



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Mejora de la cultura organizacional en una empresa
logística mediante cambios en normas y procesos de
coordinación**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Brian Benji Arata Mestar

Revisor(es):
Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Piura, febrero de 2020





*A Dios, por sobre todas las cosas.
A mi familia, por los valores brindados.*



Prefacio

Durante los últimos años, hemos sido partícipes de un cambio en la forma de ver a los trabajadores; de ser simples colaboradores que cumplen un horario, a ser parte de la toma de decisiones en la empresa. La importancia de establecer una cultura organizacional apropiada se ha convertido en una ventaja competitiva, actualmente son más las empresas que invierten parte de su capital para mejorar no sólo su infraestructura, sino también en mejorar las relaciones con sus trabajadores. La ausencia de un buen sistema de valores puede traer consigo un déficit en la productividad de la empresa.

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo establecer una propuesta para mejorar los niveles de la cultura organizacional ya existente mediante los cambios en determinadas normas y en algunos procesos de coordinación.

Por lo que, la finalidad de esta investigación consiste en lograr establecer una cultura organizacional cimentada en valores y principios que permita a los trabajadores dar un mejor desempeño en sus actividades y, de esta manera, poder generar un impacto positivo en la productividad de la empresa.

Antes de finalizar el prefacio, quisiera agradecer a las personas que estuvieron apoyándome en el proceso para el desarrollo de este trabajo; a Dios por acompañarme y ser partícipe en mis oraciones para poder culminar esta investigación, a mi familia quienes me han transmitido los valores que hoy en día aplico, no sólo en mi trabajo, sino también en mi vida personal, a mi asesor el Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega, por las asesorías y el apoyo durante estas semanas, y a mis compañeros, con quienes he compartido vivencias y experiencias laborales.



Resumen Analítico- Informativo

Mejora de la cultura organizacional en una empresa logística mediante cambios en normas y procesos de coordinación.

Brian Benji Arata Mestar

Asesor(es): Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, Febrero de 2020

Palabras claves: Cultura organizacional / Clima laboral / Productividad / Colaboradores / Valores / Desempeño laboral

Introducción: En el presente trabajo, se pretende establecer una propuesta para mejorar la cultura organizacional en una empresa de logística del Callao, tomando en cuenta los valores y principios de la misma y cómo influye en la productividad y desempeño de los colaboradores, demostrando cuán importante es tener una cultura organizacional sólida dentro de la empresa.

Metodología: Para este estudio se ha utilizado, principalmente, el material teórico basado en los niveles de cultura organizacional de Schein (1988), también se tuvo en consideración sobre ciertos temas de recursos humanos, del libro de Davenport (2000) y definiciones de cultura organizacional obtenidos del libro de Jones (2008) y de otros artículos científicos relacionados con el tema.

Resultados: En base a la investigación, se obtuvo como resultado que algunas presunciones básicas de la cultura organizacional estaban afectando negativamente el clima laboral de la empresa, perjudicando la forma de hacer negocios en la organización y en las relaciones con sus trabajadores.

Conclusiones: Tras detectar cuáles eran los puntos de mejora de la organización para con sus colaboradores, se logró fortalecer el vínculo entre empresa y trabajador, reduciendo la tensión y el estrés en el trabajo, lo cual se vio reflejado positivamente en los resultados.

Fecha de elaboración del resumen: 28 de enero de 2020.

Analytical-Informative Summary

Title: Mejora de la cultura organizacional en una empresa logística mediante cambios en normas y procesos de coordinación.

Author: Brian Benji Arata Mestar

Advisor: Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega

Document type: Trabajo de Suficiencia Profesional.

Degree: Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Piura, February, 2020

Keywords: Organizational culture / Work climate / Productivity / Collaborators / Values / Work performance

Introduction: The following work is intended to establish a proposal to improve the organizational culture in a logistics company in Callao, keeping in mind its values and principles and how it influences the productivity and performance of employees, demonstrating how important it is to have a solid organizational culture within the company.

Methodology: For the following study, the theoretical material based on the levels of organizational culture of Schein (1988) has been used. It was also keeping in mind on certain human resources issues, from the book by Davenport (2000) and definitions of organizational culture obtained from the book of Jones (2008) and other scientific articles related to the subject.

Results: Based on the research, it was obtained that some basic assumptions of the organizational culture were negatively affecting the work environment of the company, which mainly affects the way of doing business in the organization and relations with its workers.

Conclusions: After detecting which were the points of improvement of the organization towards its collaborators, it was possible to strengthen the link between company and worker, reducing tension and stress at work, which was positively reflected in the results.

