promociones se realizan de forma justa cumpliendo las políticas ya establecidas.
Tiempo de ejecución	De agosto a diciembre 2019, continuar los siguientes años.
Personal que Impactará	Personal administrativo de Oficina Principal, ubicada en Tegucigalpa.
Responsables	Jefe de Talento Humano, Asistente de Talento Humano, Gerentes de Área, Jefes de Departamento.

Fuente: Elaboración Propia

En la Cooperativa se debe practicar el principio de igualdad, donde todos los empleados sin distinción de raza, género, jerarquía deben ser tratados de la misma manera en cuanto a la aplicación de normas (Reglamentos y Políticas). El departamento de Talento Humano debe socializar las normas y asegurarse que se cumplan de manera igualitaria, esto permitirá que los colaboradores respeten y cumplan las mismas.

Los integrantes de la organización necesitan información sobre las normas de conducta y disciplina que la empresa ha puesto en práctica, a través de un código que por lo común lleva el nombre de reglamento interno de trabajo. También deben conocer las políticas de la empresa. (Werther & Davis, 2014, p. 11).

El reclutamiento interno es un motivador pero el mismo debe ser transparente y justo de lo contrario será un generador de malestar y desmotivación en el personal.

El hecho de buscar candidatos entre los propios trabajadores acorta de forma considerable el esfuerzo necesario para hacer llegar a los potenciales interesados nuestra intención de cubrir un puesto de trabajo. Además, el candidato seleccionado tendrá un mayor conocimiento sobre la empresa, su cultura, sus normas (formales e informales), lo cual repercutirá en unos tiempos de inducción y adaptación menores frente a la incorporación de personas externas a la empresa. Con el reclutamiento interno, además, la organización aprovechará las distintas acciones formativas realizadas con sus trabajadores, optimizando la inversión realizada con tal fin. Pero, sobre todo, el reclutamiento interno tiene efectos positivos sobre la motivación de los trabajadores, mejorando el clima general del grupo, viendo los trabajadores reconocida su fidelidad y esfuerzo, así como la existencia de líneas de promoción y desarrollo dentro de la organización. (Bretones & Rodríguez, 2008, p 5).

Propuesta de Mejora # 2.

Tabla 7 Establecimiento de Plan De Carrera

Establecimiento de Plan de Carrera para colaboradores	
Descripción del Problema	Los empleados perciben que en la Cooperativa no se reconoce al personal que tiene buen desempeño y que las promociones y/o ascensos no se realizan de forma justa.

Causan que provocan el problema.	1. Falta de un Plan de Carrera que identifique y forme al personal que cuenta con competencias para crecer y desarrollarse dentro de la organización.
Objetivo	Identificar al personal que cuenta con aptitudes, actitudes, conocimientos, para ocupar puestos de igual o mayor jerarquía dentro de la Cooperativa, a fin de que el proceso de promociones del personal se realice de manera más transparente y justa.
Acciones de Mejora	1. Creación de un Plan de Carrera estableciendo las políticas y reglamento, considerando los siguientes aspectos: Evaluación de desempeño mayor a un 85%, perfil académico mínimo 75% de clases aprobadas en su carrera de pregrado o haber finalizado su carrera universitaria con notas superiores al 80%, antigüedad laboral mínima de dos años, competencias y comprobado compromiso con la organización. 2. Establecer presupuesto para los participantes del Plan de Carrera. 3. Determinar el personal que participarán en el Plan de Carrera.
Indicadores	1. Políticas y Reglamentos de Plan de Carrera aprobado por la Gerencia General. 2. Presupuesto aprobado por la Gerencia General para los participantes del Plan de Carrera 3. Mínimo 10 colaboradores de la oficina principal forman parte del Plan de Carrera de la Cooperativa.
Tiempo de ejecución	Enero a diciembre del año 2020.
Responsables	Jefe de Talento Humano/ Oficial de Atracción y Selección/ Oficial de Capacitación y Desarrollo.
Personal que impactará	10 colaboradores del área administrativa que cuenten con competencias para ocupar cargos de mayor responsabilidad.
Presupuesto	Inversión en tiempo, inversión en formación del personal en Plan de Carrera, considerando 10 colaboradores, L 10,000.00 anual por participante para una inversión total de L 100,000.00

Fuente: Elaboración propia

El plan de carrera es la secuencia de puestos que desarrolla un colaborador a lo largo del tiempo dentro de la empresa, es un excelente motivador y promotor de potenciales talento a ocupar puestos de mayor jerarquía y de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Las empresas elaboraban un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización. Como las

organizaciones eran más altas y verticales, el desarrollo de la carrera vertical era el preferido. Hoy, con las organizaciones planas, debido al adelgazamiento de los niveles jerárquicos, el desarrollo de la carrera es cada vez más horizontal. Algunas organizaciones adoptan el plan de carrera en forma de Y; es decir, las promociones y las sustituciones se harán verticalmente (puestos más altos) u horizontalmente (puestos en el mismo nivel, pero más complejos o que incluyen otras especialidades), depende de la oportunidad (Chiavenato, 2009, p. 231).

Para administrar el Plan de Carrera el departamento de Talento Humano en conjunto con los Gerentes y Jefes de Departamento debe identificar los colaboradores talentosos para formarlos a fin de que hagan carrera dentro de la organización y prepararlos para ocupar las plazas vacantes actuales y futuras.

