EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en una empresa inmobiliaria”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

ERIKA YANETH VALLE ZAVALA

DIRECTORA DE TESIS

DRA. IRMA LETICIA GARCÍA TREVIÑO

H. Matamoros, Tamaulipas, México octubre del 2024

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

"Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en una empresa inmobiliaria"

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

ERIKA YANETH VALLE ZAVALA

DIRECTORA DE TESIS:
DRA. IRMA LETICIA GARCÍA TREVIÑO

ASESORES
M.I. MIGUEL ANGEL MEDINA ALVAREZ
DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE

H. Matamoros, Tamaulipas, México octubre del 2024

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

Cesión de derechos

AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS DE AUTOR OTORGADO POR

Erika Yaneth Valle Zavala, mayor de edad, con domicilio ubicado en Canarios 140 Col. Luz del paraíso CP 87395, en mi calidad de titular y autor de la tesis denominada Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en una empresa inmobiliaria quien para todos los fines del presente documento se denominará **EL AUTOR Y/O TITULAR**, suscribo el presente documento de autorización de uso de derechos patrimoniales de autor a favor del Instituto Tecnológico de Matamoros el cual se regirá por clausulas siguientes:

PRIMERA – AUTORIZACIÓN: EL AUTOR Y/O TITULAR, mediante el presente documento autoriza la utilización de los derechos patrimoniales de autor al Instituto Tecnológico de Matamoros, de la tesis denominada Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en una empresa inmobiliaria, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional, que puede ser consultado en la liga electrónica: (https://www.repositorionacionalcti.mx/).

SEGUNDA - OBJETO: Por medio del presente escrito, **EL AUTOR Y/O TITULAR** Autoriza al Instituto Tecnológico de Matamoros, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional para que de conformidad con la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley de la Propiedad Industrial, use los derechos del documento antes referido, con fines exclusivamente académicos.

TERCERA - TERRITORIO: Los derechos aquí Autorizados se dan sin limitación geográfica o territorial alguna.

CUARTA – ALCANCE: La presente autorización se da tanto para formato o soporte material, y se extiende a la utilización en medio óptico, magnético, electrónico, en red, mensajes de datos o similar conocido o por conocer, del ejemplar o número respectivo de la publicación.

QUINTA – EXCLUSIVIDAD: La autorización de uso aquí establecida no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico de Matamoros. Por lo tanto, **EL AUTOR Y/O TITULAR** en su carácter de autor de la obra objeto del presente documento se reserva el derecho de publicar directamente, u otorgar a cualquier tercero, autorizaciones de uso similares o en los mismos términos aquí acordados.

SEXTA - DERECHOS MORALES (Créditos y mención): La Autorización de los derechos antes mencionados no implica la cesión de los derechos morales sobre los mismos por cuanto en conformidad con lo establecido en los artículos 18, 19, 20, 21, 22 y 23 de la Ley Federal de Derechos de Autor, dada la cuenta que estos derechos son inalienables, imprescriptibles, irrenunciables e inembargables. Por lo tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de EL AUTOR Y/O TITULAR, y siempre deberá mencionarse su nombre cuando se utilice la obra.

SÉPTIMA - AUTORÍA: EL AUTOR Y/O TITULAR, declara y ratifica que el material objeto de la presente y fue realizada por él (o ella) sin violar o usurpar derechos de Propiedad Intelectual de terceros.

H. Matamoros, Tamps. a 12 días del mes de junio del 2024.

Autor de la Tesis

Erika Yaneth Valle Zavala
VAZE890617MTSLVR03

Asesor de la Tesis

Dra. Irma Leticia García Treviño
GATI690118MTSRRR02

Declaración de originalidad y no plagio

Declarac ɔn de originalidad y no plagio

El, (La) que suscribe y firma la presente carta de originalidad, **Erika Yaneth Valle Zavala**, autor (a) de la Tesis: **"Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en una empresa inmobiliaria"** para obtener el Título de ***Maestro en Administración Industrial***, declara que la tesis es una **obra original** que no infringe los derechos de propiedad intelectual.

El trabajo terminado fue sometido al Software ***Turnitin***, el cual mostró un porcentaje del 14.0% plagio, cumpliendo con el límite permitido por la institución.

Del mismo modo, asumo frente a .ecnologico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad de su contenido.

Atentamente



Erika Yaneth Valle Zavala

H. Matamoros, Tamaulipas a 03 de julio de 2024

Oficio de liberación

EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros
División de Estudios de Posgrado e Investigación

H. Matamoros, Tamaulipas a, 12/JUNIO/2024
OFICIO No.: 349/2024 D.E.P.I.

M.C. CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACIÓN
PRESENTE

Por este conducto, le comunicamos que una vez efectuada la revisión individual del trabajo de tesis del **C. ERIKA YANETH VALLE ZAVALA,** cuyo título es: **"IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA INMOBILIARIA",** y habiendo realizado las observaciones pertinentes nos reunimos en la Sala de Juntas de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), para emitir **DICTAMEN,** el cual es **APROBADO.** Por lo cual nos permitimos autorizarla para que proceda a la impresión de la misma y pueda continuar con los trámites correspondientes, para la obtención del grado de Maestra en Administración Industrial.

A T E N T A M E N T E

DRA. IRMA LETICIA GARCÍA TREVIÑO
DIRECTORA DE TESIS

M.I. MIGUEL ÁNGEL MEDINA ÁLVAREZ
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

c.c.p. Interesado(a).
c.c.p Servicios Escolares
c.c.p. Comité Revisor
c.c.p. Div. Est. de Posgrado/ Coordinación

Agradecimientos

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, sin su amor y bendición, todo hubiera sido un fracaso. Tu amor y bondad no tiene fin, me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu ayuda, cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta, que los pones frente a mí para que mejore como ser humano y crezca de diferentes maneras.

A mis padres Angelica María Zavala Mar y Héctor Valle Maya por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi esposo Víctor Manuel Morales Sauceda, que ha sido un ejemplo para mí, con su perseverancia ha sabido ser mi impulso para cumplir nuestras metas y sueños, gracias por estar a mi lado, por creer en mí y por todo tu apoyo, te amo infinitamente

A mis Asesores por su paciencia, dedicación y motivación para la elaboración de esta tesis, sin su apoyo esto no hubiese sido posible de culminar, mi más grande respeto y admiración por su amor a la profesión.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por la beca otorgada para la realización de mis estudios de Maestría.

Resumen

La cultura de una empresa está influenciada por su historia y su entorno. Esto se refleja en su lenguaje, comunicación, sistema de producción de bienes tangibles e intangibles, liderazgo y subculturas que comparan las organizaciones con huellas digitales, siendo cada una única. La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación que tiene la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral de los trabajadores de una empresa del sector - Inmobiliario" ubicada en el municipio de Matamoros, Tamaulipas. Se empleo un diseño de investigación no experimental y transversal. Se implemento una entrevista, la cual se aplicó al personal de la empresa Inmobiliaria, se determinó una muestra es de 108 personas, a estudiar mediante el método de selección aleatorizado. Se encontró que la cultura organizacional se relaciona directamente de manera significativa con el desempeño laboral en el personal de la empresa Inmobiliaria, ubicada en Matamoros, Tamaulipas. Además, de que afecta directamente en su desempeño económico y humano, existió un coeficiente de correlación significativo y moderado entre el desempeño laboral y la cultura organizacional. Esto indicó que independientemente del tipo específico de cultura, la cultura organizacional juega un papel crucial para fomentar el desarrollo de las habilidades de los empleados y priorizar los valores que se esperan dentro de la organización.

Palabras clave: Cultura organizacional; Desempeño laboral; Clima organizacional.

Abstract

A company's culture is influenced by its history and environment. This is reflected in its language, communication, production system of tangible and intangible goods, leadership and subcultures that compare organizations with fingerprints, each one being unique. The main objective of this research was to analyze the relationship between the Organizational Culture and the Labor Performance of the workers of the company Inmobiliario located in the municipality of Matamoros, Tamaulipas. A non-experimental and transversal research design was used. An interview was implemented, which was applied to the personnel of the company Inmobiliario, a sample of 108 people was determined, to be studied by means of the randomized selection method. It was found that the organizational culture is directly related in a significant way with the work performance of the personnel of the company Grupo Inmobiliario, located in Matamoros, Tamaulipas. In addition to the fact that it directly affects their economic and human performance, there was a significant and moderate correlation coefficient between job performance and organizational culture. This indicated that regardless of the specific type of culture, organizational culture plays a crucial role in fostering the development of employees' skills and prioritizing the values expected within the organization.

Keywords: Organizational culture; Work performance; Organizational climate.

Introducción

La cultura organizacional juega un papel fundamental en el éxito y desempeño de una empresa. Define la identidad de la organización y proporciona una base para la toma de decisiones y las acciones de los empleados, una cultura solida puede fomentar la cooperación, la comunicación efectiva y la motivación entre los miembros del equipo, lo que puede conducir a un aumento en la productividad y los resultados positivos para la empresa.

La dinámica interna de las empresas está determinada significativamente por la cultura organizacional, que tiene un profundo impacto en cómo los empleados perciben e interactúan con su entorno de trabajo. En el panorama empresarial actual, es crucial comprender la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral, ya que existe un reconocimiento creciente del vínculo entre el bienestar de los empleados y el éxito organizacional general. Se tiene como objetivo profundizar en la compleja relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, enfatizando cómo los valores, normas y prácticas compartidos dentro de una organización pueden moldear la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados, lo que en última instancia impacta los resultados comerciales y la retención del talento.

La cultura organizacional como un patrón compartido de supuestos aprendidos por un grupo. Dicho de otra forma, en que una empresa aprende a navegar en su entorno. Es una amalgama compleja de suposiciones, comportamientos, historias,

mitos, metáforas y otros conceptos que definen lo que significa trabajar para una organización específica. También tiene sus raíces en supuestos fundamentales, inventados, desarrollados y descubiertos por un grupo colectivo a medida que aprende a enfrentar sus desafíos de integración interna y adaptación externa.

El presente trabajo se centra en determinar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Esta empresa, líder en el sector inmobiliario en la zona de Matamoros, se caracteriza por su enfoque centrado en el cliente, su compromiso con la innovación y su cultura de colaboración y excelencia. Al comprender cómo la cultura organizacional influye en el comportamiento y la actitud de los empleados, podemos identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora para potenciar aún más el desempeño laboral y el éxito empresarial.

A lo largo de este estudio, se examinarán diversos aspectos de la cultura organizacional incluyendo sus valores, normas, rituales y símbolos. Así como analizar cómo estos elementos influyen en la motivación, el compromiso, la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. Además, se identificará cómo una cultura organizacional sólida puede contribuir a la retención del talento, la atracción de nuevos empleados y la mejora de la reputación de la empresa en el mercado.

Índice

Cesión de derechos 3
Declaración de originalidad y no plagio 5
Oficio de liberación 6
Agradecimientos 7
Resumen 8
Abstract 9
Introducción 10
Índice 12
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA 15
1.1. Descripción del problema 15
1.2. Planteamiento del Problema 16
1.3. Objetivos 18
1.3.1. Objetivo general 18
1.3.2. Objetivos secundarios 18
1.4. Hipótesis 19
1.4.1. Hipótesis general 19
1.4.2. Hipótesis secundarias 19
1.5. Justificación 20
1.6. Variables e indicadores 23
CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS 24
2.1. Marco conceptual 24
2.2. Estado del arte 27
2.3. Modelos teóricos de cultura organizacional 28
2.4. Importancia de la cultura organizacional 37
2.5. Factores de una cultura organizacional 39
2.6. Marco Contextual 41

2.6.1. Identidad y filosofía corporativa 42
2.6.2. Estructura organizacional 42
2.7. Resultado de Investigaciones anteriores 43
2.8. El clima organizacional en el sector inmobiliario 45
2.9. Problemas laborales derivados del clima organizacional 48
2.10. Navegando por el clima organizacional: el arte de tomar decisiones 52
CAPÍTULO III METODOLOGÍA 56
3.1. Tipo de estudio 56
3.2. Población 56
3.3. Unidades de análisis 57
3.4. Diseño del instrumento 58
3.5. Aplicación del instrumento 59
3.6. Métodos de análisis e interpretación de los resultados obtenidos 59
CAPÍTULO IV RESULTADOS 60
4.1. Datos Generales de los encuestados. 60
4.2. Resultado de la Hipótesis secundaria 1 61
4.3. Resultado de la Hipótesis secundaria 2 62
4.4. Resultado de la Hipótesis secundaria 3 64
4.5. Resultado de la Hipótesis secundaria 4 66
4.6. Resultado de la Hipótesis General 69
CAPÍTULO V CONCLUSIONES 71
5.1. Conclusiones 71
5.2. Recomendaciones 73
Fuentes de Información 76
Anexos 1. Organigrama de la empresa 79
Anexos 2. Encuesta de Salida del Empleado 80
Anexos 3. Encuesta de Clima Organizacional 83

Anexos 4. Evaluación del Desempeño..... 85
Anexos 5. Constancia de No Plagio..... 87

Índice de tablas

Tabla 1 Componentes clave del mercado inmobiliario

Tabla 1 Edad de los encuestados

Tabla 2 Sexo de los encuestados

Tabla 3 Sexo de los empleados que renunciaron voluntariamente

Tabla 4 Coeficiente de Pearson Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de Cultura organizacional Schein

Figura 2 Modelo de la dinámica cultural de las organizaciones, Fuente; The Academy of Management Review. 1993

Figura 3 Causas de renuncia voluntaria

Figura 4 Cultura de la efectividad

Figura 5 Clima organizacional de la Alta Dirección

Figura 6 Conocimiento de la empresa, misión, visión, objetivos metas

Figura 7 Número de ascenso en el 2024

Figura 8 Resultados de la evaluación del desempeño de los empleados promovidos

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En la actualidad, las organizaciones están sujetas a frecuentes modificaciones que les permiten cumplir con elevados estándares de desempeño. Para lograrlo, es imperativo tener una comprensión profunda de la cultura de la organización, por lo que la investigación de ambas variables sirve como vía para predecir la probabilidad de éxito de la organización.

Es exacto afirmar que una organización es un colectivo de individuos que asumen responsabilidades específicas y colaboran para lograr un objetivo particular que se alinea con las metas de la alta dirección. Cada organización tiene un objetivo, una estructura y una población de personas designadas que participan en sus procesos operativos.

En la actualidad existe una creciente preocupación entre las organizaciones e instituciones respecto a la importancia de la cultura organizacional. Dicha cultura es vista como un aspecto clave que puede mejorar el desempeño de los empleados, logrado a través de decisiones y mecanismos que dirigen la actividad organizacional de sus miembros en respuesta a presiones y condiciones externas que afectan la productividad y el desempeño.

Las organizaciones se esfuerzan continuamente por innovar y expandirse tanto interna como externamente. De ahí que resulte crucial comprender el comportamiento de ciertos indicadores que facilitan la toma de decisiones

informadas. Dos de estos indicadores cruciales son la cultura organizacional y el desempeño laboral.