Summary date: January 28, 2020.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos Generales	3
1.1. Descripción de la empresa.....	3
1.1.1. Ubicación.....	3
1.1.2. Actividad	3
1.1.3. Misión y Visión de la empresa	4
1.1.4. Organigrama	4
1.2. Descripción general de la experiencia profesional.....	4
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	5
1.2.2. Propósito del puesto.....	6
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe.....	6
1.2.4. Resultados concretos logrados.....	7
Capítulo 2 Fundamentación.....	9
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	9
2.1.1. El factor humano	9
2.1.2. Cultura organizacional.....	9
2.1.3. Niveles de la cultura organizacional.....	10
2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimiento.....	12
2.2.1. Artefactos.....	12
2.2.2. Valores.....	13
2.2.3. Presunciones básicas.....	14
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias.....	17
3.1. Aportes	17
3.1.1. Propuesta para mejorar el clima organizacional.....	17
3.1.2. Resultados derivados de la propuesta	18
3.2. Desarrollo de experiencias	20

x

Conclusiones	21
Recomendaciones	23
Referencias bibliográficas.....	25
Anexos	27
Anexo 1. Organigrama de la empresa (a diciembre del 2019).....	29



Lista de figuras

Figura 1.	Niveles de cultura organizacional.....	11
-----------	--	----

Lista de tablas

Tabla 1.	Comparativo de líneas de carrera para puestos en el 2020	19
----------	--	----





Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo mejorar la cultura organizacional en una empresa logística mediante cambios en normas y procesos de coordinación, tomando en consideración los niveles de cultura organizacional de la empresa y de cómo estos influyen en las relaciones con sus colaboradores y, por supuesto, en sus resultados.

Por lo que, en el primer capítulo se detallan los aspectos generales del trabajo, los cuales se dividen en dos partes: la primera que comprende una descripción general de la empresa en donde se ha desarrollado el ejercicio laboral; mientras que, la segunda parte, realiza una descripción general de la experiencia laboral del autor dentro de la organización desarrollándose como Ejecutivo Comercial, así como el proceso de estudio y los resultados concretos.

En el segundo capítulo, se expone la fundamentación del problema, tomando en cuenta conocimientos teóricos y prácticos de la experiencia, así como la descripción de las acciones, metodología y procedimientos a seguir.

En tanto, el tercer capítulo abarca los aportes obtenidos gracias a la investigación, junto con el desarrollo de las experiencias más representativas durante la investigación realizada por el autor.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias, incluyendo los anexos que han servido de apoyo para la investigación.



Capítulo 1

Aspectos Generales

1.1. Descripción de la empresa

La empresa en mención¹ es líder en el rubro de logística a nivel nacional y también cuenta con participación internacional, con aproximadamente 10 años y 11 meses de experiencia en el rubro. La empresa no sólo se dedica al transporte de carga no perecible, sino también al transporte de carga perecedera mediante contenedores refrigerados que permiten mantener una atmósfera controlada.

Esta última labor la ha llevado a ganar clientes importantes, formando parte de grandes eventos como el Dakar 2018 y los Juegos Panamericanos Lima 2019, mediante el alquiler de espacios que sirvan como almacén de productos u oficinas de reuniones.

Cuenta con aproximadamente 70 trabajadores entre operativos y administrativos, asimismo cuenta con un aproximado de 20 prestadores de servicio de limpieza y mantenimiento.

1.1.1. Ubicación

El almacén principal de la empresa está ubicado en la Av. Néstor Gambeta, proveniente de la provincia constitucional del Callao, Lima.

1.1.2. Actividad

Su actividad económica principal es el servicio de transporte de carga por carretera, seca y refrigerada. Como actividad económica secundaria tiene el servicio

¹ Por confidencialidad de la empresa, objeto de investigación, no se presenta de forma explícita.

de alquiler y venta de contenedores secos y refrigerados², así como generadores *undermount* y *clip on*³, y sus respectivas piezas.

1.1.3. Misión y Visión de la empresa

De acuerdo a los documentos internos de la empresa, se tiene la definición de su misión y visión:

- Misión: Seguir siendo reconocidos a todo nivel como una empresa líder, pionera, innovadora, segura y con el afán de seguir desarrollándose siempre con las mismas cualidades en el rubro de logística y refrigeración.
- Visión: Mantener el liderazgo, poniendo al alcance de las empresas equipos de refrigeración con altos niveles de tecnología, desarrollo y calidad. Siendo el profesionalismo su principal característica logrando que sus clientes cuenten con equipos que les permitan aumentar la eficiencia en su trabajo, también contar con personal que trabaje dedicado e identificado con los fines y objetivos de la empresa.

1.1.4. Organigrama

Se adjunta en el Anexo 1.

