



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE CENTRAL
Sucre – Bolivia**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DE LA
FUERZA DE VENTAS DE LA COMPAÑÍA YANBAL REGIONAL
SUCRE**

Tesis presentada para optar al Grado
Académico de Magíster en
Administración de Empresas

MAESTRANTE: CLAUDIA JAQUELINE FLORES MARQUEZ

Sucre – Bolivia

2024

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación dedico a Dios Padre creador por darme salud y bendiciones en mi vida. Y a mi madre Jaqueline por apoyarme, cuidarme y velar tanto por mi superación profesional y personal a lo largo de mi camino.

AGRADECIMIENTOS

Para la realización del presente trabajo de investigación, agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar y al plantel docente por brindarme los conocimientos y la guía necesaria para realizar el estudio.

RESUMEN

La presente tesis presenta una perspectiva formal del estudio de la cultura organizacional con sus cuatro dimensiones participación, misión, consistencia y misión relacionado al desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre, por medio del sustento de un marco conceptual teórico sólido y una investigación ampliamente desarrollada en el diagnóstico; primeramente, con la realización de las fases pre- input, input y desarrollo.

A partir de esta línea de investigación en la corporación Yanbal Regional Sucre analizada, se propone un modelo de desarrollo de la cultura organizacional del propio, que se constituye como principal finalidad el alineamiento de la cultura hacia la visión y estrategia de la empresa. Basado en las directrices de las tres dimensiones determinantes para el desempeño dentro de la corporación como ser misión, participación y consistencia, del mismo modo en los enfoques educación y persuasión. Este modelo está constituido por la reestructuración de símbolos (implementación de nuevos valores), la gestión de la información y el involucramiento continuó de la fuerza de ventas.

La propuesta del modelo diseñado es el objetivo que persigue la tesis. Por lo que en la realización del diagnóstico se enfocó a determinar si los cuatros dimensiones de la cultura influían en el desempeño de las consultoras, se pudo evidenciar que tres de estas son determinantes en cuanto al desempeño de las integrantes de la escalera del éxito de Yanbal.

Del mismo modo se ha determinado conocer la cultura ideal frente a la actual, en otras palabras, cuáles eran los ajustes necesarios que debían realizarse conforme la conveniencia del crecimiento económico de los que forman parte de la empresa en Sucre.

En los primeros capítulos de esta tesis, se ha analizado las teorías vinculadas al estudio y diagnóstico de la cultura organizacional, asimismo del desempeño de la fuerza de ventas. Consecuentemente se ha realizado un análisis minucioso de las variables vinculadas a ambas teorías para medir el grado de relación. No obstante, no solo se recurrió a las técnicas cuantitativas, sino también a las cualitativas para la validación del presente estudio.

Por último, se ha propuesto la importancia que tiene la congruencia de la cultura con la filosofía empresarial, como rector del éxito de la corporación relacionado a la expansión constante que persiguen.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1	Antecedentes	1
1.2	Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1	Problema	3
1.3	Justificación	4
1.4	Objeto de Estudio.....	4
1.5	Objetivos.....	4
1.5.1	Objetivo General	4
1.5.2	Objetivos Específicos.....	4
1.6	Alcance de la investigación.....	5
1.6.1	Delimitación temática	5
1.6.2	Delimitación temporal.....	5
1.6.3	Delimitación Geográfico.....	5
2	MARCO TEÓRICO	6
2.1	Definición de cultura organizacional.....	6
2.1.1	Existencia de subculturas y valores nucleares dentro de una cultura dominante	6
2.1.2	Estratos de la cultura organizacional.....	7
2.1.3	Características principales de la cultura organizacional.....	8
2.1.4	Tipos de culturas que presentan las organizaciones.....	9
2.1.5	Perfiles que pueden llegar adoptar las culturas organizacionales	11
2.1.5.1	Autoritario y coercitivo	11
2.1.5.2	Autoritario benevolente.....	11
2.1.5.3	Consultivo	12

2.1.5.4	Participativo.....	13
2.1.6	Funciones de la cultura organizacional	13
2.1.7	Una cultura organizacional buena o exitosa	14
2.1.8	La cultura organización y su influencia en el desempeño laboral	15
2.1.9	Análisis de la cultura organizacional	16
2.1.9.1	La fase de input	17
2.1.9.2	La fase de desarrollo	18
2.1.9.3	La fase del output	19
2.1.10	Variables de la cultura organizacional	20
2.1.10.1	Dimensión misión	22
2.1.10.2	Dimensión adaptabilidad.....	23
2.1.10.3	Dimensión participación	25
2.1.10.4	Dimensión consistencia.....	26
2.1.11	Diseño del modelo	27
2.1.11.1	Diseño del modelo basado en 3d o de redding. - (teoría de la eficacia) desarrollo de las estrategias.....	28
2.2	Definición del desempeño laboral	28
2.2.1	Importancia del desempeño de la fuerza de ventas	28
2.2.2	Factores básicos del desempeño del vendedor.....	29
2.2.2.1	El elemento de las percepciones del rol	30
2.2.2.2	El elemento de la aptitud	31
2.2.2.3	El elemento del grado de habilidades.....	31
2.2.2.4	El elemento de la motivación	32
2.2.2.5	El elemento de las variables personales, organizacionales y del entorno	32
2.2.3	Distinción entre el desempeño – eficacia.....	34