1.2. Planteamiento del Problema

La cultura organizacional a menudo enfrenta una infinidad de desafíos que frecuentemente surgen debido a la ausencia de un liderazgo fuerte. Este vacío de liderazgo se debe a la alta rotación de funcionarios resultante de diversos cambios de gestión. La falta de un liderazgo consistente representa una amenaza a la capacidad de la institución para seguir comprometida con sus planes y políticas, y también impacta negativamente la continuidad de los trabajadores. Además, conlleva un cambio de directrices y políticas institucionales.

El estudio del efecto de la cultura organizacional en el desempeño laboral es un campo de investigación crítico en los negocios modernos. A medida que las empresas se esfuerzan por optimizar la productividad y el compromiso de los empleados, es esencial comprender a fondo cómo los valores, normas y prácticas culturales dan forma al desempeño individual y colectivo en el lugar de trabajo. A pesar del creciente reconocimiento de la importancia de la cultura organizacional, sigue existiendo una falta de comprensión específica sobre el impacto de diversas dimensiones culturales en aspectos clave del desempeño laboral, incluida la motivación, la satisfacción laboral, la creatividad y la retención del talento.

Otro desafío es la falta de compromiso de algunos jefes o directores, que no priorizan el desarrollo e implementación de una cultura que valore factores como creencias, normas, símbolos y filosofía de los miembros de la organización. En consecuencia, no se aprovecha todo el potencial del personal para lograr la mejora continua. Por último, existen problemas de comunicación interna, reconocimiento y motivación que afectan la moral de las personas.

El objetivo de esta investigación es establecer una correlación entre el Desempeño Laboral y la Cultura Organizacional dentro de la empresa inmobiliaria ubicada en el municipio de Matamoros, Tamaulipas. El propósito es determinar si esta relación es positiva o negativa y proporcionar información valiosa a las organizaciones del sector privado.

Con este estudio, se espera resaltar la importancia de la cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral, permitiendo a las empresas de todas las industrias alcanzar sus objetivos y metas de manera más efectiva. Los hallazgos de este trabajo de investigación ayudarán a los líderes organizacionales a tomar decisiones informadas que beneficiarán tanto a la empresa como a sus empleados.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el impacto que tiene la Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los trabajadores de una empresa inmobiliaria ubicada en el municipio de Matamoros, Tamaulipas.

1.3.2. Objetivos secundarios

1. Determinar la relación que tiene la Cultura Organizacional con los niveles de rotación del personal en la empresa.
2. Determinar la relación que tiene el clima de la Cultura Organizacional con el Desempeño Laboral en el personal de la empresa
3. Determinar la relación que tienen la Cultura Organizacional de la alta dirección con el Desempeño Laboral en el personal de la empresa respetando las normas y valores.
4. Medir el nivel de correlación que existe entre la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral en el personal de la empresa

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

La cultura organizacional efectiva permite subordinar los intereses personales de los trabajadores de una empresa hacia el logro de los objetivos organizacionales, alcanzando un alto desempeño y un impacto positivo en su desarrollo personal y laboral.

1.4.2. Hipótesis secundarias

2. El 30% de las bajas de los empleados en una empresa del ramo de la construcción se deben al ambiente laboral negativo.
3. Los empleados conocen los resultados que se esperan de su puesto de trabajo, en un 50% están de acuerdo en contribución de sus esfuerzos a los resultados de la empresa.
4. El clima de la cultura organizacional de la alta dirección se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal de la empresa, el 25% de los empleados están comprometidos con la empresa, respetando la Misión, Visión, Valores y Normas.
5. El 10% de los ascensos de puesto y promociones laborales depende de la evaluación del desempeño en correlación con el clima organizacional.

1.5. Justificación

No se puede negar el impacto de la cultura en el desempeño de una organización, ya que influye no sólo en la eficiencia y los resultados de la organización, sino también en el bienestar, la motivación, la lealtad y la adaptabilidad de sus empleados. El éxito de una organización depende a menudo del entorno en el que opera y de los actores en cada uno de los departamentos de la empresa.

El concepto de cultura organizacional refiere a un sistema de creencias compartido entre los miembros de una organización, que puede variar en diferentes niveles. Este conjunto de supuestos y creencias fundamentales que comparten los miembros de una empresa ayuda a resolver problemas de integración interna y adaptación externa.

La importancia de la presente investigación radica en el estudio de la relación del desempeño laboral con la cultura organizacional es un elemento estratégico vital en las organizaciones, que inspira a los miembros a desarrollar un sentido de conexión con la empresa a través de sus formas de pensar, valores y creencias y, en última instancia, aumenta su ventaja competitiva e influye en su desempeño.

El impacto de la cultura organizacional en la experiencia laboral es crucial para mantener el bienestar emocional y psicológico de los empleados. Al fomentar un ambiente de trabajo positivo y de apoyo mediante la implementación de una cultura organizacional adecuada, la calidad de vida de los trabajadores mejora significativamente. Profundizando en el impacto de la cultura organizacional,

podemos descubrir cómo se aborda la diversidad y la inclusión dentro del entorno profesional. Una cultura organizacional sólida tiene el poder de cultivar un ambiente de trabajo que adopte la inclusión, garantizando que cada empleado sea apreciado independientemente de sus cualidades únicas.

La mejora del desempeño de una empresa a través de la mejora de su cultura organizacional se puede lograr mediante la elaboración de estrategias que se centren en la identidad compartida de sus miembros. Al hacerlo, la cultura organizacional establece las reglas de comportamiento que dictan las interacciones de estos miembros.

Económica

Existe una fuerte relación entre la cultura organizacional y el desempeño empresarial. Las dependencias obtenidas muestran que los índices económicos en las empresas mejoran al aumentar el nivel de cultura organizacional. Se realizan ecuaciones que permiten calcular los valores de algunos índices económicos en función del valor y nivel de los factores clave de la cultura organizacional dentro de la empresa. Se proporciona así una revisión eficiente del estado actual de los índices económicos, la simulación del posible estado de los índices económicos, así como la selección efectiva de actividades futuras orientadas a incrementar el nivel de cultura organizacional. Es importante analizar y determinar las actividades contribuyen a mejorar los resultados empresariales.

El impacto de la cultura organizacional en la productividad laboral es innegable. Al comprender la influencia de elementos culturales específicos en la

eficiencia y eficacia del trabajo, las organizaciones pueden implementar prácticas más eficientes y, en última instancia, lograr mayores niveles de productividad.

La presencia de una cultura organizacional sólida y optimista tiene el potencial de desempeñar un papel vital en la retención de personas talentosas, disminuyendo así los gastos relacionados con el desgaste de los empleados. Esto, a su vez, conduce a una mayor estabilidad laboral, lo que beneficia no sólo a la organización sino también a sus empleados.

Los profesionales talentosos se sienten atraídos por empresas que poseen culturas organizacionales sólidas. Realizar investigaciones en este campo puede ofrecer perspectivas valiosas a las organizaciones que se esfuerzan por distinguirse como empleadores preferidos, reforzando así su posición económica en el mercado laboral.

La adaptabilidad y la ventaja competitiva de una empresa en un panorama empresarial en constante evolución están directamente determinadas por su cultura organizacional. Al comprender los efectos de la cultura en una organización, las empresas pueden realizar los ajustes necesarios para fomentar un entorno más ágil y competitivo.

1.6. Variables e indicadores

VARIABLE	NOMBRE DEL INDICADOR
Cultura organizacional	Se refiere a elementos que conforman el ambiente en el que se desempeñan los empleados, lo cual permitirá conocer la cultura de la organización. • Misión • Visión • Valores • Normas
Desempeño laboral	Se analizarán los rendimientos de los miembros que integran la organización. • Bajas de los empleados • Ascensos y promociones de puestos • Aumentos salariales • Compromiso con la organización

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco conceptual

Lawrence y Lorsch (1967) definieron a la organización como “el sistema interrelacionado de comportamientos de personas para cumplir con una tarea, la cual ha sido dividida en varios subsistemas en donde cada uno responde con una parte de dicha tarea” (Marín-Idárraga, Losada, 2015: 89), por lo que de esta manera podemos entender como organización como un sistema que se encuentra estructurado para lograr objetivos, el cual podría estar conformado por otros subsistemas interrelacionados con el que cumplen con tareas específicas, y a su vez desde el punto de vista social como un grupo integrado por personas las cuales cumplen ciertas tareas e interactúan bajo una estructura sistemática con el fin de cumplir con sus objetivos.

La cultura organizacional sirve como una herramienta estratégica para el crecimiento y transformación de las empresas, como lo demuestra su implementación generalizada. Sin embargo, es fundamental tener una comprensión clara de lo que realmente implica la cultura organizacional. Es importante reconocer que la cultura organizacional es un aspecto integral de una empresa, ya que encarna las características únicas de la empresa y proporciona un marco para abordar los desafíos internos y externos.

Además, el impacto de la cultura en los empleados es significativo e influye directamente en su desempeño dentro de la organización. Tenga la seguridad de que

cualquier problema que pueda surgir será resuelto de manera justa e imparcial, gracias a los principios rectores de la cultura organizacional, que infunden sensación de seguridad y confianza en los procedimientos establecidos.

Chiavenato (2019) analiza la importancia de establecer una organización bien estructurada para implementar efectivamente un sistema de recursos humanos que maximice el potencial del capital humano dentro de una organización. Esto incluye factores como la motivación, las recompensas, las bandas salariales y su impacto directo en la productividad. Estos elementos están estrechamente vinculados a la cultura, los valores y las prácticas administrativas de la empresa, todo lo cual debe comunicarse de manera efectiva a todos los empleados. La investigación realizada en este libro es de naturaleza cualitativa, ya que aplica teorías y hallazgos para proporcionar conocimientos informativos al lector.

Según Robbins (2004), la cultura organizacional se refiere a un sistema único de significados que es adoptado colectivamente por los miembros de una organización, diferenciándola de las demás. Describe la cultura organizacional como una herramienta valiosa para analizar los cambios dentro de una empresa y dirigir los esfuerzos hacia la identificación y resolución de deficiencias.

En su artículo titulado "Cultura organizacional: evolución en la medición", Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) afirman que la cultura organizacional es ampliamente reconocida como una colección de significados y creencias compartidos dentro de una comunidad. A través de su estudio, pretenden iluminar cómo operan

las empresas y cómo se comportan sus miembros en diferentes situaciones. Además, la cultura organizacional abarca los valores y creencias que se mantienen colectivamente a lo largo del tiempo, lo que lleva al establecimiento de reglas para la resolución de problemas. También sirve como marco para establecer definiciones fundamentales.

El comportamiento de una organización, en relación con el desarrollo de sus empleados, puede demostrar la manifestación de ciertos factores (Lam, 2010). Estos factores, tal como se definen en este capítulo, resaltan la interacción continua entre los empleados y sus supervisores, enfatizando la importancia de los valores compartidos dentro de la organización. Es evidente que las creencias que tienen los empleados impactan en gran medida la dirección y el éxito de la empresa, conduciendo en última instancia al logro de las metas establecidas. Por lo tanto, se puede proponer una definición integral de cultura organizacional: es una estrategia destinada a mejorar las organizaciones, que abarca el intercambio de valores, creencias y objetivos para el beneficio mutuo de los empleados y las empresas, fomentando en última instancia el crecimiento positivo.

Chiang, Núñez, Martín y Salazar (2010) definen el clima organizacional como las cualidades que diferencian a una organización de las demás; éstas mantienen sus particularidades esenciales a través del tiempo y tienen un 9 impacto en el actuar de los miembros de las organizaciones. Por lo tanto, se puede deducir que es necesario la gestión de un buen ambiente laboral para fomentar un aumento en la productividad de los colaboradores (Chirinos, Meriño y Martínez, 2018: 48).

2.2. Estado del arte

El estudio del impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral es un tema relevante y de interés en el ámbito de la gestión empresarial y la psicología organizacional. Sin embargo, específicamente en relación con la empresa inmobiliaria, es importante destacar que el estado del arte o la investigación académica específica sobre este tema pueden ser limitados o inexistentes.

Dicho esto, al realizar un estado del arte sobre el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el contexto de empresas similares o en la industria inmobiliaria en general, se pueden identificar algunas tendencias y hallazgos significativos:

1. Existe consenso en la literatura sobre la importancia de la cultura organizacional en el éxito y la efectividad de las organizaciones. Se ha demostrado que una cultura sólida y positiva puede mejorar el compromiso de los empleados, aumentar la satisfacción laboral y contribuir a un mejor desempeño organizacional en general.

2. Numerosos estudios han examinado la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Se ha encontrado que una cultura que fomenta la colaboración, la innovación, el aprendizaje y el apoyo mutuo tiende a estar asociada con un mayor nivel de desempeño individual y grupal.

3. La investigación ha identificado varios elementos clave de la cultura organizacional que pueden influir en el desempeño laboral, como los valores

compartidos, el liderazgo, las normas y prácticas, la comunicación, el ambiente de trabajo y la gestión del cambio.

4. Se han propuesto diversas estrategias para gestionar y fortalecer la cultura organizacional, incluyendo el liderazgo transformacional, la participación de los empleados, la comunicación efectiva, el diseño de políticas y prácticas organizacionales, y la promoción de valores y comportamientos deseados.

5. La medición y evaluación de la cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral pueden ser desafiantes, pero son fundamentales para comprender y mejorar la efectividad de las intervenciones relacionadas con la cultura. Se han desarrollado diversas herramientas y técnicas para medir la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento y el desempeño de los empleados.

2.3. Modelos teóricos de cultura organizacional

La evolución de la cultura organizacional tiene una inmensa importancia para las organizaciones a medida que progresan y se adaptan tanto en la definición como en el panorama tecnológico. Con esto en mente, se presentarán varias teorías que han desempeñado un papel sustancial en la navegación de las transformaciones organizacionales, ofreciendo conocimientos invaluables para el examen exhaustivo realizado en esta tesis. Es importante reconocer que estas teorías no son mutuamente excluyentes, ya que las organizaciones tienen la libertad de seleccionar la que más se alinee con su estilo de liderazgo, creencias y valores fundamentales.

Modelo de Schein

El modelo de Edgar Schein sobre cultura organizacional es uno de los enfoques más influyentes para comprender cómo se forman, se mantienen y se transforman las culturas dentro de las organizaciones. Schein identifica tres niveles de cultura organizacional:



Figura 9 Modelo de Cultura organizacional Schein

1. Nivel superficial: Este nivel incluye las manifestaciones más visibles de la cultura, como los artefactos, los símbolos, los rituales y las normas explícitas. Los artefactos son aspectos tangibles de la cultura, como la arquitectura de la oficina, el lenguaje utilizado, los símbolos corporativos, los lemas y los rituales de celebración.

Estos elementos proporcionan una ventana hacia la cultura subyacente de la organización, pero pueden ser engañosos ya que no siempre reflejan la realidad subyacente de la cultura.