Propuesta de Mejora # 3.

Tabla 8 Identificación con la misión y visión

Identificación con la misión y visión	
Descripción del Problema	El 35% del personal no está comprometido con la misión y visión.
Causas que provocan el problema.	Inadecuada selección del personal, inapropiada socialización de la misión y visión.
Objetivo	Personal identificado con la Misión y Visión de la Cooperativa Sagrada Familia.
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todo el personal administrativo debe realizar una pasantía de por lo menos 2 horas en el área de atención al afiliado, para que se dé cuenta de cómo impacta su trabajo en el logro de la misión y visión. 2. En el Plan de Capacitación anual de Talento Humano se debe establecer capacitaciones o estrategias de formación continua sobre la misión, visión, valores y políticas, a fin de fortalecer la cultura organizacional.
Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 95% del personal administrativo contratado, ha realizado al menos una pasantía de 2 horas en la atención al afiliado. 2. El 100% de los colaboradores de la oficina principal reciben al menos una vez al año una capacitación sobre la misión, visión, valores y políticas.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. En toda reunión o capacitación se debe iniciar leyendo la misión, visión y valores de la Cooperativa. 4. Cuatro (4) veces al año los colaboradores reciben en físico o electrónico boletines informativos y reflexivos sobre la misión, visión, valores y políticas de la Cooperativa.
Tiempo de ejecución	De enero a diciembre 2020.
Responsables	Oficial de Atracción y Selección / Oficial de Capacitación y Desarrollo.
Personal que impactará	El 100% del personal administrativo de oficina principal de Tegucigalpa.
Presupuesto	<p>La inversión en esta actividad es en tiempo invertido, pero los beneficios obtenidos son mayores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se estima que la inversión monetaria considerando el salario mínimo mensual de L 11,550.00/30 días igual a L 385/8 horas es igual a L 48.13 X 2 horas igual L 96.25 X 181 empleados, el total aproximado es igual a L 17,421.25, la inversión es mínima en relación con el beneficio. 2. Inversión en refrigerio para capacitación L 9,000.00, gastos de papelería L 1,000.00. Total, L 10,000.00.

Fuente: Elaboración Propia

Los responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal deben cerciorarse de que el personal que se contrata cuente con valores afines a los establecidos por la Cooperativa, para que pueda incorporarse más fácilmente a la cultura de esta.

Para lograr un compromiso con la misión y visión los colaboradores deben conocer como la tarea que realizan impacta dentro y fuera de la organización, esto le da un mayor compromiso y significado a la tarea y asimismo compromiso con la misión y visión.

Un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se lleva a cabo. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden contemplar sino un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado. Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo nivel de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada de trabajo, al final del día, considera que no ha logrado nada. Cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados consideren que están

llevando a cabo una contribución importante a la sociedad, el nivel de satisfacción puede incrementarse de manera notable (Werther & Davis, 2014, p. 104).

Propuesta de Mejora # 4.

Tabla 9 Ética laboral, valores y normas

Reforzar la ética personal y laboral, los valores y las normas	
Descripción del Problema	El Cuerpo Directivo y el personal no son formados de manera continua en temas de Ética Laboral, Valores y Normas.
Causas que provocan el problema.	Poco o nula planificación de capacitación en el Tema de Ética, Valores y Normas.
Objetivo	Establecer en el Plan de Capacitación del año 2020, el desarrollo de actividades de capacitación encaminadas a formar al personal en temas de Ética, Valores Institucionales y Normas.
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal y cuerpo directivo en tema de ética laboral. 2. Capacitar al personal en temas de valores institucionales. 3. Capacitar al personal en temas de Normas (Reglamento Interno y Políticas). 4. Realizar trifolios informativos sobre el tema de la ética profesional y valores institucionales.
Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al menos el 95% del personal capacitado en temas de Ética Laboral. 2. Al menos el 95% del personal capacitado en temas de Valores Institucionales. 3. Al menos el 95% del personal capacitado en temas de Reglamentos y Políticas. 4. El 100% del personal recibió un trifolio en físico o electrónico con información sobre ética y valores institucionales.
Tiempo de ejecución	Enero a diciembre 2020
Responsables	Oficial de Capacitación y Desarrollo de Talento Humano/ Líderes de equipo de mejora.
Personal que impactará	El 100% del personal administrativo de oficina principal de Tegucigalpa.

Presupuesto	<p>La capacitación será impartida por un equipo de instructores internos, el cual estará conformado por colaboradores de oficina principal.</p> <p>Inversión en alimentación, un presupuesto para merienda para 180 colaboradores, un estimado de L 60.00 cada una para un total de L 10,800.00</p> <p>Inversión en material (papel, lápiz y otros) L1, 500.00.</p>
-------------	---

Fuente: Elaboración Propia

La ética son reglas y valores morales que posee un individuo y que le generan valor al mismo, el comportarse de manera ética le genera un efecto de reputación al individuo y a la empresa, esto le permite que otras personas o empresas deseen hacer trato con los mismos.

"La ética son los principios, valores y creencias morales de guía interna que las personas utilizan para analizar o interpretar una situación y después decidir cuál es la manera "correcta" o apropiada de comportarse" (Jones, 2008, p. 42).

