

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**EVALUACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LOS  
RESULTADOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

**TESIS QUE  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**BERTHA NAYALEK ESCAREÑO DOJAQUEZ**

**Mexicali, B.C.**

**Diciembre de 2021**

## RESUMEN

Actualmente las Pequeñas y Medianas Empresas se han interesado más por obtener ganancias que por la implementación de un adecuado proceso administrativo. Por su parte, los empleados van creando percepciones sobre este proceso en relación a la cultura organizacional de la empresa donde laboran, el cual se considera un tema importante a estudiar internamente. Una percepción es subjetiva y depende de cada individuo, pero puede ser un factor que impacte directamente en la organización. Para conocer cómo miran los trabajadores al proceso administrativo, se tiene como objetivo en este trabajo, evaluar si la cultura organizacional se encuentra orientada a los resultados y su influencia en la percepción del proceso administrativo para poder así proponer mejoras. El análisis realizado a la cultura organizacional fue con orientación a los resultados y el proceso administrativo se basó en sus cuatro etapas, tales como la planeación, organización, dirección y control. El instrumento desarrollado se validó aplicando a una población muestra, lo que permitió la integración de ítem's que logran medir la percepción del empleado sobre la ejecución del proceso administrativo. Además, se realizaron entrevistas a empleados y supervisores así como observación a profundidad para indagar más sobre las dimensiones anteriormente mencionadas. Pudiendo así tener como resultado propuestas de mejora en el proceso administrativo de la empresa.

## **ABSTRACT**

Currently, Small and Medium Enterprises have been more interested in obtaining profits than in the implementation of an adequate administrative process. For their part, employees are creating perceptions about this process in relation to the organizational culture of the company where they work, which is considered an important issue to study internally. A perception is subjective and depends on each individual, but it can be a factor that directly impacts the organization. To know how workers look at the administrative process, the objective of this work is to assess whether the organizational culture is results-oriented and its influence on the perception of the administrative process in order to propose improvements. The analysis carried out on the organizational culture was results-oriented and the administrative process was based on its four stages, such as planning, organization, direction and control. The instrument developed was validated by applying a sample population, which achieved the integration of elements that manage to measure the employee's perception of the execution of the administrative process. In addition, interviews were conducted with employees and supervisors as well as in-depth observation to find out more about the aforementioned dimensions. Thus, resulting in proposals for improvement in the administrative process of the company.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
Problema	7
Pregunta de Investigación	7
Hipótesis	7
Objetivo	7
<b>CAPÍTULO I Marco teórico y contextual</b>	<b>8</b>
Cultura Organizacional	8
Proceso Administrativo	11
Planeación	12
Organización	13
Dirección	14
Control	15
<b>CAPÍTULO II Metodología</b>	<b>16</b>
Instrumento	16
Validación del Instrumento	18
<b>CAPÍTULO III Desarrollo del caso de estudio</b>	<b>20</b>
Orientación a los resultados	20
Planeación	22
Organización	24
Dirección	26
Control	29
<b>CAPÍTULO IV Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>31</b>
Cultura organizacional	31
Planeación	31
Organización	32
Dirección	33
Control	34
Propuestas de mejora	35

## LISTA DE GRÁFICAS Y TABLAS

Tabla 1	17
Tabla 2	20
Figura 1	22
Figura 2	24
Figura 3	27
Figura 4	29
Figura 5	31

## **Introducción**

Uno de los problemas en las Pequeñas y Grandes Empresas (PYMES) es el poco interés sobre el proceso administrativo, puesto que lo primero que busca una empresa de este tamaño es recurso financiero, poniéndolo como número uno en su lista de prioridades y no poniendo atención en los demás aspectos de su empresa según el análisis en PYMES de Bohórquez y Cendales (2014).

El presente estudio consiste en evaluar la cultura organizacional orientada a resultados y la percepción del proceso administrativo permitiendo proponer mejoras en una PYME. El interés del desarrollo surge del análisis del caso de estudio realizado a una empresa que inició operaciones en el año 2000. Esta empresa se dedica a la atención de problemas presentados en HVAC; es decir por sus siglas en inglés Heating, Ventilation and Air Conditioning. En un plazo de dos años la empresa tuvo un crecimiento del 150% en sus ventas, lo que provocó que de 15 colaboradores fuera necesario aumentar a 70 en los últimos dos años. Actualmente esta empresa presenta problemas específicos en controles y procedimientos en el proceso administrativo, derivados del crecimiento obtenido.

Apoyar este tipo de empresa, es necesario para el crecimiento del país, así como lo menciona Benavides (2019). Las cifras del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del 2018, muestra que existen en México un total de 5 millones 78 mil 737 unidades económicas, de las cuales 4,756,690 tienen un tamaño de establecimiento de 10 o menos personas, lo que significa que representan el 93 por ciento. Es por ello que el proceso administrativo busca cumplir con los objetivos de la empresa de la forma más eficiente posible.

## **Problema**

La falta de evaluación en relación a la cultura organizacional orientada a resultados de una empresa tiene como consecuencia el desarrollo de una percepción inadecuada en el proceso administrativo.

## **Pregunta de Investigación**

¿La evaluación de la cultura organizacional orientada a resultados y la percepción del proceso administrativo permitirá proponer mejoras en una empresa dedicada a distribuir productos HVAC?

## **Hipótesis**

La cultura organizacional orientada a resultados y la percepción del proceso administrativo ayuda a proponer mejoras en una PYME dedicada a la distribución de artículos HVAC.

## **Objetivo**

Evaluar la cultura organizacional orientada a resultados y la percepción del proceso administrativo para proponer mejoras en una empresa dedicada a la distribución de artículos HVAC.

## **CAPÍTULO I Marco teórico y contextual**

En la presente sección se habla de las definiciones expuestas por diferentes autores, para así, entender la situación que se investiga en este trabajo.

### **Cultura Organizacional**

Sobre la cultura organizacional, Falcones (2014) cita que es el resultado complejo de la interacción de una serie de variables ubicadas por dimensiones. Hay culturas definidas y encasilladas en categorías específicas como culturas indeterminadas y que cambian constantemente. De hecho, hasta las culturas definidas acorde a un estilo van cambiando en base a las circunstancias tanto internas como externas. El aspecto cultural en una empresa, así como en el resto de la sociedad es tan complejo que aun dentro de una organización existen y se dan subculturas que se integran o aíslan del conjunto organizacional.

La cultura organizacional es de gran importancia según Falcones (2014) pues es un factor determinante para el desempeño de todos los trabajadores que conforman la organización. Además, que al no conocer el tipo de cultura organizacional se tiene a desconocer fortalezas y debilidades culturales, ante este desconocimiento se encuentra limitada al no poder trabajar sobre las debilidades de su cultura y aprovechar las fortalezas que los llevan a obtener mayor productividad mediante en cambio de aspectos que estén influenciando negativamente, con el propósito final de ser competitivos en el mercado. Al no tener presente las variables que pueden intervenir en el desarrollo competitivo y que deben ser coherentes con las políticas de la misma, la empresa se encuentra vulnerable a las acciones negativas e improductivas que conllevan pérdidas no solo económicas sino también de posicionamiento ya que repercuten directamente en el cliente final.

Por otro lado, Newstrom (2007) también explica que la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma deliberada por sus miembros clave, o se puede simplemente haber evolucionado al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, ya que no se puede ver, ni tocar, pero está presente y es permanente. Como el aire en un cuarto, rodea y afecta todo lo que sucede en una organización. Como es un concepto dinámico de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la organización.

Sin embargo, cuando se habla de cultura organizacional se utilizan las características tales como filosofía, misión, visión, valores, ambiente empresarial, sentido de identidad, normas, reglas o lineamientos. (Sordo, 2019). No obstante, para resolver el problema planteado en esta investigación se utilizara otra teoría y no las características principales que se mencionaron con anterioridad.

Una vez analizado las diferentes descripciones se optó por utilizar la teoría de Robbins (2004) puesto que la división que el autor maneja, la empresa se pudo identificar. Esta dice que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

Estabilidad. Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer

Para este trabajo de estudio se optó por utilizar una de las características de Robbins (2004) como base para el análisis de la cultura organizacional, siendo esta la orientación a los resultados por las similitudes que compartía con la empresa. Los elementos básicos de la

orientación de resultados como lo comenta la Universidad de Barcelona (s.f.) son Intensidad, Autodirección y Persistencia que a continuación se describen:

La intensidad consiste en la velocidad o el ritmo al que se realiza el trabajo y tiene por efecto lograr más unidades de bienes o servicios dentro de un periodo dado; en el ámbito laboral, dentro de la jornada de trabajo establecida. El autor menciona algunos de los motivos, tales como los resultados obtenidos, la satisfacción del trabajo bien hecho, la competitividad laboral, la energía que genera el trabajo y la responsabilidad. (La intensidad en el trabajo, 2019)

Para la autodirección es lograr mayor motivación e implicación de los empleados con la empresa. Además estos son capaces de mejorar la gestión del tiempo de trabajo. Todas estas características ayudan a las empresas a ser más rentables, con personal más motivado, con mayor capacidad de decisión y más implicado con la organización. El proceso de toma de decisiones recae sobre los empleados, atendiendo a las necesidades y habilidades. (Superrhheroes, s.f.)

La persistencia es una parte esencial para el éxito de un negocio, es mantenerse intentando a pesar de los obstáculos que se presenten. Está unida a la acción porque es la que permite continuar avanzando en vez de retirarnos. Además está unida a varios otros aspectos que la influyen y que son la motivación, el deseo y la visión de los cuales la primera se describe como la esencial pues es la que mueve a hacer las cosas, sin ella tendemos a procrastinar y a no hacer nada; el deseo es de acuerdo al grado de intensidad con el que queramos nuestra meta, en ese grado vamos a trabajar para conseguirla. Si el deseo es intenso este influirá en la motivación por alcanzarlo y por lo tanto se hará todo lo necesario para conseguirlo; y la visión es la encargada de darnos el rumbo, la dirección a donde queremos llegar.