2.Nivel intermedio: Este nivel se refiere a los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización. Estos valores son fundamentales para la identidad y el sentido de pertenencia de los empleados y pueden influir en su comportamiento y decisiones. Schein distingue entre los valores declarados, que son los que las organizaciones dicen que tienen, y los valores reales, que son aquellos que se reflejan en las acciones y comportamientos de los empleados.

3. Nivel más profundo: Este nivel representa los supuestos básicos y fundamentales que subyacen en la cultura de la organización. Estos supuestos son a menudo inconscientes y pueden ser difíciles de identificar directamente. Sin embargo, influyen en cómo se perciben y se interpretan las experiencias dentro de la organización, así como en las respuestas emocionales y las decisiones que se toman.

El modelo de Schein sugiere que la cultura organizacional es un fenómeno complejo que no se limita a los aspectos superficiales, sino que se extiende a niveles más profundos que influyen en el comportamiento y las prácticas organizacionales. Comprender estos niveles de cultura puede ayudar a las organizaciones a diagnosticar los problemas culturales, alinear la cultura con los objetivos estratégicos y promover el cambio cultural cuando sea necesario.

Los supuestos engloban las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que los empleados puedan tener con respecto a la empresa. Las acciones y comportamientos compartidos de cada empleado, así como de la propia empresa, están representados por los valores, que sirven de fundamento a la existencia de la empresa. Además, Schein (1987) define los valores como principios, filosofías, estándares y metas sociales que poseen un valor inherente. Los procesos y estructuras visibles que la empresa implementa para mejorar sus operaciones e interacciones con los empleados se manifiestan a través de artefactos.

En el ámbito de la cultura organizacional, Schein (1993) introduce un nuevo modelo que incorpora los símbolos, junto con el enfoque simbólico-interpretativo, como un componente crucial. Además, vale la pena señalar que el modelo de Schein sufrió una alteración adicional, que implicó delinear las conexiones entre los diversos elementos culturales. Esto se puede observar en el diagrama adjunto:

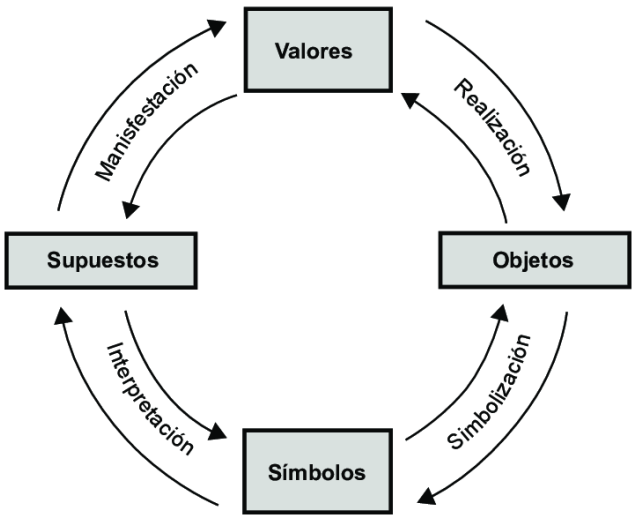


Figura 10 Modelo de la dinámica cultural de las organizaciones, Fuente; The Academy of Management Review. 1993

Dentro de este procedimiento, uno puede imaginar la interacción siempre cambiante entre los cuatro elementos. Los símbolos juegan un papel crucial en la evolución de una organización, en la medida en que se convierten en parte integral del proceso de comunicación compartido por todos los miembros, perpetuando así la cultura organizacional. Herskovits (1948) también destaca la conexión inseparable entre estabilidad y cambio, enfatizando su correlación directa.

Es importante señalar que la dinámica puede manifestarse en varias direcciones y, en última instancia, dar forma a la cultura de la organización a través de procesos como la manifestación, la simbolización, la interpretación y la realización. Estos procesos son interdependientes y no pueden ocurrir de forma aislada. Por lo que se establece que la dinámica puede abarcar elementos tanto proactivos como reactivos, beneficiando en definitiva la comunicación de la empresa.

El Modelo del Sistema Social de Kurt Lewin

Según la teoría de Lewin (1978), hay un aspecto de la cultura social que no puede observarse en las diversas teorías analizadas en este capítulo, y ese aspecto es el medio ambiente. El clima organizacional, que abarca los esfuerzos colectivos de todos los empleados, juega un papel crucial para mantener la estabilidad y facilitar la interacción continua dentro de la empresa. Esta dinámica se denomina proceso cuasi estacionario. Con el tiempo, estos esfuerzos dan lugar a patrones que se manifiestan como cultura organizacional. Es importante señalar que el entorno abarca todo lo que rodea a la organización, incluida la comunicación entre los empleados y sus supervisores inmediatos.

El Modelo del Sistema Social de Kurt Lewin es una teoría que se centra en el cambio organizacional y la dinámica de grupo. Kurt Lewin, un psicólogo y científico social, desarrolló este modelo en la década de 1940 como parte de sus investigaciones sobre la dinámica de grupo y el cambio organizacional.

El modelo se representa comúnmente como un diagrama de tres fases:

1. Descongelamiento (Unfreezing): En esta etapa, el objetivo es romper el equilibrio existente y preparar a la organización para el cambio. Esto implica identificar y desafiar las prácticas y las normas establecidas que pueden estar obstaculizando el cambio. Durante esta fase, es crucial crear conciencia sobre la necesidad y la urgencia del cambio, generar apoyo y compromiso entre los miembros de la organización y establecer una atmósfera de receptividad al cambio.

2. Cambio (Changing): En esta etapa, se implementan las acciones necesarias para llevar a cabo el cambio planificado. Esto puede implicar la introducción de nuevas políticas, procedimientos, estructuras organizativas o tecnologías. Es importante comunicar claramente los objetivos del cambio, proporcionar los recursos necesarios y fomentar la participación y la colaboración de los empleados durante este proceso. Esta etapa puede ser desafiante y requiere un liderazgo efectivo para gestionar la resistencia al cambio y superar las barreras organizativas.

3. Recongelamiento (Refreezing): En esta etapa final, el objetivo es estabilizar el cambio y asegurar su incorporación en la cultura y las prácticas

organizativas. Se consolidan los nuevos comportamientos, normas y sistemas, y se refuerzan a través de recompensas, reconocimiento y retroalimentación positiva. Además, se establecen mecanismos para mantener la continuidad del cambio y para abordar cualquier retroceso o resistencia que pueda surgir.

El Modelo del Sistema Social de Kurt Lewin enfatiza la importancia de la participación activa de los miembros de la organización en el proceso de cambio, así como la necesidad de gestionar cuidadosamente las dimensiones sociales y emocionales del cambio organizacional. Al seguir este modelo, las organizaciones pueden aumentar las posibilidades de éxito en la implementación de cambios efectivos y sostenibles.

Es importante considerar que ciertos tipos de cultura tienen un impacto significativo en las organizaciones y están fuertemente influenciados por las personas que las gestionan y lideran. Gibson e Ivancevich (1992) han definido recientemente varios tipos de cultura organizacional, que se discutirán a continuación.

El primer tipo es la cultura burocrática, anteriormente denominada cultura dominante. Esta cultura enfatiza que los resultados sólo se pueden lograr mediante un control estricto de los trabajadores. Además, las evaluaciones no se realizan para mejorar a los trabajadores, sino para monitorear su desempeño. El poder se concentra en un solo individuo y el único objetivo de la organización es garantizar que los empleados se desempeñen bien, en lugar de priorizar su bienestar en el lugar de trabajo. Según Gibson e Ivancevich (1992), la base de la cultura de una

empresa radica en el cumplimiento y cumplimiento estricto de las reglas establecidas. Cualquier desviación de estas normas se considera una ruptura total de la cultura y conlleva la exclusión definitiva de la organización.

En tales organizaciones, los equipos de trabajo operan únicamente basándose en recibir dirección, ejercer control y ejecutar tareas. La motivación se deriva únicamente de seguir las órdenes dadas por la dirección de la empresa, sin que exista un impulso intrínseco. La comunicación dentro de este tipo de organización es estrictamente vertical, y los superiores dirigen a los subordinados sobre lo que se debe hacer. Si bien estos métodos pueden ser eficaces durante un período limitado, rara vez son sostenibles a largo plazo debido a la falta de motivación. Esta forma de comunicación se conoce comúnmente como comunicación unidireccional, ya que fluye únicamente en una dirección. Según Ivancevich, esta cultura particular ofrece el beneficio de minimizar las confrontaciones al limitar las interacciones a relaciones puramente profesionales. Esto significa que se eliminan los conflictos surgidos de la dinámica interpersonal y el foco se centra únicamente en resolver conflictos básicos relacionados con cuestiones laborales.

Según Gibson e Ivancevich (1992), una cultura permisiva sitúa al individuo en el centro de la organización, priorizando su bienestar y crecimiento profesional. También se sugiere que la organización respete las decisiones de sus empleados, incluso si optan por irse y buscar oportunidades en otros lugares.

Esto permite que los empleados tengan la libertad de elegir y comprender los beneficios que cada empresa ofrece para su desarrollo personal. Los equipos

directivos de organizaciones con este tipo de cultura se adaptan constantemente a los acontecimientos y cambios diarios. Además, existe un sistema formal para documentar y ejecutar diversas tareas para evitar confusiones y problemas futuros.

Este enfoque garantiza eficazmente que los intereses de los empleados no se vean comprometidos. Según Ivancevich (1992), las culturas de esta naturaleza exhiben una estructura de comunicación horizontal, donde la información fluye tanto de arriba hacia abajo como viceversa. Esto fomenta un entorno organizacional abierto y receptivo, donde se anima a los empleados de todos los niveles a expresar sus expectativas y aspiraciones de crecimiento personal y profesional. Sin embargo, el principal inconveniente de estas culturas es la falta de organización y el clima desalentador resultante de la falta de compromiso de los empleados. Muchas organizaciones se esfuerzan por adoptar una cultura colaborativa, ya que permite un liderazgo eficaz por parte de la alta dirección. Además, como señaló Ivancevich (1992), este tipo de cultura enfatiza un sentido de comunidad, caracterizado por el apoyo mutuo y fuertes relaciones interpersonales. La colaboración juega un papel fundamental en el logro de objetivos colectivos, facilitando el desarrollo profesional, coordinando varios procesos, mostrando preocupación por los colegas y, lo más importante, compartiendo valores comunes que se alinean con los objetivos generales de la empresa.

Robbins (2004) clasifica la cultura en dos grupos principales: cultura fuerte y cultura débil. Una cultura sólida tiene un impacto positivo en los empleados y está directamente relacionada con la rotación de personal. Los valores de una cultura

sólida son cruciales en cualquier organización, ya que se comparten y guían eficazmente las actitudes de todos los empleados. Cuanto más se comunican estos valores, más fuerte se vuelve la cultura organizacional. De esta forma, la cultura influye significativamente en el comportamiento de los individuos dentro de la organización, sin necesidad de ningún tipo de imposición.

Por otro lado, la cultura débil prevalece en organizaciones con liderazgo dictatorial, donde los empleados no son escuchados y las decisiones se toman sin transparencia, lo que impacta negativamente en el clima empresarial. De igual forma, no todos los miembros de la organización comparten los mismos valores, ya que existen inconsistencias y falta de confianza entre los empleados y sus superiores.

Como resultado, el comportamiento negativo de los empleados insatisfechos hacia sus jefes tiene un impacto directo en sus compañeros. Este tipo de cultura conduce a una falta de interés por los objetivos de la empresa y a una falta de motivación para participar activamente en la organización. En consecuencia, no se logran los resultados esperados de la organización.

2.4. Importancia de la cultura organizacional

El desarrollo de una organización está significativamente influenciado por su cultura organizacional, que juega un papel crucial en fomentar un ambiente de

trabajo positivo, promover los valores, creencias y objetivos de la organización y garantizar el desempeño óptimo de sus empleados.

Boonstra (2018) reconoce la importancia de la cultura y reconoce su impacto significativo en el desempeño de los empleados, ya que es poco probable que las personas prosperen en un entorno en el que se sienten incómodos. En consecuencia, no se puede subestimar la importancia de la cultura organizacional. Sin embargo, cabe señalar que actualmente muchas empresas no reconocen su importancia y descuidan la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos dedicado. Esta falta de énfasis en la cultura organizacional distingue a estas organizaciones de sus contrapartes del mismo sector que priorizan los recursos humanos.

A la hora de implementar una cultura organizacional sólida dentro de una empresa, es fundamental involucrar a un especialista que pueda servir como socio estratégico. Este individuo desempeñará un papel vital para garantizar que los empleados se sientan cómodos y maximicen su potencial dentro de la organización. Los éxitos anteriores han demostrado la eficacia de este enfoque. Es importante reconocer que esta estrategia tiene como objetivo mejorar tanto la relación entre gerentes y empleados, como también el desempeño general y el ambiente de trabajo para todos los miembros del personal. Al transmitir eficazmente la misión de la organización, esta iniciativa fomenta el desarrollo de empleados dedicados y cultiva la lealtad, lo que en última instancia conduce a su éxito continuo y su sólido desempeño dentro de la empresa.

2.5. Factores de una cultura organizacional

De acuerdo con Morelos – Gómez & Fontalvo-Herrera (2014), una cultura organizacional de alto desempeño está compuesta por siete factores clave. El primer factor es la estrategia, que implica seleccionar una posición específica y determinar cómo alcanzarla. Es crucial que las organizaciones identifiquen los factores importantes que las diferencian de las demás y tengan una dirección clara para cumplir su misión. Este factor juega un papel vital en la toma de decisiones y la implementación de una cultura organizacional, ya que proporciona orientación y propósito para las acciones y perspectivas futuras de la empresa.

El segundo factor es la estructura, que pertenece a los departamentos de la organización y a la coordinación del trabajo y las responsabilidades de cada empleado. Esto asegura que la empresa opere de manera organizada con funciones bien definidas. La implementación de la cultura dentro de una organización depende en gran medida del factor estructura, ya que es crucial que cada colaborador tenga una comprensión clara de su rol para que la cultura organizacional funcione de manera óptima. Esto evita cualquier malestar dentro del equipo de trabajo, logrando que los individuos no sientan que están realizando tareas que no están alineadas con su puesto.

Los directivos se esfuerzan por promover la participación activa y el trabajo en equipo entre los colaboradores, ya que es fundamental para cultivar una cultura

colaborativa. Cuando los colegas se apoyan mutuamente y trabajan juntos para lograr objetivos comunes, se fomenta la camaradería interna y se facilita el intercambio de conocimientos entre pares y superiores.

Según Kozlowski & Ilgen (2006), los equipos son considerados sistemas multinivel, que abarcan individuos, equipos y la propia organización, y están enfocados en los procesos más críticos de la organización manteniendo un ambiente de trabajo positivo. El desarrollo de los empleados en las organizaciones está muy influenciado por el estilo de liderazgo que esté presente. Este estilo no sólo orienta a los empleados sobre cómo manejar diversas situaciones en la gestión, sino que también sienta un ejemplo para la cultura organizacional. Determina cómo la empresa gestiona a su gente y crea un entorno que fomenta el crecimiento profesional y personal.