Actuar éticamente promueve el bienestar de una sociedad y de sus miembros. Se crea más valor en aquellas sociedades en las que las personas siguen reglas éticas y donde se previene que surja el comportamiento delictivo y poco ético por ley y por costumbre y práctica (Jones, 2008, p. 48).

Propuesta de Mejora # 5

Tabla 10. Integración de Equipos

Integración de equipos	
Descripción del Problema	El departamento de Talento Humano de la Cooperativa realiza diversas celebraciones como ser día de la madre, día del padre, navidad entre otros, mas no actividades diferentes que promuevan la unidad.
Causan que provocan el problema.	Falta de programación de actividades que promuevan la unidad entre el personal.
Objetivo	Mejorar la unidad entre los departamentos.

Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear e implementar un programa de integración de equipos donde se desarrolle: 2. La comunicación efectiva, la escucha, el aprendizaje, para que los equipos puedan desarrollar estudios de casos, aplicación de dilemas éticos, realizar juicios a diferentes situaciones. 3. Resolución de conflictos, manejo de emociones aprender a alcanzar la meta y guiarse bajo un mismo objetivo, confianza, actividades como team building “Construcción de equipos” a través de reuniones y eventos fuera de los horarios laborales realizando diferentes actividades deportivas al aire libre. 4. Celebraciones de cumpleaños, uniendo a los cumpleaños de dos meses. 5. Organizar actividades de juegos de mesa (Monopolio, Jenga, domino, sopa de letras) entre departamentos.
Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cinco actividades sobre comunicación efectiva entre equipos realizadas de manera anual. 2. Dos actividades de Team building “Construcción de equipos” realizadas de manera anual. 3. Seis celebraciones de cumpleaños, realizadas una cada dos meses. 4. Cuatro actividades de juegos de mesa en el año de compartimiento entre departamentos, de duración de una hora.
Tiempo de ejecución	De enero a diciembre 2020, actividad continúa
Responsables	Personal de Talento Humano de la Cooperativa.
Personal que impactará	El 100% del personal administrativo de oficina principal de Tegucigalpa.
Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Refrigerio, refrescos y boquitas L6,000.00 X 5, Total L30,000.00 anual. 2. Transporte L4,000.00, alimentación L. 40,000.00, Materiales para las dinámicas 5,000.00. Total. L. 49.000.00 anuales. 3. L5,000.00 para la compra de pastel, L 2,000.00 para refresco y churros, total L7,000.00 al año. 4. Inversión en compra de juegos de mesa L5,000.00, compra de refrescos y churros L3,000.00, inversión estimada L 8,000.00

Fuente: Elaboración Propia

La cohesión grupal, es decir, el grado de atracción que tiene un grupo para sus integrantes, también afecta su desempeño: aunque cierto nivel de cohesión lo promueve, demasiada cohesión puede en realidad reducirlo porque reprime sus oportunidades de cambiar y adaptarse (Jones, 2008, p. 275).

Propuesta de Mejora # 6.

Tabla 11 Motivación e incentivos al personal

Motivación e incentivos al personal	
Descripción del Problema	Un porcentaje de 26% del personal denota no estar motivado
Causan que provocan el problema.	Falta de un plan de motivación y de beneficios e incentivos
Objetivo	Generar la motivación al personal
Acciones de Mejora	<p>Creación de un programa de motivación que contemple las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación del personal por los diferentes puestos de cada departamento. 2. Diplomas de reconocimientos a los colaboradores que han obtenido notas superiores al 92% en su evaluación de desempeño laboral en cada semestre evaluado generando motivación al reconocimiento. 3. Creación de comités de prevención y seguridad laboral para que se realicen actividades de higiene y comodidad en su espacio de trabajo. 4. Realizar técnicas de relajación entre los empleados
Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 100 % de los departamentos tienen sus programas de rotación de puestos y los ponen en marcha con al menos uno de los colaboradores. 2. El 100% del personal con nota de evaluación de desempeño de 92% en adelante se le otorga diploma de reconocimiento. 3. Establecimiento del Comité de Prevención y Seguridad Laboral en el año 2020. 4. Una técnica de relajación realizada de manera semestre.
Tiempo de ejecución	Enero a diciembre 2020
Responsables	Departamento de Talento Humano, Jefes de Departamento.
Personal que impactará	El 100% del personal administrativo de oficina principal de Tegucigalpa.
Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inversión en tiempo y material de diplomas. Compra de cartoncillo para diplomas L 400.00 2. Refrigerio, refrescos y boquitas para las actividades de relajación L 6,000.00 trimestralmente. Total, anual. 24,000.00

Fuente: Elaboración Propia

La motivación es fundamental para el éxito de cualquier empresa, hay elementos motivacionales que se generan el puesto de trabajo y/o el ambiente laboral, debido a lo anterior se debe elaborar descriptores de puestos con actividades desafiantes o variadas, así como generar ambientes laborales que estimulen el afecto entre los colaboradores.

Según David McClelland (1999) expresa:

Los tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano. **Los logros como motivación:** las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado.

Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. **El poder como motivación:** la necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Los elevados niveles de "n power" están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación. **La pertenencia como motivación:** Está derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación. (Citado en Alles, 2005, p 43).

