

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DIGIMOVIL  
SEDE MANIZALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA  
COMERCIAL**

**SANDRA MILENA VALENCIA ROMERO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO  
DOSQUEBRADAS**

**2017**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DIGIMOVIL  
SEDE MANIZALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA  
COMERCIAL**

**SANDRA MILENA VALENCIA ROMERO**

**Proyecto de investigación para obtener el título de especialista en gerencia estratégica de  
mercadeo**

**Tutor**

**Adriana Lucia Sánchez Uribe**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO  
DOSQUEBRADAS**

**2017**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Dosquebradas, (Julio 2017)

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>5</b>
5.1	OBJETIVO GENERAL .....	5
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
<b>6</b>	<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>6</b>
6.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
6.2	MARCO TEÓRICO.....	8
6.2.1	<i>Concepto cultura organizacional .....</i>	<i>9</i>
6.2.2	<i>Elementos de la Cultura Organizacional.....</i>	<i>10</i>
6.2.2.1	El paradigma .....	11
6.2.2.2	Sistemas de control .....	11
6.2.2.3	Estructura organizacional.....	11
6.2.2.4	Estructuras de poder.....	11
6.2.2.5	Símbolos .....	11
6.2.2.6	Rituales y rutinas.....	12
6.2.2.7	Historias y mitos .....	12
6.2.3	<i>Características de la Cultura Organizacional.....</i>	<i>12</i>
6.2.4	<i>Tipos de Cultura Organizacional .....</i>	<i>12</i>
6.2.4.1	Cultura burocrática.....	13
6.2.4.2	Cultura de clan .....	13
6.2.4.3	Cultura emprendedora.....	13
6.2.4.4	Cultura de mercado .....	13

6.2.5	<i>Funciones de la cultura organizacional</i> .....	13
6.2.5.1	Vinculación.....	14
6.2.5.2	Des-obstaculización.....	14
6.2.5.3	Compromiso.....	14
6.2.5.4	Intimidad.....	14
6.2.5.5	Consideración.....	14
6.2.5.6	Responsabilidad.....	14
6.2.5.7	Recompensa.....	15
6.2.5.8	Cordialidad.....	15
6.2.5.9	Apoyo.....	15
6.2.5.10	Transparencia.....	15
6.2.5.11	Autoridad.....	15
6.2.5.12	Bienestar.....	15
6.2.5.13	Capacitación.....	15
6.2.5.14	Centralización de la autoridad.....	15
6.2.5.15	Clima Organizacional.....	16
6.2.5.16	Comunicación.....	16
6.2.5.17	Cooperación.....	16
6.2.5.18	Cultura.....	16
6.2.5.19	Cultura organizacional.....	16
6.2.5.20	Desafío.....	16
6.2.5.21	Desempeño.....	16
6.2.5.22	Estilo.....	16
6.2.5.23	Estrategia.....	16
6.2.5.24	Estructura Organizacional.....	16
6.2.5.25	Habilidades.....	17
6.2.5.26	Identidad.....	17
6.2.5.27	Metas.....	17
6.2.5.28	Motivación.....	17
6.2.5.29	Organización.....	17
6.2.5.30	Recompensa.....	17

6.2.5.31	Relaciones.....	17
6.2.5.32	Sistemas.....	17
6.2.5.33	Talento Humano.....	17
6.2.5.34	Valores.....	17
6.2.5.35	Marco legal.....	18
<b>7</b>	<b>MARCO ESPACIAL.....</b>	<b>18</b>
7.1	DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	18
7.2	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
7.3	DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	18
<b>8</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>19</b>
8.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	19
8.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	19
8.3	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
8.4	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	20
8.4.1	<i>Fuentes primarias</i> .....	20
8.4.2	<i>Fuentes secundarias</i> .....	20
8.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	21
8.5.1	<i>Técnica</i> .....	21
8.5.2	<i>Instrumento</i> .....	21
<b>9</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>22</b>
9.1	ESTRATEGIA.....	22
9.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	25
9.3	HABILIDADES COMO ORGANIZACIÓN.....	28
9.4	VALORES CORPORATIVOS.....	31
9.5	PERSONAL.....	35
9.6	CUMPLIMIENTO DE METAS.....	38
<b>10</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN.....</b>	<b>42</b>

10.1	DIGIMOVIL ESTÁ CONTIGO Y TE ACERCA A TUS SUEÑOS.....	42
10.2	PLAN DE INCENTIVOS.....	43
10.2.1	Tarde Digimovil “pensando en ti”.....	43
10.2.2	Crucero 2018.....	43
10.2.3	Noche de cine con Digimovil.....	43
10.2.4	Bonos de apoyo. Digimovil te premia.....	43
<b>11</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>44</b>
<b>12</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>13</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>48</b>
<b>14</b>	<b>ANEXO.....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE FIGURAS Y TABLAS

<i>Tabla 1</i>	<i>Ficha técnica .....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 1</i>	<i>Elementos de la cultura organizacional.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2</i>	<i>Funciones de la cultura organizacional.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 3</i>	<i>Visualizan el futuro, se construyen planes y proyectos a mediano plazo.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 4</i>	<i>Digimovil valida que sus colaboradores tengan claro cuál es la misión y los planes a mediano plazo .....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 5</i>	<i>Los planes de acción contribuyen realmente a los objetivos y estrategias principales</i>	<i>23</i>
<i>Figura 6</i>	<i>Existe la tendencia de crear un clima laboral que induzca a la planeación.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 7</i>	<i>Se hace un fuerte énfasis en el espíritu de equipo .....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 8</i>	<i>La estructura organizacional es la adecuada y esta permite el cumplimiento de sus metas .....</i>	<i>25</i>

<i>Figura 9 La estructura organizacional de Digimovil crea espacios de participación, equipos de calidad.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 10 Digimovil describe con claridad los requisitos de los cargos y sus funciones.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 11 La Empresa contempla líneas claras de autoridad y responsabilidad (jerarquía).....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 12 La estructura de Digimovil está organizada entorno a los requerimientos del cliente .....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 13 Digimovil cuenta en su estructura con niveles jerárquicos definidos y con suficiente autoridad.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 14 Digimovil se caracteriza por un ambiente de trabajo impulsado por los valores corporativos, dinámico, cambiante.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 15 Digimovil se caracteriza por un ambiente de trabajo estable, jerárquico y consiente de los costos de operación. ....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 16 El ambiente de trabajo de Digimóvil se centra en los valores, en el aprendizaje, amplio en recursos, cómodo, constantemente en cambio y a la vanguardia en mercado.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 17 Digimovil se caracteriza por su excelencia operativa: bajos costos, confiabilidad y productos o servicios de fácil uso.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 18 existen mejores oportunidades de crecimiento profesional y laboral para sus colaboradores, en la medida en que demuestren sus habilidades y competencias .....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 19 Resalta la confianza en la empresa, el respeto y admiración por sus propietarios se puede percibir a nivel interno dentro de Digimovil.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 20 Digimovil se reconoce por respetar la dignidad individual y lograr del trabajo una fuente de satisfacción, ya sea por su agrado o por motivación a sus propias metas. ....</i>	<i>33</i>



<i>Figura 21 Se destaca el respeto por la autoridad a nivel de la empresa que surge de la posesión de propiedades, especialización de los puestos por elección o designación.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 22 Para Digimovil la importancia del cliente y sus necesidades son la prioridad y para esto coloca todos los recursos disponibles para lograrlo. ....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 23 Existe una relación muy estrecha entre la excelencia del trabajo y las recompensas recibidas.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 24 La selección de personal se hace teniendo en cuenta las habilidades, competencias, aptitudes y calificación técnica aun interpersonales.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 25 Se garantiza una constante capacitación como factor motivacional para el personal seleccionado, con base en su conocimiento técnico .....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 26 El salario actual es adecuado y justo para todos los empleados de Digimovil .....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 27 Digimóvil considera que sus asesores comerciales, son la fuente principal de la calidad y de las ganancias por productividad.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 28 Digimóvil induce a sus empleados a contribuir en beneficio de ellos mismos y de la organización misma.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 29 El cumplimiento del desempeño de los empleados de Digimovil se relaciona con las recompensas y beneficios.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 30 Digimóvil contribuye a que sus colaboradores participen en la fijación de sus metas y reciben retroalimentación regular con los elogios y reconocimientos. ....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 31 La asignación de autoridad se canaliza a través de los cargos jerárquicos y los niveles de capacidad técnica que demuestran los empleados. ....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 32 Digimóvil presta mucha atención a las necesidades de la persona y crea una muy buena atmosfera organizacional, cómoda y amigable .....</i>	<i>41</i>



## **1 Introducción**

Las organizaciones están conformadas por recursos físicos y recursos humanos, ambos son importantes para el buen desarrollo de las actividades cotidianas, el éxito en su integración conlleva al cumplimiento de los objetivos de la empresa; contribuyendo a su vez con el mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de sus colaboradores.

En el día a día cada individuo desarrolla ciertos comportamientos que terminan influyendo en su desempeño, esta influencia se da no solo por sus hábitos y actitudes sino por influencias externas, momento en el cual la cultura organizacional juega un papel importante como intermediario entre sus colaboradores y la organización, su conocimiento permite tener una mejor perspectiva de la organización y ayudara a comprender y generar planes de acción que permitan atacar las causas de muchos de los problemas que se presenten.

El mundo moderno presenta cambios constantes dados por la globalización económica, los constantes avances tecnológicos, cambios a los que las empresas necesitan estar preparadas, estos cambios generan expectativa, ansiedad, temor en sus empleados, ocasionando retrocesos y estancamientos en la organización; para afrontar estos cambios positivamente es importante sincronizar el conocimiento sobre las características que definen la cultura organizacional de la empresa, con las necesidades del mercado y de la empresa; permitiendo combatir de manera exitosa estos cambios.

En el presente trabajo se analizará la cultura organizacional de la empresa Digimóvil y cómo influye en el desempeño de la fuerza comercial, determinando los rasgos y particularidades de la misma; con los resultados obtenidos se presentarán estrategias que permitan cumplir con los objetivos de la empresa y al vincular a los empleados permitan garantizar un mejor cumplimiento de sus metas de ventas.

## **2 Planteamiento del problema**

En la actualidad las empresas en su cotidianidad están conformadas por personas que interactúan entre sí para el logro de los objetivos trazados. En estas relaciones se establecen conductas, valores y actitudes que van caracterizando a la organización. Se define como “cultura organizacional”, desarrollando en sus colaboradores un sentido de pertenencia con la empresa e indispensable para el crecimiento de las organizaciones.

Para todas las empresas debe ser importante saber qué características posee su cultura, ya que de esta depende el buen desempeño de sus colaboradores; debido a la inspiración y motivación que sientan al momento de realizar sus labores.

La visión de Digimóvil no solo es posicionarse como empresa líder en la distribución de las nuevas tecnologías de Claro, si no también en la calidad del servicio, atención al cliente y cumplimiento de su selecto grupo de subdistribuidores. Digimóvil centra sus esfuerzos en la calidad del servicio, sus valores más relevantes son la honestidad, la responsabilidad, la eficiencia, y el respeto por los demás. Por esto busca identificar plenamente los elementos de su cultura organizacional y debe establecer flujos de comunicación de forma estratégica, que conlleven a optimizar los procesos de gestión y por ende los resultados de la empresa.

## **3 Formulación del problema**

¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño de la fuerza comercial de la empresa Digimovil sede Manizales?

## 4 Justificación

La cultura organizacional es el conjunto de las costumbres, experiencias, creencias, los hábitos y valores, que caracterizan a un grupo de personas que pertenecen a una misma organización; y con un ámbito laboral.