Las características organizacionales, como el tamaño, la estructura y los niveles de mando, también desempeñan un papel en la configuración de la cultura a lo largo del tiempo. Estos factores influyen hacia dónde se inclina la cultura, particularmente en las empresas más grandes. Según Morelos-Gómez & Fontalvo-Herrera (2014), las empresas pequeñas tienden a tener una cultura cohesionada debido a su número limitado de empleados. Esto permite la implementación de una cultura deseada, ya que todos trabajan juntos para lograr los mismos objetivos y comparten los mismos valores.

Por otro lado, las organizaciones más grandes con múltiples departamentos pueden desarrollar subculturas. Estas subculturas adoptan los valores, creencias y

objetivos de su departamento específico, que pueden no siempre alinearse con la cultura general de la empresa. Por eso se les llama subculturas. Es crucial que la empresa establezca características claras y garantice que estén arraigadas en todas las áreas de la organización, con el fin de unificar a todos los empleados.

2.6. Marco Contextual

La empresa inmobiliaria, es una reconocida marca a nivel nacional, opera en diversas ciudades del país, sin embargo, en Matamoros se centra la sede de interés. La sede y el área administrativa de la empresa tienen su sede en el estado de Tamaulipas, donde se llevan a cabo todas las operaciones y gestión.

La mayoría de nuestros valiosos clientes son personas mayores y con una situación financiera estable. Estos clientes buscan seguridad, rapidez, comodidad y una experiencia agradable. Por otra parte, priorizan la satisfacción de los clientes, esforzándose por ofrecerles un servicio de alta calidad, transparente, confiable y excepcional. El tema de la cultura organizacional dentro de la empresa y su impacto en el desempeño y sentido de pertenencia de los empleados es de suma importancia.

A pesar de ser una empresa relativamente nueva, fundada en junio del 2021, teniendo como actividades principales el dedicarse a todo tipo de construcción,

compra – venta de muebles e inmuebles, servicios inmobiliarios, inmobiliaria, trabajos de electricidad, plomería, terracería, carpintería, construir, operar, adquirir todo tipo de locales comerciales, talleres, bodegas, plantas industriales y otros tipos de inmuebles necesarios para realizar el objeto social, la importante rotación del personal operativo y administrativo sugiere deficiencias internas y organizativas que dificultan la retención de personas con talento.

2.6.1. Identidad y filosofía corporativa

Misión: hacer realidad proyectos para satisfacer a nuestros clientes, con un equipo responsable y comprometido, para cumplir sueños, creando hogares felices.
Visión: Crear comunidades sustentables y de calidad para todo tipo de clientes.
Valores: Lealtad, Pasión, Calidad, Servicio al cliente, Innovación.
Sector Social: Sector inmobiliario/Privado

2.6.2. Estructura organizacional

La empresa inmobiliaria a investigar, es de naturaleza formal, la cual cuenta con división de actividades dentro de la misma la cual permite principalmente alcanzar los objetivos y/o metas organizacionales mediante organigrama, manuales e interacción de los principios como los son división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía y equidad de trabajo. El cual se adjunta organigrama de la empresa en anexo 1.

2.7. Resultado de Investigaciones anteriores

En su artículo titulado “La cultura organizacional para la innovación y el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) exportadoras”, Carvache, Gutiérrez, Frías y Veliz (2017) enfatizan la importancia de la cultura organizacional para fomentar la innovación en las pequeñas y medianas empresas. medianas empresas. Según los autores, la cultura juega un papel crucial a la hora de introducir nuevos valores, objetivos y metas, así como de promover nuevos comportamientos entre los empleados y sus superiores, estableciendo en última instancia un entorno de confianza.

Además, la integración de nuevas tecnologías, la mejora de la conectividad entre los colaboradores y la implementación de estrategias de inclusión contribuyen a potenciar los procesos de trabajo y mejorar el clima organizacional general. Este artículo tiene un gran valor para la investigación, ya que explora una de las competencias más consideradas en el ámbito laboral: la innovación. La investigación presentada en el artículo combina datos estadísticos y teorías, lo que permite la validación y examen de la información proporcionada.

En el artículo “Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas” publicado en Harvard Deusto, Serrabasa (2018) destaca la importancia de la confianza en las personas para el éxito de las empresas del futuro. Es crucial que las organizaciones utilicen plenamente las habilidades y el desempeño de sus

empleados tanto durante como fuera del horario laboral. Si bien los aspectos físicos de los lugares de trabajo pueden estar cambiando, las personas que componen la fuerza laboral siguen siendo las mismas. Por lo tanto, es fundamental brindarles capacitación para prepararlos para los próximos cambios en el espacio organizacional. Este artículo de investigación cualitativa arroja luz sobre la situación actual que enfrentan las empresas, particularmente en estos tiempos difíciles. Para retener eficazmente a los empleados y asegurar su desempeño en diversos entornos laborales, es necesario establecer una cultura y evaluar sus logros en función de objetivos predefinidos.

Quintanilla (2018), en el libro “Relaciones Laborales y Productividad Laboral”, destaca la importancia de una cultura bien establecida como motivador clave para mejorar la productividad dentro de las organizaciones. La metodología empleada en esta investigación es una combinación de métodos mixtos, incorporando marcos teóricos establecidos y técnicas de recopilación de datos cuantitativos. Este libro sirve como un recurso valioso para la investigación, ya que cubre aspectos esenciales para definir y ejemplificar la productividad efectiva dentro de una cultura organizacional sólida.

En su artículo titulado "Cultura organizacional, desafíos para organizaciones saludables", Rivera-Porras, Carrillo & Forgiany (2018) brindan información sobre los diferentes tipos de culturas y cómo se adaptan e identifican dentro de las diversas organizaciones. El artículo también destaca la naturaleza polémica del debate sobre la cultura organizacional, ya que algunas empresas no reconocen su verdadera

importancia, el valor agregado que aporta y el potencial de progreso mediante el cultivo de una cultura sólida. Esta investigación adopta principalmente un enfoque cualitativo, basándose en teorías establecidas para validar sus proposiciones. No se puede subestimar su practicidad, ya que contribuye a la investigación en curso y sirve como un ejemplo valioso para su implementación en otros países.

2.8. El clima organizacional en el sector inmobiliario

Se está produciendo una notable expansión en el mercado inmobiliario residencial mexicano. Los pronósticos indican que para 2023 aumentará a la asombrosa cifra de 13,93 mil millones de dólares, y para 2028, se prevé que se dispare a 17,07 mil millones de dólares, lo que refleja una tasa de crecimiento anual constante del 4,14% durante este período.

El aumento de las necesidades de vivienda por parte de los residentes entrantes y el aumento del turismo a largo plazo y de las segundas residencias son las fuerzas impulsoras detrás de esta expansión. Además, la creciente tendencia al trabajo remoto está impulsando el mercado inmobiliario en destinos turísticos populares, ya que los compradores buscan propiedades vacacionales y alquileres para el resto del año.

Ha habido un resurgimiento notable en el mercado inmobiliario en la Ciudad de México, específicamente en ciertas secciones cruciales de la ciudad donde la demanda ha aumentado. Aunque ha habido una ligera desaceleración, los precios de

la vivienda se han mantenido estables durante el primer trimestre de 2022. Vale la pena señalar que el aumento de la demanda de vivienda está siendo impulsado principalmente por la generación más joven de personas de entre 27 y 40 años, que están aprovechando la Nuevas posibilidades que presenta el trabajo remoto.

Para atender las cambiantes necesidades y preferencias de los compradores, el mercado inmobiliario residencial en México está experimentando cambios significativos. Se están realizando mejoras en las propiedades e instalaciones existentes, asegurando que se alineen con las últimas tendencias. Se prevé que el crecimiento de la demanda persista en ciudades clave como Monterrey, así como en destinos turísticos populares como Cancún y Los Cabos.

Los desarrolladores deben mantenerse informados sobre los cambios en la demanda y ajustar sus estrategias para alinearse con las tendencias de los mercados emergentes. El sector inmobiliario en México está experimentando un auge, impulsado por la demanda de propiedades residenciales por parte del grupo demográfico más joven. Se proyecta que esta trayectoria ascendente persistirá, particularmente en regiones como el Bajío y el norte de México. A medida que aumenta la demanda, el mercado inmobiliario en México está evolucionando para satisfacer las necesidades de una población diversa y en expansión, presentando opciones atractivas para compradores potenciales.

El mercado inmobiliario es un componente vital de la economía global que abarca la compra, venta y alquiler de propiedades, ya sean residenciales, comerciales o industriales. Se rige por una compleja interacción de factores

económicos, sociales y políticos que influyen en la oferta y demanda de bienes raíces.

	Apartamentos y condominios diseñados para la ocupación de personas y familias.
Propiedades comerciales	Comprenden oficinas, locales comerciales y espacios destinados a actividades empresariales y comerciales
Propiedades Industriales	Engloban instalaciones destinadas a la producción, almacenamiento y distribución de bienes, como almacenes y fabricas
Terrenos y parcelas	Representan áreas de tierra sin desarrollo que tienen el potencial de ser utilizadas para construcción en el futuro

Tabla 5 Componentes clave del mercado inmobiliario

El clima organizacional en el sector inmobiliario puede variar según la empresa y la región, pero generalmente se ve influenciado por varios factores:

1. **Competencia**: El sector inmobiliario es altamente competitivo, lo que puede generar un ambiente de trabajo intenso y demandante. Esto puede llevar a una cultura de trabajo centrada en el rendimiento y los resultados.
2. **Ciclos del mercado**: El clima organizacional puede fluctuar con los ciclos del mercado inmobiliario. En tiempos de auge, puede haber un ambiente de optimismo y crecimiento, mientras que, en tiempos de recesión, puede haber preocupación y estrés debido a la disminución de las ventas y los ingresos.
3. **Cultura empresarial**: La cultura de cada empresa inmobiliaria también influye en su clima organizacional. Algunas empresas pueden tener una cultura más colaborativa y de apoyo, mientras que otras pueden ser más competitivas y orientadas a los resultados.

4. **Liderazgo**: El estilo de liderazgo dentro de una empresa inmobiliaria puede afectar significativamente su clima organizacional. Un liderazgo que fomente la transparencia, la comunicación abierta y el desarrollo profesional tiende a generar un clima más positivo y productivo.
5. **Recompensas y reconocimiento**: Las políticas de recompensas y reconocimiento también influyen en el clima organizacional. Un sistema de incentivos claro y justo puede motivar a los empleados a trabajar duro y contribuir al éxito de la empresa.
6. **Equilibrio entre vida laboral y personal**: Dado el ritmo acelerado y a menudo impredecible del sector inmobiliario, encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal puede ser un desafío. Las empresas que valoran y apoyan el bienestar de sus empleados tienden a tener un mejor clima organizacional.

El clima organizacional en el sector inmobiliario puede ser dinámico y variado, pero tiende a estar influenciado por la competencia, los ciclos del mercado, la cultura empresarial, el liderazgo, las políticas de recompensas y reconocimiento, y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

2.9. Problemas laborales derivados del clima organizacional

El clima organizacional juega un papel crucial en la configuración del ambiente de trabajo dentro de una empresa, impactando directamente en la fuerza laboral y la

productividad general. Un clima organizacional negativo puede dar lugar a diversos problemas laborales, afectando la moral, la productividad y el bienestar general de los empleados.

Un clima organizacional negativo puede tener efectos perjudiciales en la fuerza laboral dentro de una empresa. En primer lugar, a menudo resulta en una disminución de la moral y la motivación de los empleados. Cuando los empleados se sienten infravalorados, no apoyados o despreciados, su entusiasmo por su trabajo disminuye, lo que lleva a una reducción de la productividad. Además, un clima organizacional negativo se asocia con un aumento del ausentismo y las tasas de rotación. Es más probable que los empleados denuncien que están enfermos o abandonen la empresa si se sienten descontentos o insatisfechos con su entorno de trabajo. Además, la mala comunicación y colaboración entre los miembros del equipo es común en estos entornos, lo que obstaculiza la eficiencia y eficacia de la fuerza laboral.

Los problemas laborales específicos que surgen de un clima organizacional negativo pueden manifestarse de varias maneras. Los conflictos entre empleados son algo común, lo que resulta en una reducción de la productividad y la calidad general del trabajo. Cuando hay falta de confianza en la dirección debido a un clima organizacional negativo, puede generar desafíos en los procesos de toma de decisiones y obstaculizar el progreso dentro de la empresa. Además, en dichos entornos prevalece el aumento del estrés y el agotamiento entre los empleados, lo que afecta su salud mental y su bienestar general. Estos problemas laborales no sólo

afectan a los empleados individuales, sino que también tienen efectos en cadena en la organización en su conjunto.

Para abordar los problemas laborales derivados de un clima organizacional negativo, es fundamental implementar estrategias que promuevan un clima laboral positivo. Un enfoque eficaz es establecer canales de comunicación transparentes y mecanismos de retroalimentación dentro de la organización. Esto fomenta el diálogo abierto, mejora la confianza entre los empleados y la dirección y permite que los problemas se aborden con prontitud. Brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional también puede ayudar a impulsar la moral y la motivación de los empleados. Invertir en las habilidades y la progresión profesional de los empleados demuestra que la empresa valora sus contribuciones y está comprometida con su éxito. Además, fomentar el trabajo en equipo y fomentar una cultura laboral positiva puede crear un entorno de apoyo y colaboración donde los empleados se sientan motivados y comprometidos.

El clima organizacional influye significativamente en los problemas laborales dentro de una empresa. Quintanilla (2018), destaca que un clima negativo puede provocar una disminución de la moral, un aumento del ausentismo, conflictos y estrés entre los empleados. Al implementar estrategias para mejorar el clima organizacional, como comunicación transparente, oportunidades de desarrollo profesional y promoción del trabajo en equipo, las empresas pueden abordar estos problemas de manera efectiva y crear un ambiente de trabajo más propicio para sus empleados. En última

instancia, un clima organizacional positivo puede mejorar la satisfacción de los empleados, la productividad y el éxito organizacional general.

Los problemas laborales derivados del clima organizacional pueden variar considerablemente, pero algunos problemas comunes incluyen:

Bajo rendimiento y productividad: Un clima organizacional negativo puede afectar el compromiso y la motivación de los empleados, lo que resulta en un bajo rendimiento y una menor productividad en general.

Alto índice de rotación de personal: Si el ambiente laboral es poco saludable o tóxico, es probable que los empleados decidan abandonar la empresa en busca de mejores oportunidades. Esto puede generar altos costos asociados con la rotación de personal y la pérdida de talento.

Conflictos interpersonales: Un clima organizacional negativo puede fomentar conflictos entre colegas, lo que afecta la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo.