1.2. Descripción general de la experiencia profesional

El autor postuló en enero de 2019 al trabajo, ingresando satisfactoriamente tras un periodo de prueba la primera semana de febrero en el puesto de Asistente Comercial,

² Los contenedores son espacios vacíos de 3 dimensiones: 10 pies (2.49x3.01mt), 20 pies (2.49x6.03mt) y 40 pies (2.49x12.06mt) (Ancho x Largo). En el caso de los contenedores secos, su función principal es almacenar productos no perecibles, por el contrario, los contenedores refrigerados almacenan todo tipo de producto orgánico por lo que cuentan con una máquina de refrigeración la cual se adapta a una temperatura que puede ir de 40° a -40°.

³ Los generadores de energía sirven para mantener encendido el contenedor refrigerado que se utiliza para transporte refrigerado, el término *undermount* hace referencia a que el generador está instalado bajo la plataforma del vehículo en donde se va a transportar el producto, por otro lado, el generador *clip on* nos permite colocar el generador como una mochila adherida en la parte superior del contenedor.

apoyando a un Ejecutivo Comercial hasta que, en mayo del 2019, ascendió como Ejecutivo Comercial, que es el cargo desempeñado en la actualidad.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

El puesto de Ejecutivo Comercial cuenta con las siguientes funciones:

- Ejecutar la atención al cliente antes, durante y después de la venta.
- Actualizar los indicadores de gestión del área de ventas al momento de realizar cotizaciones, así como para establecer un plan de ventas efectivo.
- Desarrollar actividades para atender oportuna y eficazmente las necesidades complementarias de los clientes.
- Hacer seguimiento para un control permanente sobre las acciones correctivas y soluciones que se brinden a los clientes por sus sugerencias.
- Hacer seguimiento en la atención de propuestas y sugerencias de los clientes.
- Mantener una relación de comunicación permanente con los clientes para atender sus necesidades complementarias, dar solución en forma oportuna, realizando un seguimiento a los trabajos entregados previamente.
- Coordinar y hacer seguimiento al desarrollo de la venta, manteniendo buenas relaciones con el área operativa/ técnica para los despachos correspondientes.
- Supervisar las labores del Asistente Comercial, quien está a cargo del apoyo constante a las actividades del Ejecutivo Comercial.
- Otras funciones inherentes al puesto.
- Otras funciones asignadas por el Gerente Comercial.

A la fecha, existen tres Ejecutivos Comerciales en la empresa, y cada uno está encargado de ofrecer exclusivamente un tipo de producto. El autor se dedica exclusivamente a comercializar Contenedores Refrigerados y servicios de transporte refrigerado.

1.2.2. Propósito del puesto

El objetivo principal del puesto es gestionar una correcta atención al cliente teniendo como prioridad el cierre de la venta y la satisfacción del cliente, cabe resaltar que se tomó en cuenta el proceso de venta establecido por gerencia, para gestionar las funciones comerciales.

El mayor reto del puesto fue asumir responsabilidades, debido a que son ventas corporativas, y por lo general quienes contactan al Ejecutivo Comercial son los gerentes y dueños de las empresas. Otro reto de suma importancia fue asumir funciones inherentes al puesto, debido a que en ocasiones los Ejecutivos Comerciales deben ayudar a la gestión operativa para que los despachos se realicen en las fechas estimadas. Como último reto, se destaca la necesidad de aprender habilidades blandas no solo para poder supervisar al personal a cargo, sino también para poder presentar ideas de mejora a gerencia para poder agilizar los procesos operativos y comerciales.

1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe

El objeto del siguiente informe es elaborar una propuesta para mejorar la cultura organizacional de la empresa, tomando en consideración las relaciones con sus trabajadores, así como los valores y principios que la empresa debe perfilar con el fin de fidelizar no sólo a sus clientes, sino también a sus colaboradores.

Para ello, se tomó en cuenta la estructura actual de la empresa, su comportamiento y las actividades que realiza a diario. Por lo que, la investigación se enfoca en todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización.

1.2.4. Resultados concretos logrados

La aplicación de la propuesta tuvo como resultado una mejora en la comunicación dentro de la organización, asimismo se logró implementar nuevos enfoques de cultura organizacional, se lograron utilizar de forma más eficiente los activos ya existentes dentro de la organización.

Asimismo, se redujo el estrés laboral y se consiguió influenciar a otras áreas a ser partícipes de la cultura organizacional mediante el trabajo en equipo, charlas de sensibilización y capacitaciones de campo que fueron dictadas por los mismos trabajadores de la empresa.





Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1. El factor humano

Para Davenport (2000), la visión del trabajador dentro de la empresa ha ido cambiando con el tiempo. La primera metáfora que nos plantea el autor afirma que el trabajador es un activo para la empresa. Hasta cierto punto, esta visión valora al trabajador por la utilidad que pueda generar dentro de la empresa, lo cual define al trabajador como capital humano. No obstante, la visión en mención se limita a entender que los trabajadores no son propiedad de la empresa.