Estos elementos se perciben en todos los niveles y áreas de la organización, desde las relaciones personales y sociales; sus miembros establecen procesos de identidad que conllevan a la formación de grupos de trabajo, donde su actuar ideal debería ser eficientes dentro de la organización y coherentes con las políticas y objetivos de la empresa.

En diferentes empresas desarrollan proyectos que les permitan involucrar a los empleados y entre sus objetivos esta garantizar las condiciones de un ambiente favorable, buscando aportar a la satisfacción del empleado y a desarrollar sentido de pertenencia por su organización. Para saber las mejoras que se deben implementar, es necesario hacer un análisis y un diagnóstico de la cultura con la que conviven en la empresa Digimóvil sede Manizales.

El desarrollo de este proyecto puede aportar a todos los niveles jerárquicos de la organización, por tratarse de un insumo que puede servir para la toma de decisiones ya que se obtendrá un panorama amplio, que brindará un mayor conocimiento que conlleve al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, ya que se optimizará el desarrollo de las labores de sus colaboradores.

A nivel administrativo y directivos se podrá visualizar a tiempo fortalezas y debilidades de los cargos ya creados generando una facilidad en la toma de decisiones frente a la administración del talento humano, con una mayor objetividad y equidad al momento de evaluar el desempeño de todo su personal; y esto a su vez dará fluidez a las actividades de planeación de la empresa, cumpliendo con los deberes legales y evitando conflictos que implican tener personal a cargo.

A nivel general permitirá revisar las cargas laborales, permitiendo a los colaboradores organizar y reestructurar su trabajo, con mayores posibilidades de realización personal y profesional, disminuyendo los efectos que causan la monotonía y el desinterés por su labor, en pro de sincronizar sus intereses con los de la empresa.

Finalmente, con este proyecto se busca cumplir con las exigencias de la especialización, aplicando los conocimientos adquiridos, visualizando la posibilidad de un cambio positivo, al darle la importancia a la “cultura organizacional” como elemento fundamental en la productividad empresarial.

## **5 Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la fuerza comercial de la empresa Digimóvil en la ciudad de Manizales.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Analizar el proceso de selección y contratación del personal comercial en la empresa y cómo influye este para el logro de metas y objetivos.
- Determinar el nivel de compromiso de los colaboradores con las políticas organizacionales de la empresa.
- Formular estrategias de motivación a la fuerza comercial para lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos trazados.
- Determinar el nivel de conocimiento y apropiación de los valores corporativos de la organización.

## 6 Marco referencial

### 6.1 Antecedentes de la investigación

Las empresas día a día se ven obligadas a ser cambiantes para lograr sostenerse en el mercado, la clave es enfocarse en la búsqueda de la calidad y el mejoramiento constante a través de la formulación de planes de acción que les permita sincronizar el comportamiento de sus colaboradores con los objetivos y visión de la empresa. Siendo estos importantes al momento de tomar decisiones basados en factores motivantes que enfoquen al empleado en incrementar su rendimiento y por ende se verá reflejado positivamente en la empresa.

Es de aclarar que este proyecto de investigación tiene bases y referencias de trabajos anteriores efectuados con relación a los estudios de cultura organizacional en empresas del sector privado y público, de los cuales se mencionan algunos y su temática se relacionan con el desarrollo del proyecto de investigación actual. Es importante resaltar la importancia que tiene un análisis de la cultura organizacional actual, identificación de las variables que influyen en la productividad de los empleados, destacar la importancia del liderazgo y las relaciones sociales, enfocar al crecimiento personal y a la cooperación como clave para lograr incrementar la eficiencia y efectividad de las empresas.

“Análisis del clima organizacional en el banco de crédito sucursal Cartagena”, investigación basada en la forma de descubrir medios para lidiar con problemas generados por acelerado desarrollo, que a su vez genera resistencia al cambio; este estudio tiene gran incidencia dentro de la presente investigación ya que permite determinar las diferentes variables que influyen en la productividad de los empleados, busca el reconocimiento de la importancia de las relaciones sociales, el liderazgo, el crecimiento personal y la cooperación (Jiménez & Guette, 2008).



“Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca”, realizan una investigación sobre los efectos de los incentivos y recompensas sobre el bienestar laboral de los funcionarios, y la ausencia de los mismos (Libreros, 2011).

“Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa SuSuerte S.A en el municipio de Manizales”, surge de la necesidad de comprender que aspectos determinaban la cultura organizacional de la empresa Susuerte S.A. de la ciudad de Manizales. Con esta caracterización se busca reforzar o mejorar aspectos que puedan estar afectando la interacción social o desempeño laboral y personal de la fuerza de ventas. Utilizando la metodología propuesta por Cameron and Quinn (1999) basada en el modelo de Valores en Competencia (Parra, 2014).

“Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales”, se basó en plantear un objetivo general, determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización. Además de tres objetivos específicos: 1. Establecer la situación actual del clima organizacional, 2. Analizar el comportamiento de los diversos factores que lo integran y 3. proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional (Paz & Marín, 2014).

“Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero” A través de esta investigación se busca caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector financiero en Colombia y realizar orientaciones de acciones para el cambio organizacional de acuerdo con la estrategia de perdurabilidad establecida por la Alta Dirección de dicha empresa. Se adopta el Modelo ADKAR2 que consta de cinco fases: Conciencia del Cambio, Deseo, Conocimiento, Capacidad – Habilidad y Refuerzo (Montaña & Torres, 2015)

## 6.2 Marco teórico

En la actualidad las empresas tratan de formar a sus empleados en el contexto de la importancia que tiene la cultura organizacional tanto para el empleado en el cumplimiento de funciones, como para el pleno de la organización en el alcance de metas y objetivos.

El concepto de cultura organizacional pertenece al campo de las ciencias sociales y a partir de los años 70 y 80 comenzó a tomar importancia en las empresas apoyados en investigaciones que resaltan los beneficios del manejo de este concepto. Sin desconocer que la cultura organización ya había sido estudiada en el campo de la psicología, pero solo en el campo de las relaciones humanas.

Sobre la cultura organizacional han sido innumerables autores los que se han dedicado a su estudio, los más relevantes son: Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy, entre otros. Schein resalta de la cultura organizacional su esencia, que se basa en las presunciones básicas y creencias, que no son más que un modelo implementado por un grupo para aprender a relacionarse con su entorno, estas permiten al ser humano hablar y socializar sus acontecimientos y analizar el fenómeno de subsistencia tanto interna como externa.

En 1988, Schein presenta algo llamado los tres niveles de cultura, no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional:

El nivel 1: Producciones: Hace referencia al entorno físico y social, las características principales de este nivel son los espacios físicos, la tecnología implementada, la capacidad de análisis del grupo (escrito y hablado) y finalmente la conducta individual.

El nivel 2: Valores: Manera en que se relacionan los seres humanos, como se ejercen los poderes, estos son comprobados cuando el nivel de incertidumbre y ansiedad disminuye.

El nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: Diferentes formas de solucionar los problemas repentinos.

### **6.2.1 Concepto cultura organizacional**

La cultura organizacional no es más que la forma como funcionan las empresas a través de sus estrategias, organigramas y procesos. La aplicación de valores políticas y normativa al interior de una buena organización da como resultado la interrelación de sus colaboradores con estos logrando conductas positivas y productivas tanto al interior como en al exterior de la organización.

La cultura organizacional es definida por diferentes autores y desde diferentes contextos, pero finalmente su enfoque se basa en las relaciones personales al interior de las empresas, que a su vez comparten distintos hábitos, costumbres y valores, siendo la cultura organizacional factor importante ya que, si no se le da el manejo adecuado, esta puede ser beneficiosa o perjudicial para la empresa.

Según Robbins (2004) la cultura organizacional o es fuerte o es débil. Las fuertes son aquellas donde los valores son fuertes y asimilados por la mayoría de los empleados, por el contrario, una cultura débil es cuando el personal no ejerce el autocontrol, la autodisciplina, no es valorado por sus aportes a los procesos, las directivas son autoritarios y sus decisiones no involucran a los demás empleados, no existen estímulos para sus empleados, todo esto ocasiona un desinterés por los empleados quienes son la parte principal para el logro de los objetivos trazados.

Stoner, Freeman, and Gilbert (1996), la describe como un conjunto de normas, valores, actitudes y creencias, que interrelacionan sus empleados al interior de las organizaciones y a su vez como la forma tradicional de hacer las cosas y a las cuales se deben adaptar los nuevos miembros de

las organizaciones o aceptar en parte con el fin de que sus servicios sean beneficiosos a la empresa.

Granell and Garaway (1997) define el término como “todo aquello que es compartido por la gran mayoría de los miembros de una organización, la cual está determinada por el grupo de valores, creencias, actitudes y conductas.”.

Todos los autores permiten concluir que la cultura organizacional va desde lo compartido, es algo común y en la que se desenvuelven los empleados en su cotidianidad, marca el desempeño y las relaciones dentro de la organización. Se basa en creencias, valores y hábitos que conllevan a la influencia entre sí, logrando generar nuevos pensamientos que favorecen o no al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, estas relaciones se dan por la interrelación entre sí o por influencia de los dominios propios de la organización.

### 6.2.2 Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional presenta los siguientes elementos, los cuales permiten definirla o influenciarla:



Figura 1 Elementos de la cultura organizacional

*Nota.* Fuente: (enciclopedia financiera, 2017)

#### 6.2.2.1 *El paradigma*

¿Qué es de la organización, lo que hace, su misión, sus valores?

#### 6.2.2.2 *Sistemas de control*

Los procesos en marcha para vigilar lo que está pasando.

#### 6.2.2.3 *Estructura organizacional*

Las líneas de información, las jerarquías, y la forma en que los flujos de trabajo viajan través de la empresa.

#### 6.2.2.4 *Estructuras de poder*

¿Quién toma las decisiones, cómo de repartido está el poder, y en que está basado?

#### 6.2.2.5 *Símbolos*

Estos incluyen logotipos y diseños de la organización, pero también símbolos del poder como espacios de estacionamiento y baños para ejecutivos, etc.

#### 6.2.2.6 *Rituales y rutinas*

Reuniones de gestión, informes de gestión pudiendo llegar a ser más habituales de lo necesario.

#### 6.2.2.7 *Historias y mitos*

Construidas sobre personas y acontecimientos, transmiten un mensaje sobre lo que se valora dentro de la organización.

### **6.2.3 Características de la Cultura Organizacional**

1. Identidad de los miembros.
2. Énfasis de grupo.
3. Enfoque en la gente.
4. Integración de la unidad.
5. Control.
6. Tolerancia al riesgo.
7. Criterios de recompensa.
8. Tolerancia al conflicto.
9. Orientación medios – fines.
10. Enfoque de sistema abierto.

### **6.2.4 Tipos de Cultura Organizacional**

#### 6.2.4.1 *Cultura burocrática*

Se basa en el cumplimiento de normas, se incrementan todo tipo de controles con el fin de contrarrestar fallas en los procesos, es de tipo de formal toda vez que todo se encuentra definido por la empresa.

#### 6.2.4.2 *Cultura de clan*

La principal característica es la comunicación, está enmarcada por el trabajo en equipo, ya que el enfoque va hacia el cumplimiento de metas a nivel de empresa y no de manera individual.

#### 6.2.4.3 *Cultura emprendedora*

Fomenta la creatividad e innovación ya que en el mundo actual es fundamental la mejora continua y la reingeniería de los procesos con la implementación de nuevas tecnología de la información.

#### 6.2.4.4 *Cultura de mercado*

Maneja el cumplimiento de metas con el único fin de generar utilidad para los empresarios y en donde el empleado solo juega el papel de productividad con una recompensa salarial, es decir es de tipo formal.