Los conflictos interpersonales en el lugar de trabajo pueden ser perjudiciales para el clima organizacional y la productividad. Aquí hay algunas causas comunes y estrategias para abordarlos:

Absentismo laboral: Los empleados pueden faltar al trabajo con mayor frecuencia si sienten que el ambiente laboral es estresante, poco gratificante o incluso hostil.

Problemas de salud mental y bienestar: Un clima organizacional negativo puede contribuir a problemas de salud mental entre los empleados, como estrés, ansiedad, depresión, agotamiento y otros trastornos relacionados.

Falta de compromiso y lealtad: Cuando los empleados no se sienten valorados o respetados en su lugar de trabajo, es menos probable que estén comprometidos con los objetivos de la empresa o que muestren lealtad hacia ella.

Desconfianza y falta de transparencia: Un clima organizacional negativo puede generar desconfianza entre los empleados y la dirección, especialmente si hay falta de transparencia en la toma de decisiones o en la comunicación de información importante.

2.10. Navegando por el clima organizacional: el arte de tomar decisiones

La toma de decisiones dentro de las organizaciones es un proceso complejo influenciado por una multitud de factores. Desde la cultura organizacional hasta los estilos de liderazgo y los entornos externos, estos elementos dan forma a la forma en que se toman e implementan las decisiones. El arte de tomar decisiones no sólo impacta los resultados de una organización, sino que también juega un papel crucial en la configuración de su clima general.

Los factores que influyen en la toma de decisiones organizacionales son multifacéticos y fundamentales para determinar la dirección y el éxito de una

organización. La cultura y los valores organizacionales juegan un papel importante en la configuración de los procesos de toma de decisiones. Los estilos de liderazgo también influyen mucho en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Los líderes autocráticos pueden tomar decisiones unilateralmente, mientras que los líderes participativos involucran a los empleados en el proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones en el contexto del clima organizacional es crucial para el éxito y la efectividad de una empresa. Debido a la trayectoria de estudios relacionados al clima laboral, también se encontró que Schenieder y Hall (1972), James y Jones (1974), Schenieder (1975), Evan (1976), 8 Schneider y Reichers (1983) y, Reichers y Schneider (1900) coinciden en que clima laboral son los discernimientos de diferentes dimensiones que los miembros de una organización tienen. Los autores combinaron sus investigaciones para convenir en este concepto, lo cual lo torna en un término genérico y reconocido hasta la actualidad.

Aquí hay algunos puntos clave a considerar:

1. **Impacto del clima organizacional:** El clima organizacional, que se refiere al ambiente psicológico y emocional en el lugar de trabajo, puede influir significativamente en cómo se toman y se perciben las decisiones dentro de una organización. Un clima positivo y saludable puede fomentar la confianza, la colaboración y la creatividad en la toma de decisiones, mientras que un

clima negativo puede conducir a la desconfianza, la resistencia al cambio y la toma de decisiones reactiva.

2. **Influencia del liderazgo:** El liderazgo juega un papel crucial en la creación y mantenimiento de un clima organizacional saludable. Los líderes que son transparentes, comunicativos y empáticos pueden fomentar un ambiente de confianza y apoyo que facilite la toma de decisiones efectivas. Por otro lado, un liderazgo autoritario, poco claro o inconsistente puede generar desconfianza y obstaculizar el proceso de toma de decisiones.
3. **Participación de los empleados:** Involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones puede mejorar la calidad y aceptación de las decisiones. La participación activa de los empleados puede aportar diferentes perspectivas, ideas innovadoras y un mayor compromiso con la implementación de las decisiones tomadas.
4. **Cultura de aprendizaje y adaptabilidad:** Una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la adaptabilidad puede facilitar la toma de decisiones en un entorno cambiante. La capacidad de aprender de los errores, adaptarse a nuevas circunstancias y tomar decisiones basadas en datos y evidencia puede ayudar a mantener la agilidad y la competitividad de la organización.
5. **Gestión de conflictos:** La capacidad de manejar conflictos de manera constructiva es fundamental para la toma de decisiones efectiva. La resolución de conflictos de manera transparente y justa puede ayudar a mantener la

confianza y la cohesión dentro del equipo, lo que a su vez facilita la toma de decisiones colaborativa y consensuada.

La toma de decisiones en el contexto del clima organizacional requiere un enfoque integral que tenga en cuenta el impacto del clima organizacional en el proceso de toma de decisiones, el papel del liderazgo, la participación de los empleados, la cultura organizacional y la gestión de conflictos. Al promover un clima organizacional saludable y fomentar prácticas de toma de decisiones efectivas, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio

La definición de cultura organizacional describe como un conjunto de supuestos fundamentales compartidos que se crean, descubren o evolucionan dentro de una comunidad específica. En contraste, la definición de Kennedy y Deal es un modelo integral de comportamiento humano que abarca artefactos específicos, enfatizando la capacidad de la humanidad para adquirir, comunicar y legar conocimiento a las generaciones futuras.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de investigación se puede identificar como no experimental y transversal. En este tipo de diseño las variables se analizan en un momento específico en el tiempo y dentro de su respectivo marco contextual. Además, la investigación se lleva a cabo sin ninguna manipulación intencional de las variables involucradas, lo que significa que la variable independiente y su impacto en la variable dependiente no se alteran deliberadamente (p.155).

3.2. Población

El estudio se llevó a cabo en una empresa inmobiliaria ubicada en Matamoros, Tamaulipas; en la cual se realizó un análisis de la información de todos los departamentos, tomando en cuenta una población de 108 empleados, considerando

las características particulares de cada grupo de individuos analizados y descritos en los resultados, para determinar la correlación existente entre el desempeño laboral y el clima organizacional.

Para la recolección de datos en se tomó un enfoque cualitativo, sin embargo, también se analizaron variables de tipo cuantitativo, por lo que el presente estudio es de tipo mixto. La recolección de datos es igual de importante que para el enfoque cuantitativo la única diferencia radica que no consiste en medir las variables si no que busca en si obtener información que le sea de utilidad para el análisis de su investigación.

3.3. Unidades de análisis

Se aplicaron 3 instrumentos de evaluación, posteriormente descritos, en los que las unidades de análisis de información serán:

- 45 empleados dados de baja en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023
- 108 empleados vigentes en el periodo de enero a marzo de 2024
- 25 empleados con ascensos y/o incrementos salariales en el periodo de enero a mayo de 2024

3.4. Diseño del instrumento

Para la presente investigación se analizó la información obtenida de la aplicación de 3 instrumentos de evaluación:

1. **Encuesta de salida del empleado**. Se diseño una encuesta para determinar las causas por las que los empleados se retiraban voluntariamente de la empresa. A criterio del investigador se implementó a principios del año 2023, considerando 23 preguntas, 20 preguntas abiertas y 3 de opción múltiple, de acuerdo con el anexo 2.
2. **Encuesta de Clima Organizacional.** En conjunto con la empresa, se diseñó un instrumento de 17 temas con 90 ítems, sobre el clima organizacional, evaluado en el periodo de enero a marzo de 2024. Por cuestiones de confidencialidad de la empresa solo se incluyen en esta investigación 3 temas que impactan en los resultados presentados, de acuerdo con el anexo 3.
3. **Evaluación del Desempeño.** Se propuso una metodología de evaluación para medir el desempeño laboral de los empleados, mediante una cédula con 10 indicadores, en una escala de 1 a 10, para medir una ponderación de 100 puntos en excelencia del desempeño, de acuerdo con el anexo 4.

3.5. Aplicación del instrumento

Los instrumentos de evaluación de aplicaron a los empleados de una empresa del sector inmobiliario en un periodo comprendido del 1 de enero de 2023 al 30 de mayo de 2024, de acuerdo con las unidades de análisis antes descritas.

Cada instrumento se evaluó previo a su aplicación con el departamento de recursos humanos y la alta dirección, en virtud de contener datos sensibles, algunos de ellos se omiten en el muestreo de esta investigación y de su informe final en protección de los datos personales en posesión de terceros.

3.6. Métodos de análisis e interpretación de los resultados obtenidos

Los resultados obtenidos se analizaron mediante estadística descriptiva como media, varianza y correlación; los datos fueron procesados y codificados en el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Luego los resultados se transfirieron a Excel, donde se representaron visualmente mediante gráficos para mejorar la comprensión y facilitar la interacción.

La presentación de los resultados se generó en tablas, gráficas y diagramas útiles para su fácil interpretación, las cuales se describen en el capítulo IV.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Datos Generales de los encuestados.

Se aplicaron 3 instrumento de evaluación a la población encuestada, la cual cumple con las siguientes características:

		Frecuencia	Porcentaje
A	21 a 34	55	50.9%
B	35 a 47	45	41.7%
C	48 a 64	8	7.41%
	Total	108	100.0%

Tabla 6 Edad de los encuestados

En la tabla 2 se aprecia que la población de empleados de la empresa sujeta de estudio corresponde un 50.9% a edades de 21 a 34 años, siendo de la generación “Y”, la cual se caracteriza por un mayor dinamismo y resistencia a la cultura organizacional, son personas seguras y se enfocan en los objetivos. Tienen elevadas expectativas sobre sus empleadores, buscan continuamente nuevos desafíos en el trabajo y no tienen temor de cuestionar a la autoridad.

		Frecuencia	Porcentaje
F	Femenino	36	33.3%
M	Masculino	72	66.7%
	Total	108	100.0%

Tabla 7 Sexo de los encuestados

Respecto al sexo de los encuestados, la tabla 3 muestra que el 66.7% son hombres, esto debido al sector inmobiliario al que pertenece la empresa evaluada; sobre todo por los procesos de construcción en los que preferentemente se contratan varones.

4.2. Resultado de la Hipótesis secundaria 1

En la hipótesis secundaria 1 se planteó que **el 30% de las bajas de los empleados en una empresa del ramo de la construcción se deben al ambiente laboral negativo**; esta se comprobó mediante la aplicación de la encuesta de salida del empleado a los empleados que voluntariamente renunciaron a la empresa, obteniendo los siguientes datos:

		Frecuencia	Porcentaje
F	Femenino	7	16.00%
M	Masculino	38	84.00%
	Total	45	100.0%

Tabla 8 Sexo de los empleados que renunciaron voluntariamente

De acuerdo con la tabla 4, 84% de los empleados que renunciaron voluntariamente fueron hombres, esto en el periodo de 2023. Este dato se complementa con la figura 3 que muestra que la principal causa de renuncia fue el ambiente laboral de la empresa, con un total de 18 empleados de los 45 que renunciaron voluntariamente en ese periodo.

Por lo anterior, al determinar el porcentaje de empleados dados de baja por renuncia voluntario, de acuerdo al instrumento aplicados, se determina que el 40% es por un

ambiente laboral negativo, impactando en su permanencia en la organización. Se acepta la hipótesis secundaria 1.

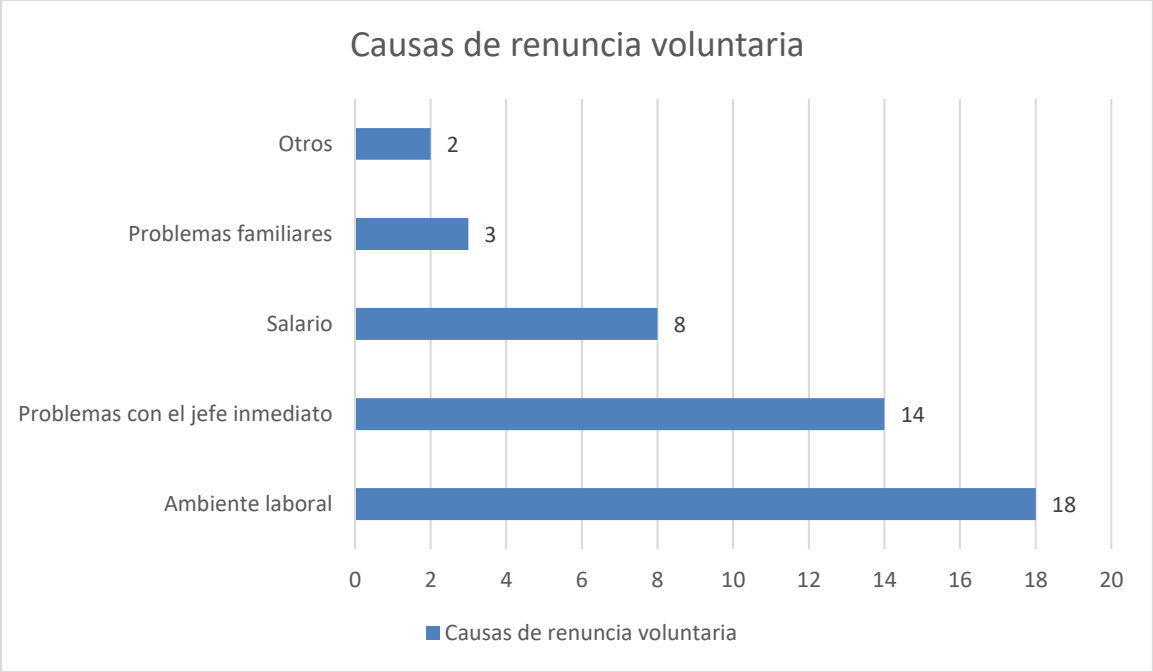


Figura 11 Causas de renuncia voluntaria

4.3. Resultado de la Hipótesis secundaria 2

Para la hipótesis secundaria 2 se estableció que **los empleados conocen los resultados que se esperan de su puesto de trabajo, en un 50% están de acuerdo en contribución de sus esfuerzos a los resultados de la empresa**; los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de clima organizacional, en el tema 4 Cultura de efectividad, se plantean en la figura 4.

En los resultados se aprecia que solo 24 empleados conocen los resultados que se espera de su puesto y 84 empleados manifiestan no conocer las expectativas que la organización tiene de su puesto de trabajo, contribuyendo poco a la cultura de la efectividad de la organización.