Ante esta situación, el autor agrega una nueva metáfora, la cual reconoce al trabajador como inversor que deposita sus habilidades, capacidades y valores en la empresa y los invierte, no sólo para obtener rentabilidad, sino también para obtener aprendizaje. Esta nueva visión permite reconocer a los trabajadores no sólo como capital humano, sino como inversores del capital humano que poseen. Adicionalmente, Jones (2008) afirma que: “Los empleados que no sienten que los incentivos cumplan o sobrepasen sus contribuciones pueden retirar su apoyo a la organización al reducir el nivel de su desempeño o al abandonarla”. (p. 30)

2.1.2. Cultura organizacional

En palabras de Jones (2008): “La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma”. (p. 8)

En la actualidad, se percibe a las organizaciones como “pequeñas sociedades” con características culturales y con capacidad para crear valores y significados. (Rodríguez, 2009).

La cultura organizacional se genera en la organización, como uno de los mecanismos que le permite enfrentar su medio ambiente con cierto éxito adaptativo. No obstante, una vez que la cultura se ha establecido, tiende a fijarse y a perpetuarse, por lo que puede ser un obstáculo para la adaptación frente a los cambios que ocurren en el entorno. (Gómez y Rodríguez, 2013).

Cabe resaltar entonces que la cultura organizacional nos permite sobrevivir al entorno a medida que esta misma se va adaptando a los cambios del ambiente. Existen muchos factores externos a los cuales las empresas se deben adaptar, por ejemplo, a los cambios generacionales, a las tendencias actuales, o a los cambios políticos o sociales que pueden afectar el ambiente.

2.1.3. Niveles de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como “la organización”. (Rodríguez, 2009).

Sin embargo, hay niveles dentro de la cultura organizacional, los cuales no son notorios a simple vista. Estos niveles reflejan comportamientos y creencias que se han ido forjando durante el ejercicio de la organización.

NIVELES DE CULTURA



Figura 1. Niveles de cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia en base a Schein (1988).

Según Schein (1988):

El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo. (p. 31)

En ese sentido, se puede entender que los artefactos o productos, así como las creaciones son lo más fácil de identificar al definir una cultura organizacional, debido a que se puede apreciar a simple vista.

En el segundo nivel se encuentran ubicados los valores. Para lo cual, Rodríguez (2009), indica que: “Los valores determinan las formas de pensar y actuar que se

consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos”. (p. 74)

“Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social” (Rodríguez, 2009, p. 74).

Finalmente, nos encontramos con el último nivel, en donde se encuentran las presunciones básicas. Tal como lo indica Rodríguez (2009): “estos supuestos se van arraigando en la mente de los integrantes de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros las consideran como indiscutibles para orientar la conducta”. (p. 74)

Mientras que, para Schein (1988): “si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa”. (p. 32)

Resulta importante entender la necesidad de mantener integrada una cultura organizacional sólida, pero sobre todo, abierta a la posibilidad de adaptarse ante cualquier cambio que se pueda presentar el entorno. De modo que, para poder identificar lo que es visible de lo que no, hemos de conocer cuáles son cada uno de los niveles de la cultura organizacional dentro de la empresa objeto de estudio.

2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimiento

Mediante la observación, el autor aplicó el modelo de los niveles de cultura organizacional comprendidos por Schein (1988) en la empresa objeto de estudio, definiendo los artefactos, valores y presunciones básicas de la misma.

2.2.1. Artefactos

- La empresa goza de buena reputación gracias a su participación en grandes ferias del rubro. Cuenta con clientes fidelizados, una marca sólida y

trabajadores profesionales, los cuales están en planilla. Los sueldos son relativamente bajos en relación al mercado; sin embargo, se reparten utilidades y se ofrecen celebraciones por aniversario y fin de año.

- La empresa ha invertido en maquinarias y equipos, los cuales le sirven para ofrecer un servicio diferenciado. Además, la organización puede adaptar su precio al mercado gracias a que reduce costos realizando su propio transporte y manipuleo⁴. Tiene sistema web propio y telefonía corporativa, y sus trabajadores cuentan con SCTR⁵ para las labores de riesgo.
- La empresa ha tenido participación internacional, es dealer⁶ principal en Perú de una marca americana líder en fabricación de Contenedores Refrigerados y Generadores de energía.
- Cuenta con un almacén propio ubicado en el Callao. Asimismo, la empresa ha ahorrado en infraestructura debido a que reutiliza sus Contenedores Secos para transformarlos en oficinas y centros de procesos. Adicionalmente, alquila otros almacenes en Lima Norte, Chachapoyas y Paita.
- Está certificada por BASC⁷, la cual le permite exportar e importar sus productos, así como poder establecer una comercialización segura entre las demás empresas del mercado.