Propuesta de Mejora # 7.

Tabla 12 Canales de comunicación

Mejorar los canales de comunicación	
Descripción del Problema	La comunicación no es fluida ya que la información interna sobre cambios, productos e otros no se transmite a los colaboradores.
Causan que provocan el problema.	Falta de estrategias de comunicación lo que provoca desinformación y falta de seguimiento o mal servicio al afiliado al no contar con la información.
Objetivo	Mejorar la comunicación dentro de la Cooperativa.
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una reunión entre el personal administrativo y el Gerente General, a fin de que se transmita la información a todos los niveles, sobre los temas relacionados con las metas de la Cooperativa, actividades a realizarse, cambios a implementar, logros y avances obtenidos, nuevos proyectos, permitiendo preguntas de los colaboradores al Gerente y viceversa. 2. Capacitar a los Gerentes de Área y Jefes de Departamento en tema de Comunicación Eficaz.

	3. Elaboración de boletines informativos electrónicos donde se comuniquen cambios importantes que deben de ser de conocimientos de todos los empleados.
Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una (1) reuniones realizadas al año entre el personal y la Gerencia General, para compartir proyectos, avances, preguntas de los colaboradores al gerente y viceversa. 2. Se capacito al 95% de los Gerentes y Jefes de Departamento en tema de Comunicación Eficaz. 3. Realización de tres boletines informativo en el año 2020.
Tiempo de ejecución	De enero a diciembre 2020.
Responsables	Departamento de Talento Humano.
Personal que impactará	Al 100% del personal administrativo de oficina principal de Tegucigalpa.
Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Refrigerio, refrescos y boquitas L 6,000.00, Total. L 24.000.00 anual. 2. Inversión de L45,000.00 para desarrollo de capacitación Comunicación Eficaz para Gerentes y Jefes de Departamento. 3. Inversión en tiempo, para la elaboración de los boletines.

Fuente: Elaboración Propia

Toda organización debe contar con una estrategia de comunicación, la falta de ésta puede causar tensión e insatisfacción en el personal, existe una necesidad en todas las personas de mantenerse informadas. Los sistemas de comunicación que utilizan las empresas son descendentes, donde se transmite la información a los niveles inferiores y ascendentes lleva información hacia la cúpula de la organización, Lateral comunicación entra las diversas áreas de la empresa (Werther & Davis, 2014).

"Uno de los factores de éxito de las organizaciones es contar con una estrategia de comunicación de ciertos aspectos esenciales como la misión, visión, objetivos, estrategias y nuevos proyectos, ya que dan claridad y rumbo al personal" (Werther & Davis, 2014, p. 315).

El departamento de Talento Humano de la Cooperativa debe procurar mantener informado a todo el personal utilizando para ellos boletines electrónicos, periódicos internos, folletos informativos, pizarras con materiales varios, mensajes grabados y reuniones de carácter informativo con los empleados.

“Un empleado informado será un empleado satisfecho y un empleado satisfecho generará lealtad a la organización, con el consecuente incremento del nivel de productividad” (Werther & Davis, 2014, p. 38).

Propuesta de Mejora # 8

Tabla 13 Entrenamiento al personal de nuevo ingreso

Entrenamiento al personal de nuevo ingreso	
Descripción del Problema	El personal de nuevo ingreso no cuenta con mentores que le transmita no solo conocimiento del puesto si no la cultura organizacional de la Cooperativa.
Causas que provocan el problema.	No contar con colaboradores de cada departamento formados para guiar o entrenar al personal de nuevo ingreso.
Objetivo	Transmitir los conocimientos y valores de la Cooperativa
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombrar a un colaborador de cada departamento como Mentor, que instruya al personal de nuevo ingreso, en las tareas a realizar, así como en la formación de valores y normas de la Cooperativa. 2. Elaborar manuales de entrenamiento uno para cada departamento, detallando los temas y contenido que es fundamental que el colaborador de nuevo ingreso debe conocer.
Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todos los departamentos tienen nombrado un colaborador con competencias y actitudes para enseñar o transmitir el conocimiento y la cultura. 2. Para diciembre 2020, cinco (5) departamentos cuentan con manuales de entrenamiento para el personal de nuevo ingreso.

Tiempo de ejecución	De enero a diciembre 2020.
Responsables	1. Oficial de capacitación y Desarrollo / Jefe de Talento Humano, Jefes de Departamento. 2. Oficial de Capacitación y Desarrollo, Jefe de Talento Humano, Analista de Organización y Métodos, Personal responsable de entrenamiento del departamento, Jefe de Departamento.
Personal que impactará	Al 100% del personal de nuevo ingreso.
Presupuesto	La inversión en tiempo del personal que será el Coach, así como para la elaboración de manuales de entrenamiento. Inversión aproximada para hojas tamaño carta y tinta L2,000.00

Fuente: Elaboración Propia

El colaborador de nuevo ingreso debe ser guiado por un tutor o mentor que se encargue de integrarlo a la organización, para el empleado, el mentor representa el punto de unión con la organización. El mentor debe cuidar de los nuevos trabajadores acompañarlo y orientarlo en todo el proceso de entrenamiento, si el entrenador realiza un buen trabajo el recién llegado percibirá la empresa bajo una luz positiva, el tutor deberá transmitir la cultura organizacional, brindar una dirección clara de las tareas a realizar, proporcionar información técnica de cómo ejecutar la tarea, establecer las metas y resultados a alcanzar, brindarle una retroalimentación de su desempeño (Chiavenato, 2009, p. 189).