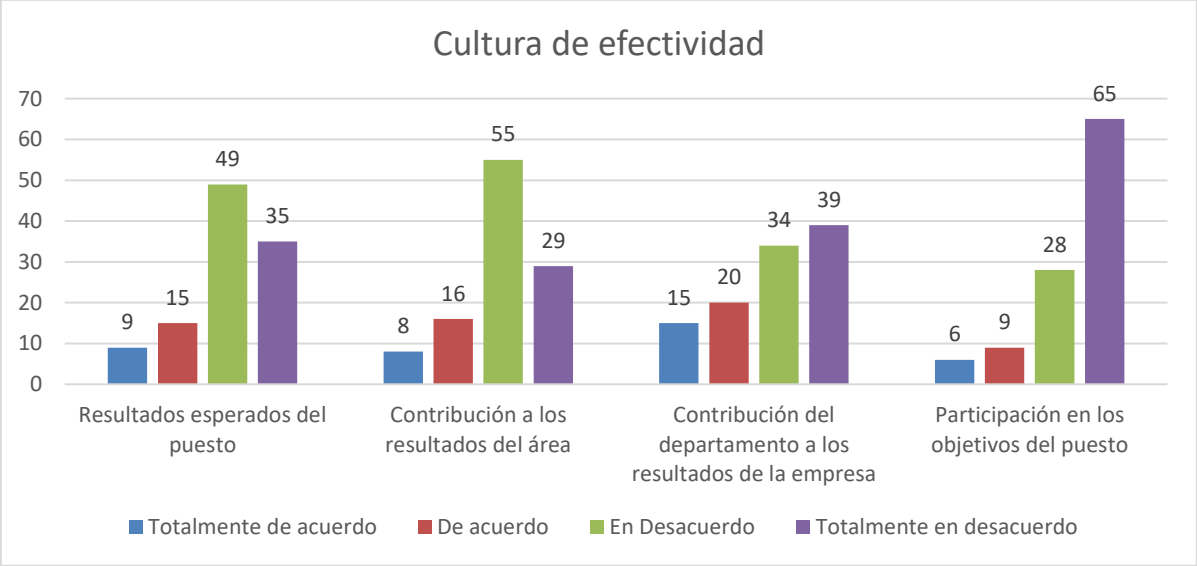


Figura 12 Cultura de la efectividad

En la figura 4 queda de manifiesto que los empleados no conocen como contribuye su puesto a los resultados de su departamento (78%); tampoco conocen como el departamento al que pertenecen aporta a los resultado de la empresa (68%); esto se debe en gran medida a que la organización no hace participe a los trabajadores de la construcción de los objetivos propios de cada puesto de trabajo o en su defecto no se les hace del conocimiento ni el perfil del puesto, su descripción o su posición en el organigrama (86%).

Al analizar los resultados se determinó que el 78% de los empleados de una empresa del sector inmobiliario desconocen los resultados que se esperan de su puesto y como estos aportan al logro de los objetivos de la organización, por lo que la hipótesis secundaria 2 se rechaza.

4.4. Resultado de la Hipótesis secundaria 3

Para analizar la hipótesis secundaria 3, en la que se plantea que **el clima de la cultura organizacional de la alta dirección se relaciona directamente con el desempeño laboral del personal de la empresa, el 25% de los empleados están comprometidos con la empresa, respetando la Misión, Visión, Valores y Normas**; se determinaron los siguientes resultados de la encuesta de clima organizacional, donde se evalúa el tema 6 Dirección y el tema 7 Propósito:

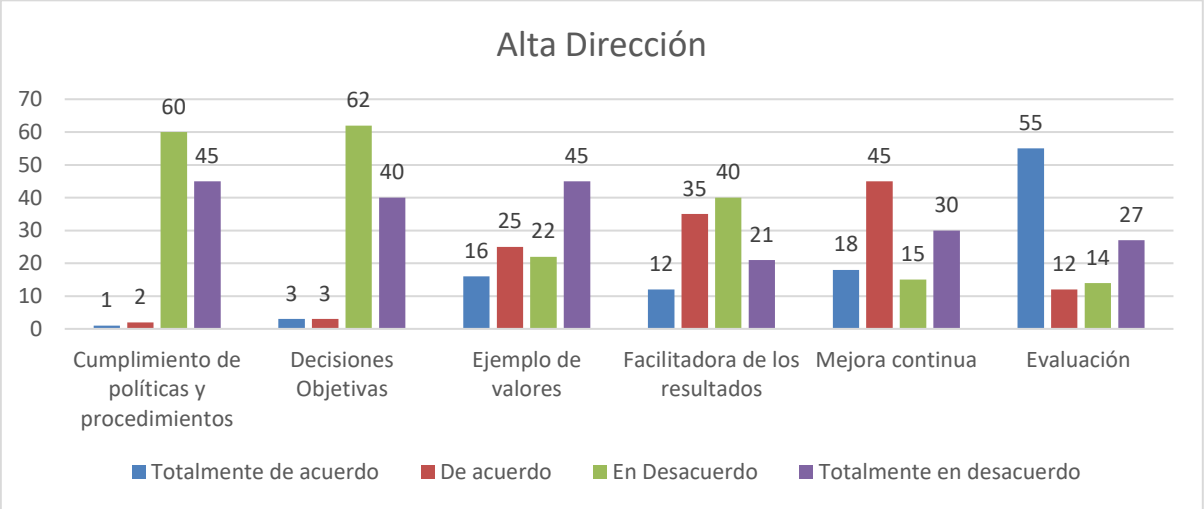


Figura 13 Clima organizacional de la Alta Dirección

En la figura 5 se muestra que el 56% de los empleados encuestados considera estar en desacuerdo con que la gerencia general enfatiza el cumplimiento de las políticas y procedimientos a seguir en la empresa y el 42% está totalmente en desacuerdo. Esto significa que la alta dirección no logra un nivel adecuado de concientización en la aplicación efectiva de políticas y procedimientos al alcance de los empleados.

Se evidencia que el 94% de los empleados considera que las decisiones que toma la gerencia general no son objetivas, resultan de la experiencia de los altos directores sin considerar a los colaboradores de mandos medios y bajos, provocando una ineficiencia en el ejercicio de la autoridad y el liderazgo.

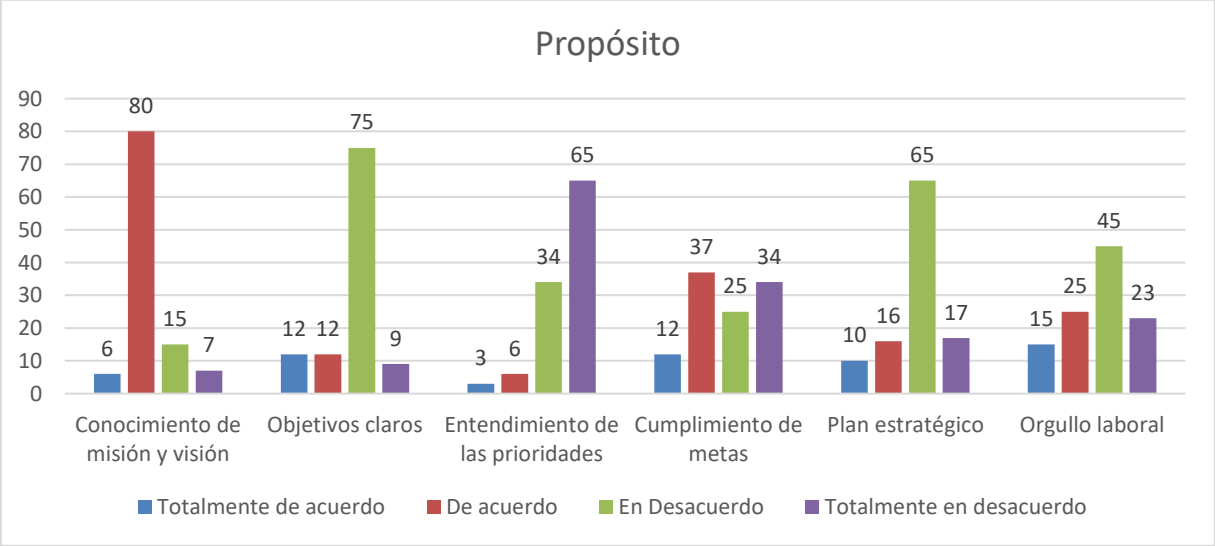


Figura 14 Conocimiento de la empresa, misión, visión, objetivos metas

El 74% de los empleados dice conocer la misión y visión de la empresa, de acuerdo con la figura 6, sin embargo, también se presenta que el 63% no se siento orgullo de pertenecer a la organización, provocando el incumplimiento de metas (55%), el poco entendimiento de las prioridades de la empresa (92%) y el desacuerdo (78%) de tener objetivos claramente establecidos.

En virtud de lo anterior podemos inferir que el 80% de los empleados conoce la misión, visión, políticas y normas, pero solo el 14% de ellos está comprometido con la empresa y se siente orgullo de pertenecer a ella, por lo que se rechaza la hipótesis secundaria 3.

4.5. Resultado de la Hipótesis secundaria 4

De acuerdo con la hipótesis secundaria 4, **el 10% de los ascensos de puesto y promociones laborales depende de la evaluación del desempeño en correlación con el clima organizacional**; esto se comprueba con las figuras 7 y 8 en las que se presentan los siguientes datos:

A) En el periodo de enero a mayo de 2024 se realizaron 25 ascensos de puesto por parte de colaboradores que fueron evaluados de acuerdo con los criterios e indicadores de la evaluación del desempeño: 5 fueron en el departamento de finanzas, 3 en el departamento de titulación, estos en la plaza de Matamoros, en Tampico se ascendieron a 4 empleados en el departamento de administración, 3 en construcción y 1 en Recursos Humanos; en Reynosa se

ascendieron a 2 de titulación, 3 de ventas y 2 de construcción y en Victoria se promovieron a 2 vendedores, 1 administrativo y 3 de construcción.

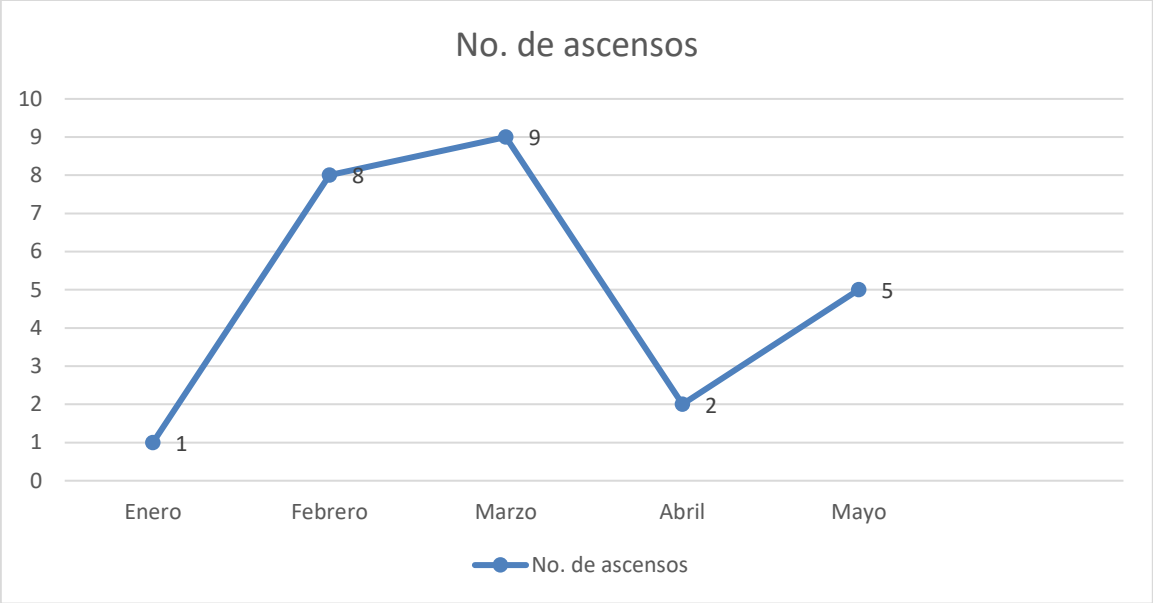


Figura 15 Número de ascenso en el 2024

Es importante mencionar que de estos 25 empleados que se promovieron en 2024, 8 empleados renunciaron voluntariamente y la razón fue el ambiente laboral (50%).

B) A los empleados promovidos (25) se les aplicó la evaluación del desempeño, en la figura 6 se muestra el resultado que obtuvieron en el indicador 10. ACTITUD HACIA LA EMPRESA, en el que se **evalúa el compromiso con la empresa, respetando la Misión, Visión, Valores y Normas,** es decir, el impacto que tiene el clima organizacional en el desempeño del colaborador.

Se aprecia entonces que el 80% de los empleados promovidos a un puesto superior en la línea jerárquica de la empresa obtuvieron una evaluación satisfactoria (Excelente y bien) en su compromiso con la empresa, el conocimiento y aplicación de la misión, visión, valores y normas y su impacto en el desempeño de la organización.

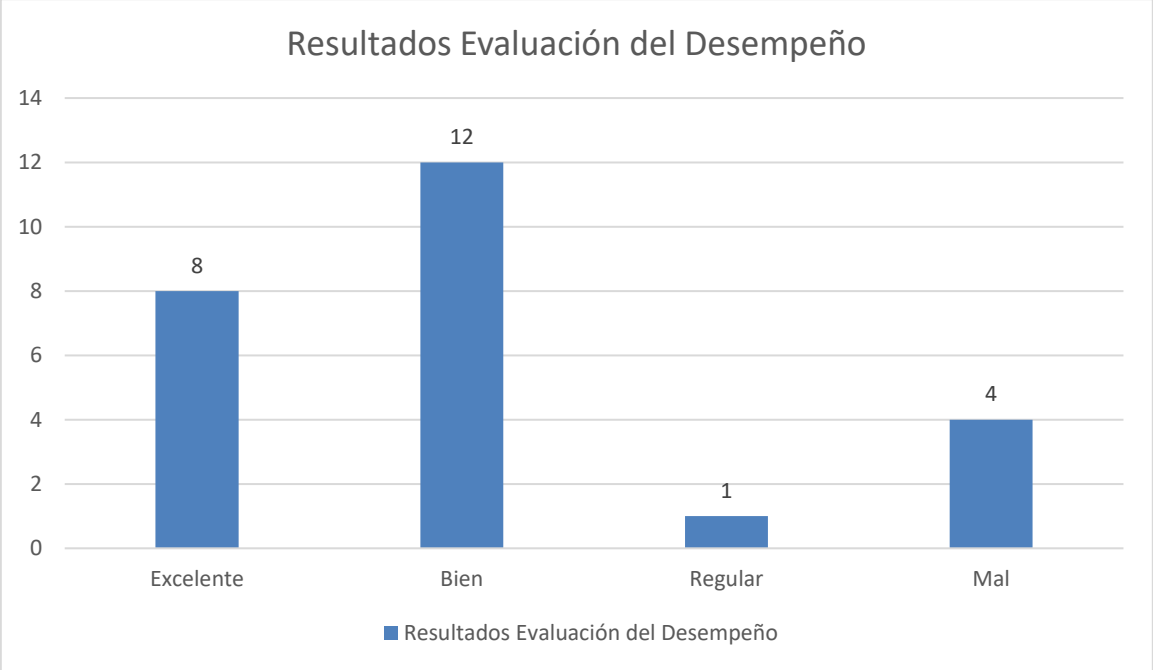


Figura 16 Resultados de la evaluación del desempeño de los empleados promovidos

Por lo anterior podemos inferir que 20 de 25 empleados fueron promovidos en virtud de su alto desempeño emanado del clima organizacional positivo. Comparado con la premisa del 10%, establecido en la hipótesis secundaria 4, se acepta la hipótesis.