2.2.2. Valores

- Para poder conseguir clientes grandes, las jefaturas realizan un seguimiento frecuente mediante reuniones constantes con dichos clientes, y no se detienen hasta conseguir campañas, sin embargo, en ocasiones se menosprecia o se desatiende a los clientes pequeños.

⁴ La acción de colocar a piso los contenedores. Las máquinas que realizan el manipuleo por lo general son los montacargas y grúas.

⁵ *Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo*.

⁶ Ser *dealer* significa ser representante oficial o distribuidor oficial de la marca extranjera en el país.

⁷ Business Alliance for Secure Commerce: Es una alianza comercial obligatoria para las empresas que realizan actividades de comercio internacional.

- El área contable ha tenido algunos retrasos para realizar los pagos de planilla. Es difícil contactar con ellos porque se encuentran en otro local, ubicado en Lima Norte.
- Ante algún problema, el área de ventas es quien da la cara, escuchando las quejas e incomodidades de los clientes. En ciertas oportunidades, los clientes se ofuscan y suelen utilizar insultos y amenazas a los vendedores, lo que conlleva a que la motivación entre vendedores decaiga.
- En ocasiones hay ciertas preferencias, esto sucede debido a que la mayoría de personas que asumen las jefaturas de la empresa son parte de su familia. Son estos mismos jefes quienes exigen a sus trabajadores que sean puntuales y que acepten un sobretiempo, sin embargo, no actúan con el ejemplo.
- En reiteradas ocasiones, el personal siente que no es escuchado y las jefaturas utilizan como excusa la falta de tiempo para evitar conversaciones que tengan que ver con las necesidades y motivaciones de sus colaboradores.
- Los trabajadores no duran en algunos puestos dentro de la empresa. Tras preguntar el porqué de esta situación, los ex colaboradores comentan que es porque se sienten infravalorados o sobreexplotados. Por otro lado, SUNAFIL⁸ visita a la empresa en ocasiones, lo que se presume en que ha existido un reclamo por parte de algún trabajador o ex colaborador.

2.2.3. Presunciones básicas

- Están orientados a los resultados y dejan, en un segundo plano, las necesidades de sus colaboradores.
- El gerente de operaciones es quien da la cara para solucionar los problemas cuando se ausenta el gerente general. El apoyo que brinda al personal genera una sensación de confianza y ganas de imitar ese comportamiento.

⁸ *Superintendencia Nacional De Fiscalización Laboral*: es la entidad que se encarga de hacer respetar los derechos laborales en las empresas del Perú.

- Existe una preocupación constante por mejorar las tecnologías que tiene la empresa. Los dueños viajan aproximadamente tres veces al año a diferentes países para establecer alianzas estratégicas con sus proveedores.
- Se cuenta con muy pocos trabajadores para tantos requerimientos, lo cual conlleva a que, por lo general, no se abastezcan lo suficiente para las tareas.
- Se realiza un proceso de selección inadecuado debido a que se prefiere contratar referidos. Esto ocasiona que existan en la empresa colaboradores que están mejor capacitados que sus propios jefes.
- “Déjalo que se vaya, total hay muchas personas allá afuera que quieren ocupar su puesto.” La rotación de personal se ha vuelto bastante común dentro de la empresa.
- No existe una inducción adecuada para los nuevos colaboradores. Las jefaturas exigen que los trabajadores aprendan con la práctica.
- No existe una escala salarial definida, ni un horario general. Esto ocasiona que exista incomodidad entre los trabajadores menos afortunados.
- Existe una cultura de resignación acerca de la problemática del clima laboral. Se escuchan rumores y habladurías entre los trabajadores sobre el abuso por parte de los jefes.

Tomando en cuenta las acciones implementadas, se mejoró la cultura organizacional actualizando algunos artefactos y reduciendo ciertas presunciones básicas que estaban acabando con el clima laboral para, de esta forma, poder establecer mejores valores que permitan en un futuro establecer mejores cimientos éticos dentro de la organización.

Para elaborar la propuesta, el autor tuvo que crear empatía con las jefaturas para dar la cara por la empresa. De igual manera, contagió a los gerentes a motivar más seguido a los trabajadores de las distintas áreas de la organización.