Programa de integración. Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. También se llama programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de sus cuadros (Chiavenato, 2009, p. 189).

Propuesta de Mejora # 9

Tabla 14 Desarrollo del personal

Desarrollo del personal	
Descripción del Problema	El 47% del personal manifiesta que no han recibido en el último año una capacitación interna o externa que le ayude en el desempeño.
Causan que provocan el problema	La inversión en capacitación es alta, por lo que el presupuesto asignado no cubre para capacitar a todo el personal.
Objetivo	Capacitar a por lo menos el 85% del personal para el desarrollo de competencias varias.
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar 10 colaboradores, formados académicamente, con notas de evaluación de desempeño mayor al 90%, que demuestren compromiso con la misión, visión y valores de la cooperativa, que haya denotado en sus acciones comportamiento ético. 2. Nombrado los instructores internos se deberán formar en una institución de prestigio que brinde el Entrenamiento de Formación de Formadores. 3. Los instructores internos deben capacitar al personal de oficina principal en las necesidades detectadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).
Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. 10 colaboradores nombrados como instructores internos. 2. Los 10 colaboradores capacitados en Certificación Formación de Formadores. 3. Cada instructor interno desarrolló 2 capacitaciones en el año 2020 al personal de oficina principal.
Tiempo de ejecución	Enero a diciembre año 2020
Responsables	Oficial de Capacitación y Desarrollo, Jefe de Talento Humano, Personal nombrado como instructores internos.
Personal que impactará	Al 100% del personal administrativo de oficina principal de Tegucigalpa.
Presupuesto	La inversión en la inscripción del Taller de Formador de Formadores es de L7,000.00 por participante, la inversión total es de aproximadamente L 70,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. (Chiavenato, 2009, p. 366).

Propuesta de Mejora # 10

Tabla 15 Compromiso Laboral

Incremento del compromiso laboral	
Descripción del Problema	Un 26% del personal denota bajo nivel de compromiso laboral.
Causas que provocan el problema.	Existen muchos factores de la cultura que no favorecen el compromiso, entre esos podemos denotar una cultura burocrática centrada más en el cumplimiento de normas que hacia lo interno el personal.
Objetivo	Incrementar el compromiso laboral de los colaboradores de la oficina principal de la Cooperativa Sagrada Familia
Acciones de Mejora	1. Realizar campañas de salud para los colaboradores de oficina principal. 2. Otorgar becas de estudio a los colaboradores que están estudiando, ya que el 47% del personal son pasantes universitarios y el 15% tienen secundaria completa por lo que el 62% del personal se verá beneficiado por esta iniciativa.
Indicadores	1. Dos (2) campañas de salud desarrolladas en el año 2020. 2. Plan de Becas para colaboradores aprobada y en ejecución para septiembre 2020.
Tiempo de ejecución	Enero a diciembre 2020.
Responsables	Personal de Talento Humano/ Personal de educación
Personal que impactará	Al 100% del personal administrativo de oficina principal de Tegucigalpa.

Presupuesto	<p>1. Las campañas de salud son gratuitas con la alianza estratégica que tiene la Cooperativa con Farmacias el Ahorro.</p> <p>2. Para el Programa de Becas a Colaboradores se estima un presupuesto de L 700,000.00, dicho presupuesto debe ser aprobado en la reunión de Planificación Estratégica realizada en el mes de noviembre 2019, donde los proyectos se detallan y son aprobados por el Gerente General así como su la aprobación del presupuesto.</p>
-------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Meyer & Allen (1997) afirma el compromiso organizacional: estado psicológico en el cual un trabajador se identifica con una organización en particular y con sus metas. Cuando el trabajador está comprometido con la organización, desea mantenerse en ella. Existen tres tipos de compromiso organizacional: Compromiso afectivo: cuando el trabajador quiere estar comprometido con la empresa. Compromiso de continuidad: si el trabajador se siente comprometido porque considera que ha invertido tiempo y esfuerzo en la empresa. Compromiso normativo: cuando el trabajador siente el deber moral de pertenecer a la empresa por todos los beneficios que ésta le ha ofrecido (Citado en Cainicela & Pazos, 2016, p. 19).

Propuesta de Mejora # 11

Tabla 16 Escala Salarial

Escala Salarial Inadecuada	
Descripción del Problema	El 38% del personal considera que el salario devengado es inadecuado.
Causan que provocan el problema.	Escala salarial desactualizada y no acorde con el mercado laboral, esto es debido a que ha incrementado el salario mínimo, pero la escala salarial de la Cooperativa se mantiene, llegando a ganar un salario casi igual entre las primeras tres categorías, generando en los colaboradores desmotivación.
Objetivo	Contar con una escala salarial competitiva que esté de acorde con el mercado laboral.
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de la escala salarial vigente. 2. Crear una escala salarial competitiva con el mercado laboral. 3. Proponer a la Gerencia General la aprobación de la nueva escala salarial.
Indicadores	1. Para julio del año 2020 la Cooperativa cuenta con una escala salarial competente y funcional.