### 6.2.5 **Funciones de la cultura organizacional**



*Figura 2 Funciones de la cultura organizacional*

*Nota.* Fuente: (Unipymes, 2016)

*6.2.5.1 Vinculación.*

Lograr acabar con los procesos mecánicos, tradicionales y operativos.

*6.2.5.2 Des-obstaculización.*

Transformar lo rutinario en procesos de trabajo en equipo y de aporte a la compañía.

*6.2.5.3 Compromiso.*

Mediante la satisfacción personal del empleado se logra más resultados y más sentido de pertenencia por la compañía.

*6.2.5.4 Intimididad.*

Las relaciones al interior de las compañías suelen ser de manera laboral o personal lo que hace que el ambiente de trabajo sea satisfactorio para el empleado y esto con lleve a una mayor productividad.

*6.2.5.5 Consideración.*

Modelo de beneficios más asequibles por el empleado.

*6.2.5.6 Responsabilidad.*

Manejo del autocontrol, autodisciplina genera más compromiso con las funciones que se desempeñan, finalmente es tratar de ser nuestro propio jefe.



#### *6.2.5.7 Recompensa.*

Puede ser monetario o de reconocimiento social y este es producto del buen desempeño y la actitud percibida por los jefes.

#### *6.2.5.8 Cordialidad.*

Relaciones de amistad y afinidad al interior de las organizaciones.

#### *6.2.5.9 Apoyo.*

Debe ser mutuo sin importar el nivel jerárquico.

#### *6.2.5.10 Transparencia.*

La comunicación debe ser abierta y transparente.

#### *6.2.5.11 Autoridad.*

Nivel de mando el cual genera una subordinación frente a una labor o persona.

#### *6.2.5.12 Bienestar.*

Satisfacción, calidad de vida, confort, estado mental de la persona que le permite sentimientos de tranquilidad y satisfacción.

#### *6.2.5.13 Capacitación.*

Adquirir nuevos conocimientos y destrezas que permitan fortalecer nuestras aptitudes y actitudes.

#### *6.2.5.14 Centralización de la autoridad.*

Delegación de mandos por nivel jerárquico.

*6.2.5.15 Clima Organizacional.*

Percepción que se tiene por parte del empleado de una estructura organizacional.

*6.2.5.16 Comunicación.*

Intercambio de información entre dos o más individuos.

*6.2.5.17 Cooperación.*

La forma de alcanzar las metas de una forma grupal.

*6.2.5.18 Cultura.*

Conjunto de ideas, conocimientos y costumbres que caracterizan a un grupo.

*6.2.5.19 Cultura organizacional.*

Experiencias, creencias y valores que se presentan al interior de una organización.

*6.2.5.20 Desafío.*

Reto duelo o competencia ante diferentes situaciones.

*6.2.5.21 Desempeño.*

Resultado esperado al final de una actividad.

*6.2.5.22 Estilo.*

Modo o forma de hacer algo.

*6.2.5.23 Estrategia.*

Acciones definidas para alcanzar un fin determinado.

*6.2.5.24 Estructura Organizacional.*

Niveles jerárquicos que se caracterizan por su autoridad y responsabilidad.

*6.2.5.25 Habilidades.*

Capacidad para hacer de manera ágil y correcta.

*6.2.5.26 Identidad.*

Rasgos o características de un individuo que lo diferencia en un grupo.

*6.2.5.27 Metas.*

Resultado deseado que un sistema o una persona planean y se compromete a lograr.

*6.2.5.28 Motivación.*

Lo que anima a realizar y finalizar algo con eficiencia.

*6.2.5.29 Organización*

Conjunto de personas que se unen con un fin determinado.

*6.2.5.30 Recompensa*

Incentivo ofrecido por la realización de una tarea.

*6.2.5.31 Relaciones.*

Interacciones entre varios individuos.

*6.2.5.32 Sistemas.*

Conjunto de normas y procedimientos que regulan un colectivo.

*6.2.5.33 Talento Humano.*

Grupo de personas de una organización.

*6.2.5.34 Valores.*

Convicciones del comportamiento del ser humano.

#### *6.2.5.35 Marco legal.*

Determina el aspecto normativo que circunscribe el proyecto.

## **7 Marco espacial**

### **7.1 Delimitación espacial**

El presente estudio se realizó específicamente en la ciudad de Manizales - Caldas a la empresa Digimóvil Sucursal Manizales, ubicada en la Cr 23 No. 53A-03

### **7.2 Población y muestra**

La población para esta investigación fueron los empleados de la empresa Digimóvil en la ciudad de Manizales. La muestra a tomar en cuenta fue la totalidad de los empleados, ya que se trata de una empresa mediana; con el fin garantizar calidad de la información para la investigación, los empleados fueron treinta (30)

### **7.3 Delimitación temporal**

El proyecto de investigación se realizó en el periodo comprendido entre el mes mayo del 2017 y Agosto de 2017.

## **8 Diseño metodológico**

### **8.1 Descripción del proyecto**

El proyecto se basa en analizar la cultura organizacional de la empresa Digimóvil, con el fin de determinar que tanto influye sobre el rendimiento laboral de los colaboradores; esto se realizó mediante observaciones que permitieron visualizar la situación presente y los factores que influyen sobre la misma. Este análisis se basó en los objetivos de la empresa que no solo consisten en posicionarse como empresa líder en la distribución de las nuevas tecnologías de Claro, sino también en la calidad del servicio, atención al cliente y cumplimiento de su selecto grupo de subdistribuidores. Tomando la calidad de servicio como un pilar para trabajar, en donde primen valores que los identifican como la honestidad, la responsabilidad, la eficiencia, y el respeto por la persona humana, pero sobre todo la comunicación que es la base de nuestra interrelación. Primero se iniciará con una observación profunda del ambiente laboral, seguido de aplicaciones de encuestas que permitan conocer más fondo la opinión y el sentir de los trabajadores. Posteriormente establecer las mejoras y posibles planes de acción que permitan una retroalimentación constante y por ende un mejoramiento continuo.

### **8.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se utilizara es descriptivo, ya que según su definición implica observar y describir el comportamiento de un individuo, sin influir sobre él de ninguna manera. A partir de este concepto se decidió utilizar este tipo de metodología con un enfoque cuantitativo, teniendo presente que en el proyecto se observarán situaciones y elementos que caracterizan la cultura organizacional de la empresa Digimóvil actual. A través de la observación, recolección de datos y tabulación se podrá establecer las variables que inciden en el desempeño del personal de Digimóvil y la relación causa - efecto entre la cultura organizacional y este a través de la experiencia. A partir de allí se podrá llegar a conclusiones que permitan establecer las posibles estrategias para su mejoramiento.

### **8.3 Metodología de la investigación**

Teniendo en cuenta que el trabajo tiene un enfoque cualitativo, la recolección de datos tendrá un único fin de conocer los puntos de vista y la perspectiva de los empleados de la empresa.

Se utilizó un modelo de encuesta a todos los empleados de la empresa mediante un censo diseñado para la investigación, el tiempo estimado para la respuesta al cuestionario fue de 30 minutos máximo.

Los resultados obtenidos se tabularon en un cuadro de Excel diseñado para esta investigación y teniendo en cuenta el tamaño de la población.

Una vez analizados estos resultados se presentará una propuesta siendo lo más ajustada y viable posible teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

### **8.4 Fuentes de información**

#### **8.4.1 Fuentes primarias**

Mediante observación directa, aplicación de encuestas y entrevistas a todo el personal de la empresa Digimóvil.

#### **8.4.2 Fuentes secundarias**

Documentos, información y registros de la empresa sobre los cumplimientos de metas; libros, internet, artículos especializados sobre cultura organizacional y la influencia en el ser humano.

## 8.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

### 8.5.1 Técnica

Se empleo el sistema de censo, debido a que se cuenta con una población pequeña, se tomó la decisión de realizar censo para mayor veracidad de la información, se realizó en las instalaciones de la empresa en desarrollo de la reunión semanal de colaboradores para evaluar resultados.

### 8.5.2 Instrumento

Se utilizó como instrumento un cuestionario con una serie de preguntas sencillas y comprensibles que facilitó la recolección de la información y dirigido a la población muestra.

*Tabla 1 Ficha técnica*

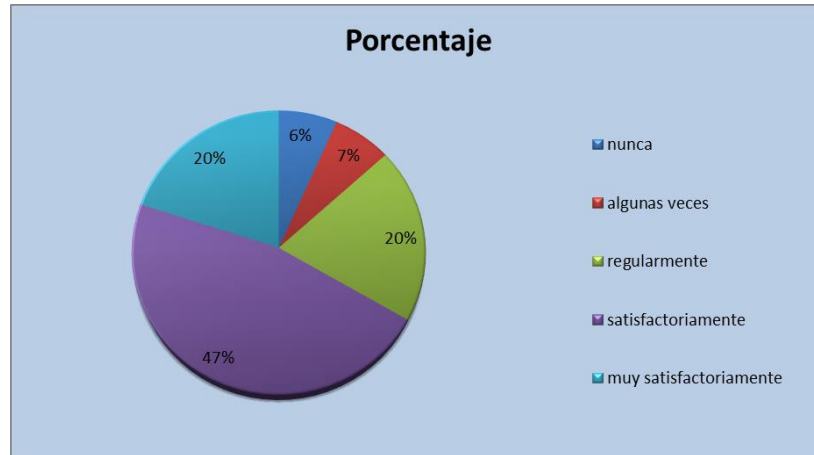
<b>Universo</b>	Hombres y mujeres contratados por la empresa Digimóvil
<b>Ámbito geográfico</b>	Los cuestionarios se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa Digimóvil en la ciudad de Manizales
<b>Metodología</b>	Cuestionario personal dentro de las instalaciones de la empresa
<b>Periodo de recolección de la información</b>	Agosto 14 y 15 de 2017
<b>Tipo de muestreo</b>	Censo. A la totalidad de los empleados
<b>Tamaño muestral</b>	30 personas
<b>Técnicas de análisis estadístico</b>	Método cuantitativo

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## 9 Análisis de los resultados

### 9.1 Estrategia

De acuerdo a los resultados observados en la *Figura 3*, se puede decir que existe una orientación clara hacia los planes y acciones a mediano plazo, obteniendo un 47 % de satisfacción por parte de los colaboradores.

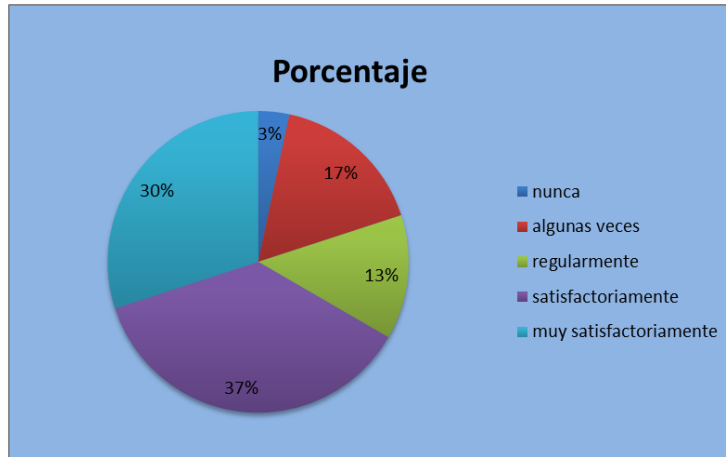


*Figura 3 Visualizan el futuro, se construyen planes y proyectos a mediano plazo*

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En la *Figura 4* se puede observar un 37 % de satisfacción y un 30% de muy satisfechos, porcentajes bastante representativos, lo que permite concluir que la empresa se interesa por involucrar a sus empleados en los planes y programas que ayuden a cumplir con las metas propuestas. Ya que sin una buena programación no se podría hablar de estrategia.