El autor tuvo que sacrificar algunos sábados trabajando hasta tarde para reforzar el compañerismo y crear empatía también con los colaboradores operativos que trabajan todo el día.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

3.1.1. Propuesta para mejorar el clima organizacional

Al plantear la propuesta de mejora se tomaron las siguientes acciones:

- Infundir el sentido de premura entre colaboradores y jefaturas, haciéndoles entender que existe una problemática, y que es importante encontrar alguna solución que permita mejorar la comunicación entre áreas.
- Crear charlas y capacitaciones que permitan adquirir ciertas habilidades blandas necesarias para mejorar los roles en la empresa, de igual manera se sugirió que exista inducción para las personas que recién ingresan a trabajar, con el fin de fidelizarlos con la cultura empresarial.
- Se apoyó al área de Recursos Humanos a realizar pausas activas antes de empezar el trabajo, que permitan reducir la tensión y el estrés.
- Se propuso al área de Recursos Humanos establecer una escala salarial única para cada puesto, así como integrar nuevos puestos que permitan ofrecer una línea de carrera para los recién ingresantes, y permitan posicionar mejor a los trabajadores antiguos.
- Se planteó a la gerencia comercial la idea de contratar más personal en el área de ventas y en el área de operaciones, con el fin de fortificar la comunicación entre las dos áreas para evitar que los colaboradores se saturen de tareas y puedan brindar un trabajo más eficiente.
- Se coordinó actualizar el periódico mural, entre todas las áreas de la empresa, con hechos históricos de la misma como: fotos de las ferias, de los eventos importantes y de las celebraciones de la misma, con el fin de reforzar el trabajo

en equipo y crear un artefacto que permita a los trabajadores conocer más de la organización.

- Se sugirió al gerente operativo la idea de mudar el área contable a las instalaciones del almacén en el Callao, con el fin de integrarlos a las actividades del personal y poder mantener una mejor comunicación.
- Se recomendó al gerente comercial realizar un reporte mensual de las ventas para, posteriormente, coordinar reuniones mensuales con los dueños y así mantenerlos al tanto de nuestras actividades.
- Se realizaron capacitaciones de campo a los asistentes comerciales con el permiso de la gerente comercial, con el fin de estar más familiarizados con el producto. De igual manera, se recibió capacitación por parte del personal técnico, que instruyó en temas de funcionamiento de equipos.
- Se convenció a los jefes de establecer una herramienta llamada “correo abierto”, la cual permite que los colaboradores puedan hacer conocimiento de cualquier situación en la que crean que las jefaturas pueden apoyarlos.

3.1.2. Resultados derivados de la propuesta

Las jefaturas organizaron reuniones periódicas, en las cuales se pudo incluir al gerente general, quien desde setiembre está al tanto de los reportes de ventas que realizamos. Gracias a la herramienta “correo abierto” se fortificaron las relaciones de comunicación dentro de la empresa.

El periódico mural es actualizado mensualmente por los mismos trabajadores y, de vez en cuando, se puede observar a algunos jefes leyéndolo. De igual manera, los clientes que llegan a la empresa también aprenden un poco más de la cultura organizacional de la empresa gracias al periódico mural.

En noviembre, la Jefa de Recursos Humanos actualizó el puesto de Asistente Comercial en su registro. Comentó que el gerente aceptó que todos los asistentes

deben empezar por un sueldo básico de S/. 1200. Adicionalmente, refirió que habría cambios en algunos puestos para el 2020, estableciendo jefes comerciales y nuevos puestos de auxiliares en algunas áreas. Por lo que, ahora la línea de carrera para los nuevos ingresantes es:

Tabla 1.
Comparativo de líneas de carrera para puestos en el 2020.

Puesto/ Periodo	6 meses de prueba	1 año de prueba	De 1 año a más
Asistente comercial	Ejecutivo Comercial	Ejecutivo Comercial (Específico de cada producto)	Jefe Comercial (Específico de cada producto)
Auxiliar de Marketing	Asistente de Marketing	Coordinador de Marketing	Jefe de Marketing
Auxiliar de Operaciones	Asistente de Operaciones 1	Asistente de Operaciones 2	Jefe de Operaciones

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la empresa.

El gerente general aún no ha participado en las pausas activas ni en las charlas de concientización, sin embargo, hay jefaturas que si participan. Se coordinó por gerencia que las charlas no pueden exceder los 15 minutos, pero si son permitidas y debe ser el área de Recursos Humanos quien las dicte.

3.2. Desarrollo de experiencias

Inicialmente, se tenía cierta incertidumbre sobre si la propuesta iba a tomar cierto valor para las jefaturas, por lo que el autor utilizó ciertas habilidades como persistencia, cortesía y trabajo en equipo para poder persuadir a los jefes.

Por ejemplo, una de las sugerencias que se realizó fueron: “El periódico mural no está actualizado, sería buena idea darle una nueva visión. ¿Qué dicen?”, tales sugerencias tuvieron buena aceptación.

Al comentar la propuesta entre compañeros del mismo nivel jerárquico del autor y, asimismo, con sus subordinados, la respuesta de los colaboradores fue unánime, debido a que sentían desde hace mucho tiempo que era necesaria una mejora en la forma de hacer las cosas dentro de la empresa.