Tiempo de ejecución	De enero a julio 2020.
Responsables	Jefe de Talento Humano, Jefe de Organización y Métodos, Jefe de la Unidad de Riesgo, Jefe de Planificación y Presupuesto, Oficial de Atracción y Selección, comisión responsable de la revisión de la Escala salarial de la Cooperativa.
Personal que impactará	Personal administrativo y de filiales de oficina cuyo salario no esté acorde con las responsabilidades.
Presupuesto	Se estima un incremento aproximado de la planilla de empleados en un 5%, lo anterior debe ser basado en un análisis de los descriptores de puestos y las categorías de cada puesto, a fin de que este acorde el salario con las responsabilidades, el perfil y complejidad de cada puesto.

Fuente: Elaboración Propia

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. Tiene dos componentes principales: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, días de vacaciones y prima vacacional) (Dessler & Varela, 2011, pag.200).

Propuesta de Mejora # 12

Tabla 17 Recompensas

Programa de recompensas	
Descripción del Problema	En la Cooperativa algunos empleados que tienen un desempeño sobresaliente no son reconocidos y otros consideran que su salario no está acorde a su desempeño.
Causan que provocan el problema.	1. Falta de incentivos en función de los puestos que ocupan, del tiempo que llevan en la organización, del desempeño alcanzado o de las metas y los resultados obtenidos. 2. Administración no equitativa de las recompensas.
Objetivo	Evaluar y analizar los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales.

Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgar reconocimiento a los colaboradores que con su desempeño y comportamiento demuestran que practican los valores institucionales. 2. Seleccionar un colaborador por departamento el que durante el semestre demuestre con su comportamiento que practica los valores de la Cooperativa. 3. Aprobar una tasa preferencial en los préstamos que se otorgan a los empleados. 4. Organizar un almuerzo una vez al año donde se invite a los colaboradores que ese año cumpla 5, 10, 15 años de laborar para la institución.
Indicadores	1. Entrega de bonos de supermercado L500.00, un colaborador por departamento (26 departamentos), seleccionado según criterio de jefe de Talento Humano y el Jefe de Departamento.
Personal que impactará	<ol style="list-style-type: none"> 1. A 52 colaboradores del área administrativa de oficina principal que denotan con su comportamiento los valores de la organización. 2. El 100% del personal administrativo de la Cooperativa.
Tiempo de ejecución	De enero a diciembre del año 2020.
Responsables	Jefe de Talento Humano, Asistente de Talento Humano, Gerentes de Área, Jefes de Departamento.
Presupuesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bonos de supermercados L500.00 X 26 colaboradores un total de L 13,000.00 X 2, inversión anual L26,000.00. 2. Compra de almuerzo para el personal con antigüedad laboral de 5, 10 y 15 años, para un almuerzo una vez al año se estima un presupuesto de L 32,500.00

Fuente: Elaboración Propia

Chiavenato (2009) expresa que los premios de reconocimiento se les otorgan a los empleados de manera individual o a los equipos que han aportado una milla extra a la empresa. La finalidad es resaltar lo que hicieron y ponerlos como punto de referencia para los demás empleados. El reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o quien nombre la gerencia de Recursos Humanos, el cual debe comunicar a la gerencia por qué se entrega el reconocimiento.

Propuesta de Mejora #13

Tabla 18 Promoción Interna

Promoción Interna	
Descripción del Problema	Existe una percepción que los empleados no son promovidos de forma justa.
Causan que provocan el problema.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favoritismo por parte del jefe 2. La forma en que es evaluado el desempeño. 3. Falta de concursos internos para obtener un ascenso o promoción.
Objetivo	Motivar al empleado por medio de una equitativa forma de promoción, brindándoles más oportunidades de promoción.
Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar proyecciones de las promociones, que son juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias. 2. Establecer políticas de promociones. 3. Aumentar la motivación y compromiso laboral a través de las promociones internas.
Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecciones de las promociones de empleados en un 75% 2. Políticas de promoción aprobada y en ejecución. 3. Aumento del compromiso organizacional de los empleados en un 10%.
Tiempo de ejecución	De enero a diciembre del año 2020.
Responsables	Jefe de Talento Humano
Personal que impactará	10 colaboradores del personal administrativo de oficina principal de Tegucigalpa, que denote competencias para ocupar puestos de mayor jerarquía.
Presupuesto	Inversión en tiempo.

Fuente: Elaboración Propia

Una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición de mejor nivel salarial, con mayores responsabilidades, esto es, a un estrato corporativo más elevado. Constituye una de las circunstancias más importantes en la historia laboral de un empleado. Por lo general, cuando se le promueve se le concede un reconocimiento por su desempeño anterior y de su potencial futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado, o en su antigüedad. (William B. Werther 2008, pag.173).

Aspectos a considerar sobre las propuestas de mejora

Los indicadores en las trece propuestas están basadas en la situación deseada, un indicador general de los 13 proyectos, una vez se hayan ejecutado al menos 7 de los siete proyectos propuestos, es un incremento de 5% en cuando al porcentaje de motivación y compromiso de colaboradores, este análisis se puede realizar al aplicar en diciembre 2020, la encuesta de cultura organizacional, elaborada en esta investigación.