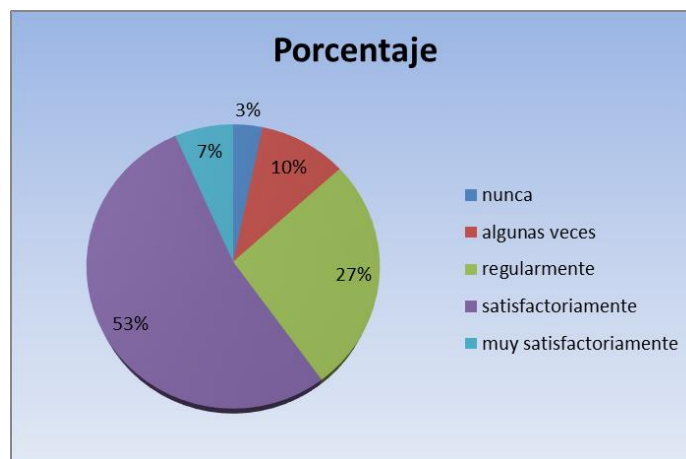




*Figura 4 Digimovil valida que sus colaboradores tengan claro cuál es la misión y los planes a mediano plazo*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

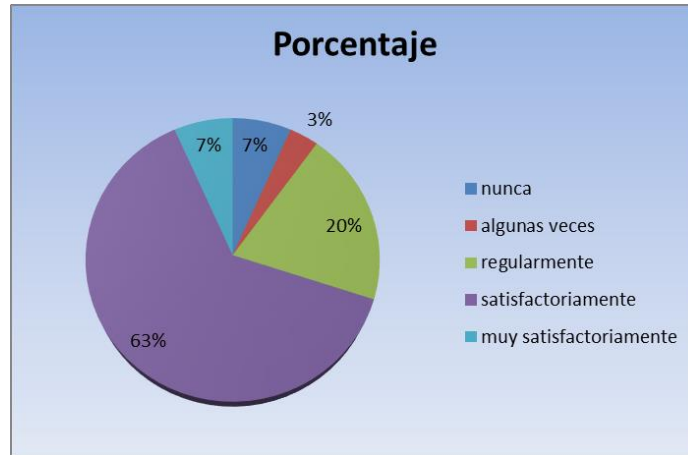
De acuerdo a la *Figura 5* se puede decir que existe claridad y buena orientación hacia el cumplimiento de los planes trazados con relación a los objetivos, obteniendo un 53 % de satisfacción por parte de los colaboradores, pero no se puede pasar por alto el porcentaje de algunos colaboradores que de manera regular (27%) piensan que los planes no contribuyen al cumplimiento de los objetivos, esto finalmente ocasiona un cuello de botella haciendo de los procesos demasiado traumáticos.



*Figura 5 Los planes de acción contribuyen realmente a los objetivos y estrategias principales*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados de la *Figura 6*, 63% de satisfacción se concluye que las directrices impartidas por la empresa son un modelo a seguir, a través de estas se detallan cada una de las actividades y las herramientas que se utilizaran, es importante que los actores que la realizan estén al tanto de los mismos generando un buen clima laboral.



*Figura 6 Existe la tendencia de crear un clima laboral que induzca a la planeación*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Lo observado en la *Figura 7*, permite concluir que el 43% del talento humano conoce de la posición y el desenvolvimiento en el mercado de la empresa, logrando un empoderamiento de sus funciones ayudando al cumplimiento de las metas. Así mismo son tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones logrando una cultura de trabajo en equipo acorde a las necesidades de la empresa, además con su empoderamiento se logra una rápida adaptación a los cambios.

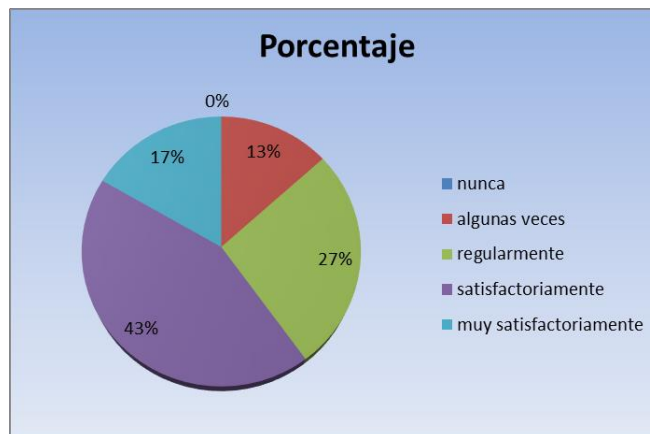


Figura 7 Se hace un fuerte énfasis en el espíritu de equipo

Nota. Fuente: Elaboración propia

## 9.2 Estructura organizacional

El porcentaje de empleados censado manifiesta su descontento sobre la organizacional dando un 27 % de regularidad, la cual se fundamenta en la falta de personal y en el no cumplimiento de metas, puesto que se enfatizan los esfuerzos en ciertas áreas que no son de mucha relevancia para la organización, a pesar de que existen incentivos y estimulación por parte de los directivos es difícil que se logren sincronizar los pensamientos entre directivo y empleado (Figura 8).

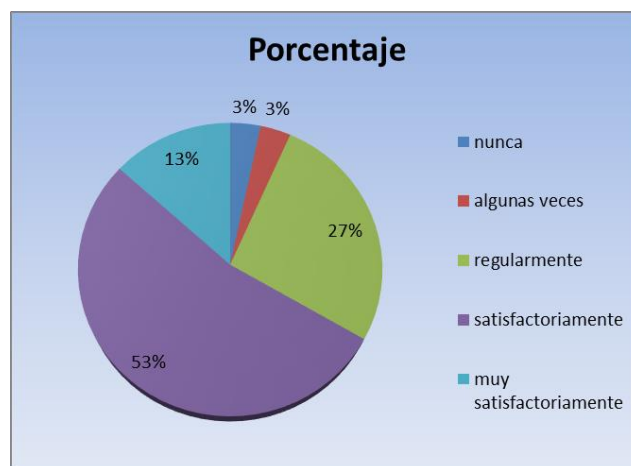
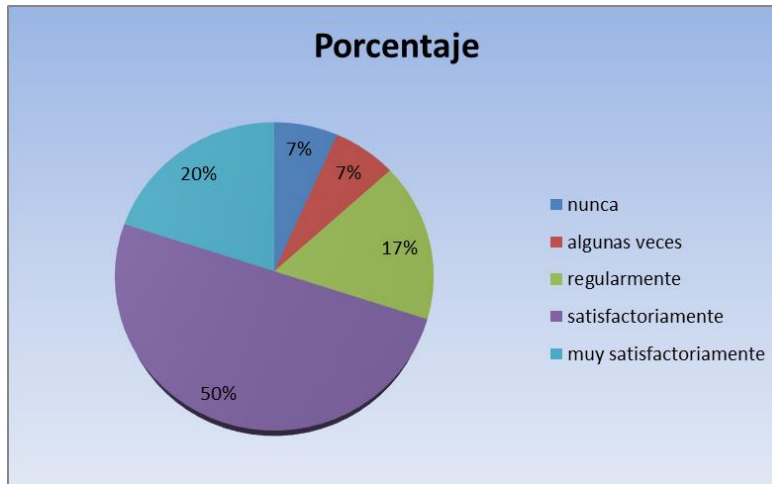


Figura 8 La estructura organizacional es la adecuada y esta permite el cumplimiento de sus metas

Nota. Fuente: Elaboración propia

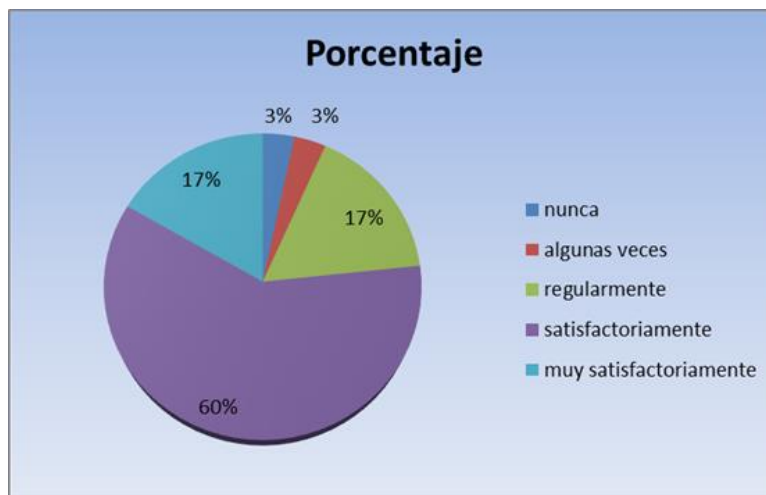
Según los resultados obtenidos en la Figura 9 el 50% de los colaboradores creen que existe participación en la estructura de la empresa, dentro de la misma se maneja las comunicaciones formales, de forma constante y desde diversas direcciones. La empresa debe continuar con una buena relación con sus clientes internos y externos, a través de medios de comunicación flexibles y de acceso rápido.



*Figura 9 La estructura organizacional de Digimovil crea espacios de participación, equipos de calidad.*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

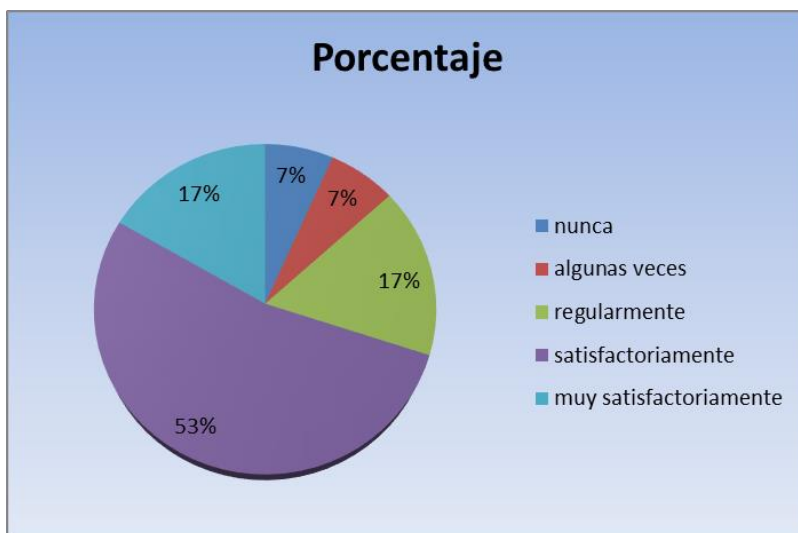
De acuerdo a la *Figura 10*, en la empresa existen descripciones específicas de las funciones con el fin de lograr una integración eficaz de todas áreas, alcanzando un porcentaje del 60%, la cual es satisfactoria.



*Figura 10 Digimovil describe con claridad los requisitos de los cargos y sus funciones*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

La *Figura 11* arroja un 53 % de satisfacción, por lo tanto, se puede mencionar que en muchas ocasiones las decisiones son tomadas en forma unilateral, dando un aspecto de rigidez pero que a su vez sigue la cadena de autoridad y comunicados de trabajo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que Digimóvil, es una gran empresa, y por ende sus comunicaciones deben estar expedidas dentro de un marco de formalidad, dejando claridad en la información, es decir, el emisor, los responsables y los implicados.