Para entender lo que se va a estudiar en este caso de estudio es importante citar a Vargas (2007) pues describe que en toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos, visibles e invisibles, donde esto nos ayudará a especificar nuestro tipo de investigación:

Elementos visibles, los cuales explican cómo y por qué se hacen las cosas, algunos ejemplos son los valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc.,

Elementos invisibles, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones y están localizados generalmente a un nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, algunos ejemplos claros son los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc.

La relevancia de la cultura organizacional radica en que a través de ella se les demuestra a los individuos de una organización su valor fundamental, provocando en ellos motivación, mayor productividad y el placer de ser funcionales para la compañía. Por ello, es importante que las empresas implementen programas de capacitación y desarrollo para estimular y mejorar las destrezas de los empleados y grupos de trabajo. Asimismo, al mantener una cultura de organización será posible conocer con antelación aquellos problemas a los que podrían enfrentarse los grupos de trabajo y lograr que se creen equipos, con ideas claras y positivas, que conduzcan a mejores resultados. (Enciclopedia Económica, 2018).

### **Proceso Administrativo**

El proceso administrativo para Palencia (2003) menciona que es el sistema que contiene diferentes funciones, en él se encuentra la planeación, organización, dirección y control. Cada uno de ellos utiliza los recursos materiales y humanos que tiene la empresa para lograr sus objetivos. Estas etapas se complementan una con la otra, creando un desarrollo de actividades más eficiente. El tamaño de una empresa no importa al momento de facilitar el proceso hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es un proceso que contiene una carga de responsabilidad alta puesto que planea y regula todas las operaciones para que se pueda llegar al propósito por el cual fue creada.

El proceso administrativo para Dubrin (2000) es una serie de pasos para que se llegue a un producto o servicio excelente y así poder tener una utilidad. En este proceso administrativo se debe de manejar de forma adecuada para beneficio de la empresa. Lo que se toma en cuenta son los recursos financieros; que es el dinero de la empresa, los recursos humanos donde se refiere al personal, los recursos físicos como la infraestructura de las oficinas y recursos tecnológicos que son las computadoras o impresoras.

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), el mejorar su administración, es lo único que les confiere competir con otras empresas, en otras palabras, lograr optimizar la coordinación de los recursos que posee, tanto los físicos, humanos y tener un análisis del

entorno externo, puesto que todo esto es superada por sus grandes competidoras. (Reyes, 2004)

Chiavenato (2001) organiza el proceso administrativo de la siguiente manera: Planeación, organización, dirección y control. El desempeño de estas cuatro funciones constituye el ciclo administrativo, y es lo que se conoce como Administrar.

Para este trabajo se optó por dividir al proceso administrativo en cuatro etapas como se menciona anteriormente en esta sección, puesto que son las que más se identifica la empresa y que a continuación se van a delimitar.

### **Planeación**

Para Hernández y Palafox (2012), dice que en la planeación se debe de tomar en cuenta información del pasado y su entorno, esto para poder organizar, dirigir y medir el desempeño de la empresa y sus integrantes, a través de controles que pueda cotejar lo que se planeó contra lo que se realizó. Para tener más claro lo que abarca la planeación, se identificaron ciertas preguntas que responden a su definición como: ¿Qué debe hacerse? Que refiere a la actividad que se debe de realizar. ¿Por qué debe hacerse? Esta pregunta se dirige a la razón de lo que se planea. ¿Cuánto y cuándo debe hacerse? Se habla de la cantidad y específicamente del tiempo cuando se debe de realizar. ¿Quién debe hacerlo? Identifica el área, departamento y persona que realizara lo planeado. ¿Cómo debe hacerse? Que acciones se van a realizar en específico.

Robbins y Coulter (1996) nos dan una serie de pasos, de los cuales abarca la etapa de planeación tanto como su practica como su evaluación. El primer paso se refiere a identificar la misión de la empresa, además de los objetivos y sus estrategias; esto ayudara a que la gerencia identifique el campo del producto o servicio con más detalle. El segundo se refiere a realizar un análisis al entorno externo, puesto que el entorno delimita las opciones disponibles para que la gerencia pueda tomar una decisión. Sobre el tercer paso se habla sobre el análisis de los recursos de la empresa, dado que cada una de las entidades tiene cierto limites en sus recursos y habilidades. La formulación y la implementación de estrategias seria nuestro cuarto paso, y este es necesario para que la gerencia desarrolle y evalúe las opciones que estén más acorde al área a aplicar. Por último, tenemos el quinto paso donde habla de la evaluación de resultados, dejando en claro que se basa en evaluar lo que se logó en la

aplicación de la estrategia, en este paso se observa la efectividad y el grado de cumplimiento de los objetivos, logrando conocer si es necesario realizar algún diseño o ajuste.

## **Organización**

La organización para Rodríguez (2011), divide por etapas las actividades que se tienen que efectuar para organizar o reorganizar a una organización.

La primera de ellas es la división del trabajo, que se define en separar y delimitar las actividades. Al dividir las actividades se logra tener mejores resultados, puesto que se tiene más precisión al hacer las actividades, eficiencia y un mínimo esfuerzo. No es ser eficiente cuando alguien intenta hacer de todo. Se necesita tener diferencias y especializaciones al realizar algo, sin importar el tamaño que tenga la empresa. Así mismo, a cada empleado junto con sus actividades no se integran, muy probablemente podían desviarse y provocar a que la empresa no cumpla con ella misma ni con el cliente. (Hitt et al, 2006).

Se dice sobre la jerarquización como la organización por orden de rango, funciones o importancia. (Martinez, 2017). Los diferentes niveles en una empresa tienen a ser el conjunto de dependencias que se encuentran unidos por su grado de autoridad y responsabilidad, sin importar las actividades que realicen. También lleva a cabo la definición de la estructura de la organización, mediante áreas de autoridad y comunicación para que se puedan relacionar entre sí.

La Departamentalización específica que es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud. Galvez, Hernandez y Molina (2016), hace referencia sobre la departamentalización como la subdivisión de las tareas y la asignación de éstas a grupos especializados de la empresa, así como en la creación de normas para el desempeño de esas funciones.

De acuerdo con Stoner, et al (1996), otro aspecto importante en la Organización es coordinar lo que se encuentra dentro del proceso. La coordinación es el proceso que une las funciones de los departamentos independientes con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales con eficacia (Valda, 2012)

## **Dirección**

El concepto de Dirección para Stoner (1996) se refiere a la etapa que se asegura o garantiza que una estructura se desarrolle hacia el objetivo definido y cumpliendo con la función diseñada.

También Newman (1996) menciona que dentro de la dirección es donde se aplica la autoridad y se transfieren instrucciones, esto teniendo en cuenta la posible respuesta de las personas a las que van dirigidas. La autoridad se debe de usar solo para que se realicen las actividades asignadas a cada equipo de trabajo, el utilizarlo incorrectamente podría traer consecuencias fuertes para la organización.

De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido. Madrigal (2009) alude a que es una situación complicada de abordar y hablar para los empleados. Aun así, cuando se llega la hora de cuestionar a una persona sobre como motivar, esta responde a un ambiente relacionado a los reconocimientos de carácter económico. Hoy en día, los estímulos económicos alcanzan a motivar al empleado, pero solo por un tiempo limitado, estos se pueden identificar fácilmente, pero en el momento en el que la empresa no otorgue ese beneficio, los trabajadores pueden reaccionar de manera inmediata puesto que entienden que es obligación de la empresa y desencadenando una serie de acontecimientos.

Walter (2003) menciona que procesos intervienen en la motivación tales como: Capacitación, remuneraciones, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad, liderazgo, sistemas de recompensa. El liderazgo, siendo muy importante para la dirección, Pratt (1997) la define como un proceso-situación en el que una persona, en sus cualidades físicas, valores y simpatía o en su capacidad para resolver problemas de la vida cotidiana, encuentra seguidores que actúan bajo su influencia.

El liderazgo en una empresa es indispensable, puesto que es la que la lleva en dirección correcta para alcanzar sus objetivos. Así como se dice que el capitán del barco o el director de una orquesta son lo más importante, el papel puede ser fundamental para una organización. El ser líder de una empresa no quiere decir que sea el dueño de esta, cuando se

es una grande es probable que suceda estos casos, al contrario de una pequeña o mediana empresa que tiende a ser la misma persona. (E.B., 2016).

## **Control**

El Control lo define Ponce (2012) como el establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaba, corregir, mejorar y formular planes”. El control viene siendo como un elemento vital para el sistema administrativo, ya que de esto permite que la empresa se mantenga regulada en términos deseados, a través de la planeación. Para entender la importancia del control interno en las empresas, conviene empezar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia, como así también detectar las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos de la organización. Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad. (Servin, s.f.)

Para su comprensión, Stoner (1996) indicó que los elementos que tiene el Control son: establecer estándares de desempeño puesto que se debe establecer medidas de control, en donde indique el desempeño del personal en cada actividad, y si realmente se están alcanzando los resultados esperados. Se deben de medir los resultados con las normas establecidas, al establecer normas que son las indicaciones determinadas, debemos controlar si realmente el personal cumple las instrucciones y normas que se ha establecido para cada puesto. Además de tomar decisiones o medidas correctivas cuando se detectan desviaciones, al observar si los resultados no son satisfactorios para la empresa, debemos tomar decisiones para corregir las desviaciones lo más pronto posible.