Las propuestas de mejora presentadas en este documento como el presupuesto requerido para su desarrollo, deben ser aprobados por la Gerencia General, en la planificación estratégica que se realiza en noviembre de cada año, a fin de contar con la autorización y el presupuesto requerido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 9(3)195-204.

Álvarez, C. (2004). Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial. *Universidad & Empresa*. 6(7), 51-82.

Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 9 (1-2), 123-133.

Alles, M. (2005). *Desarrollo Del Talento Humano Basado En Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Bermúdez, J., Sáenz, M., Muiser, J., & Acosta, M. (2011), Sistema de Salud de Honduras. *Salud Pública de México*. 53 (2), 209-219.

Bretones, F. & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. Madrid: Pirámide.

Cainicela, F., & Pazos, P. (2016). *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú* (Tesis de Magister). Perú: Universidad del Pacífico.

Castillo, Molano, Cobo (2014). Análisis comparativo de la cultura organizacional en tres empresas auto gestionadas en América Latina. *Sotavento MBA*, (24), 116-125

Calderón, G., & Jiménez, Y. (2018). *Factores culturales que inciden en la creación de spin-off universitarias*. 34(148), 320-335.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill/interamericana.

Cifuentes, L., & Londoño, S., (2017). Rasgos Identificativos que promueven la Cultura de la Innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 36(1), 35-47.

Cuerda, A., & Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento & Gestión*, 1 (42), 232-257.

Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013) Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*. 29, 350-355.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración De Recursos Humanos*. México: Pearson Educación

Gálvez, E., & Pérez, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología. *Cuad. Admon.Ser.Organ*. 24 (42), 125-145.

Góngora, N., & Reija, C. (2014). Estudio Comparativo de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*. (4), 51-65.

Guillén, I., & Aduna, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. *Estudios Gerenciales*. 24 (106), 47-64.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning, Editores, S.A. de C.V.

Hernández, B., Ruiz, A., & Ramírez, V. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana Investigación Desarrollo*. 8 (16), 820,846.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Higuita, D., & Sanabria, F. (2014). Los habitus en la comprensión de la cultura organizacional: un estudio en Procesos y Diseños Energéticos S.A. *Revista Innovar*. 24 (54), 59-75.

Instituto Nacional de Estadística, EPHPM (2016). *Mercado Laboral*. Recuperado de 20 de junio del 2019 de <https://www.ine.gob.hn/index.php/25-publicaciones-ine/95-generalidades-del-mercado-laboral.html>

Jones. G (2008). *Teoría Organizacional*. México: Pearson Educación

López. J (2014). Motivación Laboral Y Gestión De Recursos Humanos En La Teoría De Frederick Herzberg. *Gestión En El Tercer Milenio*. 8(15), 25-36.

López. J (2001). Aceptación de muestras por lotes: aplicabilidad en la evaluación de cartera de servicios de atención primaria. *Unidad de Calidad. Gerencia de Atención Primaria de Murcia. INSALUD*. 27 (8), 547-543.

López. P (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*. 09(08), 69-74.

Mauvezin, G. (2003). Que es cultura organizacional. *ProQuest*. 1-6

Montañez, A. (2011). *La transformación cultural de una escuela desde la perspectiva del director, los maestros y los padres* (Tesis de doctorado). Puerto Rico: UMI Dissertation Publishing.

Pacheco, A. (2016). *Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en la Policía Local de la Comunidad Valenciana desde una perspectiva sociológica*. Valencia: ProQuest.

Pedraja, L., & Rodríguez, E (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.

Pimienta, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y Cultura*, (13), 263-276.

Punina, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*. (8), 61-73

Reguant, M., & Torrado, M. (2016). El método Delphi. *Revista REIRE*. 9 (1), 87-102

Rodríguez, R. L., Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15-28.

Samanez, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42-52.

Serrano, J., & Escudero, E. (2017). *Las organizaciones en el siglo XXI: un enfoque psicosocial y político*, Barcelona: Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL)

Torrelles, et. al. (2011). Competencia de trabajo en equipo; Definición y Categorización. *Revista de currículum y formación del profesorado*. 15 (3), 329-344.

Wayne, M. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill/interamericana.

Zapata, G., & Hernández, A. (2010). Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia. *Pensamiento & Gestión*, (29), 56-86.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de cultura organizacional

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL Cooperativa Sagrada Familia

Instrucciones: El propósito de esta escala es obtener información, que nos permita analizar la cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sagrada Familia, sus respuestas son basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas e incorrectas.

Género: Femenino ____ Masculino ____
 Edad: 18 a 23 años ____ 24 a 29 años ____ 30 a 36 años ____ 36 a 41 años ____ de 41 en adelante ____
 Antigüedad Laboral: De 6 meses a 1 año ____ De 2 a 4 años ____ De 5 a 10 años ____ De 10 en adelante ____
 Nivel Educativo. Secundaria Completa ____ Pasante Universitario ____ Universidad Completa ____

Lee cuidadosamente cada una de las proposiciones y marque con una x en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión.