*Figura 11 La Empresa contempla líneas claras de autoridad y responsabilidad (jerarquía)*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Las decisiones de Digimóvil están destinadas a satisfacer las necesidades y requerimientos de sus usuarios de forma satisfactoria en un 63 %, basada en valores y juicios técnicamente justificados. Esta calificación muestra los principios y fundamentos que la empresa utiliza en harás de fidelizar al cliente actual y la búsqueda de nuevos clientes en la competencia (*Figura 12*)

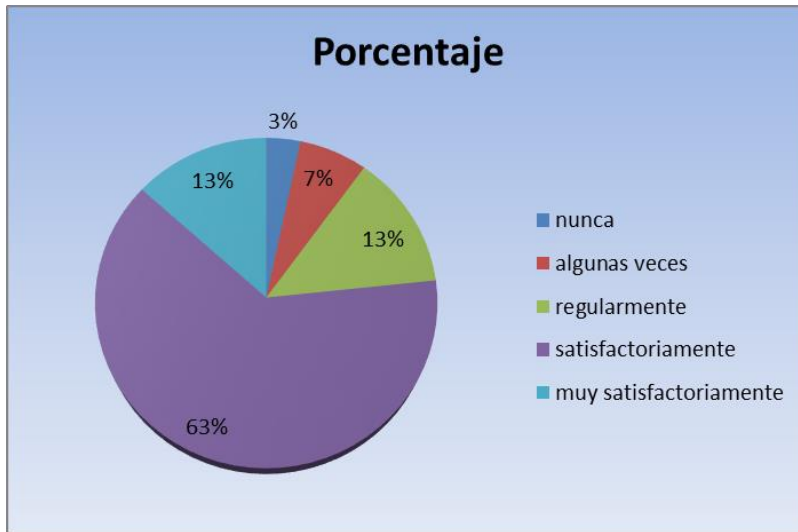
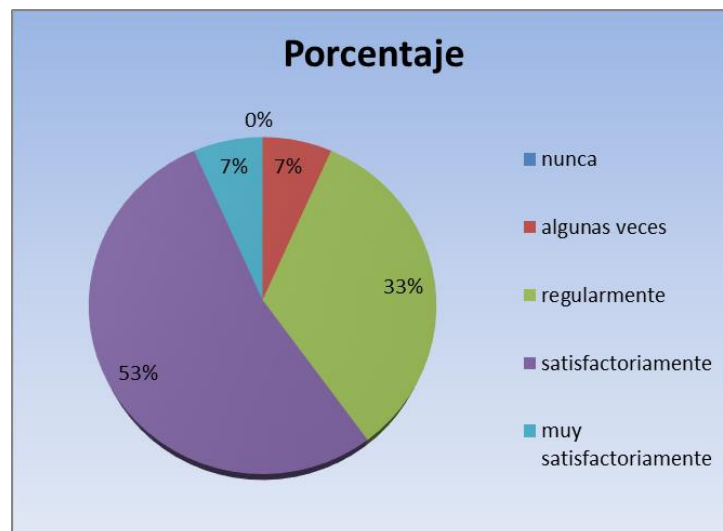


Figura 12 La estructura de Digimovil está organizada entorno a los requerimientos del cliente

Nota. Fuente: Elaboración propia

### 9.3 Habilidades como organización

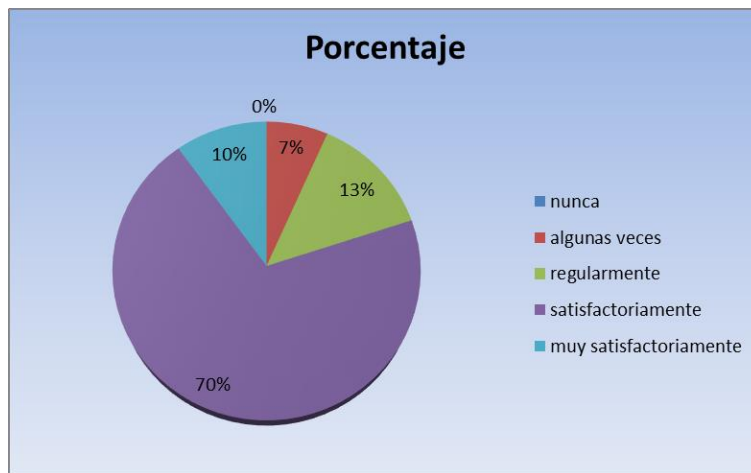
La Figura 13 con un porcentaje del 53% muestra unas cifras satisfactorias en cuanto a el criterio de delegación de autoridad, sin embargo, cabe resaltar que el 33 % de los censados que respondieron que regularmente, muestran que existe una evidencia de insatisfacción en los empleados en cuento a las competencias que debe tener la persona que los va a guiar.



*Figura 13 Digimovil cuenta en su estructura con niveles jerárquicos definidos y con suficiente autoridad*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

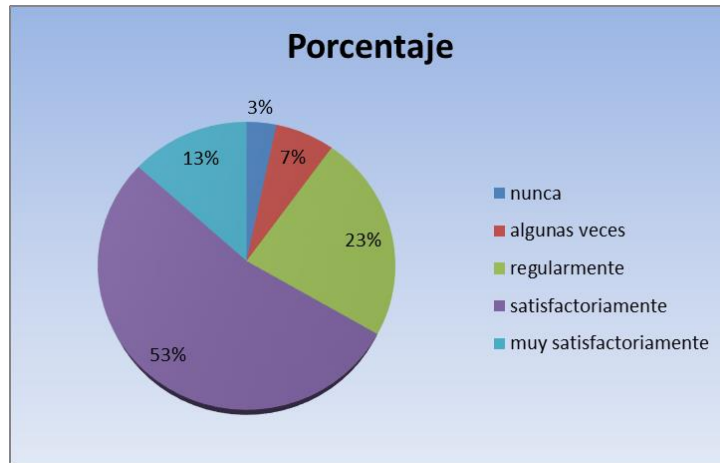
Un distintivo de la compañía es el ambiente de trabajo que se vive en su interior, impulsado por valores, de forma dinámica, cambiante e informal calificado de forma satisfactoria en un 70%, que ayuda a concebir la idea en sus empleados de dar la importancia a lo que haya que hacer y con los recursos disponibles (*Figura 14*).



*Figura 14 Digimovil se caracteriza por un ambiente de trabajo impulsado por los valores corporativos, dinámico, cambiante.*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

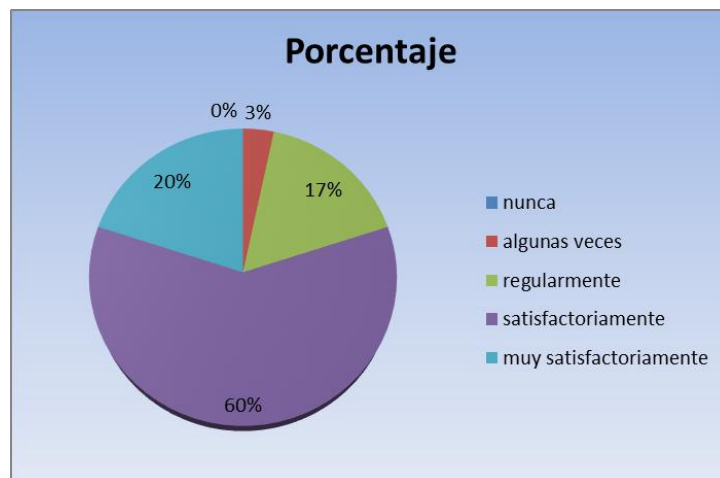
El ambiente de trabajo en el que se desenvuelve el empleado es fundamental para el desempeño del mismo, y eso lo entiende Digimóvil, para esto no escatima recursos para proporcionarles a sus empleados los mecanismos para que los cambios no lo golpeen, sino que los fortalezcan, esto lo demuestra el 53% de satisfacción entre los censados (*Figura 15*).



*Figura 15 Digimovil se caracteriza por un ambiente de trabajo estable, jerárquico y consiente de los costos de operación.*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

En la *Figura 16*, el 60% de satisfacción expresa como Digimóvil brinda un ambiente de trabajo estable, en donde los empleados aprenden constantemente gracias a los recursos que se les brinda, a la comodidad existente, y al constante cambio en el que se ven expuestos dentro del mercado en el que se desenvuelven.

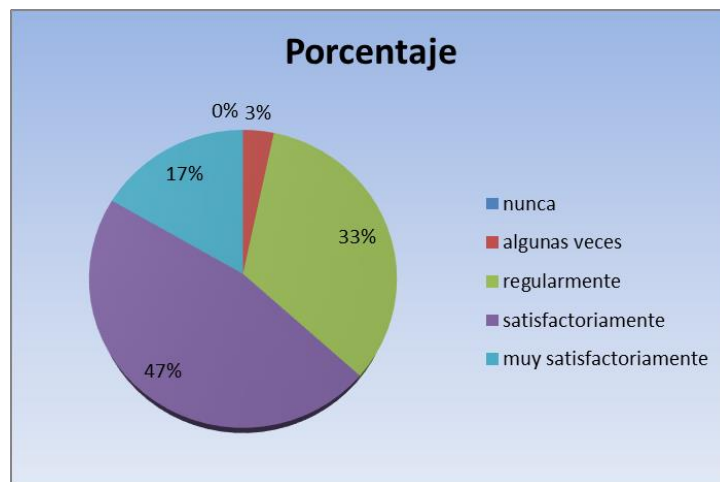


*Figura 16 El ambiente de trabajo de Digimóvil se centra en los valores, en el aprendizaje, amplio en recursos, cómodo, constantemente en cambio y a la vanguardia en mercado.*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia

La *Figura 17* muestra un 47% de satisfacción entre los censados, lo que permite deducir que los servicios que ofrece Digimóvil son de buena calidad, bajo costo y demuestran confiabilidad entre sus clientes, sin dejar de mencionar que se tiene un respaldo por parte de claro como empresa soporte.

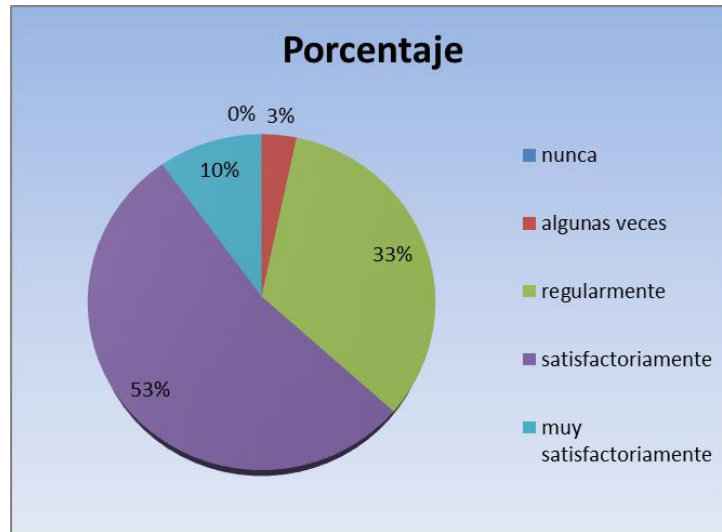


*Figura 17* Digimovil se caracteriza por su excelencia operativa: bajos costos, confiabilidad y productos o servicios de fácil uso

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

#### 9.4 Valores corporativos

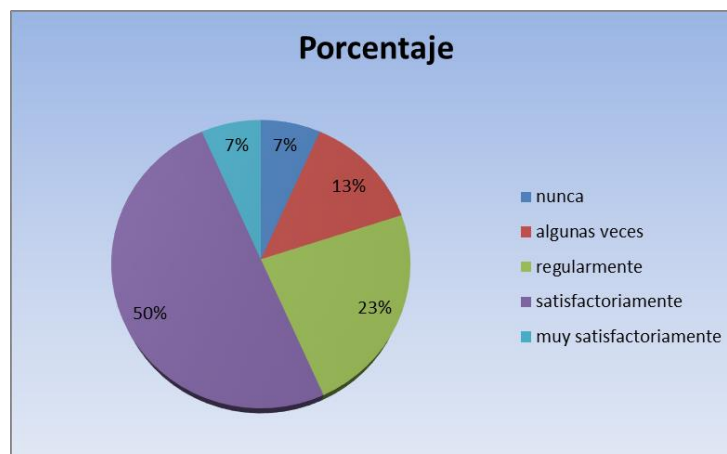
A partir de los resultados obtenidos en la *Figura 18* con un 53% de satisfacción, se puede decir que los colaboradores sienten gran motivación al esforzarse en su trabajo, ya que aumentan la existencia de oportunidades para las personas dispuestas a trabajar generando lealtad y compromiso con la organización.