Se puede definir al monitorio como un proceso que se encarga de estar recolectando y analizando datos, esto para utilizar la información y poder darles seguimiento a los avances de una planeación y así poder guiar las decisiones de acuerdo a lo que surja. Este se dirige a los procesos que responden al cómo, cuándo y dónde de las actividades además del quién y a cuántas personas afecta. Por lo tanto, el monitoreo comienza al momento de haber comenzado la planeación y continua en todo el tiempo de la implementación. (Organización de las Naciones Unidas, 2010).

## **CAPÍTULO II Metodología**

La presente investigación se realizó en una PYME situada en la ciudad de Mexicali, Baja California. Dicha empresa se dedica a solucionar problemas en aplicaciones HVAC, que por sus siglas en inglés se refiere a calefacción, ventilación y aire acondicionado respectivamente. El tipo de investigación es un caso de estudio que se realizó el análisis entre el año 2020 y 2021.

La metodología utilizada es considerada mixta, debido a que la investigación cualitativa busca recoger datos de los individuos a través de entrevistas y observaciones para indagar sobre la cultura organizacional y el proceso administrativo. Por lo tanto, la investigación cuantitativa ayudará a obtener datos más objetivos por medio de encuestas, para con ello realizar un análisis del entorno de la empresa y así poder determinar el proceso correcto que debe de llevarse a cabo. (Coll, 2021).

Así mismo, el número de empleados con el que cuenta la empresa es de 25 personas aproximadamente debido a la rotación de personal, de los cuales se dividen en dos sectores; administrativos y operativos. Se decidió separarlos en dos áreas debido a que ambas áreas entraban en conflicto o tenían ciertas diferencias. Se manejan ritmos de trabajo diferentes, los procesos no se encuentran armónicos y no están dirigidos a un mismo objetivo.

El total de los empleados fue encuestado, es decir, se realizó una encuesta al universo del estudio, debido a que se tiene un número pequeño de sujetos. La encuesta que se utilizó, fue con la escala de Likert, puesto que ayuda a medir actitudes y conocer cierto grado de conformidad que tiene el encuestado a través de 5 niveles (Llauradó, 2014), que son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. La entrevista consta de 20 preguntas abiertas, la cual se aplicó a una persona por departamento, siendo un total de 7 sujetos. El tercer instrumento que se utilizó fue la observación, esta se utilizó para obtener el mayor número de datos respecto al proceso administrativo y la cultura organizacional de la empresa, puesto que tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento al haber obtenido datos adecuados y fiables. (El método de observación como instrumento de análisis, 2009).

### **Instrumento**

El instrumento busca identificar bajo la percepción del empleado, si la cultura organizacional se encuentra orientada a los resultados, además, cuál de las etapas del proceso

administrativo como; planeación, organización, dirección y control se encuentran correctamente implementadas. El instrumento indaga sobre la falta de claridad en la descripción de las actividades, en la asignación de actividades, en el liderazgo por departamento, en la retroalimentación y seguimiento de problemas.

A continuación, en la tabla 1 se observa que la variable de cultura organizacional está enfocada a la orientación a los resultados por lo que se divide en intensidad, autodirección y persistencia. De igual modo, se determinó que la variable de proceso administrativo consta de cuatro dimensiones; planeación se compone del conocimiento de actividades, identificación de la planeación y análisis de los recursos; organización se aborda con los indicadores de división del trabajo, jerarquía, departamentalización y coordinación; dirección considera la motivación, capacitaciones, remuneraciones y liderazgo; y por último, control describe las medidas correctivas y monitoreo.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Cultura Organizacional	Orientación a los resultados	Intensidad Autodirección Persistencia
Proceso Administrativo	Planeación	Conocimiento de las actividades Identificación de la planeación Análisis de los recursos
	Organización	División de trabajo Jerarquía Departamentalización Coordinación
	Dirección	Motivación Capacitaciones Remuneraciones Liderazgo
	Control	Medidas correctivas Monitoreo

Fuente: Elaboración propia.

## Validación del Instrumento

Para la validación del instrumento se realizó la prueba piloto a un número específico de sujetos de estudio, sumando en total 13 empleados. El software de análisis fue el IBM SPSS statistics 20 del cual se obtuvieron las pruebas de alfa de Cronbach, KMO, esfericidad de Barlett y comunalidades, presentando los resultados en la tabla 2.

El Alpha de Cronbach, según Lee J. Cronbach (1951) los parámetros para los resultados se encuentran en intervalos de 0 a 1, considerando al 0.70 como bueno; 0.80 favorable; 0.90 excelente. Los resultados obtenidos en las pruebas realizadas al instrumento de evaluación diseñado en este trabajo de investigación, fueron las siguientes; Cultura Organizacional 0.763; Planeación obtuvo 0.913; Organización de 0.894; Dirección 0.858 y Control 0.910, lo que significa que el instrumento es confiable, debido a que los parámetros de Alpha de Cronbach alcanzaron puntuaciones clasificadas como favorables.

La prueba de Kaiser, Meyer y Olkin mejor conocida por KMO, permite comprobar el grado de relación conjunta entre las variables, los parámetros identificados como válidos para esta prueba deben estar entre 0.5 y 1 (Crombet et al, 2019). Los resultados que arrojó dicha prueba al instrumento analizado fue de 0.731 en relación con la variable de cultura organizacional y las 4 dimensiones de la variable de proceso administrativo, es decir, las dimensiones se encuentran relacionadas entre sí.

La prueba de Maurice Stevenson Barlett (1937) muestra que los resultados deben ser menores a 0.005 para determinar la homogeneidad de varianzas, lo que significa que esta prueba permite contrastar la igualdad de la varianza en más de dos poblaciones. El instrumento aplicado obtuvo 0.000 en su prueba de Barlett, es decir que los resultados son homogéneos.

La última prueba realizada al instrumento para su validación fue la prueba de comunalidades obteniendo para cultura organizacional 0.985, planeación 0.710; organización 0.906; dirección 0.731 y control 0.782, esta prueba explica en mayor proporción la varianza según su participación en los factores. Zamora Muñoz et al. (2010) menciona que los resultados deben ser mayor a .04, lo que significa que este instrumento cuenta con los parámetros aceptables de variabilidad de cada dimensión explicada.

Tabla 2

*Resultados de la validación del instrumento*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	REACTIVOS	ITEMS	PRUEBAS REALIZADAS				
					<.7	<.5	.000 - .005	<.4	
					ALPHA DE CRONBACH	KMO	BARLETT	COMUNALIDADES	
Cultura Organizacional	Orientación a los resultados	Intensidad Autodirección Persistencia	1 - 10	10	0.928	0.763	0.731	0	0.985
Proceso Administrativo	Planeación	Conocimiento de las actividades Identificación de la planeación Análisis de los recursos	01-08	8		0.913			0.71
	Organización	División de trabajo Jerarquía Departamentalización Coordinación	09-18	10		0.894			0.906
	Dirección	Motivación Capacitaciones Remuneraciones Liderazgo	19-27	9		0.858			0.731
	Control	Medidas correctivas Monitoreo	28-35	8		0.81			0.782

**Fuente: Elaboración propia.**

### **CAPÍTULO III Desarrollo del caso de estudio**

Una vez aplicada la encuesta, entrevista y observación a profundidad, se decidió hacer el análisis de los resultados de forma descriptiva debido a que se detectó una incongruencia entre los gerentes y empleados.

#### **Orientación a los resultados**

Para medir todos los indicadores de la dimensión de Orientación a los Resultados de la variable de la cultura organizacional, se encuestó, se entrevistó y se realizó observación a profundidad a los empleados sobre la intensidad, la autodirección y la persistencia. En la figura 1 se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, los cuales se describen a continuación.

Para el análisis sobre el indicador de la intensidad se preguntó a los empleados lo siguiente; ¿la velocidad y ritmo del trabajo es importante?; ¿la velocidad y ritmo de mi trabajo es acelerado?; ¿siento satisfacción al cumplir con mis actividades? y ¿la competencia entre mis compañeros afecta mi desempeño?. La encuesta tuvo como resultado que el 53.13% de los empleados está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En la entrevista con los gerentes y empleados, aludieron a que las actividades se deben de realizar en el menor tiempo posible dado que repercute directamente al cliente. También, se comentó en la entrevista, que los trabajadores se sienten comprometidos con sus actividades laborales y de promover una sana competencia. De igual manera, se observó que los empleados adaptan sus procesos para tener una respuesta más rápida con los otros departamentos. Esto quiere decir, que la empresa considera importante los tiempos de respuesta entre departamentos y el ritmo de trabajo de los empleados, pese a ello, los trabajadores no mantienen un ambiente laboral tenso.