2.2.4	Teoría de las atribuciones y la evaluación del desempeño de los vendedores	35
2.2.5	Tipos de mediciones para la evaluación a los vendedores	35
2.2.5.1	Mediciones objetivas	35
3	METODOLOGÍA	37
3.1	Métodos de Investigación	37
3.2	Tipo de Investigación	38
3.2.1	Enfoque de Investigación.....	38
3.3	Universo o Población de Estudio.....	38
3.3.1	Determinación y Elección de la Muestra	39
3.4	Sujetos Vinculados a la Investigación	41
3.5	Variables y Tabla de Operacionalización de Variables	42
3.6	Hipótesis.....	46
3.7	Fuentes y Diseños de los Instrumentos de Relevamiento de Información	48
3.7.1	Técnicas de Investigación.....	48
3.7.2	Instrumentos.....	49
3.8	Resultados del Diagnóstico	49
3.8.1	Fase Pre-Input.....	51
3.8.1.1	Revisión de fuentes documentales	51
3.8.1.2	Representación de la escalera del éxito de Yanbal	55
3.8.1.3	Estructura Organizacional	56
3.8.2	Fase de Input	62
3.8.2.1	Herramienta consulta a experto	63
3.8.2.2	Observación	69
3.8.2.3	Matriz FODA	74

3.8.2.4	Estado ideal de la cultura organizacional de Yanbal.....	76
3.8.3	Fase de Desarrollo.....	76
3.8.3.1	Encuestas	77
3.8.3.2	Análisis estadístico descriptivo.....	77
3.8.3.3	Análisis de cruce de variables.....	99
3.8.3.4	Medida de acuerdo al coeficiente kappa sobre relación entre las variables: presentación de estrés en las consultoras y monto de pedido en las últimas campañas.....	104
3.8.3.5	Análisis estadístico inferencial	104
3.8.4	Grupo focal a consultoras	118
3.9	Conclusiones Finales	128
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
4.1	Conclusiones.....	130
4.2	Recomendaciones	132
5	PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE YANBAL REGIONAL SUCRE.....	134
5.1	Formalización del modelo	134
5.2	Objetivos propuestos con la implementación del modelo de desarrollo de la cultura organizacional de Yanbal Regional Sucre.....	139
5.3	Etapas para la implementación del modelo	140
5.4	Identificación de los stakeholder.....	141
5.5	Identificación de agentes de cambio	141
5.6	Proceso de las etapas del modelo conforme al requerimiento de roles y involucrados necesarios.....	142
5.6.1	Equipo de liderazgo (concientización).....	143
5.6.1.1	Determinación de elementos de cambio.....	144

5.6.1.2	Análisis de agentes de cambio.....	144
5.6.1.3	Análisis de las fuerzas al cambio	145
5.6.1.4	Capacitación a los agentes de cambio	146
5.6.2	Equipo de liderazgo (alineación)	147
5.6.3	Estructura del plan de acción del modelo de desarrollo de la cultura de Yanbal	149
5.6.4	Equipo de liderazgo (desarrollo).....	150
5.6.4.1	Etapa descongelar	150
5.6.4.2	Etapa de cambio.....	152
5.6.4.3	Etapa recongelar.....	153
5.6.4.4	Evaluación del cambio.....	153
5.7	Requerimientos y presupuestos por fase de implementación.....	154
5.7.1	Resumen del presupuesto	154

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: El iceberg de la cultura organizacional conforme al postulado de Chiavenato.....	7
Esquema 2: Estratos de la cultura organizacional.	8
Esquema 3: Influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño y la satisfacción laboral	15
Esquema 4: Modelo de diagnóstico de la cultura organizacional.	17
Esquema 5: Modelo de desempeño del vendedor	29
Esquema 6: Comportamientos básicos del vendedor.....	34
Esquema 7: Mediciones comunes de entrada y salida utilizadas para evaluar a los vendedores.....	36
Esquema 8: Relación de las variables y la muestra de estudio.....	39
Esquema 9: Involucrados y técnicas de investigación en el estudio del diagnóstico.....	41
Esquema 10: Estrategia para la gestión 2019 para las directoras regionales. .	54
Esquema 11: Escalera del éxito de la corporación Yanbal Regional Sucre.....	55
Esquema 12: Descripción del rol de consultora Yanbal.....	56
Esquema 13: Descripción del rol de la emprendedora uno de Yanbal.....	58
Esquema 14: Descripción del rol de la emprendedora número dos de Yanbal.	59
Esquema 15: Descripción del rol de la directora independiente junior de Yanbal.	59
Esquema 16: Descripción del rol de la directora independiente senior de Yanbal.	61
Esquema 17: Descripción del rol de la directora independiente super senior de Yanbal.	61
Esquema 18: Descripción del rol de la directora independiente regional de Yanbal.	62

Esquema 19: Matriz del estado ideal de la cultura organizacional de Yanbal. .	76
Esquema 20: Alineación de la visión, estrategia y cultura organizacional.	135
Esquema 21: Congruencia de la cultura organizacional con la estrategia.....	136
Esquema 22: Esquema sobre las dimensiones que forman parte de la base de su construcción modelo:.....	138
Esquema 23: Etapas del modelo de cambio o ajuste de cultura.	140
Esquema 24: Identificación de stakeholder para la empresa Yanbal Regional Sucre.....	141
Esquema 25: Esquema de la identificación de agentes de cambio	142
Esquema 26: Diagrama del proceso de las etapas del modelo conforme al requerimiento de roles e involucrados necesarios.	142
Esquema 27: Determinación de elementos de cambio.....	144
Esquema 28: Formato de análisis que deben realizar las directoras.	144
Esquema 29: Análisis de resistencia al cambio.	145
Esquema 30: Análisis de las fuerzas al cambio.	146
Esquema 31: Pasos del diseño del plan de acción del modelo de desarrollo de la cultura de Yanbal.....	147
Esquema 32: Enfoques del plan de acción del modelo de desarrollo de la cultura de Yanbal.....	148
Esquema 33: Implementación de valores direccionado a generar un ambiente familiar en la Corporación Yanbal.....	150
Esquema 34: Involucrados en el proceso de cambio de cultura como agentes.	151
Esquema 35: Medios usados para la preparación al cambio.	151
Esquema 36: Posibles etapas de resistencia al cambio por parte de los Stakeholder.....	152
Esquema 37: Introducción de elementos de reforzamiento al de cambio.....	152