*Figura 18 existen mejores oportunidades de crecimiento profesional y laboral para sus colaboradores, en la medida en que demuestren sus habilidades y competencias*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

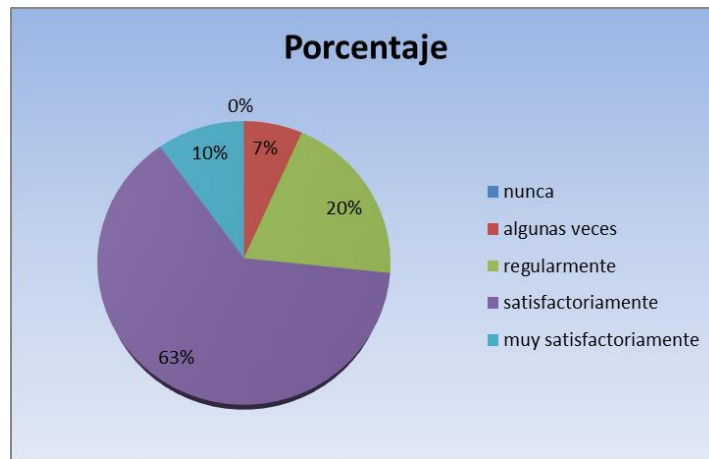
El resultado de un 50% de satisfacción refleja en el personal que tienen fe en la empresa, basada por el respeto y admiración hacia sus líderes, el compromiso con la empresa es construido a partir de la identificación con los principios y objetivos propuestos por la misma y la motivación existente, con esto se pretende generar satisfacción en el trabajo (*Figura 19*).



*Figura 19 Resalta la confianza en la empresa, el respeto y admiración por sus propietarios se puede percibir a nivel interno dentro de Digimovil.*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Con un 63% de satisfacción en los censados, Digimovil enfoca sus esfuerzos en la cultura del respeto hacia sus empleados, logrando la mayor satisfacción en lo que hacen y apoyando en la construcción de sus propias metas (*Figura 20*).



*Figura 20 Digimovil se reconoce por respetar la dignidad individual y lograr del trabajo una fuente de satisfacción, ya sea por su agrado o por motivación a sus propias metas.*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

La autoridad es un derecho a dar órdenes, a comprometer recursos y a tomar decisiones con el fin de alcanzar las metas propuestas, en Digimóvil el 47% de los censados se encuentra satisfecho con la autoridad que existe y apoyan las decisiones que se tomen ya que son conscientes de la importancia de las mismas y respetan a quien las toma, ya que los cargos tienen previamente establecido los requisitos para ocuparlos (*Figura 21*).

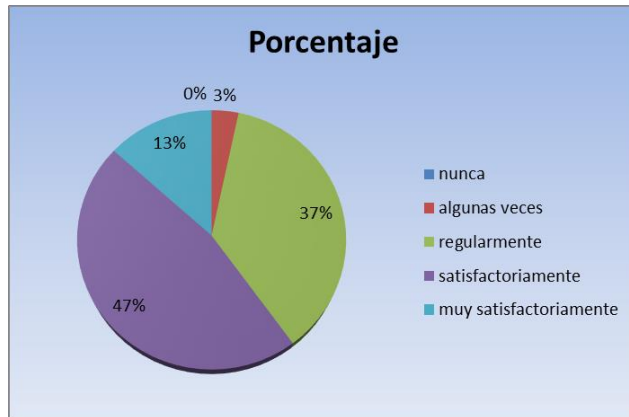


Figura 21 Se destaca el respeto por la autoridad a nivel de la empresa que surge de la posesión de propiedades, especialización de los puestos por elección o designación

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Con un 47% de satisfacción se evidencia (Figura 22) que la toma de decisiones se basa en las necesidades del cliente y para ello coloca a disposición todos los recursos necesarios para minimizar la incertidumbre, debido a que el mercado de las telecomunicaciones tiende a cambiar rápidamente.

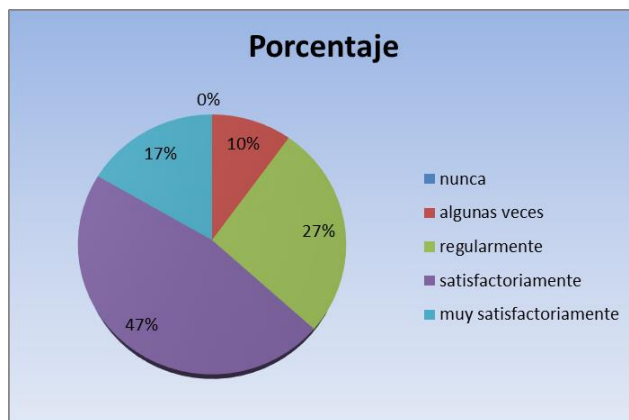
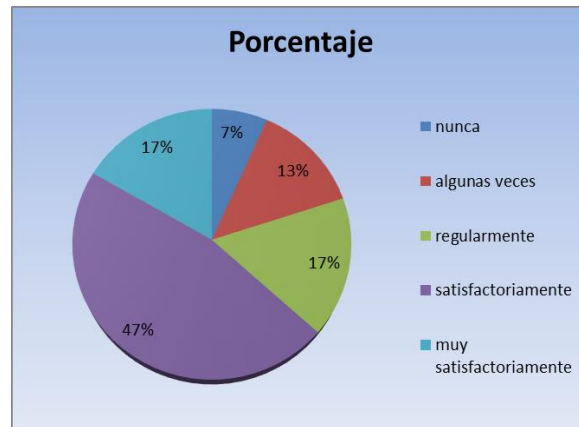


Figura 22 Para Digimovil la importancia del cliente y sus necesidades son la prioridad y para esto coloca todos los recursos disponibles para lograrlo.

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

## 9.5 Personal

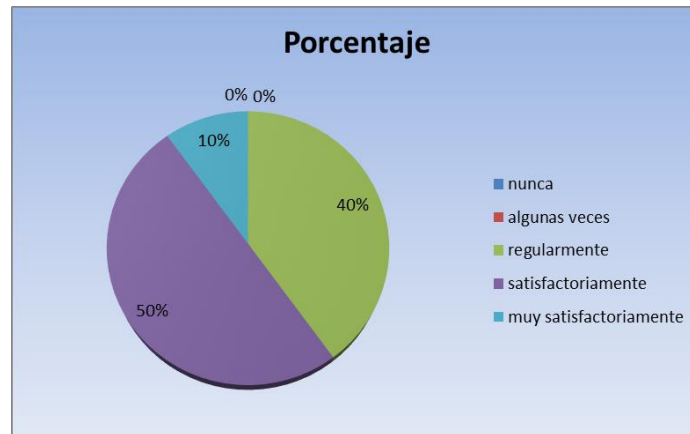
Digimóvil, busca un equilibrio en todas sus líneas por eso hace que todo su personal se sienta a gusto con lo que hace, para esto sus políticas busca el equilibrio entre lo que se hace y lo que se recibe a cambio, la calificación es satisfactoria por el personal en un 47%, cifra que expresa el sentir de su personal (*Figura 23*).



*Figura 23 Existe una relación muy estrecha entre la excelencia del trabajo y las recompensas recibidas*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

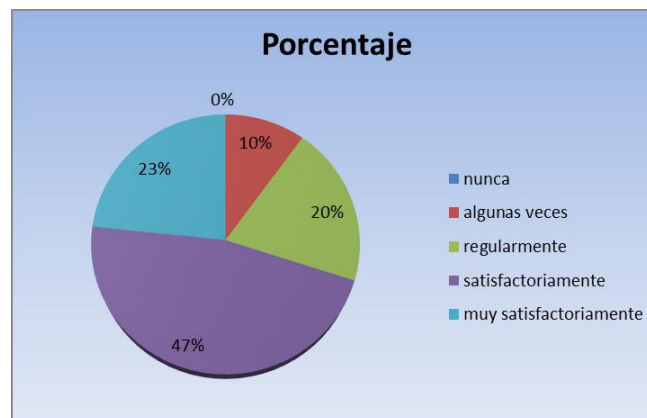
Uno de los factores a los cuales Digimóvil hace mayor énfasis en sus colaboradores, son las aptitudes, las calificaciones técnicas y relaciones interpersonales que se constituyan, reflejadas en el 50% de los censados que respondió satisfactoriamente ante la afirmación, tal como se aprecia en la *Figura 24*.



*Figura 24 La selección de personal se hace teniendo en cuenta las habilidades, competencias, aptitudes y calificación técnica aun interpersonales*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

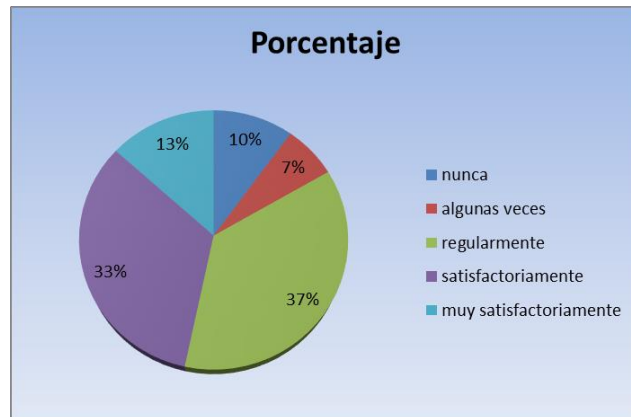
Con un 47% de satisfacción en el personal censado decimos que el conocimiento hace parte esencial de la excelencia, este aumenta a través de una buena y constante capacitación, con el diario vivir y de las responsabilidades asumidas, en Digimóvil, este elemento es considerado de gran importancia tanto por el beneficio que trae para la empresa como por el conocimiento que se adquiere a título personal (*Figura 25*).



*Figura 25 Se garantiza una constante capacitación como factor motivacional para el personal seleccionado, con base en su conocimiento técnico*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

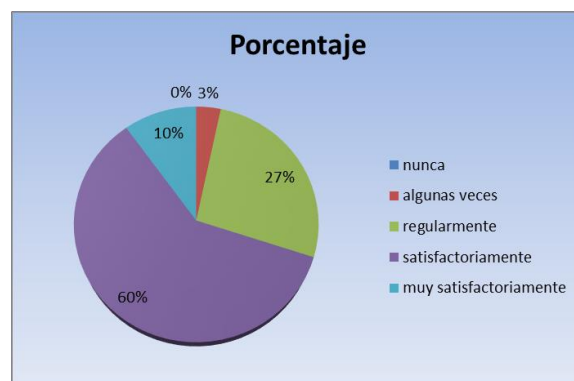
En la *Figura 26*, se puede observar como resultado que el 37% de los censados no se encuentran satisfechos con el salario recibido, esto se da ya que en el mercado en el que se desenvuelve la empresa es muy competitivo en materia salarial puesto que este es por comisión de venta y no existe una tabla general para todos lo que lleva a una desigualdad en las diferentes empresas.