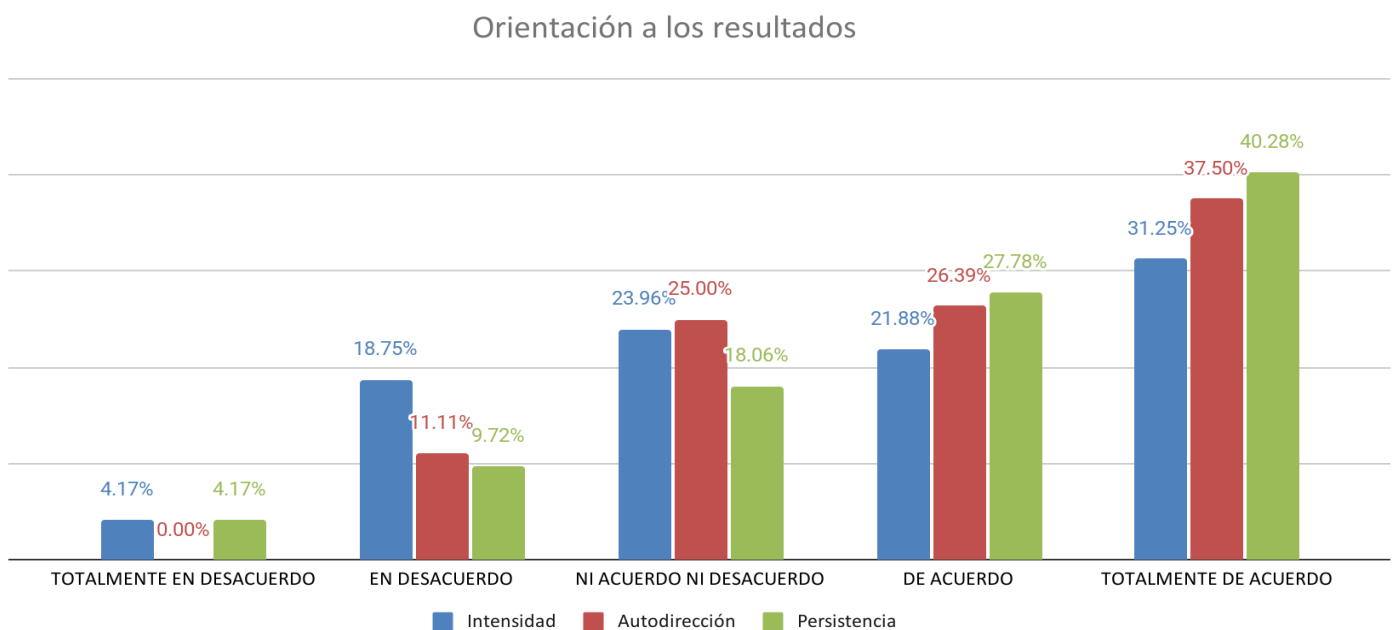
Sobre el indicador de la autodirección, se realizaron preguntas a los trabajadores sobre sí las actividades van dirigidas a que la empresa cumpla con sus objetivos, sí la toma de decisiones referente a las actividades del puesto las hace el trabajador y si tiene el empleado la capacidad de mejorar la gestión del tiempo de sus actividades. Los resultados de la encuesta arrojaron que el 63.89% de los trabajadores está entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, sin embargo, en la entrevista con los gerentes, se comentó que la toma de decisiones era centralizada, es decir, la mayor parte de las decisiones son tomadas por las personas que ocupan el más alto rango, en cambio en la entrevista con los trabajadores, estos mencionaron que las decisiones que podían tomar son las correspondientes a sus responsabilidades. Se

observó que los trabajadores, realizan diferentes actividades y no todas están enfocadas a los objetivos de la empresa, puesto que los dueños poseen diferentes negocios e involucran a los trabajadores a cumplir ciertas tareas. Por otra parte, también se observó que los trabajadores han creado mejoras al influir positivamente en los tiempos de respuesta.

El indicador de la persistencia se analizó mediante las siguientes preguntas a los trabajadores; ¿es usted persistente hasta cumplir con sus objetivos laborales?; ¿se siente motivado en su puesto de trabajo?; ¿visualiza cumplir con sus objetivos antes de llegar a hacerlo? El análisis de la encuesta dio como resultado que 68.06% de los encuestados está de acuerdo y totalmente de acuerdo. En la entrevista con los gerentes, mencionaron que los objetivos laborales de cada trabajador se cumplen sin problemas y sobre la poca probabilidad que existe de que alguien abandone una tarea, de igual manera, en la entrevista con los empleados, indicaron que se enfocan en cómo realizar sus actividades y sobre la satisfacción al cumplir con el total de ellas. Se observó, que los trabajadores en general están dispuestos a ejecutar todas sus herramientas para cumplir con sus obligaciones. En conclusión, los trabajadores tienden a ser persistentes al desempeñar sus labores a pesar de no sentirse motivados, en vista que solo se sienten satisfechos en el momento de terminar todas sus actividades y dirigen su atención hacia reflejar el cumplimiento de sus propósitos.

Figura 1

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión de Orientación a los resultados*



Fuente: Elaboración propia.

## Planeación

Para medir todos los indicadores de las dimensiones del proceso administrativo, se encuestó, se entrevistó y se realizó observación a profundidad, por lo que en la Planeación se le preguntó a los empleados sobre el conocimiento de las actividades, la identificación de la planeación y el análisis de los recursos. En la figura 2 se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, los cuales se describen a continuación.

Para el análisis sobre el indicador del conocimiento de las actividades laborales se preguntó a los empleados; si conocían el propósito de estas al momento de ser asignadas; si sabían cuándo debían realizar la actividad; quien debía de realizar dichas actividades; y cómo se debían realizarlas una vez asignadas. Como resultado de la encuesta se obtuvo que el 47.92% está entre de acuerdo y totalmente de acuerdo. Al realizar las entrevista con los gerentes, estos consideran que la empresa tiene una buena planeación referente a las actividades de los empleados y que las instrucciones al asignarlas son claras, en cuanto a los empleados, comentaron que no obtienen de primera instancia toda la información para trabajar, sin embargo indicaron que la planeación es buena. Incluso se observó que los empleados han tenido dificultades en conocer el propósito de sus actividades, no obstante, conocen cuándo y cómo deben de hacer las actividades gracias a sus compañeros de trabajo y no por sus jefes directos. Lo que significa que el personal conoce de sus actividades y la frecuencia de estas, pero la información no se está dirigiendo a todos los niveles del organigrama y esto ocasiona que los empleados no conozcan el propósito de sus actividades.

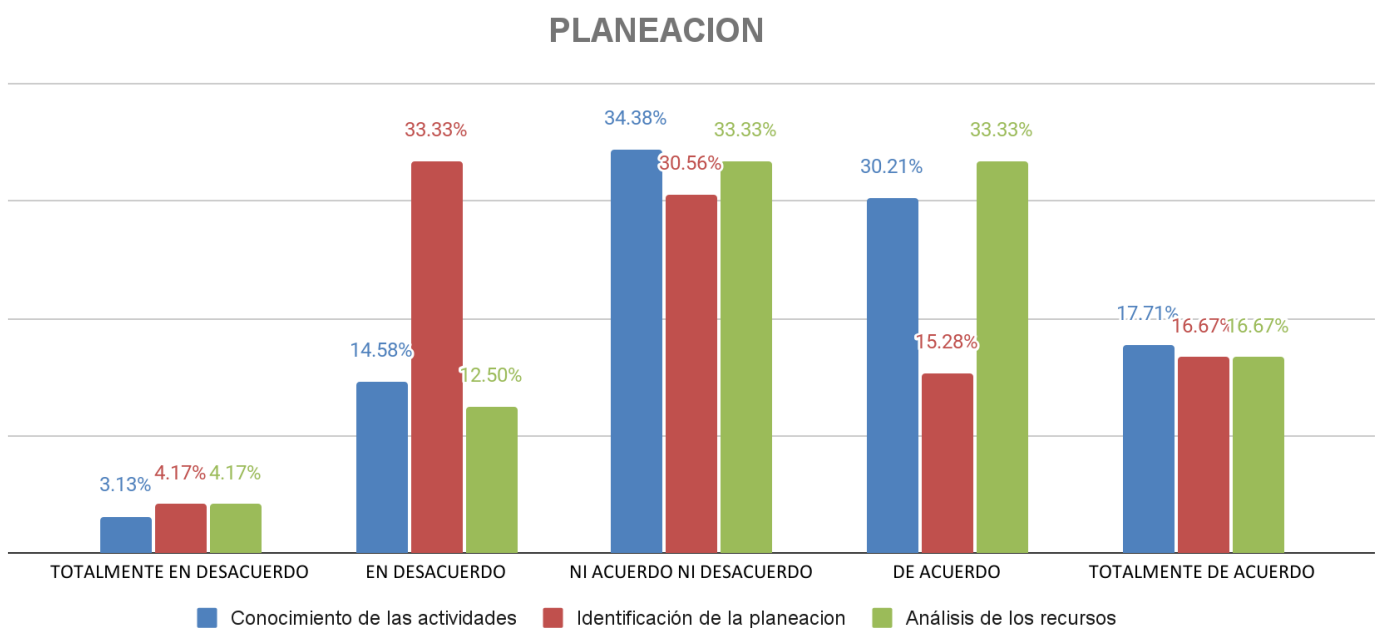
El estudio realizado al indicador de la identificación de la planeación, se preguntó a los trabajadores lo siguiente; ¿si consideraban que la empresa era clara en asignar actividades?; ¿si conocían los objetivos de la empresa?; y ¿si la empresa tenía una correcta planeación sobre las actividades?. Se obtuvo en la encuesta que el 37.5% de los empleados se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con respecto a las preguntas anteriormente mencionadas. En el resultado de la entrevista con los gerentes, expresaron que la planeación se encuentra en un proceso de adecuación y que no han logrado tener la oportunidad de exponerlo a toda la empresa. Por otro lado, en la entrevista con los empleados no identificaron los objetivos del negocio y estos opinaron que la planeación de la empresa carecía de sustentabilidad. Al momento de realizar la observación a profundidad, se confirmó que los empleados no conocen los objetivos de la empresa e ignoran que haya una transformación interna. Es por ello que se concluye que la empresa no está transmitiendo la

información completa sobre la planeación, además de los objetivos que quiere cumplir, por lo cual, los trabajadores perciben que la empresa tiene una mala planeación.