Esquema 38: Acuerdos como familia Yanbal que se pretenden implementar 153

Esquema 39: Involucrados en la evaluación del nivel de la cultura deseada en Yanbal alcanza a ser impregnada..... 154

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1: Kit de herramientas para nuevas consultoras de Yanbal.....	57
Ilustración 2: Kit de herramientas para nuevas directoras de Yanbal.	60

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Recopilación del desarrollo del diagnóstico en base al postulado de Víctor García y Andrea Aguilar.....	20
Cuadro 2: Tratamientos de las variables o dimensiones.	21
Cuadro 3: Definición de la unidad de estudio y técnica de muestreo.....	40
Cuadro 4: Variables y Tabla de Operacionalización de Variables.....	42
Cuadro 5: Actividades e instrumentos utilizados en cada fase del modelo de diagnóstico.....	50
Cuadro 6: Filosofía de la corporación Yanbal a nivel nacional.	52
Cuadro 7: Grupo de expertos entrevistados.....	63
Cuadro 8: Resumen de indicadores de análisis en la entrevista realizada a directoras regionales de la corporación Yanbal de la Regional Sucre.	64
Cuadro 9: Descripción de las etapas de la capacitación impartida a las consultoras de la corporación Yanbal Regional Sucre, representadas en la guía de observación.....	70
Cuadro 10: Matriz FODA.....	75
Cuadro 11: Edad de los encuestados.....	77
Cuadro 12: Estado civil de las consultoras.....	79
Cuadro 13: Número de días que necesitan las consultoras para alcanzar el monto mínimo de su pedido.	81
Cuadro 14: Análisis estadísticos descriptivos de las variables del desempeño de la fuerza de ventas de las consultoras de Yanbal.	93
Cuadro 15: Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión misión.....	95
Cuadro 16: Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión Adaptabilidad.	96

Cuadro 17: Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión participación.....	97
Cuadro 18: Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión consistencia	98
Cuadro 19: Relación entre las variables estado civil de las consultoras y existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras. ...	99
Cuadro 20: Medida de acuerdo coeficiente kappa sobre relación entre las variables estado civil de las consultoras y existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras.	100
Cuadro 21: Relación entre las variables padecimiento de estrés en las consultoras y el monto de pedido en las últimas campañas.....	101
Cuadro 22: Medida de acuerdo al coeficiente kappa sobre relación entre las variables presentación de estrés en las consultoras y monto de pedido en las últimas campañas.....	104
Cuadro 23: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis general.	105
Cuadro 24: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 1	106
Cuadro 25: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 2.	107
Cuadro 26: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 3.	108
Cuadro 27: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 4.	109
Cuadro 28: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 5	110
Cuadro 29: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 6.	111
Cuadro 30: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 7.	112

Cuadro 31: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 8.	113
Cuadro 32: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 9.	114
Cuadro 33: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 10.	115
Cuadro 34: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 11.	116
Cuadro 35: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 12.	117
Cuadro 36: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 13.	118
Cuadro 37: Análisis de temas abordados en el grupo focal por las consultoras de la corporación Yanbal Regional Sucre.....	119
Cuadro 38: Directrices de cambios específicos, basadas en las dimensiones determinantes de la cultura organizacional de Yanbal, para en el modelo de desarrollo (ajuste) de la nueva cultura.....	137
Cuadro 39: Capacitación al personal que formará parte agente de cambio en los talleres grupales dirigido a las consultoras.....	147
Cuadro 40: Estructura del plan de acción del modelo de desarrollo de la cultura de Yanbal.....	149
Cuadro 41: Resumen del presupuesto de talleres grupales.....	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edad de los Encuestados.....	78
Gráfico 2: Género de los encuestados	79
Gráfico 3: Estado civil de las consultoras	80
Gráfico 4: Nivel de formación de las consultoras	80
Gráfico 5: Número de días que necesitan las consultoras para alcanzar el monto mínimo de su pedido	81
Gráfico 6: Presentación de estrés en las consultoras de Yanbal	82
Gráfico 7: Actitud de las consultoras respecto al ánimo y energía para ofrecer los productos de Yanbal.....	83
Gráfico 8: Sentimiento de Autoconfianza de las consultoras al momento de recomendar a sus clientes productos	83
Gráfico 9: Actitud de las consultoras relacionado al auto seguimiento del porcentaje de pedido que realizan cada campaña en comparación al anterior	84
Gráfico 10: Percepción de las consultoras respecto a la otorgación de capacitaciones por Yanbal en cada campaña.....	85
Gráfico 11: Percepción de las consultoras en relación a la contribución de mejora, perfeccionamiento o actualización constante en sus habilidades en ventas con las capacitaciones que les brinda Yanbal.....	86
Gráfico 12: Percepción de las consultoras relacionado a la frecuencia de veces que reciben felicitación por parte de su líder o directora regional.	87
Gráfico 13: Percepción de las consultoras sobre la contribución del trabajo en equipo al logro de metas.	88
Gráfico 14: Percepción de las consultoras sobre las reuniones en grupo (nivel de cooperación para que cada persona entienda la relación entre su oficio y los objetivos de la organización).....	89
Gráfico 15: Frecuencia de veces que otorga capacitaciones Yanbal en una campaña.	90

Gráfico 16: Percepción respecto a capacitaciones a futuros líderes de grupo para mejorar sus habilidades constantemente 91

Gráfico 17: Percepción de las consultoras respecto al seguimiento o acompañamiento en las campañas. 92

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

Unique - Yanbal es una empresa multinacional que fue fundada hace 50 años en Perú por Fernando Belmont, este para elegir el nombre de su marca se inspiró en la unión del nombre de su hija con su apellido materno formado de esta manera Yanbal.