Nota del investigador: Aun cuando la hipótesis se acepta, se menciona para su conocimiento, que durante los periodos evaluados se identificaron 3 casos, en los que los empleados renunciaron a escasos meses de haber sido promovidos; uno de ellos la Gerente de Administración, quien desconocía la totalidad de sus funciones ya

que el director general seguía interviniendo en la operación administrativa aun cuando ya existía esta gerencia, por lo que decidió renunciar al sentirse abrumada por el caso. El coordinador de Recursos Humanos también renuncio después de un aumento salarial al sentirse relegado en la toma de decisiones de su departamento y por último la Gerente de Servicios Generales que también desconocía la totalidad de sus funciones y responsabilidades, por lo que llego a tener ataques de estrés prolongados, los cuales impactaron en su salud, provocando que decidiera relevarse del cargo.

4.6. Resultado de la Hipótesis General

En base a los resultados obtenidos en los instrumentos de evaluación aplicados para la presente investigación y con base en la hipótesis general:

“La cultura organizacional efectiva permite subordinar los intereses personales de los trabajadores de una empresa hacia el logro de los objetivos organizacionales, alcanzando un alto desempeño y un impacto positivo en su desarrollo personal y laboral.”

Se puede inferir que existe una correlación positiva alta entre el clima organizacional de la empresa sujeta del estudio y el desempeño laboral de sus colaboradores, esto se aprecia en la tabla 5.

		Cultura Organizacional	Desempeño Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	0.70	108** 0.00
	N	108	108.0
Desempeño laboral	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	108** 0	0.70
	N	108	108.00
** La correlación es significativa en el nivel 0.70 (bilateral)			

Tabla 9 Coeficiente de Pearson Cultura Organizacional y Desempeño Laboral

Al evaluar los resultados obtenidos se identifica que la empresa del sector inmobiliario que se analizó en este estudio ha tenido un desempeño laboral bajo por la falta de concientización por parte de la alta dirección y de los mandos medios en eficientizar la cultura organizacional, siendo está trascendental para el cumplimiento de los objetivos personales de los empleados en concordancia con las metas de la empresa. Por lo que la hipótesis general de la investigación se ACEPTA.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

En primera instancia se afirma la hipótesis general donde indicamos que la cultura organizacional efectiva permite subordinar los intereses personales de los trabajadores de una empresa hacia el logro de los objetivos organizacionales, alcanzando un alto desempeño y un impacto positivo en su desarrollo personal y laboral**,** ya que se identificó en este estudio que ha tenido un desempeño laboral bajo por la falta de concientización por parte de la alta dirección y de los mandos medios en eficientizar la cultura organizacional, siendo está trascendental para el cumplimiento de los objetivos personales de los empleados en concordancia con las metas de la empresa

Además, inferir que existe una correlación positiva alta entre el clima organizacional de la empresa sujeta del estudio y el desempeño laboral de sus colaboradores esto indica que independientemente del tipo específico de cultura (ya sea burocrática, permisiva o colaborativa), la cultura organizacional juega un papel crucial para fomentar el desarrollo de las habilidades de los empleados e inculcar y priorizar los valores que se esperan dentro de la organización. Por otro lado, la presencia de creencias compartidas y patrones de interacción, que sirven como factores de identificación para la organización, tiene un impacto sustancial en el desempeño de los empleados. Esta influencia surge de la motivación que sienten los empleados por

contribuir al éxito de la empresa y participar de las diversas formas de reconocimiento y oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Por otro lado, se afirma que las bajas de los empleados en la empresa del ramo de la construcción se deben al ambiente laboral negativo impactando en su permanencia en la organización por lo que se podría considerar implementar medidas para mejorar el clima laboral y promover un ambiente de trabajo más positivo y saludable, que pueda reducir las bajas de empleados y mejorar la retención de talento a largo plazo.

Posteriormente, se rechazan las hipótesis de que los empleados conocen los resultados que se esperan de su puesto de trabajo, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos no conocen como contribuye su puesto a los resultados de su departamento, tampoco conocen como el departamento al que pertenecen aporta a los resultado de la empresa, esto se debe en gran medida a que la organización no hace participe a los trabajadores de la construcción de los objetivos propios de cada puesto de trabajo o en su defecto no se les hace del conocimiento ni el perfil del puesto, su descripción o su posición en el organigrama y también se rechaza la hipótesis 3 debido a que los empleados conocen la misión, visión, políticas y normas, pero solo el 14% de ellos está comprometido con la empresa y se siente orgullo de pertenecer a ella, al tomar medidas para abordar las preocupaciones de los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo y gratificante, la empresa puede mejorar el orgullo y el compromiso de sus empleados, lo que a su vez puede conducir a un mejor desempeño organizacional.

Y, por último, se acepta la hipótesis en la que hacemos referencia de que el 10% de los ascensos de puesto y promociones laborales depende de la evaluación del desempeño en correlación con el clima organizacional, de acuerdo a los datos arrojados en la investigación.

5.2. Recomendaciones

La empresa estudiada puede mejorar el desempeño laboral implementando ciertas recomendaciones relacionadas con la cultura organizacional y su influencia:

1. En primer lugar, es crucial que las empresas del sector inmobiliario reconozcan que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en el desempeño de los empleados. Por ello, se aconseja adoptar estrategias que prioricen la fidelización de los empleados y la transmisión efectiva de la identidad de la empresa. Para implementar estas estrategias se sugiere realizar encuestas al interior de las empresas. Estas encuestas ayudarán a identificar los valores fundamentales que definen a la empresa y determinar qué valores contribuyen a un rendimiento óptimo. Esta valiosa información puede luego utilizarse para desarrollar políticas de mejora que fomenten un comportamiento grupal más deseable y, en última instancia, conduzcan a un mejor desempeño.
2. Para garantizar que los valores y la cultura de la organización se transmitan eficazmente a todos los empleados, es fundamental que quienes ocupan puestos de liderazgo se aseguren de que los empleados compartan la misma mentalidad

y enfoque que la organización. Esta alineación influirá en gran medida en otras generaciones dentro de la organización

3. El impacto de una cultura colaborativa en el desempeño laboral se ha medido. Por ello, es muy recomendable priorizar el trabajo en equipo y establecer objetivos comunes dentro de los diferentes departamentos de la organización. Sin duda, este enfoque mejorará el rendimiento general. Además, para lograr resultados óptimos es fundamental invertir en el desarrollo de las habilidades y conocimientos de los empleados.
4. Para abordar esta cuestión, se propone introducir programas de apoyo académico específicamente adaptados a las funciones y responsabilidades de los empleados dentro de la organización. Estos programas brindarían asistencia financiera a los empleados que opten por seguir programas académicos relacionados con su puesto actual. Este enfoque no sólo motiva a los empleados a continuar con su crecimiento profesional, sino que también les dota de las herramientas necesarias para tener éxito dentro de la empresa.
5. Establecer una cultura de trabajo en equipo dentro de las organizaciones inmobiliarias es crucial para una comunicación efectiva y el logro de los objetivos institucionales. Además, se sugiere que el personal que acceda a puestos directivos o directivos en el sector inmobiliario tenga cualificación en gestión de grupos o recursos humanos, ya que estas habilidades son de suma importancia. Es fundamental que las personas en puestos de liderazgo posean las habilidades

necesarias para gestionar equipos de forma eficaz, comprender sus necesidades y comunicarse con ellos.

6. Esta investigación ha demostrado consistentemente que implementar la cultura organizacional como estrategia puede mejorar significativamente el desempeño laboral y, en última instancia, impactar los resultados de una empresa. En el sector inmobiliario es muy recomendable contar con personal de recursos humanos especializado que pueda analizar los procedimientos dentro de la empresa y seleccionar a las personas adecuadas para el trabajo.
7. Contar con un gerente de recursos humanos como socio estratégico puede agregar valor a los resultados de la empresa alineando las estrategias con el factor humano y sus elementos.
8. Luego de la pandemia de COVID-19, se recomienda que la comunidad científica y actores clave de la cultura organizacional y el sector inmobiliario en México realicen investigaciones. Esto permitirá examinar las variables culturales relacionadas con el trabajo remoto, el trabajo en equipo virtual y la libertad en la toma de decisiones, que se han vuelto cruciales durante la situación actual. El análisis de estas variables proporcionará información sobre cómo pueden diferir en un contexto laboral normal cara a cara.

Fuentes de Información

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2a. ed. --.). México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw-Hill.

Robbins, S. & Timothy, J. (2013). Comportamiento organizacional. (15ª ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.

Garibaldi, A, Wetzel, U. & Ferreira, V. (2009), Organizational culture and performance: a Brazilian case, Management Research News, Vol. 32 Iss: 2 pp. 99 – 119. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300010

Lam, A. E. (2010). La aplicación del nuevo Plan Contable General Empresarial en el Perú. The Application of the New General Business Accounting Plan. Contabilidad y Negocios. (pp. 5 - 18). Recuperado de: http://pergamo.pucp.edu.pe/contabilidadynegocios

Marín-Idárraga, D., Losada, L. (2015). Estructura Organizacional Y Relaciones Inter-Organizacionales: Análisis En Instituciones Prestadoras De Servicios De Salud Públicas De Colombia. Estudios Gerenciales, 31(134). Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043010

Schein, E. H. (1987). "Llegar a una nueva conciencia de cultura organizacional". Sloan Management Review, 25 (2). Winter.

Schein, E. H. (1991), "Lo que usted necesita saber acerca de la cultura organizacional", Training and Development Journal, Vol 40, January.

Lewin, K. (1978). La teoría del campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós (Original; Field Theory in Social Science, 1951).

Gibson, Ivancevich, Donnelly P. 2011. Organizaciones. México: Mc GrawHill, 2011.

Kozlowskik, S (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. En: Psychological science in the public interest. 2006, vol. 7, no 3, pp. 77-124

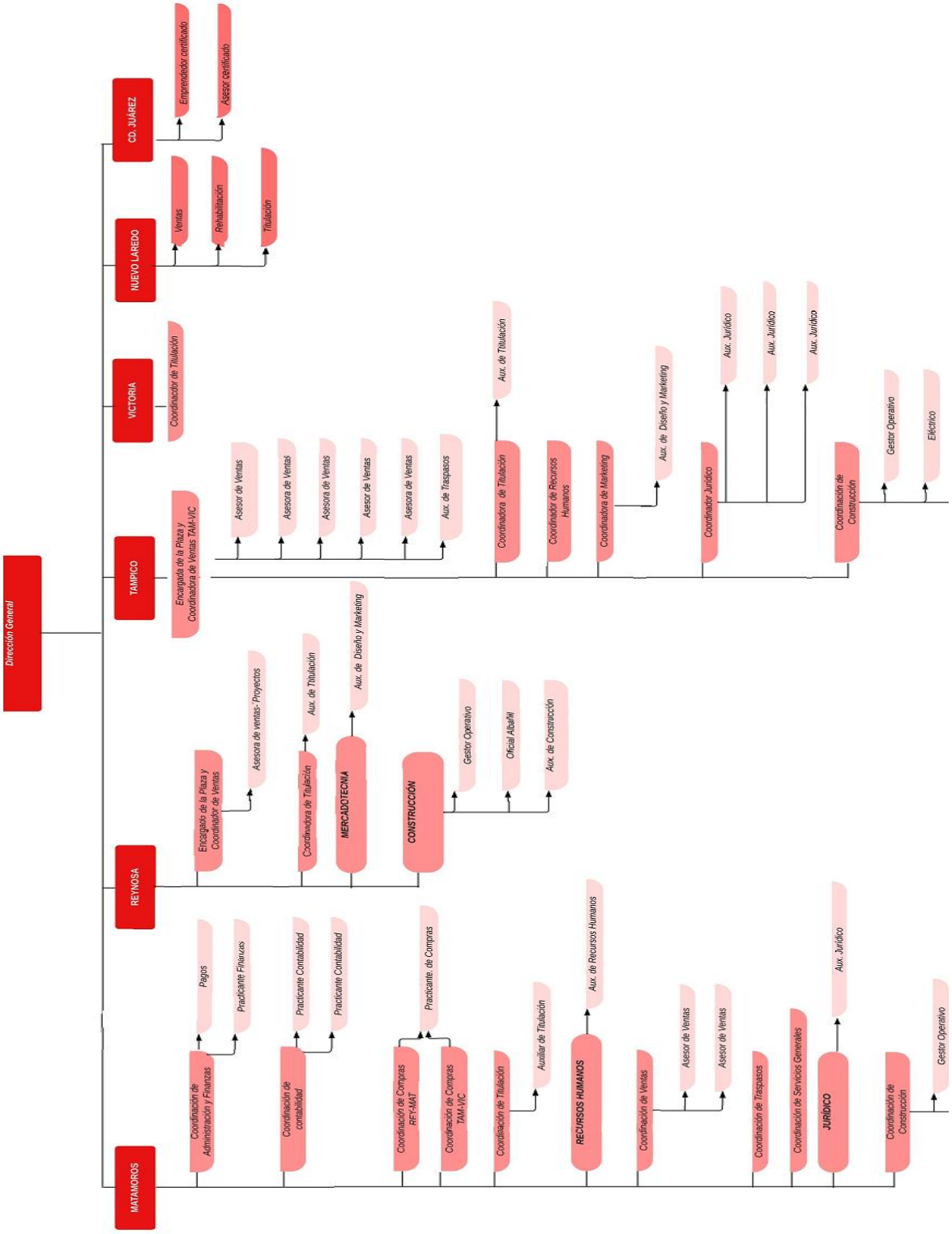
Quintanilla (2018). Relaciones Laborales y Productividad (pp. 100-150) Recuperado de: http://ebookcentral.proquest.com.upc.remotexs.xyz/lib/upcebooks/reader.action?docID=5630768&query=productividad+laboral

Serrabassa M (2018). Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas. Harvard Deusto. Recuperado de: https://www.harvard-deusto.com/las-empresas-del-futuroson-las-que-apuestan-por-las-personas

Medina, A. K. O. (2023, octubre 31). Reporte del mercado inmobiliario en México en 2023: Evolución, Actualidad, Perspectivas. *Monific Blog*. https://www.blog.monific.com/post/reporte-del-mercado-inmobiliario-en-mexico-en-2023-evolucion-actualidad-perspectivas

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., Salazar, M. (2010). Compromiso Del Trabajador Hacia Su Organización Y La Relación Con El Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. Panorama Socioeconómico. 28(40). Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007

Anexos 1. Organigrama de la empresa



Anexos 2. Encuesta de Salida del Empleado

ENCUESTA DE SALIDA DEL EMPLEADO

Dirigida al personal que se retira voluntariamente de la empresa.

Objetivo:
Documentar la información y analizarla para tomar acciones correctivas y mejorar las áreas de oportunidad.