Al ser cuestionados los empleados sobre el indicador de análisis de los recursos, se preguntó sobre sí la empresa destina los bienes necesarios para el desempeño de sus actividades. De los cuales se obtuvieron los siguientes resultados: el 49.5% de los empleados están de acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto al análisis de los recursos. En la entrevista con los gerentes y empleados se produjo un resultado similar a la encuesta, igualmente explicaron que contaban con todas las herramientas para desempeñar sus labores. De igual manera, se observó que los empleados tienen la libertad de requerir otro equipo, material u herramienta a su jefe directo. Esto quiere decir, que la empresa tiene un buen manejo de los recursos financieros referente al equipamiento de los trabajadores para el desarrollo de sus actividades.

Figura 2

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión de Planeación.*



Fuente: Elaboración propia.

## **Organización**

La dimensión de Organización fue analizada por medio de los indicadores de división del trabajo, jerarquización, departamentalización y coordinación. En la figura 3 se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, los cuales se describen a continuación.

Para el análisis sobre el indicador de división de trabajo se preguntó a los empleados sobre si la división del trabajo es adecuada a su puesto y si las actividades laborales están definidas correctamente. En el resultado de la encuesta se obtuvo que el 35.42% de los trabajadores están ni acuerdo ni desacuerdo tomando esto como una respuesta neutra mientras que el 33.33% se encuentra en desacuerdo. En la entrevista, los gerentes destacaron que se encuentran conformes con respecto a la definición de las actividades, por otra parte, los trabajadores expresaron que las actividades varían respecto a la necesidad de los jefes directos, puesto que estos solo procuran la resolución de un problema. Acerca de la observación, se determinó que las actividades se encuentran definidas, sin embargo, la cultura organizacional encamina a los trabajadores a solucionar conflictos a pesar de que corresponda a otros puestos de trabajo. En otras palabras, las actividades laborales no se encuentran delimitadas totalmente, debido a que los empleados realizan labores no correspondientes a su puesto de trabajo situación ocasionada por la intención de solucionar cualquier problema.

Sobre el indicador de la jerarquización, se preguntó sobre sí el organigrama de la empresa estaba bien estructurado y sí los niveles jerárquicos se encuentran definidos. Como resultado de la encuesta se obtuvo que el 37.5% de los empleados muestra estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En la entrevista a los gerentes y empleados, se recibió una respuesta similar de ambos en relación con el organigrama, dado que este ha tenido muchos cambios en los años anteriores, lo que ha causado movimientos dentro de los diferentes departamentos, así como la creación y desaparición de puestos en un corto periodo de tiempo. Por otra parte, en la observación a profundidad se detectó que la jerarquización de la empresa no está definida, ocasionando que los empleados se encuentren confundidos en relación a las líneas de mando así como lo menciona Tituaña en su tesis sobre los problemas de la jerarquización (2015), además, un aspecto a destacar sobre algunos puestos radica en contar con más de dos jefes, así como la realización de contrato de personal solo por el hecho de proyecciones en el aumento de las ventas. En otras palabras, la empresa ha tenido muchos cambios a lo largo del tiempo, la más significativa ha sido la creación de puestos y creación

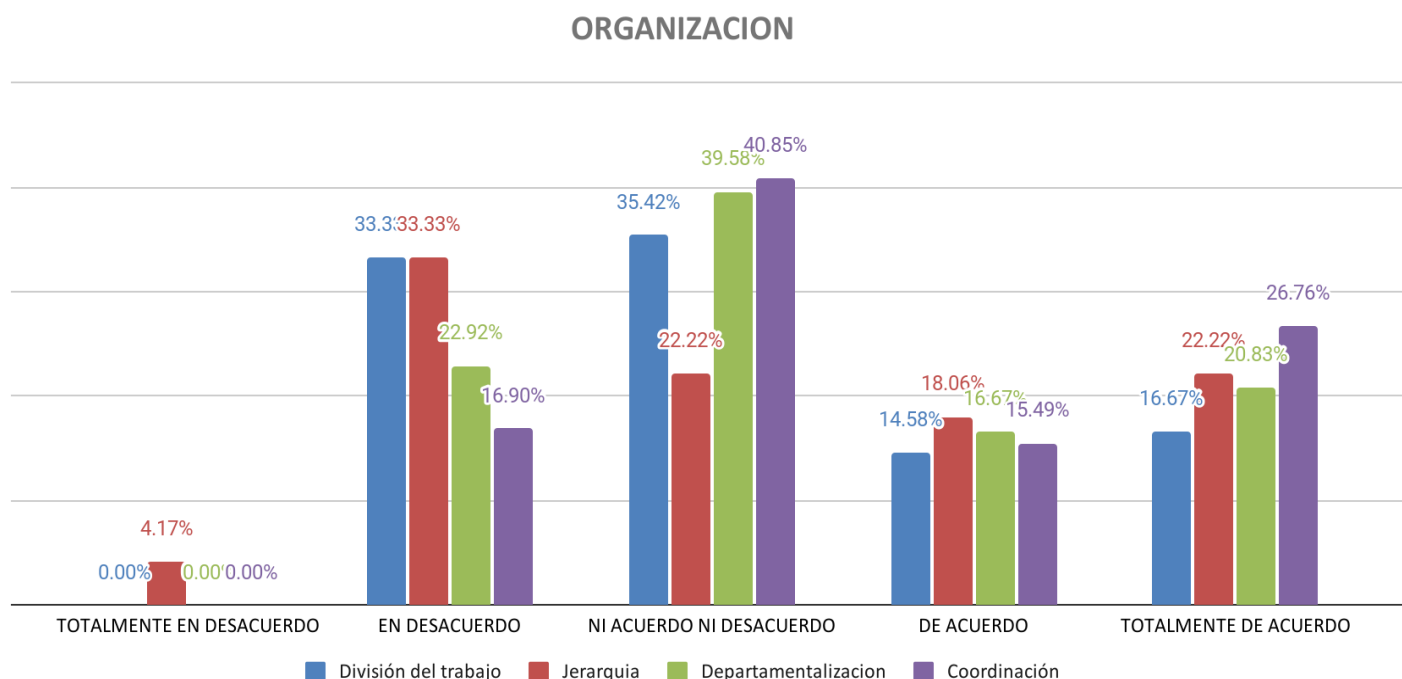
de gerentes por las malas proyecciones de ventas, por consiguiente el desfase en las jerarquías y la inestabilidad en la comunicación se hicieron presentes.

En cuanto al indicador de la departamentalización, este se analizó al preguntar sobre sí las actividades están delimitadas por departamento y si buscan el mismo objetivo. La encuesta mostró que el 39.56% del personal está de acuerdo, de manera que en la entrevista con los empleados mencionaron que los departamentos han sufrido diversos cambios, teniendo estos buenos resultados, se explicó que son menos departamentos y se encuentran más enfocados a sus propósitos. En cuanto a la entrevista con los gerentes, se anotó sobre el escaso control que se tenía referente a la división de los departamentos por lo que fue una de las acciones en implementar. Por último, se observó que cada departamento fomenta una buena armonía, sus puestos se encuentran relacionados y están acorde a sus objetivos. Esto quiere decir que la empresa ha llegado a administrar correctamente la división de departamentos en razón de que observó el alto incremento en los tiempos de respuesta entre las áreas.

Para el análisis del indicador de la coordinación, se cuestionó con respecto a sí se tiene una buena coordinación con los compañeros de trabajo dentro y fuera del departamento así mismo con su jefe inmediato. La encuesta obtuvo que el 40.85% del personal está de acuerdo. En la entrevista, los gerentes enunciaron la facilidad que existe de comunicarse con el personal de una pequeña empresa, adicionalmente se comentó sobre la estrecha relación que se tiene con algunos trabajadores por su tiempo en la compañía. La entrevista con los empleados confirmó la simplicidad de la comunicación con los departamentos y la apertura de los encargados a escuchar a sus trabajadores. Por consiguiente, se observó que el personal está cómodo al acudir a otras áreas para solucionar cualquier situación y tienen una comunicación efectiva con su jefe inmediato, del mismo modo lo menciona Gomez (2017) en su tesis sobre la ayuda entre los individuos de diferentes departamentos y como esta ayuda a la empresa.. En otros términos, el manejo de la coordinación se ha llevado a cabo de forma adecuada, dando la oportunidad a los empleados de comunicarse con las diferentes áreas de la empresa y contando con el apoyo de los gerentes.

Figura 3

Resultados de la encuesta sobre la dimensión de Organización



Fuente: Elaboración propia.

### Dirección

La dimensión de Dirección, se midió con los indicadores de motivación, capacitación, remuneración y liderazgo, donde se obtuvieron los resultados a continuación. En la figura 4 se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, los cuales se describen a continuación.

Para el indicador de motivación, esta se midió por medio de preguntas relacionadas a sí el trabajador se siente motivado en el puesto de trabajo, sí las políticas motivacionales son las correctas y sí se reconoce el desempeño de su trabajo. Los resultados de la encuesta permiten analizar que el 31.94% del personal se encuentran de acuerdo con la motivación que ofrece la empresa. Por otra parte, en la entrevista con los gerentes y trabajadores expresaron la falta de procesos y herramientas para motivar a los empleados, por consiguiente los encargados manifestaron sobre la futura implementación de estímulos. Se observó que los empleados se sienten motivados de cierto modo, puesto que tienen mucha flexibilidad en los horarios de trabajo, los gerentes están abiertos a escuchar las opiniones de los trabajadores,

además se acostumbra por parte de la empresa realizar eventos y actividades dirigidas a reconocer a través de gratificaciones a los trabajadores por su desempeño. A pesar de que la empresa no tenga una herramienta o proceso para motivar a sus empleados, estos se sienten complacidos por la flexibilidad que se tiene. Igualmente, la empresa se preocupa por reconocer el esfuerzo de todos y realiza una serie de actividades para hacerlos sentir parte del negocio cada cierto periodo de tiempo.