Desde su creación ha sido direccionada a la producción y distribución de cosméticos cuya estrategia adoptada fue la venta directa, sin dejar de lado los principios bajo los que fue creada la prosperidad para todo, la confianza en el talento, pasión y fuerza de la mujer.

En la actualidad es una gran corporación que se ha convertido en fuente laboral de miles de personas en más de 12 países como ser Bolivia, Perú, México, España entre otros. Ingresó al mercado boliviano en 1979 primero en la ciudad de La Paz con la iniciativa de tres consultoras, a lo largo de este tiempo cuentan con más de 30.000 personas en el país que ofrecen información acerca de sus productos. Se puede destacar que Yanbal fue la primera corporación en Bolivia en iniciar la venta directa de productos de belleza.

Esta multinacional ha ampliado su propuesta, cuenta con una gran variedad de productos desde maquillajes, fragancias, artículos para cuidado de la piel e higiene personal, así también ha incursionado ingresando al mundo de la bisutería Fina bañada en oro y plata, con diferentes diseños de acuerdo a la preferencia de su público objetivo. Para garantizar la calidad de sus productos cuenta con su centro de investigación de desarrollo de cosméticos e fragancias, diseñadores de joyas reconocidos a nivel internacional y sus correspondientes plantas modernas de producción en Estados Unidos.

Vega, J (2018) director general de Consumer Beauty, del grupo estadounidense Conty, manifiesta que el consumidor de cosmética actual apuesta por una belleza integral. Una belleza que va más allá del aspecto físico. La belleza es algo holístico, es algo externo e interno, pasando del self-care al self-aware. Ello

implica que crezcan con fuerza marcas y productos que apuestan por la experiencia, la sensorialidad, la personalización y los ingredientes naturales.

Por tanto, desde hace varios años la demanda de cosméticos ha crecido en el mercado internacional y consecuentemente en el boliviano; por lo que, ha permitido la expansión de esta compañía en las diferentes ciudades del país, contando a nivel nacional con más de 16.000 consultoras y en la ciudad de Sucre alrededor de 680 promotoras.

De acuerdo a Montoya; Rave (2020) la cultura organizacional ha cobrado gran importancia en el mundo empresarial a partir de finales del siglo XXI, en primera instancia por los gerentes o administradores que fueron los primeros en identificar la importancia de esta área; sin embargo, las reconocidas escuelas de negocios tardaron un lapso de tiempo más para identificar su alcance y profundizar en su estudio.

Por consiguiente, es así como desde los años ochenta diversos autores y escuelas se han ocupado de las culturas de las organizaciones en procura de desentrañar cuáles son sus componentes, de qué maneras interactúan entre sí, en qué medida determinan los episodios de éxitos y fracasos que siempre acontecen, ellos nos advierten acerca de la especificidad, cada organización cuenta en cualquier momento con una cultura inherente que condiciona sus percepciones, además la identifica y distingue, así sucede en todas las etapas del devenir, nacimiento, expansión, decadencia y muerte. (Fuentes, 2012)

La cultura está constituida por una fusión de la cultura formal, la cual consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, de los valores, creencias y el comportamiento de los miembros, la cultura informal que contiene los comportamientos como son en realidad; que a su vez éstas, están regidas por factores externos como el entorno y factores internos como valores, creencias, tabúes, normas y mitos (Minsal y Perez, 2007)

1.2 Planteamiento del Problema

En un mundo donde la globalización, el avance tecnológico y por ende la competitividad entre las diferentes empresas avanzan velozmente, es donde la

cultura organizacional cobra especial relevancia puesto que los factores diferenciadores que influyen pueden posibilitar a una organización ser más exitosa que sus competidores.

Dada la competencia ardua que existe en el rubro de productos de embellecimiento en el mercado sucreño se puede evidenciar que sus estrategias de venta directa han tenido éxito en el pasado tomando como ventaja su relación cercana con los clientes, promociones en sus precios entre otros.

Sin embargo, estas estrategias han llegado a un punto donde se han convertido en insuficientes donde la competencia se ha vuelto más intensa con las altas inversiones de las diferentes marcas en estrategias publicitarias tradicionales y no tradicionales.

Cabe destacar que la fortaleza de estas empresas transnacionales son sus promotoras o consultoras de venta. Por ende, ellas se convierten en una variable determinante para el éxito de las empresas en este caso de Yanbal regional Sucre.

Por lo que, dejar de lado el comportamiento organizacional puede llegar a convertirse en una debilidad evidente de la Regional, que podría ser directamente aprovechada por las diferentes compañías de belleza teniendo como consecuencia la pérdida en la cuota del mercado sucreño y sucesivamente la disminución de los porcentajes de ventas.