Se presentó a las jefaturas la propuesta de mejora de una forma sutil, y cada que ocurría un inconveniente se les hacía recordar las posibles soluciones. Esto resultó en que la gerente comercial se convirtió en un gran aliado para implementar la propuesta.

Desde la percepción del autor, se siente un ambiente mucho más ameno en el clima laboral. Los colaboradores se sienten más comprometidos con el trabajo y prestos a exponer sus ideas sin miedo a que los rechacen. Por otro lado, la gerente comercial está evaluando la idea de contratar más personal de apoyo en el área comercial.

La comunicación con el área de operaciones aún presenta ciertas limitaciones que se deben mejorar, esto debido a que siguen afirmando estar acostumbrados a trabajar de esa manera, es una presunción básica que aún falta mejorar.

Hasta cierto punto, se pudo notar la incomodidad de algunas jefaturas al ver al autor involucrado en RRHH sin pertenecer al área. No obstante, se trató de hacer propuestas manteniendo una buena relación con los jefes quienes, finalmente, entendieron la importancia de velar por las necesidades de sus trabajadores.

Conclusiones

- Al aplicar la metodología de los niveles de cultura organizacional de Schein (1988), se pudo conocer ciertos aspectos de la empresa que eran inconscientes, debido a que no se distinguían a simple vista, la investigación nos permitió ver más a fondo de la organización para poder entender qué aspectos se tenían que mejorar.
- Se logró mejorar el clima laboral en base a ciertas mejoras dentro de la cultura organizacional. Se actualizaron artefactos como puestos laborales, líneas de carrera y el periódico mural.
- Se logró eliminar algunas presunciones básicas que estaban dañando la relación de los trabajadores con la empresa, de ésta manera se logró mejorar la comunicación y se logró conseguir una mayor satisfacción emocional, mediante las charlas y las capacitaciones en campo.
- El autor comprende que aún se necesitan de más acciones para poder eliminar algunas presunciones básicas que afectan la productividad de la empresa. Sin embargo, expresa su compromiso para poder conseguir mejores resultados a futuro.
- El área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de velar por las necesidades humanas de sus colaboradores, teniendo como tarea procurar que algunos de los avances logrados a través de esta propuesta se sigan cumpliendo y, mientras tanto, sigan siendo parte de la cultura organizacional de la empresa.
- Las personas son parte importante de la cultura organizacional de la empresa, por lo que se deben ver como personas que invierten su tiempo en una organización para llevarse consigo aprendizaje y experiencias que permitan, tanto a la empresa como a ellos mismos, crecer personal y profesionalmente.



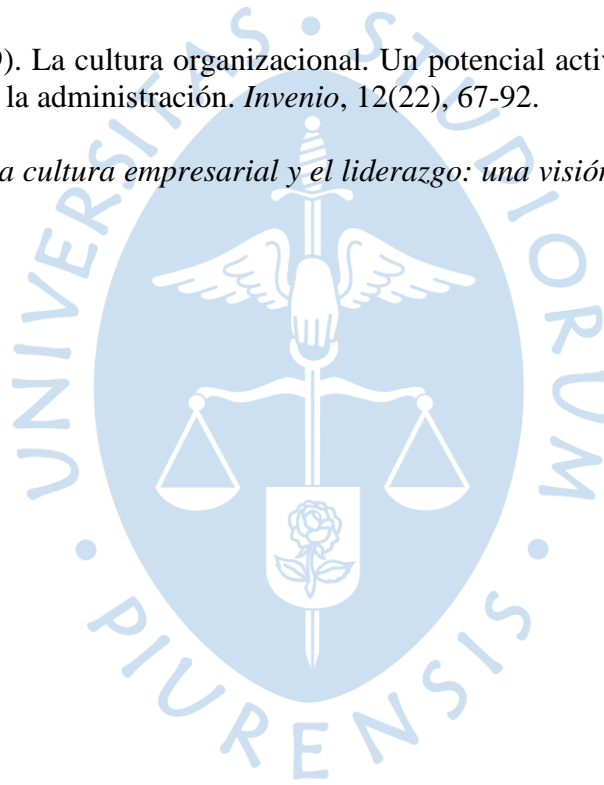
Recomendaciones

- Se recomienda continuar con las capacitaciones de campo, así como de las charlas de sensibilización y las pausas activas.
- Es necesario seguir influenciando a las jefaturas a formar parte activa de las reuniones y, de igual manera, comprometer a los trabajadores a sus actividades para fidelizarlos.
- El área de Recursos Humanos debe encontrar más propuestas para mejorar el clima laboral. Asimismo, sería conveniente que se reúna con el gerente general para evaluar la alternativa de invertir en *coaching* o *mentoring* en el personal.
- Continuar con la actualización del periódico mural para seguir fomentando el trabajo en equipo.
- Se recomienda al área de Recursos Humanos seguir insistiendo para contratar más personal de apoyo para abastecer la totalidad de sus operaciones.
- Como medida de actualización, los subordinados podrían adoptar una actitud más indagadora con el fin de preguntar sobre los trabajos que se realizan para que se capaciten a sí mismos.
- Las jefaturas deben tomar en cuenta la metodología de los niveles de cultura organizacional para establecer propuestas de mejora desde sus propias áreas dentro de la organización.