*Figura 26 El salario actual es adecuado y justo para todos los empleados de Digimovil*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

Con el 60% de satisfacción entre los censados, Digimóvil demuestra que su talento humano es el capital más importante, lo que lo motiva a continuar con sus políticas de bienestar e incentivos para sus colaboradores y con eso cada día superar las metas y objetivos propuestos, tal como se aprecia en la *Figura 27*.

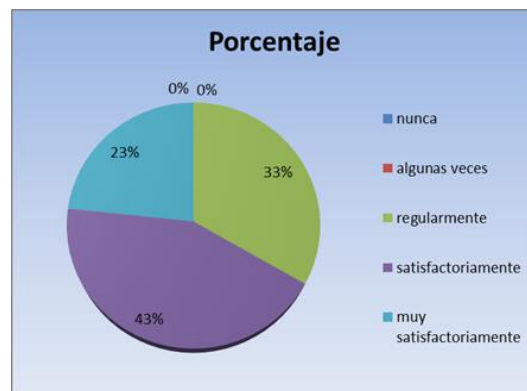


*Figura 27 Digimóvil considera que sus asesores comerciales, son la fuente principal de la calidad y de las ganancias por productividad*

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

## 9.6 Cumplimiento de metas

Aumentar la efectividad es un factor clave para el crecimiento de las empresas, esto se logra con los cambios de hábitos y costumbres en el desarrollo de las actividades Digimóvil constantemente refuerza la cultura a el cambio y mejoramiento continuo como filosofía de vida, y hace énfasis en la innovación y la creatividad esto se ve reflejado en el 43% de satisfacción en los censados (*Figura 28*).



*Figura 28* Digimóvil induce a sus empleados a contribuir en beneficio de ellos mismos y de la organización misma.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el resultado del 60% de satisfacción, se evidencia que el ambiente laboral que está caracterizado por las buenas relaciones interpersonales que se establecen y por el dinamismo que mantiene, proporciona mejores aptitudes y otros factores positivos de satisfacción en los empleados, así mismo su desempeño es recompensado en forma proporcional de acuerdo a su productividad (*Figura 29*).



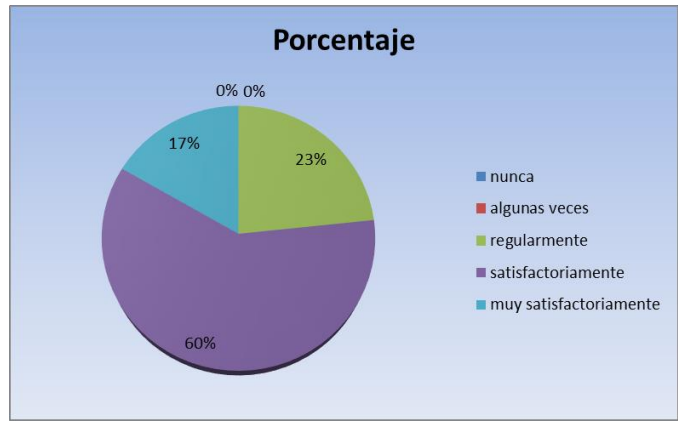


Figura 29 El cumplimiento del desempeño de los empleados de Digimovil se relaciona con las recompensas y beneficios

Nota. Fuente: Elaboración propia

Según el resultado de 47% de satisfacción, Digimóvil contribuye con sus políticas a que los trabajadores desarrollen sus propias metas y las de la empresa para con ello generar beneficios no solo personales sino para la empresa, estos se expresan a través de elogios y reconocimientos (Figura 30)

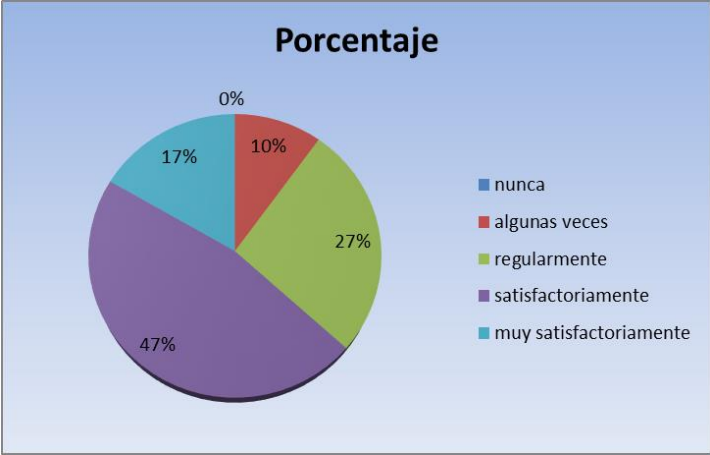
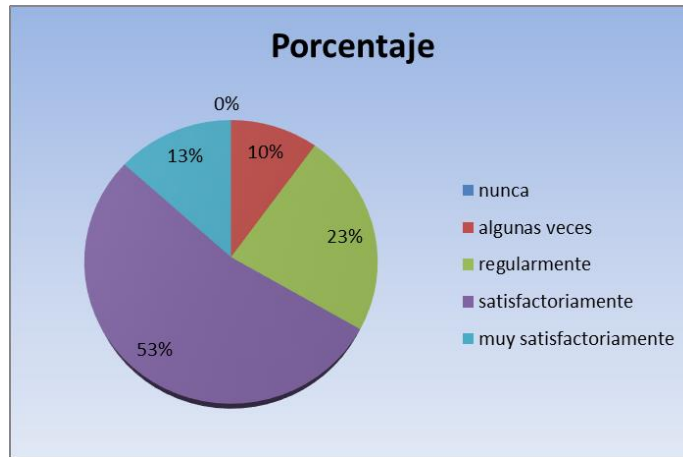


Figura 30 Digimóvil contribuye a que sus colaboradores participen en la fijación de sus metas y reciben retroalimentación regular con los elogios y reconocimientos.

Nota. Fuente: Elaboración propia

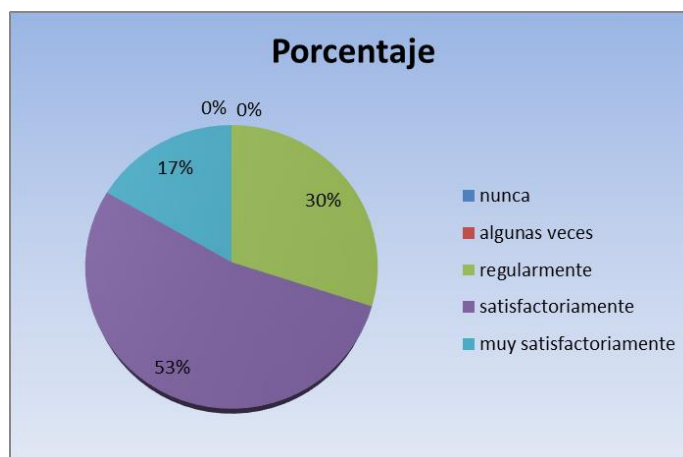
Con el 53% de satisfacción se demuestran que en Digimóvil existen canales de autoridad bien direccionados con el cumplimiento de las metas y las capacidades que poseen los colaboradores son tenidas en cuenta para los asesores internos (*Figura 31*)



*Figura 31 La asignación de autoridad se canaliza a través de los cargos jerárquicos y los niveles de capacidad técnica que demuestran los empleados.*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

El resultado de 53% de satisfacción demuestra que para Digimóvil sus clientes son su razón de ser, los son los internos (personal) ya que son los que generan la productividad por ende sus esfuerzos son bien recompensados, y los clientes externos que son los que motivan a mejorar cada día más sus productos y servicios (*Figura 32*)



*Figura 32 Digimóvil presta mucha atención a las necesidades de la persona y crea una muy buena atmosfera organizacional, cómoda y amigable*

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

## 10 Estrategias de motivación

### 10.1 Digimovil está contigo y te acerca a tus sueños

De acuerdo al perfil de cada uno de los asesores es importante construir el mapa de sueños; a lo largo de la vida, se tienen diferentes metas que deseamos algún día dejen de ser sueños y se hagan realidad. Se debe lograr que cada uno de los asesores visualice sus sueños y los grafique, estos se deben ordenar a corto, mediano y largo plazo, si Digimovil logra aportar a la medición y cumplimiento de estos sueños, se desarrollará un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores hacia la empresa.

#### Instrucciones

1. Identificar, mediante una lista. Es importante que se tomen el tiempo necesario, para listar lo que desean lograr.
2. Ordenar de mayor a menor importancia, clasificar a corto, mediano y largo plazo.
3. Recortar fotografías que representen estos sueños y realizar una cartelera.
4. Colocar el mapa de los sueños en un lugar muy visible; una pared o en el fondo de pantalla de su computador personal; con el fin de ser recordado constantemente y sentirse más motivado cada día a lograrlo.
5. Realizar acompañamiento al asesor, reunión mensual evaluando alternativas para alcanzar los objetivos, realizar charlas sobre el ahorro y como planear el presupuesto asignado de una manera más comprometida.

## **10.2 Plan de incentivos**

### **10.2.1 Tarde Digimovil “pensando en ti”**

Se tiene un horario de trabajo de lunes a sábado de 8:00 am – 7: 00 pm; los asesores pasan mucho tiempo en la empresa. Pensando en compensar el compromiso que tiene con Digimovil, frente al cumplimiento de metas, Se podrían asignar dos cortes en el mes con metas establecidas, si se cumple con estas, se recompensarán con una tarde libre para que puedan realizar sus diligencias personales; para que pueda compartir más con su familia o simplemente para tener un merecido descanso.

### **10.2.2 Crucero 2018**

Esta fue una gran experiencia vivida en Digimovil, se recomienda retomar esta dinámica ya que permitió que a través del cumplimiento de metas de los asesores se les asignara bonificaciones que les permitiera hacer realidad este sueño de viajar y conocer. Este hace parte de los objetivos de la mayoría de los asesores.

### **10.2.3 Noche de cine con Digimovil**

Por un cumplimiento de meta por sucursal, se pueden entregar pases de cine para todo el equipo de la sucursal, con el fin de que tengan una tarde de compartir entre compañeros.

### **10.2.4 Bonos de apoyo. Digimovil te premia**

En fechas de cierre, o fines de semana, entregar bonos sodexo, asignándole un valor a cada servicio vendido, con el fin de incentivar un mejor cierre y un mayor esfuerzo y compromiso para cumplir con las metas.

## 11 Conclusiones

Se observó un diseño estructural bien organizado, donde se establece los requisitos y las funciones requeridas en cada puesto de trabajo, además los niveles de autoridad son visibles y enmarcados por el grado de formación de las personas encargadas, esto permite concluir que se cuenta con un diseño previo y un modelo de contratación basado en las competencias.

En términos generales los resultados obtenidos en el censo me llevan a concluir que existe una comunicación directa que va de la mano con los procesos y con el único fin de que de manera constante se esté mirando como satisfacer al cliente, existe un aprovechamiento de la innovación y la creatividad con el fin de fortalecer los productos, el cumplimiento de metas, la mejora continua y el crecimiento de ventajas competitivas.

Se evidencia el sentido de pertenencia de los empleados con su empresa, si bien hay una satisfacción en gran parte de sus empleados, esta no es de forma absoluta, este descontento es originado en gran parte por las recompensas recibidas tanto en sus salarios como en los premios estipulados ya que la empresa en comparación con algunas otras de la competencia se encuentra en niveles más bajos en cuanto a las tablas de comisiones.