Por consiguiente, es preciso el estudio exhaustivo de la relación entre la cultura organizacional y desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal, con la finalidad de recabar y analizar la información primaria, para determinar la correspondencia entre ambas; de modo que permita la elaboración de una propuesta cuya finalidad sea aumentar el desempeño de la fuerza de ventas del equipo de Yanbal.

1.2.1 Problema

¿Se podrá proponer un modelo de desarrollo de la cultura, a partir del análisis de la relación entre cultura organizacional y desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre?

1.3 Justificación

La finalidad de la investigación es analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre. Para de tal manera contribuir con el planteamiento de un modelo de desarrollo de la cultura, que permita aumentar el desempeño de este sector, cabe destacar que el capital humano es uno de los principales factores que intervienen en la creación del valor para el cliente.

Por lo tanto, el talento humano no es sólo es un activo intangible estático, sino es más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin.

El aporte práctico con esta tesis se demostrará al explicar la relación de causa efecto entre las dos variables de estudio, el cual puede ser utilizado para reflexiones posteriores, con la finalidad de mejorar el desempeño por parte de la directiva de la Regional. Así mismo se da el aporte teórico al problematizar y explicar teorías referentes al comportamiento organizacional con relación al objeto de estudio, cuyas conclusiones servirán como referente para el análisis y solución a problemas organizacionales que se presentan en la actualidad en las distintas empresas.

1.4 Objeto de Estudio

Propuesta de un modelo de desarrollo de la cultura, a partir del análisis de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la fuerza de ventas en Yanbal regional Sucre.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un modelo de la cultura organizacional adecuada a la realidad de Yanbal regional Sucre que permita elevar el desempeño de la fuerza de ventas.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Sistematizar las teorías vinculadas al objeto de estudio.
- Determinar la relacional real entre la cultura organizacional con sus cuatros dimensiones y el desempeño de la fuerza de ventas.

- Diseñar un perfil de cultura organizacional con base en el nivel de relevancia de las dimensiones participación, consistencia, adaptabilidad y misión.

1.6 Alcance de la investigación

1.6.1 Delimitación temática

El área de estudio que abarca el presente trabajo es la Gestión del Cambio Organizacional, perteneciente a la malla curricular del Programa de Maestría en Administración de Empresas.

1.6.2 Delimitación temporal

El presente trabajo para su elaboración abarcará un periodo de estudio comprendido durante la gestión 2019.

1.6.3 Delimitación Geográfico

Esta tesis se enfocará al análisis de las consultoras que forman parte de la Regional Yanbal Sucre.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

Para la construcción marco teórico se procedió al desarrollo de dos ejes temáticos, como ser el estudio en primer plano de la cultura organizacional, en segundo plano del desempeño de la fuerza de ventas dentro de una organización y finalmente concluye con la operacionalización de las variables de estudio del presente trabajo de carácter investigativo.

A continuación, se expone las teorías adoptadas en este capítulo:

2.1 Definición de cultura organizacional

El autor Stephen Robbins define a "la cultura organizacional como un sistema de significados compartido por los miembros el cual distingue a una organización de las demás". (Robbins y Judge A, 2009)

En cambio, Chiavenato lo menciona como la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009)

Para Mario Pinto dentro de una organización, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que sus miembros tienen en común. "Los aspectos como las normas, los valores, las actitudes y las creencias compartidas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento". (Hellriegel y Slocum, 2009)

2.1.1 Existencia de subculturas y valores nucleares dentro de una cultura dominante

En principio se debe aclarar que de acuerdo a Robbins y Judge una cultura dominante es aquella que expresa los valores fundamentales que comparten la mayoría de los miembros de la organización en cambio una subcultura se refiere a las mini culturas que existen dentro de esta.

Por otro lado, los valores nucleares son aquellos valores dominantes aceptados por toda la organización. Dado lo anterior expuesto existen empresas o instituciones que teniendo una cultura organizacional definida presentan subculturas en las que predominan los valores nucleares generalmente esto se da en aquellas que están divididas en departamentos debido a su extensión en el mercado.

2.1.2 Estratos de la cultura organizacional

De acuerdo al postulado de Chiavenato él hace una comparación de la cultura organizacional con un iceberg por lo que esta presenta varios estratos y para llegar a conocer realmente la cultura se debe analizar cada estrato que contiene. A su vez el menciona mientras más profundo sea el estrato más difícil será cambiar la cultura.

Posteriormente se presenta el iceberg de la cultura organizacional:

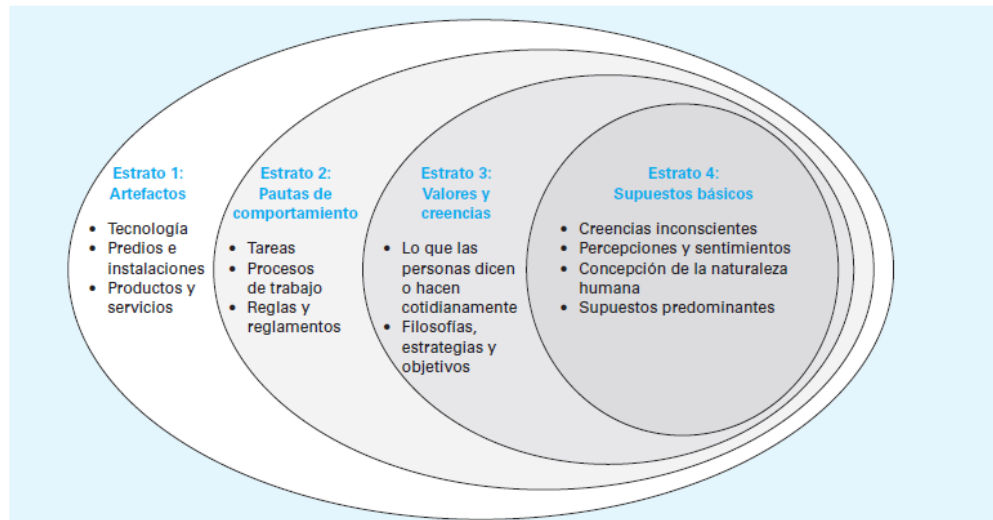
Esquema 1: El iceberg de la cultura organizacional conforme al postulado de Chiavenato.