Referencias Bibliográficas

- Davenport, T. (2000). *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Madrid: Editorial Gestión.
- Gómez, C., y Rodríguez, J. (2013). *Teorías de la cultura organizacional*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizational
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México, DF.: PEARSON Educación.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.



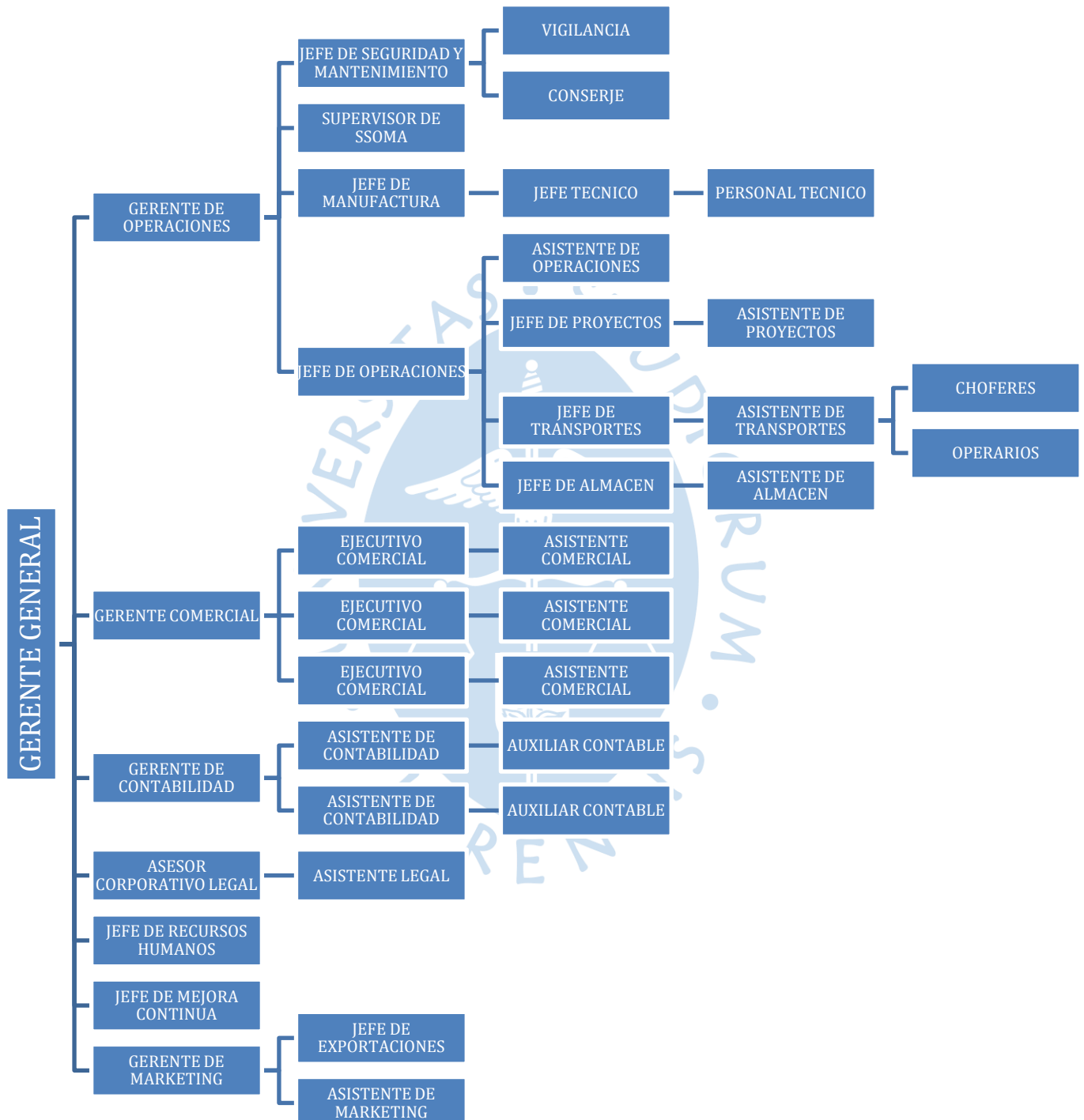


Anexos





Anexo 1. Organigrama de la empresa (a diciembre de 2019)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.