Se realizó el análisis del indicador de capacitación, donde se cuestionó a los trabajadores si la empresa invertía en su formación para que estos pudieran desarrollarse mejor. Los resultados de la entrevista arrojó que el 62.5% de los trabajadores se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en la capacitación que ofrece la empresa. En la entrevista con los gerentes, se aludió a que solamente un departamento está en constante capacitación siendo este el de contabilidad, por lo que en la entrevista con los trabajadores se confirmó que no todos los departamentos reciben capacitación, siendo esta interna o externa a la empresa. En lo que fue la observación, se detectó que el departamento de contabilidad solo recibe capacitación para el cumplimiento de requisitos fiscales y contables. En conclusión, la capacitación de la empresa se encuentra en un estado deficiente, no cuentan con registros del personal que han participado en los cursos y no se está considerando a todos los departamentos para acudir a capacitaciones.

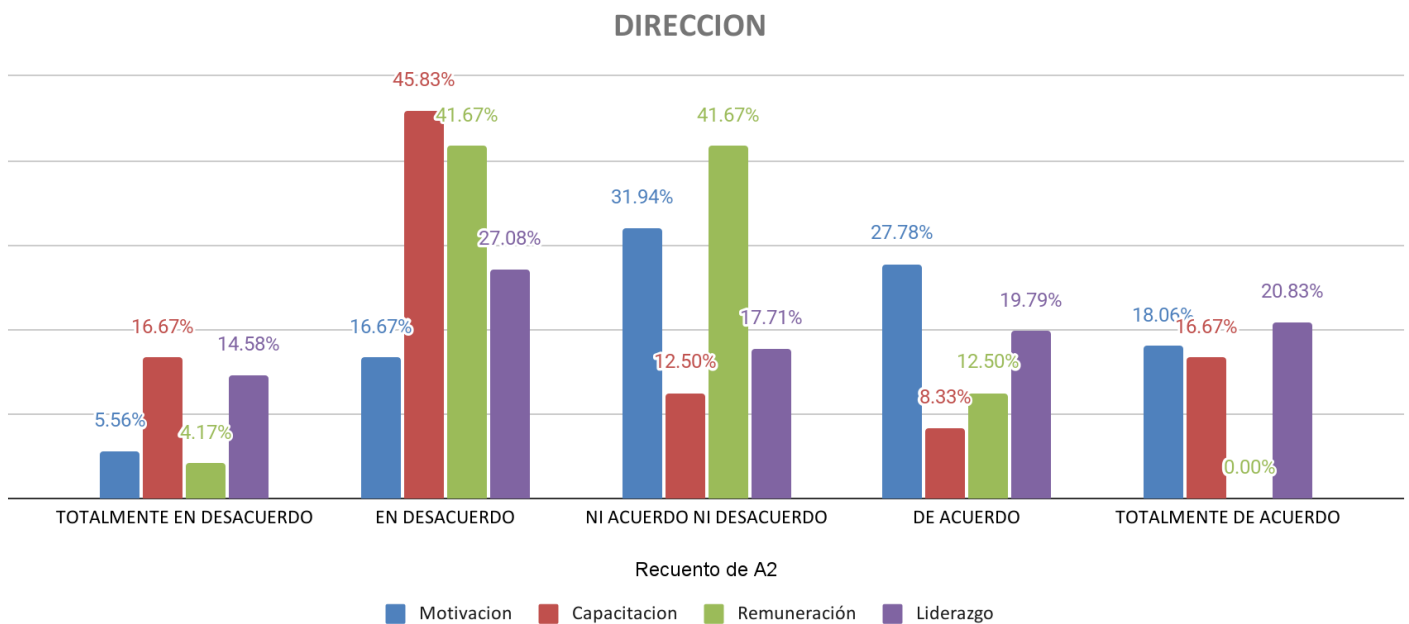
Para el análisis del indicador de la remuneración, se preguntó a los empleados si consideraban que eran bien remunerados, obteniendo lo siguiente: En los resultados de la encuesta el 45.84% de los empleados está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En la entrevista realizada a los gerentes, dieron a conocer que carecían de información sobre los sueldos de los empleados, en vista de que estos tienden a cambiar; también manifestaron que actualmente la empresa no cuenta con una política de sueldos. En la entrevista con los empleados, se estableció que reciben un aumento de sueldo solo cuando se solicita, la empresa no posee una esquema de puestos y sueldos y existen discrepancias en los salarios entre los puestos. Dicho de otra forma, los empleados no perciben que la empresa remunera correctamente a sus trabajadores; no se posee una política salarial, existen diferencias entre los puestos de un mismo departamento y los gerentes desconocen las retribuciones de sus empleados.

El indicador del liderazgo fue analizado al cuestionar a los trabajadores sobre su jefe inmediato, se les preguntó si éste guiaba a los trabajadores a sus objetivos, si tenía buen nivel

de decisión, sí se preocupaba por tener un buen ambiente laboral y sí tenía la capacidad de formar equipos. La encuesta dio como resultado que el 41.66% de los trabajadores está en desacuerdo y totalmente desacuerdo. Los gerentes, comentaron en la entrevista que manejan un liderazgo adecuado, por otra parte los empleados sostuvieron lo contrario, señalaron que el nivel de decisión de los encargados ha repercutido negativamente en sus actividades y han tenido dificultades con los equipos de trabajo. Se observó la falta de conocimiento de algunos gerentes hacia la operatividad de la empresa o de las actividades que realiza cada persona. Lo que quiere decir que no todos los gerentes conocen sobre las actividades del personal y esto provoca que: la formación de equipos sea deficiente además de que la toma de decisiones no es la correspondiente.

Figura 4

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión de Dirección*



Fuente: Elaboración propia.

## Control

Para medir los indicadores de Control, se midió con los indicadores de monitoreo y medidas correctivas. En la figura 5 se presentan los resultados obtenidos de la encuesta que a continuación se dará la descripción de cada uno de ellos obtenidos por medio de la escala de Likert.

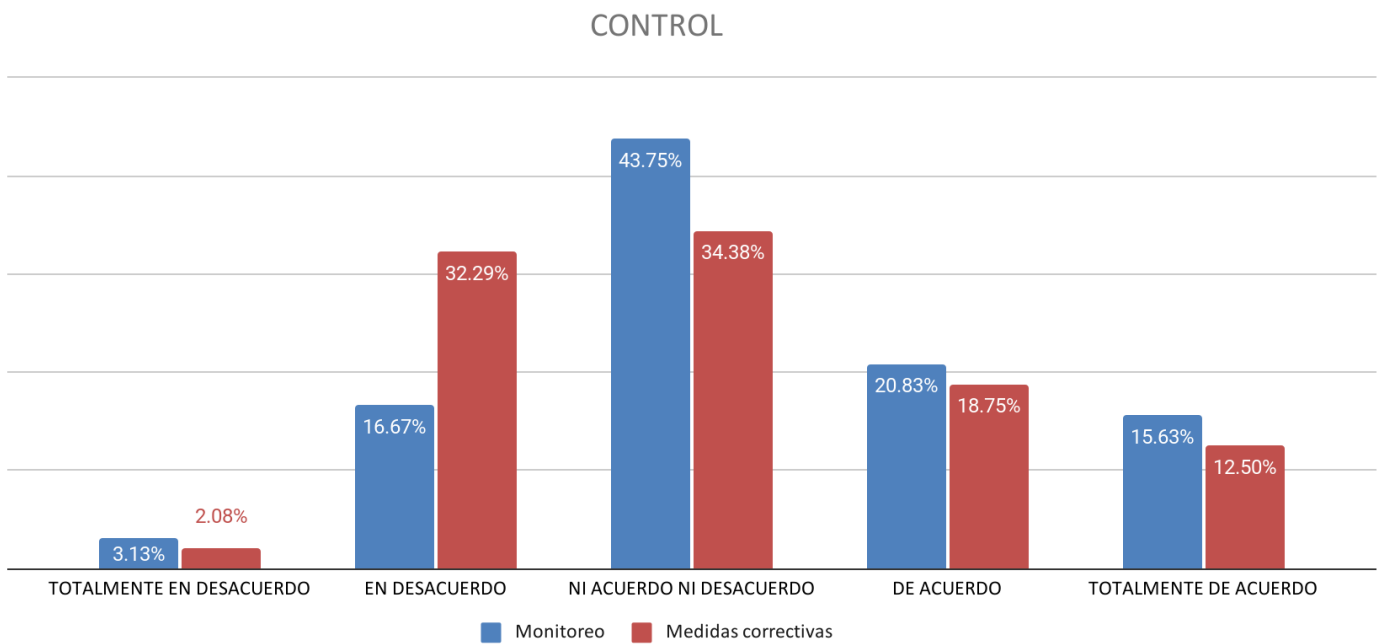
Para examinar el indicador del monitoreo, fue por medio de preguntas referentes a sí los gerentes supervisan con frecuencia, sí se tenía un control interno adecuado, sí se daba seguimiento a los problemas y sí se tiene autonomía en sus actividades. La encuesta dio como resultado que el 43.73% del total de los encuestados dijeron que estaban de acuerdo. En la entrevista con los gerentes, aludieron sobre la implementación de un programa de retroalimentación en cuanto a las actividades laborales de los empleados, del cual, en la entrevista con los empleados desconocían sobre dicho programa. Aun así, los encargados se encuentran informados sobre los resultados de las actividades dado que están envueltos en la operatividad diaria, así como ofrecer a sus empleados la autonomía correspondiente para resolver cualquier problema. En el resultado de la observación, se contempló el interés de los encargados hacia las actividades de su equipo de trabajo a pesar de no llevar algún registro; también se notó sobre la implementación de controles internos al momento de manifestar alguna inconformidad. Lo que quiere decir que las personas encargadas están supervisando constantemente y apoyando en la solución de problemas, además que otorgan a los trabajadores cierta autonomía para resolver conflictos.