Fuente: Idalberto Chiavenato, La dinámica del éxito con las organizaciones

A continuación, se muestra un mapa con los distintos estratos de la cultura organizacional:

Esquema 2: Estratos de la cultura organizacional.



Fuente: Idalberto Chiavenato, La dinámica del éxito con las organizaciones.

2.1.3 Características principales de la cultura organizacional

Robbins y Judge sugieren siete características principales que reúne la esencia de la cultura organizacional

- Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

- Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento. (Robbins & Judge A, 2009)

En cambio, para Mario Pinto la cultura organizacional tiene seis características principales que se presentan a continuación:

- Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- *Clima organizacional*. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera. (Pinto, 2012)

2.1.4 Tipos de culturas que presentan las organizaciones

Existe una clasificación general sobre el tipo de culturas organizacionales que llegan a presentar las empresas según Stephen Robbins existe:

- Cultura fuerte aquella en que los valores nucleares se comparten con intensidad y forma extensa. (Robbins y Judge A, 2009)
- Cultura débil por lo contrario a la anterior esta no tendrá mucha influencia en el comportamiento de sus miembros.

Por otro lado, Don Hellriegel y Jhon W. Slocum propone para establecer el tipo de cultura de una organización, el modelo norteamericano que los clasifica de la siguiente manera:

- Cultura de equipo de beisbol atraen a empresarios innovadores, y a personas a las que les gusta correr riesgos y pagan a los empleados por lo que producen.
- Cultura del club se valoran la edad y la experiencia. Recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro.
- Cultura de academia ponen énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos en expertos de una función específica con frecuencia contratos desde la universidad.
- Cultura de fortaleza preocupada por la supervivencia. Promete poco en cuanto a seguridad y empleo pasan dificultades para recompensar a los empleados con buen desempeño. Podría resultar atractivo para gente que disfruta el reto de resolver situaciones de empresas en problemas. (Hellriegel y Slocum, 2009)

Desde otro punto de vista Greenberg y Baron proponen como clasificador del tipo de cultura organizacional el modelo de la doble “S” que determina lo siguiente:

- Cultura de redes un tipo de cultura organizacional caracterizada por una alta sociabilidad y una baja solidaridad.
- Cultura mercenaria un tipo de cultura organizacional caracterizada por una baja sociabilidad y una alta solidaridad.
- Cultura fragmentada un tipo de cultura organizacional caracterizada por una baja sociabilidad y una baja solidaridad.
- Cultura comunal un tipo de cultura organizacional caracterizada por una alta sociabilidad y una alta solidaridad (Goffey y Gareth, 2014)

2.1.5 Perfiles que pueden llegar adoptar las culturas organizacionales

2.1.5.1 Autoritario y coercitivo

Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. (Alvarez, 2021)

2.1.5.1.1 Características

- Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
- Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedir las. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas. (Chiavenato, 2009)

2.1.5.2 Autoritario benevolente

Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema autoritario. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. (Chiavenato, 2009)

2.1.5.2.1 Características

- *Proceso de decisión*: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- *Sistema de comunicaciones*: relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- *Relaciones interpersonales*: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- *Sistema de recompensas y sanciones*: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales. (Chiavenato, 2009)

2.1.5.3 Consultivo

Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. (Chiavenato, 2009)

2.1.5.3.1 Características

- *Proceso de decisión*: de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.
- *Sistema de comunicaciones*: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
- *Relaciones interpersonales*: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.

- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente. (Chiavenato, 2009)

2.1.5.4 Participativo

Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. (Chiavenato, 2009)

2.1.5.4.1 Características

- Proceso de decisión: totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas. (Chiavenato, 2009)

2.1.6 Funciones de la cultura organizacional

Para Robbins y Judge la cultura organizacional tiene ciertas funciones dentro de la organización como ser:

- Define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.

- Mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. (Robbins y Judge A, 2009)

2.1.7 Una cultura organizacional buena o exitosa

De acuerdo a estudios realizados y publicado en la revista organizational Dynamics, reveló que los aspectos fuertes y positivos de la cultura organizacional que eran más críticos para triunfar entre las regiones por lo general incluían los siguientes:

- Dar poder a los empleados
- Tener orientación hacia los equipos
- Tener una dirección estratégica clara, y propósito
- Poseer una visión fuerte y reconocible

Por otro lado, para Fitz-Enz existen ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales o exitosas.

- Fijación de un valor equilibrado. Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (stakeholders).
- Compromiso con una estrategia básica y esencial. Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.
- Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural. Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.
- Comunicación masiva de doble vía. Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.
- Asociación con los grupos de interés. Tratan a sus asociados en forma congruente e integral.