CULTURA ORGANIZACIONAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Normas y Valores					
1. Conozco y entiendo los valores Institucionales de la Cooperativa.					
2. En la Cooperativa los empleados practican los valores institucionales.					
3. Conozco las normas y reglas de la Cooperativa.					
4. Considero que las normas establecidas en la Cooperativa son aplicadas a todos por igual.					
5. En la Cooperativa se le da mucha relevancia al cumplimiento de normas y de procesos.					
Compromiso con Visión, Misión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6. Conozco la misión y visión de la Cooperativa.					

7. Considero que todos los empleados de la Cooperativa se sienten identificados con la misión y visión de la Cooperativa.					
8. Conozco las metas que tiene la Cooperativa.					
9. Considero que mis compañeros están enfocados en alcanzar las metas.					
10. En la Cooperativa se trabaja en equipo para el logro de las metas.					
Comportamiento Ético	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11. Considero que el personal de la Cooperativa es ético en sus acciones.					
12. El cuerpo directivo toma decisiones basados en la ética.					
13. En la Cooperativa se imparten charlas sobre la ética personal y laboral.					
Motivación	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14. Considero que el departamento de Talento Humano realiza constantemente actividades que motivan a la unidad entre el personal.					
15. En la Cooperativa me motivan a ser creativo e innovador.					
16. Me siento motivado y estimulado a seguir laborando para la cooperativa.					
17. El departamento de Talento Humano motiva a la comunicación abierta.					
18. El personal de la Cooperativa está motivado en su trabajo.					
Liderazgo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19. Mi jefe es digno de respeto y admiración, ejerce una influencia positiva sobre mi persona.					
20. Considero que mi jefe es un buen líder que me inspira y me motiva a realizar mi trabajo con excelencia.					
21. Mi jefe tiene un liderazgo participativo.					
22. Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por mi jefe.					

23. La Cooperativa cuenta con mentores que sirven de modelos al personal de nuevo ingreso.					
Compromiso	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24. Mis compañeros siempre dan la milla extra en sus actividades.					
25. Me siento comprometido con el logro de la misión y visión de la Cooperativa.					
26. Mis compañeros siempre se esfuerzan por realizar un trabajo con calidad.					
27. Mi compromiso laboral ha aumentado conforme ha pasado el tiempo.					
28. Considero que todos los departamentos están comprometidos con las metas y objetivos de la Cooperativa.					
Enfoque de la Cooperativa	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29. En la Cooperativa las decisiones están centralizadas.					
30. Considero que la Gerencia de la Cooperativa está más enfocada en el crecimiento en ventas, rentabilidad y de mercado.					
31. La Cooperativa es muy innovadora en sus productos y servicios al afiliado.					
32. El personal de la Cooperativa está enfocado en satisfacer las necesidades de los afiliados.					
33. En mi opinión en la Cooperativa hay mucha burocracia (reglas formales y procedimiento de operación estándar).					
Desarrollo del Personal	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34. En la Cooperativa se preocupan por formar y desarrollar a su personal.					
35. Cuando un empleado nuevo inicia hay una persona responsable de entrenarlo y transmitirle los valores de la organización.					
36. El entrenamiento al compañero de nuevo ingreso es formal y bien estructurado.					

37. He recibido en el último año una capacitación interna o externa que me ayude en el desempeño.					
38. He recibido en el último año capacitación o boletines que refuercen los valores o normas de la Cooperativa.					
Relación con jefe y compañeros	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
39. Las relaciones interpersonales entre los compañeros son positivas y constructivas.					
40. Mis compañeros son simpáticos y abiertos a los comentarios.					
41. En la cooperativa el personal se apoya en sus tareas.					
42. Tengo relaciones cordiales y de respeto con mi jefe.					
43. Mis compañeros de trabajo evitan la Confrontación, el chisme y el negativismo.					
Evaluación de Desempeño	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
44. Considero que mi desempeño es evaluado en forma justa.					
45. En la Cooperativa los empleados que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.					
46. Mi jefe no muestra favoritismo al evaluar a mis compañeros.					
47. Recibo retroalimentación adecuada sobre cómo mejorar mi desempeño.					
48. Mi salario está acorde a mi desempeño.					
Beneficios Laborales	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
49. Estoy satisfecho con los beneficios adicionales que gestiona el departamento de Talento Humano para los empleados.					
50. En la Cooperativa los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.					
51. Considero que los empleados son promovidos en forma justa.					

52. Estoy satisfecho con los beneficios que brinda la Cooperativa (Seguro de vida, seguro médico, vacaciones).					
53. La Cooperativa brinda oportunidad de crecimiento laboral.					

Anexo 2 Entrevista con Jefe de Recursos Humanos

1. ¿Considera usted que la cultura organizacional que actualmente se promueve en los empleados de la Cooperativa Sagrada Familia es la conveniente para lograr la motivación, el compromiso del personal?
2. ¿A su criterio cuál de las subculturas son notables en la Cooperativa Sagrada Familia y mencionen en qué contextos ha logrado visualizarlas?
3. ¿Qué factores posee la Cooperativa Sagrada Familia que favorecen a la cultura organizacional?
4. ¿Qué actividades realiza el departamento de Talento Humano, que refuerzan la cultura organizacional?
5. ¿Cuál de las siguientes actividades que realizan las empresas exitosas, se practican en la Cooperativa y cuales considera que se podrán implementar para favorecer su cultura organizacional?
6. Según su opinión el personal de la Cooperativa está satisfecho laboralmente.