La opinión de los empleados en cuanto a los planes de acción de la empresa, se enfoca en la importancia de la retroalimentación como herramienta del manejo de la información, ya que el objetivo principal en la empresa es que todos los empleados tengan conocimiento de las metas a lograr y reciban las herramientas necesarias para cumplirlas.

En cuanto a los valores se puede determinar que el respeto, la disposición en el trabajo y la calidad del servicio son principios esenciales promulgados por los empleados y como resultados de ello existe un buen clima laboral y una adecuada convivencia.

Se puede afirmar que la cultura de Digimovil, está caracterizada por una estructura planificada y previamente establecida, basada en principios y valores que se fortalecen a diario, presenta una comunicación multidireccional que informa de manera clara a los empleados, logrando la apropiación de metas y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

## 12 Recomendaciones

Se recomienda seguir manteniendo el flujo de información actualizada, en mira de que con esto se ha conseguido desarrollar un buen sentido de pertenencia en sus colaboradores.

Es recomendable que de manera constante se siga retroalimentando a todo el personal con respecto a las metas trazadas y las herramientas con las que cuenta la empresa para lograrlo, a fin de realizar una mejora continua y mantener el compromiso de los mismos con el funcionamiento correcto de la compañía además de fortalecer y fomentar un ambiente de trabajo basado en equipos abriendo espacios donde puedan expresar sus opiniones y participen de forma constante en las actividades de la empresa.

Es recomendable que en los procesos de selección para el requerimiento de personal, se evalúe si los valores del candidato son compatibles con los de la organización, es decir que estos concuerden con la cultura que rige en la organización, lo que facilitará el proceso de adaptación ya que el nuevo empleado llegaría con una afinidad por la empresa y con una gran motivación para alcanzar los resultados propuestos.

Es conveniente establecer programas de recompensas no solo económicos sino de bienestar que incentiven a los empleados a presentar ideas innovadoras ya que siendo estos los de mayor contacto con el cliente son quienes conocen las necesidades de los mismos, con esto se lograra que de manera constante y oportuna se ajusten las estrategias diseñadas para la consecución de las metas propuestas.

Es importante que la compañía analice el sistema de compensación económica ya que este es fundamental en el logro de las metas tanto personales como de la empresa, se recomienda hacer un estudio de benchmarking con el fin de mejorar la competitividad de la empresa en el



mercado laboral, con esto se podría evitar la rotación continua del personal que se convierte en la debilidad más grande según se evidencio en este estudio.

### 13 Bibliografía

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque, Perú: USAT- Escuela de economía.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Baldoni, J. (2011). *Sé un líder modelo: 50 maneras en que los grandes líderes inspiran resultados*. Tennessee, Estados Unidos: Ediciones Noufront.
- Berghe, E. (2010). *Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI*. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá D.C: Editorial Norma.
- Biasca, R. (2005). *Gestión del cambio*. Estados Unidos: Editorial Outskirts Press.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnostico y cambios de la cultura organizacional*. Estados Unidos: Editorial: Addison – Wesley, Series Organization
- Cañabate, A. (1997). *Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo*. España: Ediciones UPC.
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid: ESIC Editores.
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thompson.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. Bogotá D.C: McGraw-Hill.
- de Zuani, E. (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Valleta Ediciones.
- Enciclopedia financiera,. (2017). Elementos de la cultura organizacional Recuperado el 4 de octubre, 2017, de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/elementos.htm>.
- Equipo Vértice. (2008a). *Calidad en el servicio al cliente*. España: Editorial Vértice.

- Equipo Vértice. (2008b). *Retribución del personal*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Equipo Vértice. (2008c). *Selección de personal*. Málaga, España: Publicaciones Vértice.
- Fernández , E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. España: Paraninfo.
- Fernández , M. (1997). *Eficacia Organizacional*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Fuller, G. (1998). *Win-winmanagement: tú ganas, yo gano, la empresa gana*. España: Prentice Hall.
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). *Aprender a Investigar Modulo 3: Recolección de la información*. Bogotá D.C: Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior, Icfes.
- García, I. (2001). *CRM: gestión de la relación con los clientes*. España: Editorial Fundación Confemetal.
- García, J., & Schmitz, R. (2002). *Sistemas de retribución de las ventas: como remunerar a comerciales y vendedores para su rendimiento*. España: Fundación Confemetal Editorial.
- Garza, A. (2008). *Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes ciencias sociales y humanidades*. México: El colegio de México.
- Granell, E., & Garaway, D. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura. Retos y oportunidades en Venezuela*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Griffing, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hellriegel, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hurtado, B., & Velazquez, L. (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa*. Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- ICONTEC. (2008). *Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización*. Bogotá D.C: ICONTEC.
- Jiménez, A. (2000). *Creando valor a través de las personas*. Madrid: Ediciones Díaz de santos.
- Jiménez, J., & Guette, D. (2008). *Análisis del clima organizacional en el banco de crédito sucursal cartagena*. Universidad de Cartagena, Cartagena.
- Libreros, A. (2011). *Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del valle del cauca*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales.

- López, C. (2002). *Persona y profesion: procedimientos técnicas de selección y orientación*. Madrid: Tea Ediciones.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación de la empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. España: Ideas propias Editorial.
- Marting, B. (2002). *Guía para la elaboración y presentación de trabajos de investigación*. Bogotá D.C: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá D.C: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Meyers, F. (2000). *Estudio de tiempos y movimientos*. México: Pearson Educación.
- Mondy, W. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Montaña, A., & Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones.*, Universidad del Rosario, Bogotá DC
- Nelson, B. (2005). *1001 formas de motiva a sus empleados*. Bogotá D.C: Grupo editorial Norma.
- Parra, S. (2014). *Características predominantes de la cultura organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte s.a. en el municipio de Manizales*. Universidad de Manizales, Manizales.
- Paz, A., & Marín, S. (2014). *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales investigadoras*. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal, relaciones humanas*. México: Editorial Limusa.
- Rivas, J. (2004). *Dirección de empresas turísticas*. España: Ediciones Septem.
- Rivas, M., & Samra, A. (2009). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.* Universidad de Oriente, Venezuela.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

- Sampayo, H., & Pérez, L. (2004). *Análisis de la cultura laboral en las empresas de subsector comercial, ubicadas entre las cien más grandes de la ciudad de Cartagena*. Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de investigación científica*. México: Editorial Limusa.
- Unipymes. (2016). Funciones de la cultura organizacional. Recuperado el 28 de octubre de, 2017, de [https://www.unipymes.com/funciones\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional/](https://www.unipymes.com/funciones_de_la_cultura_organizacional/).
- Vilar, J. (1999). *Como mejorar los procesos en su empresa*. España: Fundación Confemetal Editorial.
- Weber, J. (1998). *Leader's guide to Understanding Complex Organizations: An Expanded "7's" Perspective*. Virginia, Estados Unidos: Darden Business Publishing.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Yarce, J. (2005). *El poder de los valores en las organizaciones*. México: Ediciones Ruiz.

**14 Anexo**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD-  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN-  
Programa Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo**

**ENCUESTA COLABORADORES DIGIMOVIL SEDE MANIZALES.**

Para analizar ¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño de la fuerza comercial de la empresa Digimovil sede Manizales?

Un amplio análisis de la cultura organizacional de una empresa, es de vital importancia para lograr una integración total de su personal, ya que este nos muestra los factores que están influyendo dentro de la cotidianidad de sus colaboradores y por ende en su desempeño laboral. La aplicación de esta encuesta, generará bases para la formulación de estrategias; por ello se solicita total sinceridad y honestidad. Esta valoración está dirigida a los 30 empleados de la sede Manizales. (Escala del icker)

Valoración: Nunca (1) Algunas veces (2) Regularmente (3) Satisfactoriamente (4) Muy satisfactorio (5)

<b>1. ESTRATEGIA</b>	¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación de la organización?				
	1	2	3	4	5
1. Visualizan el futuro, se construyen planes y proyectos a mediano plazo					
2. Digimovil valida que sus colaboradores tengan claro cuál es la misión y los planes a mediano plazo					
3. Los planes de acción contribuyen realmente a los objetivos y estrategias principales.					
4. Existe la tendencia de crear un clima laboral que induzca a la planeación.					

5. Se hace un fuerte énfasis en el espíritu de equipo.					
<b>2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	1	2	3	4	5
1. La estructura organizacional es la adecuada y esta permite el cumplimiento de sus metas.					
2. La estructura organizacional de Digimovil crea espacios de participación, equipos de calidad.					
3. Digimovil describe con claridad los requisitos de los cargos y sus funciones					
4. La Empresa contempla líneas claras de autoridad y responsabilidad (jerarquía).					
5. La estructura de Digimovil está organizada entorno a los requerimientos del cliente.					
<b>3. HABILIDADES COMO ORGANIZACIÓN</b>	1	2	3	4	5
1. Digimovil cuenta en su estructura con niveles jerárquicos definidos y con suficiente autoridad.					
2. Digimovil se caracteriza por un ambiente de trabajo impulsado por los valores corporativos, dinámico, cambiante.					
3. Digimovil se caracteriza por un ambiente de trabajo estable, jerárquico y consiente de los costos de operación.					
4. El ambiente de trabajo de Digimovil se cetra en los valores, en el aprendizaje, amplio en recursos, cómodo, constantemente en cambio, a la vanguardia en mercadeo.					
5. Digimovil se caracteriza por su excelencia operativa: bajos costos, confiabilidad y productos o servicios de fácil uso					
<b>4. VALORES CORPORATIVOS</b>	1	2	3	4	5
1. existen mejores oportunidades de crecimiento profesional y laboral para sus colaboradores, en la medida en que demuestren sus habilidades y competencias.					
2. Resalta la confianza en la empresa , el respeto y admiración por sus propietarios se puede percibir a nivel interno dentro de Digimovil					
3. Digimovil se reconoce por respetar la dignidad individual y lograr del trabajo una fuente de satisfacción, ya sea por su agrado o por motivación a sus propias metas.					
4. Se destaca el respeto por la autoridad a nivel de la empresa que surge de la posesión de propiedades, especialización de los puestos por elección o designación.					
5. para Digimovil la importancia del cliente y sus necesidades son la prioridad y para esto coloque todos los recursos disponibles para lograrlo.					
<b>5. PERSONAL DIGIMOVIL</b>	1	2	3	4	5
1. Existe una relación muy estrecha entre la excelencia del trabajo y las recompensas recibidas.					
2. La selección de personal se hace teniendo en cuenta las habilidades, competencias, aptitudes y calificación técnica aun interpersonales.					

3. Se garantiza una constante capacitación como factor motivacional para el personal seleccionado, con base en su conocimiento técnico					
4. El salario actual es adecuado y justo para todos los empleados de Digimovil.					
5. Digimovil considera que sus asesores comerciales, son la fuente principal de la calidad y de las ganancias por productividad.					
<b>6. CUMPLIMIENTO DE METAS DIGIMOVIL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Digimovil induce a sus empleados a contribuir en beneficio de ellos mismos y de la organización misma.					
2 El cumplimiento del desempeño de los empleados de Digimovil se relaciona con las recompensas y satisfacciones.					
3. Digimovil contribuye a que sus colaboradores participen en la fijación de sus metas y reciben retroalimentación regular con los elogios y reconocimientos.					
4. La asignación de autoridad se canaliza a través de los cargos jerárquicos y los niveles de capacidad técnica que demuestran los empleados.					
5. Digimovil presta mucha atención a las necesidades de la persona y crea una muy buena atmosfera organizacional, cómoda y amigable.					