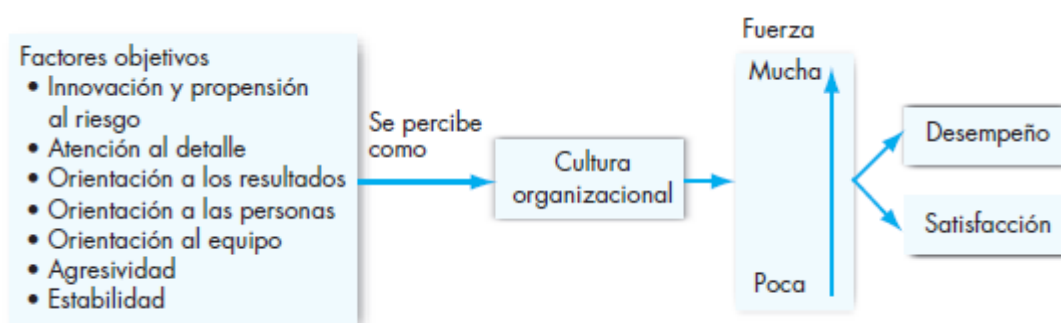
- Colaboración funcional. Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.
- Innovación y riesgo. Están enfocadas en la innovación y la creatividad.
- Nunca están satisfechas. Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados. (Fitz-Enz, 2009)

2.1.8 La cultura organización y su influencia en el desempeño laboral

Según Robbins y Judge la cultura organizacional es una variable de intervención. Porque los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización con base a los factores como el grado de tolerancia al riesgo, énfasis en el equipo y apoyo a las personas, estos autores mencionan que esta percepción general se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y satisfacción de los empleados, con un efecto mayor en las culturas fuertes. (Robbins y Judge A, 2009)

A continuación, se muestra un cuadro que ilustra el modo en que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y la satisfacción laboral:

Esquema 3: Influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño y la satisfacción laboral



Fuente: Idalberto Chiavenato, La dinámica del éxito con las organizaciones.

Por otro lado, el autor Laszlo Bock en su libro “work rules” en español titulado “la nueva fórmula del trabajo” este como experto en el tema, revela la importancia de proporcionar una serie sistema de significados valores, hábitos, actitudes y tradiciones entre otros los cuales permitirán dirigir la gestión de personas dentro de una empresa en su caso de Google permitiendo asumir de manera

responsable las tareas de atraer, desarrollar y retener a los empleados. Este a su vez resalta uno de los puntos más importantes en sus escritos la manera de contratación y la falta de jerarquía a su vez desarrollan el liderazgo de sus equipos de trabajo lo cual incentiva un ambiente creativo proactivo a resolver problemas y anticiparse a ellos por parte de cada miembro.

Desde otro punto vista la cultura organizacional tiene relación directa con el desempeño laboral por distintas razones como ser: la cultura organizacional debe estar alineada a la estrategia debido a que se la considera esencial para el éxito de las personas. Tanto directivos como empleados deben tener las mismas metas de tal modo que existan acuerdos para alcanzarlos.

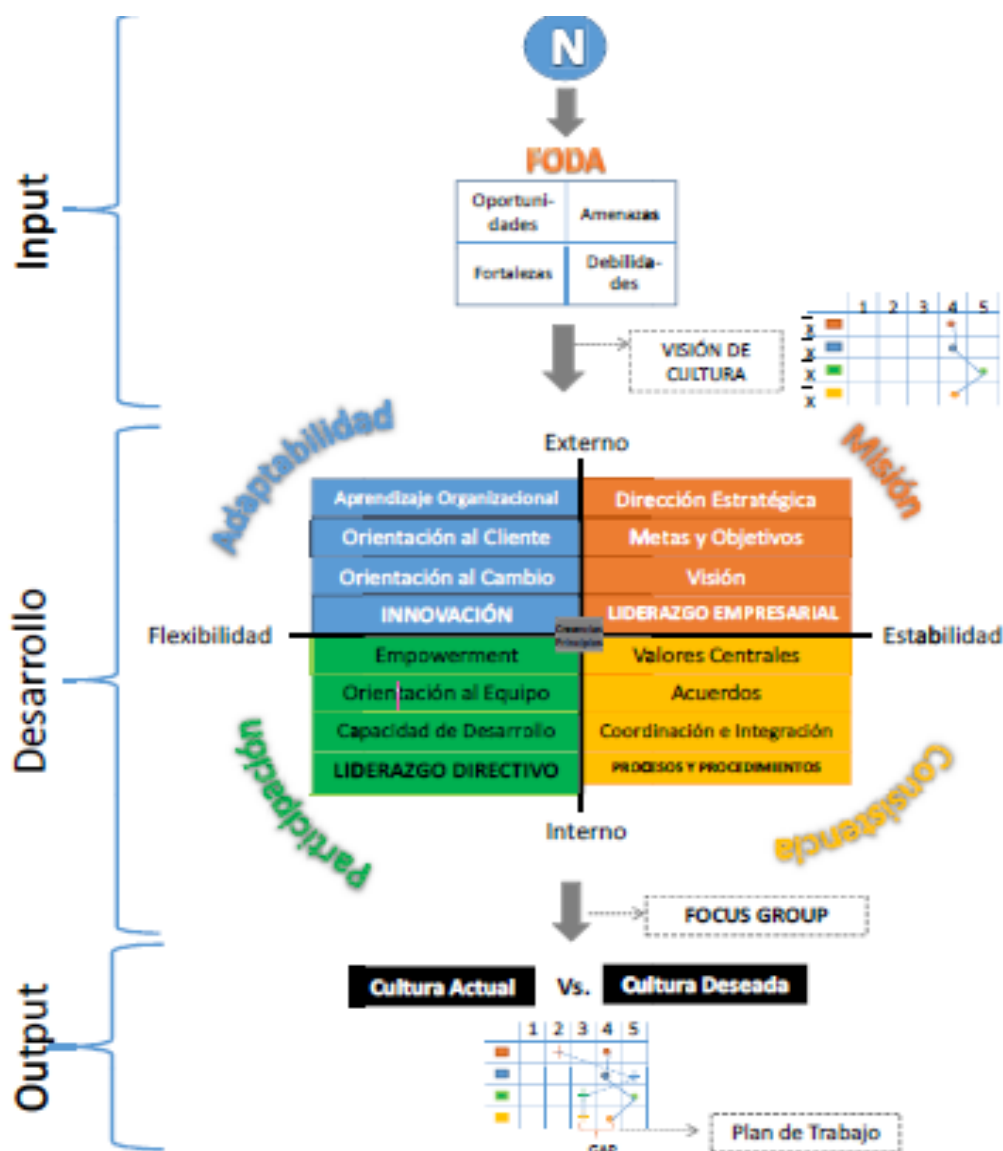
Para que exista un buen desempeño por parte de los empleados la cultura debe transmitir motivación a estos.