Para analizar el indicador de las medidas correctivas, se les preguntó a los empleados sí reciben retroalimentación, sí se sienten satisfechos con los resultados obtenidos después de realizar alguna actividad y sí se toma alguna medida correctiva cuando los resultados no son satisfactorios. En los resultados de las encuestas se obtuvo que el 35% de los trabajadores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo sobre las medidas correctivas. En la entrevista realizada a los encargados, se confirmó la falta de retroalimentación al preguntarles en relación al proceso, donde este solo se lleva a cabo cuando el trabajador lo solicita. Por otra parte, los empleados comentaron que no reciben apoyo en cuanto a correcciones dentro de los procesos y explicaron su desinterés en su puesto de trabajo o en muchos casos de insatisfacción laboral. Asimismo, se observó que la empresa no centra su atención en dar una respuesta a las tareas de los trabajadores y adicionalmente no interfiere en las correcciones de los procesos. Esto quiere decir, que a pesar de llevar un monitoreo constante, los encargados

no están interactuando con los trabajadores una vez terminadas las actividades y no se relacionan en la corrección de procesos, provocando en los trabajadores desmotivación laboral.

Figura 5

*Resultados de la encuesta sobre la dimensión de Control*



Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV Conclusiones y recomendaciones**

Una vez concluido el análisis de los resultados de la encuesta, entrevista y observación a profundidad, sobre las dimensiones de la cultura organizacional y el proceso administrativo, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **Cultura organizacional**

Al momento de analizar los resultados de la cultura organizacional se obtuvo que está enfocada a los resultados por lo que se concluye lo siguiente:

La empresa toma en consideración los tiempos de respuesta que manejan los departamentos y colaboradores, es decir, es importante para la empresa la cantidad de tiempo que transcurre desde que surge un problema hasta el momento de su solución. Se encontró que los trabajadores, a pesar de contar con un ritmo de trabajo acelerado, esto no influye en su ambiente laboral de forma negativa.

Por otra parte, los empleados gozan de autodirección al momento de darles la oportunidad de tomar decisiones acordes a sus responsabilidades y al tener la capacidad de mejorar la administración del tiempo dentro de sus actividades. Sin embargo, se debe eliminar las actividades que no corresponden al negocio en razón de que ocasionan confusión y retraso en los procesos.

Por último, se puede observar que los trabajadores son persistentes, lo que significa que permanecen siempre firmes hasta cumplir con los objetivos de sus labores a pesar de no sentirse completamente motivados puesto que sienten satisfacción al terminar con sus labores y además llegan a visualizar el cumplimiento de sus obligaciones antes de hacerlo.

### **Planeación**

El análisis realizado al conocimiento de las actividades que realizan los trabajadores, se concluye que los jefes directivos no cuentan con una comunicación efectiva sobre las actividades que éstos deben realizar, lo que conlleva a una confusión sobre el resultado esperado en su trabajo. De tal forma que se recomienda que se realice una identificación específica de las actividades por departamento y exponerlas a los integrantes de cada área,

para así poder identificar el propósito de sus puestos y a su vez reforzar el conocimiento de cómo y cuándo desempeñar sus actividades. También, establecer una estructura para asignar actividades de una forma más clara y concisa.

Al estudio realizado de la identificación de planeación, se concluye que la comunicación acerca de los objetivos de la empresa y su planeación no están alineados, pues esto ha provocado una percepción negativa hacia la planeación. Se recomienda realizar un comunicado sobre los objetivos de la empresa de una forma sencilla y directa. El medio de comunicación sería a través de los sistemas oficiales que utilizan los departamentos, donde se dé a conocer los planes generales a los empleados con el propósito de que estos se sientan integrados y conozcan el rumbo de la empresa.

El análisis a los recursos de la empresa, mostró tener un buen manejo sobre ellos, ofreciendo el equipamiento necesario a los trabajadores para que desarrollen sus actividades. Se recomienda en este apartado, seguir con la dinámica actual, así como estar en constante observación sobre las necesidades de los empleados.

## **Organización**

El análisis realizado al indicador de la división del trabajo, dio como resultado que se posee una falta de límites dentro de las actividades laborales, debido a que los trabajadores realizan labores que no corresponden a sus áreas de trabajo. Se recomienda identificar las actividades de cada puesto donde estén encaminadas al propósito de estas y de la empresa. Dirigir la información a los niveles del organigrama correspondiente y asegurarse de que la implementación es la correcta, de igual manera encaminar la problemática al puesto correcto y no hacer responsables a personal ajeno.

Dentro del análisis de la jerarquización, se obtuvo que la empresa ha realizado muchos cambios respecto a los puestos de trabajo, los ha creado y eliminado en un corto periodo de tiempo, se llegó a tener más de dos jefes para un solo puesto y además se contrató gerentes por proyecciones de ventas erróneas, lo que provocó desfase en las jerarquías y una inestabilidad en la comunicación. Se sugiere hacer un análisis sobre los departamentos y proponer un organigrama acorde a la organización, procurando que solo exista una línea de mando para cada área.

En relación al indicador de la departamentalización, se examinó que la división de departamentos se ha realizado adecuadamente gracias a los cambios que se realizaron al disminuirlos y enfocarlos a sus propósitos, reduciendo los tiempos de respuesta entre los departamentos. Se aconseja mantener el mismo enfoque y el número de departamentos necesarios, sin embargo, se debe de hacer un análisis para conocer si es viable la creación de un departamento nuevo.

El análisis realizado a la coordinación en relación a los compañeros de trabajo dentro y fuera del departamento así mismo con su jefe inmediato se identificó que es la adecuada en relación a que si existe comunicación entre los departamentos y se cuenta con el apoyo de los gerentes. Se recomienda estar monitoreando la comunicación para que siga existiendo una buena coordinación, de igual forma, realizar retroalimentaciones cada cierto periodo de tiempo.

## **Dirección**

El análisis realizado a la motivación concluye que los trabajadores se sienten satisfechos a pesar de que la empresa no cuenta con procesos o herramientas específicas para motivarlos, aún así la empresa se preocupa por reconocer su esfuerzo. De tal forma se recomienda implementar el sistema de motivación mencionado por los gerentes, donde se identifiquen las políticas motivacionales, para así informar al personal por medio del métodos de comunicación oficiales de la empresa.

El análisis acerca de la capacitación que ofrece la empresa a sus empleados arrojó que la mayoría de sus trabajadores no se les considera participar en un curso, suscitando que se percibe como una carencia de la dirección. Se sugiere proyectar un presupuesto para capacitar a sus trabajadores en el área correspondiente o el considerado por la empresa, también procurar la participación de todos y prestar atención en las sugerencias de los empleados sobre algunos cursos a participar.

El indicador de remuneración fue analizado dando a conocer que no se cuenta con una política salarial, los trabajadores perciben diferencias de retribuciones entre los puestos de un mismo departamento y los gerentes carecen de información en relación a los salarios. Se propone analizar los sueldos por departamento e igual crear un esquema de salarios, realizar

una investigación en el mercado laboral y ofrecer diferentes prestaciones a los trabajadores siempre y cuando la empresa sea capaz de solventarlo.

Al analizar el indicador de liderazgo, se concluyó que la toma de decisiones no es la más adecuada y la formación de equipos ha repercutido negativamente, pues algunos gerentes desconocen de la operatividad de la empresa. Se recomienda limitar las decisiones de los gerentes respecto a los departamentos correspondientes, buscar diferentes alternativas escuchando a los empleados puesto que ellos son los que conocen del área y ofrecer a los encargados acercarse con el personal para conocer sus actividades diarias.

## **Control**

El indicador de monitoreo fue analizado y dio como resultado que los encargados realizan supervisiones constantemente, apoyan a los empleados a solucionar problemas y les otorgan cierta autonomía para resolver un conflicto. Se aconseja mantener el ritmo de trabajo en cuanto al monitoreo con los subordinados y estar más presente en la solución de un problema.

Al analizar las medidas correctivas de los encargados, se observó la desmotivación de los trabajadores provocado por la falta de interacciones relacionadas al análisis de los resultados y la poca relación que se tiene en la corrección de procesos. Se sugiere tener una planeación y herramientas necesarias para realizar retroalimentación a los colaboradores, relacionando al departamento de recursos humanos para estar en comunicación al momento de suscitarse una situación de conflicto, también se debe hacer partícipe a los gerentes en la corrección de procesos al solicitarles autorización para que estos procedan.

## **Propuestas de mejora**

En el siguiente apartado se expresan las propuestas de mejora al proceso administrativo con enfoque a una cultura organizacional orientada a los resultados:

### Planeación

1. Identificar y exponer la proyección de las actividades de cada departamento a los integrantes de cada área.
2. Definir el propósito de los puestos de trabajo de manera sencilla.
3. Indicar el conocimiento de cómo y cuándo desempeñar una actividad.
4. Elegir una estructura para asignar actividades de forma clara y concisa.
5. Comunicar de manera sencilla y directa los objetivos de la empresa.
6. Determinar el medio de comunicación oficial de todos los departamentos.