Nombre del empleado: _____
Depto.:_____ Puesto:_____
Nombre de su jefe inmediato: _____

Por favor, conteste las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuando ingresó a la empresa recibió el curso inducción (Actividades a realizar, responsabilidades, reglamento interno, salario, gratificaciones, sanciones)?
Si ( ) No ( )
¿Por qué? _____

2.- ¿Cómo considera que fue la inducción?
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
¿Por qué? (Posibles respuestas si respondió regular o mala: Poco tiempo de inducción, No me explicaron bien, No entendí, etc.)_____

3.- Recibió instrucciones acerca de cómo realizar su trabajo.
Si ( ) No ( )
¿Por qué? _____

4.- ¿Quién le dio las instrucciones de cómo realizar su trabajo?
Jefe inmediato ( ) Compañero ( ) Otro ( ) _____
¿Por qué? _____

5.- ¿Las instrucciones de cómo realizar su trabajo fueron claras y de forma apropiada?
Si ( ) No ( )
¿Por qué? _____

6.- ¿Las áreas en que desempeñaba su trabajo eran seguras:
Si ( ) No ( )
¿Por qué? _____

7.- ¿El equipo de protección fue el adecuado para llevar a cabo su trabajo:
Si ( ) No ( )
¿Por qué? _____

8.- ¿Recibió cursos de capacitación?
Si ( ) No ( )
¿Por qué?
_____
_____

9.- ¿Cómo considera que fue la capacitación?
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
¿Por qué?
_____
_____

10.-.- ¿Cómo se sintió durante el tiempo que laboró con nosotros?
Excelente ( ) Bien ( ) Regular ( ) Mal ( )
¿Por qué?
_____
_____

11.- ¿Cuáles fueron las causas para que Usted se sintiera de ese modo?

12.- Explique con sus palabras la imagen que tiene de su Jefe Inmediato:
_____

13.- ¿Cómo considera la relación de su Jefe Inmediato con el personal a su cargo?
Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
¿Por qué?
_____
_____

14.- Mencione las causa(s) principal(es) por la(s) que usted renuncia a la empresa:

Problemas familiares	☐	¿Cuál? _____
Cambio de empleo	☐	
Horario	☐	
Ambiente de trabajo	☐	Explique: _____
Problemas con los compañeros de trabajo	☐	¿Cuál? _____ ¿Con quién?: _____
Problemas con el jefe inmediato	☐	¿Cuál? _____
Cambio de ciudad	☐	¿A cuál? _____ Motivo: _____
No le gusto el trabajo	☐	Por que _____
El trabajo era muy pesado	☐	Por que _____
Salario	☐	
Matrimonio	☐	
Horario	☐	
Distancia casa trabajo	☐	Tiempo de trayecto ____ Gasto diario en transporte _____
Otros	☐	Explique_____

15.-Si la causa es cambio de empleo por favor complemente la siguiente información:
A qué empresa va _____
Salario mensual inicial _____

Prestaciones:

Bonos de despensa mensual	Si ( ) No ( ) A partir de: Inmediato ( ) 1er mes ( ) 3er ( )
Premio asistencia	Sí ( ) No ( ) $_____ %_____
Premio puntualidad	Sí ( ) No ( ) $_____ %_____
Ahorro	Sí ( ) No ( ) $_____ %_____
Premio producción	Si ( ) No ( ) A partir de: Inmediato ( ) 1er mes ( ) 3er ( )
Ayuda para transporte	Si ( ) No ( ) $ _____ Semana ( ) Mes ( )
Gratificaciones	Si ( ) No ( ) $ _____ ¿Motivo?_____
Prima Vacacional	%_____
Días de aguinaldo	_____
Si son 2 ó 3 turnos	Especifíquelos_____
Turnos Rotativo:	Si ( ) No ( ) Cada cuando rota el turno: Semana ( ) 1 Mes ( )
Tiempo trayecto casa trabajo	(minutos) _____
Cantidad de camiones diarios:	1 ( ) 2 ( ) 3( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( ) 7 ( )
Día de Descanso Lunes ( ) Martes ( ) Miércoles ( ) Jueves ( ) Viernes ( ) Sábado ( ) Domingo ( )	
Día de descanso es Fijo	Si ( ) NO ( )

Equipo de trabajo

PC	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
Limpieza	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
Seguridad laboral	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
Condiciones de las instalaciones	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
En su área de trabajo se siente	Frio ( ) Calor, ( ) Agradable ( )
En su área de trabajo hay Ruido	Si ( ) No ( )
El ruido es:	Insoportable ( ) Incomodo ( ) Tolerable ( )

16.- ¿Qué cosas son las que más le gustaban de la empresa?

17.- ¿Qué cosas son las que menos le gustaban de la empresa?

¿Por qué?

18.- Si Usted, pudiera cambiar algo dentro de la empresa ¿Qué condición sería?

¿Por qué?

19¿Le gustaría volver a trabajar con nosotros?
Si ( ) No ( )
¿Por qué?

20.- ¿Qué lo haría regresar?

¿Por qué?

21.- ¿Cuál es la imagen que usted tiene de: ?

La Empresa en general:	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
Su Jefe / Supervisor	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
Su Director de área.	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
Sus compañeros	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
Las instalaciones	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
Los sueldos	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
Las prestaciones	Excelente ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

22¿Qué beneficios obtuvo durante el tiempo que trabajo con nosotros?

23.- Observaciones, comentarios y sugerencias que quiera realizar a la empresa:

¡Muchas gracias por su tiempo y le deseamos buena suerte!
Depto. de Recursos Humanos.

Anexos 3. Encuesta de Clima Organizacional

Como parte de las estrategias para el desarrollo de personal te invitamos a participar en este proceso de Evaluación de Clima Organizacional.

Esta es una oportunidad importante para que manifiestes tus puntos de vista sobre diversos aspectos de la empresa: Forma de Trabajo, Estructura, Satisfacción y Calidad de Vida. Por lo que te pedimos seas sincero en tus respuestas.

La información será analizada por niveles de puestos y áreas de trabajo. Para garantizar lo anterior, las respuestas de los cuestionarios serán capturadas y procesadas independientemente de quien haya contestado la encuesta. Tus respuestas serán estrictamente confidenciales.

Para asegurar la confidencialidad de éste proceso, te solicitamos no escribas tu nombre en ninguna parte.

Necesitamos tu entusiasta participación y la de todo el Equipo. Contribuye con nosotros entregando tu encuesta y motivando a que el resto de tus compañeros participen en éste proceso que es muy importante para la organización.

Recuerda:

- ✓ ***Responde todas las preguntas.***
- ✓ ***No hay respuestas correctas o incorrectas, solo tu propia opinión de las cosas.***
- ✓ ***Considera en las respuestas que así procedan, al jefe inmediato al que le reportas.***

¡Muchas gracias por tu participación!

Marca con una "X" en el cuadro correspondiente.

INDICA TU NIVEL DE PUESTO:

a) Grupo Directivo, Gerente,	
b) Especialista / Jefe de Área	
c) Analista / Auxiliar	
d) Operativo	

INDICA TU ÁREA DE TRABAJO:

a) Gerente general		**g) Operaciones**	
b) Administrativa		**h) Mantenimiento**	
c) Logística / Distribución		**i) Trafico**	
d) Servicio Técnico y Aseg. de Calidad		**j) Tecnología Aplicada**	
e) Recursos Humanos y Sist. de Calidad		**k) Servicios Auxiliares**	
f) Finanzas y Sistemas Administrativos		**l) Seguridad**	

Edad _____ **Sexo**_____

INSTRUCCIONES:

Señala que tan de acuerdo estás con cada una de las siguientes afirmaciones. Marca con una "X" la opción que consideres que mas describe tu opinión. Selecciona solo una opción por afirmación.

	TEMA 4.- <u>CULTURA DE EFECTIVIDAD</u> *Participación en el desarrollo de los objetivos del negocio y el nivel de contribución en el logro de los mismos.*	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Conozco los resultados esperados de mi puesto				
2	Sé como contribuyo a los resultados de mi área.				
3	Conozco la contribución de mi departamento a los resultados de la empresa.				
4	Participo en el establecimiento de los objetivos de mi puesto.				
5	En mi departamento las cargas de trabajo están distribuidas de forma adecuada.				
	TEMA 6.- <u>DIRECCIÓN</u> *Conocimiento de las actividades y decisiones que realiza este grupo, así como su relación con los demás.*	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La gerencia general delega y explica las responsabilidades de cada área.				
2	La gerencia general da la información necesaria para realizar el trabajo.				
3	La gerencia general enfatiza el cumplimiento de las políticas y procedimientos a seguir.				
4	Las decisiones que toma la gerencia general son objetivas.				
5	La gerencia general es ejemplo de los valores que persigue la empresa.				
6	La gerencia general es una facilitadora del logro de los resultados de la empresa.				
7	La gerencia general propone y aplica medidas para mejorar las condiciones de trabajo.				
8	La gerencia general realiza evaluaciones y supervisa constantemente el trabajo de sus colaboradores.				
	TEMA 7.- <u>PROPÓSITO</u> *Conocimiento de la empresa, su misión, visión, objetivos y metas.*	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	En esta organización todos conocen la misión y la visión de la empresa.				
2	Los objetivos de la empresa están claramente establecidos.				
3	Las prioridades de la empresa son entendidas por todos los que trabajan en ella.				
4	Se alcanzan las metas fijadas.				
5	Se trabaja conforme al plan estratégico de la empresa.				
5	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.				

Si tienes algún comentario adicional, nos interesa conocerlo. Puedes escribirlo en este espacio dedicado para ése fin.

Anexos 4. Evaluación del Desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO

NOMBRE: _____ NO. _____

FECHA DE INGRESO: _____ FECHA EVALUACIÓN: _____

PUESTO ACTUAL: _____

FACTORES DE EFICIENCIA	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	PUNTUACIÓN
1.- SERVICIO Evalúa la cantidad de trabajo o servicios de acuerdo con el puesto	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Producción satisfactoria, pero no tiene nada de especial	Siempre mantiene una buena producción	Siempre mantiene una buena producción y excede las expectativas	
2.- CALIDAD Evalúa la exactitud, la frecuencia del error, la presentación, el orden y el esmero. El cumplimiento al SGC y el logro de los objetivos marcados	Comete errores en demasía y el servicio muestra negligencia o falta de cuidado y no da seguimiento al SCI y nunca cumple con sus objetivos	Generalmente deja que desear, poca veces particia en el SCI y de vez en cuando cumple con sus objetivos	Trabaja en general con cuidado, y cumple con el SCI y mantiene sus Objetivos	Su trabajo siempre es bien hecho, Tiene inciativa en el seguimeinto de SCI y tiene casi siempre mejora continua en sus objetivos	Su trabajo muestra siempre un cuidado excepcional, Desarrolla el SCI excepcionalmente y siempre mantiene una mejora continua en busca de sus objetivos .	
3.- RESPONSABILIDAD Evalúa la manera como se dedica a su trabajo y cumple con los plazos estipulados, considerando cuanta fiscalización requiere para conseguir los resultados deseados	Es imposible depender de su trabajo, necesita constantemente vigilancia	No se puede contar siempre con resultados, sin fiscalización	Se puede confiar en su trabajo, ejerciendo una fiscalización moderada	Se puede confiar en su trabajo, ejerciendo una mínima fiscalización	Merece la máxima confianza, no necesita fiscalización	
4.- COOPERACIÓN-ACTITUD Pondera la voluntad de cooperar, el trabajo en equipo y la manera de acatar ordenes	Demuestra constantemente poca disposición de cooperar y mala actitud	A veces es difícil de manejar, tiene poca disposición	Generalmente cumple con buena actitud, está satisfecho con su trabajo	Siempre está dispuesto a cooperar y apoyar a sus compañeros	Coopera siempre, se esfuerza por ayudar a sus compañeros al máximo	
5.- INICIATIVA Evalúa la toma de decisiones	Carece totalmente de iniciativa, todo lo espera de los demás	Su actuación es variable a veces usa la iniciativa, otras veces no	Generalmente usa la iniciativa	Es una persona con iniciativa que lo demuestra constantemente	Tiene bastante iniciativa y la aplica acertadamente de manera constante	
6.- CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Evalúa la manera como se adecua ante nuevas funciones a desempeñar, de manera permanente o temporal.	Difícilmente acepta los cambios	Manifiesta resistencia para realizar nuevas funciones	Se puede adaptar sin mayor problema	Se muestra interesado y entusiasmado por aprender	Recibe las indicaciones de manera positiva y seguro de su capacidad por sacar adelante un nuevo reto	
7.- ORGANIZACIÓN Evalúa el cuidado que se tiene en la realización de sus funciones de manera ordenada, planeada y/o estructurada	Carece totalmente de organización	En ocasiones se preocupa por el orden	Generalmente la organización es parte importante en su trabajo	Se muestra interesado y atento al planear y ordenar sus funciones	Pone extremo cuidado en la organización	

8.- PUNTUALIDAD Evalúa la responsabilidad que se tiene por cumplir con el horario de trabajo	Carece totalmente de puntualidad	En ocasiones se preocupa por ser puntual	Generalmente es puntual	Se muestra preocupado por ser puntual	Pone extremo cuidado en la puntualidad	
9.- PRESENTACIÓN PERSONAL Evalúa la disciplina en cuanto al uso de uniforme (Si aplica), y su presentación personal en general	Su aspecto y presentación personal es muy deficiente	En ocasiones se preocupa por su presentación personal	Generalmente se preocupa por su presentación personal	Tiene buena presentación personal, se nota el cuidado y disciplina	Es notable el cuidado y esmero que pone a su presentación personal y disciplina	
10.- ACTITUD HACIA EIN Evalúa el compromiso con la empresa, respetando la Misión, Visión, Valores y Normas	Crítica siempre las normas de TLAXCALLI e influye desfavorablemente con sus compañeros	En ocasiones critica las normas de TLAXCALLI	Acata sin comentarios las normas impuestas en TLAXCALLI	Acepta las Normas de TLAXCALLI y su actitud hacia la misma es favorable	Acata y apoya las políticas y normas de la empresa e influye positivamente con sus compañeros	
CALIFICACIÓN						
PUNTAJE **CALIFICACIÓN**	10 A 20 MAL	21 A 40 REGULAR	41 A 60 BIEN	61 A 80 MUY BIEN	80 A 100 EXCELENTE	

	PUNTAJE	**CALIFICACION**
TOTAL		

COMENTARIOS DEL EVALUADOR: _____

_____

_____

SUGERENCIAS: _____

_____

_____

RECOMENDACIONES: _____

_____

_____

EVALUÓ: _____

RESPONSABLE DE AREA: _____

RECURSOS HUMANOS: _____

Anexos 5. Constancia de No Plagio

turnitin **Identificación de reporte de similitud:** oid:20755:364248441

NOMBRE DEL TRABAJO
Tesis Impacto de la cultura organizacion al en el desempeño laboral v2.docx

AUTOR
ERIKA VALLE

RECUENTO DE PALABRAS
14005 Words

RECUENTO DE CARACTERES
78566 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS
87 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO
3.2MB

FECHA DE ENTREGA
Jul 2, 2024 9:11 PM CDT

FECHA DEL INFORME
Jul 2, 2024 9:13 PM CDT

● **14% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 8% Base de datos de Internet
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 10% Base de datos de trabajos entregados

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Fuentes excluidas manualmente

Resumen