### Organización

1. Delimitar las actividades de cada puesto de trabajo
2. Comunicar la división de trabajo a los diferentes niveles del organigrama correspondiente.
3. Dirigir los problemas a los departamentos correctos.
4. Crear un organigrama acorde a los procesos y departamentos.
5. Mantener el número de departamentos y hacer un análisis para conocer si es viable la creación de uno nuevo.
6. Monitorear la comunicación interna de los departamentos para que siga existiendo una buena coordinación

### Dirección

1. Implementar un sistema de motivación e informar al personal por el medio de comunicación oficial de la empresa. .
2. Identificar las políticas motivacionales

3. Proyectar un presupuesto para capacitar a sus trabajadores y prestar atención en las sugerencias de los empleados sobre cursos a participar.
4. Analizar los sueldos por departamento y crear un esquema de salarios,
5. Limitar las decisiones de los gerentes con respecto a los departamentos a cargo.
6. Invitar a los supervisores a conocer las actividades diarias de su personal.

#### Control

1. Estructurar las retroalimentaciones dirigidas a los colaboradores además de decretar el periodo de estas.
2. Añadir controles al momento de corregir algún proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2001). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill.
- Crombet, S., Abalos, A. y Zamora, L. (2019). Determinación de los parámetros ambientales de mayor incidencia en las aguas residuales de la comunidad universitaria Antonio Maceo. *Revista Cubana de Química*, 31(1), 137–153.
- Cronbach, L. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*.
- Coll, F. (7 de junio de 2021). Diferencia entre cualitativo y cuantitativo. *Economipedia*.  
<https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-cualitativo-y-cuantitativo.html>
- Dubrin, A. (2000). Fundamentos de Administración. Editorial Thomson.
- E.B. (25 de abril de 2016) La importancia del liderazgo en el mundo de la empresa. El boletín. <https://www.elboletin.com/economia/133362/importancia-liderazgo-mundo->
- El método de observación como instrumento de análisis. (2019).  
[https://www.ugr.es/~rescate/practicum/el\\_mtodo\\_de\\_observacion.htm](https://www.ugr.es/~rescate/practicum/el_mtodo_de_observacion.htm)
- Emprendedor sublime. (25 de enero de 2011). *Persistencia en los negocios*.  
<http://www.emprendedorsublime.com/2011/01/25/empresas/negocios/persistencia-en-los-negocios/#:~:text=La%20persistencia%20es%20una%20parte,avanzando%20en%20vez%20de%20retirarnos.>
- Enciclopedia Económica (2018). Cultura Organizacional.  
<https://enciclopediaeconomica.com/cultura-organizacional/>
- Falcones, G. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>

- Gálvez, E., Hernández y Molina, V. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21. (74)272-287. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29046685007>
- Giarratana, M. (2008). La cultura organizacional. *Degerencia*. [https://degerencia.com/articulo/la\\_cultura\\_organizacional\\_mg/](https://degerencia.com/articulo/la_cultura_organizacional_mg/)
- Gomez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Tercera edición. McGraw-Hill.
- Hitt, M., Black, S., y Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson
- La intensidad en el trabajo. (7 de septiembre de 2019). *La intensidad en el trabajo. Empresario*. <https://empresario.com/2019/09/07/la-intensidad-en-el-trabajo/#:~:text=La%20intensidad%20consiste%20en%20la,la%20jornada%20de%20trabajo%20establecida>.
- Llauradó, O. (12 de diciembre de 2014). La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla. *Netquest*. <https://normas-apa.org/referencias/citar-un-blog/>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Mc Graw Hill/ interamericana Editores S.A.
- Martínez, F. (2017). *La división del trabajo y su influencia en la productividad de las MYPES ubicadas en el distrito de la ciudad nueva de la región de Tacna 2017*. [Tesis de licenciatura, Universidad privada de Tacna]. <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/709/1/Martinez-Caceres-Fiorella.pdf>
- Mintzberg, H y Brian Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. Prentice Hispanoamericana.
- Newman, W. y Warren, H. (1996). *Administración Dinámica*. Editorial Diana.
- Newstrom, J. (2007). *El Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.

Organización de las Naciones Unidas. (31 de octubre del 2010). ¿Cuál es el monitoreo y la evaluación?.

<https://www.endvawnow.org/es/articles/330-cul-es-el-monitoreo-y-la-evaluacin.html>

Palencia, R. (2003). Aplicación del proceso administrativo en un sistema de costos para las microempresas de cerámica de Santa Cruz Chinautla. Guatemala. [Tesis de licenciatura].

Ponce, A. (2012). Gestión Empresarial. Interamericana editores S.A. de C.V.

Pratt, H. (1997). Diccionario de Sociología. FCE.

Reyes, A. (2014). Administración de empresas, teoría y práctica. Limusa.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación de México.  
[https://www.academia.edu/11225693/Comportamiento\\_Organizacional\\_10ma\\_ed\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_PDF](https://www.academia.edu/11225693/Comportamiento_Organizacional_10ma_ed_Stephen_P_Robbins_PDF)

Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (1996). Administration. Pearson Educación.

Rodríguez, S. (2011). Fundamentos de Gestión empresarial. Mexicana.

Santrock, J. (2002). Psicología de la educación. Mc Graw-Hill.

Servín, L. (s.f.). ¿Por qué es importante el control interno en las empresas?. Deloitte.  
<https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

Sordo, A. (9 de octubre de 2019). 3 ejemplos extraordinarios de cultura organizacional. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Stoner, J. (1996). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.

Superrhheroes. (s.f.). *Equipos de trabajo autodirigidos*.  
<https://superrhheroes.sesametime.com/equipos-trabajo-autodirigidos/>

Tituaña, E. (2015). *Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la compañía de transporte escolar y turismo Unipro C.A., año 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Internacional Sek].

<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1591/1/TESIS%20ERWIN%20ROMMEL%20TITUA%C3%91A%20SOTALIN.pdf>

Universidad de Barcelona. (s.f). *Orientación a resultados, ¿cómo ponerla en práctica?*.

<https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-de-project-manager/orientacion-resultados-como-ponerla-en-practica>

Valda, J. (2012). Grandes Pymes.

<https://www.grandespymes.com.ar/2012/11/06/tecnicas-de-organizacion-y-coordinacion-en-la-empresa/>

Vargas, J. (2007). La Culturocracia organizacional en México.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/indice.htm>

Villafañe, J. (2000). Imagen Positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas, Ediciones Pirámide.

Walter, A. (2003). La motivación en la empresa.

<https://www.gestiopolis.com/la-motivacion-en-la-empresa/>

Zamora, S., Monroy, L., y Chávez, C. (2010). Análisis factorial: Una técnica para evaluar la dimensionalidad de las pruebas Cuaderno técnico 6 [Review of Análisis factorial: Una técnica para evaluar la dimensionalidad de las pruebas Cuaderno técnico 6, por A. Saade Jazin]. Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (Ceneval).

## ANEXOS

### Anexo 1



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

La presente encuesta es parte de una investigación que tiene como objetivo diseñar un plan basado en la cultura organizacional para la mejora del proceso administrativo. La encuesta es confidencial y anónima, por lo cual sea lo más sincero posible.

Por favor lea detenidamente y marque con una X la respuesta correcta.

Edad:

Departamento:

Género:

Antigüedad en la empresa:

No.	Pregunta	Totalmente Acuerdo	Muy Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
<b>Planeación</b>						
1	¿Considera usted que la empresa es clara en asignar actividades?					
2	¿Usted sabe el propósito de sus actividades cuando se las destinan?					
3	¿Conoce cuando debe de realizar la actividad cuando se la señalan?					
4	¿Con frecuencia tiene claro quien debe realizar ciertos labores?					
5	¿Sabe usted como se deben de realizar las actividades cuando se le asignan?					
6	¿Conoce los objetivos de la empresa?					
7	¿Considera usted que la empresa realiza una correcta planeación sobre sus actividades?					
8	¿La empresa le otorga todas las herramientas para usted pueda realizar su trabajo?					
<b>Organización</b>						
9	¿Considera usted que el organigrama de su empresa esta bien estructurado?					
10	¿Usted cree que están bien definidas los niveles jerarquicos su empresa?					
11	¿Para usted sería esencial tener un organigrama bien definido?					
12	¿Considera que sus actividades laborales están definidas correctamente?					
13	¿Considera que la división de su trabajo esta adecuada a su puesto?					
14	¿Usted cree que las actividades de su departamento estan delimitadas?					
15	¿Buscan los mismos objetivos en su departamento?					
16	¿Tiene una buena coordinación entre sus compañeros de trabajo dentro de su departamento?					
17	¿Existe coordinación entre su área de trabajo y los otros departamentos?					
18	¿Se tiene una buena coordinación entre usted y su jefe directo ?					



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACTULDA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

<b>Direccion</b>					
19	¿Se siente motivado en el puesto de trabajo que desempeña?				
20	¿Considera que deben de mejorar las politicas motivacionales de la empresa?				
21	¿Se le reconoce el desempeño de su trabajo?				
22	¿La empresa invierte en capacitaciones para que se desarolle mejor?				
23	¿Considera usted que esta bien remunerado?				
24	¿Usted considera que su jefe inmediato lo guía a sus objetivos?				
25	¿Es bueno el nivel de decisión de su jefe inmediato?				
26	¿Mi jefe inmediato se preocupa por tener un buen ambiente laboral?				
27	¿Mi jefe inmediato tiene la capacidad de formar equipos?				
<b>Control</b>					
28	¿Los estandares de desempeño estan bien definidos en mi puesto?				
29	¿Considera usted que su desempeño es supervisado con frecuencia?				
30	¿Se siente comodo con la retroalimentacion brindada sobre sus actividades?				
31	¿Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos al terminar una actividad?				
32	¿Considera que se toman decisiones correctivas cuando los resultados no son satisfactorios?				
33	¿Usted cree que se tiene un control interno adecuado dentro de su departamento?				
34	¿Con frecuencia se le da seguimiento a un problema hasta resolverlo?				
35	¿Usted considera que tiene autonomia al desarrollar sus actividades laborales?				