2.1.9 Análisis de la cultura organizacional

Según el estudio de Víctor García en la tesis “**Desarrollo de un modelo de cultura organizacional**” este. Parte del hecho de que el diagnóstico de la cultura trata de observar y analizar la manifestación de lo simbólico a través de los comportamientos, se debe detener la mirada en situaciones de encuentro o interacción, así como también en las prácticas cotidianas para detectar regularidades en el accionar de los sujetos. (García, 2017)

Este realiza una compilación de varios estudios elaborados por autores reconocidos en el tema, sin embargo, su propuesta de un nuevo modelo se basa en especial en el trabajo de Denison. Víctor García lo postula de la siguiente manera el análisis o diagnóstico está dividido en tres fases: El input, desarrollo y output a continuación se muestra un esquema del análisis de la cultura organizacional con sus respectivas fases posteriormente se expone su explicación:

Esquema 4: Modelo de diagnóstico de la cultura organizacional.



Fuente: Víctor Augusto García Navarro, desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional.

2.1.9.1 La fase de input

Víctor García a esta etapa la cataloga como el punto inicial del modelo se origina al identificar alguna necesidad para llevar a cabo un diagnóstico, que permita detectar áreas de oportunidad y con base en eso, generar un plan de acción.

Por lo que el indica que es necesario realizar un análisis previo de la situación general de la empresa (Análisis FODA) de tal modo que se pueda identificar cómo la cultura contribuye en los resultados de la organización. Por lo que a

partir de este prediagnóstico, el encargado del estudio o miembros parte del directorio deberán definir en qué grado debe estar impregnada la cultura de la empresa de acuerdo a las cuatro dimensiones que definió el autor Denison: (Adaptabilidad, Misión, Participación y Consistencia) lo que más adelante permitirá tener el (estado ideal), la visión de la cultura, esta información será un parte esencial en la etapa de output para efectuar la comparación de la cultura ideal vs. La cultura real.

Debemos llegar a que las personas sientan que su trabajo es bueno según como menciona Barry Schwartz en su libro “porque trabajamos las personas” no buscan o trabajan por el sueldo en si sino en la mayoría de los casos por situaciones intangibles es decir vocación del empleado de acuerdo al autor estos son los que más desempeño laboral presentan en una organización.

2.1.9.2 La fase de desarrollo

Según Víctor García esta fase es el corazón del modelo de diagnóstico, se compone de cuatro cuadrantes (dimensiones) regidos por dos ejes; el eje horizontal va en un continuo desde la Flexibilidad (extremo izquierdo), hasta la Estabilidad (extremo derecho); mientras que el eje vertical va desde la Orientación Externa (extremo superior) hasta la orientación Interna (extremo inferior). (García Navarro, 2017)

Este señala basado en lo que exponía el padre de la cultura organizacional Edgar Schein, que en el centro de estos cuatro cuadrantes deben estar las Creencias y Principios, debido a que es lo más profundo y la esencia de una organización por lo que en muchos casos es complejo entenderlo.

Otro componente importante el cual se encuentra ubicado conforme al anterior diagrama en el extremo superior izquierdo es la dimensión Adaptabilidad, la cual según García debe ser medida mediante cuatro factores: Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente, Orientación al Cambio e Innovación. (García, 2017)

Por otra parte, en el extremo superior derecho, se localiza la dimensión Misión, la cual de acuerdo a lo que expone el autor “debe ser evaluará mediante la

Dirección Estratégica del Negocio, las Metas y Objetivos planteados, la Visión y el Liderazgo Empresarial". (García, 2017)

En relación en los cuadrantes inferiores se encuentra ubicados en el extremo izquierdo la dimensión Participación, dicha debe ser medida través del Empowerment, Orientación al Equipo, Capacidad de Desarrollo y Liderazgo Directivo; en el cambio el extremo derecho, la Consistencia, en donde se sitúa los Valores, Acuerdos, Coordinación e Integración y Procesos y Procedimientos.

Para García cada factor con sus respectivas dimensiones será medido a través de un cuestionario, mismo que debe ser aplicado a una muestra representativa de los empleados. Sin embargo, este resalta que dichos resultados deben ser reafirmados a través de la técnica de los grupos focales para que finalmente se pueda sistematizar dicha información.

2.1.9.3 La fase del output

Después de la obtención de información de la anterior fase conforme lo que expone Víctor García se debe proceder con una comparación de la cultura ideal plasmada en la fase del Input, contra la cultura real, arrojada en la fase de desarrollo (la cual nos indicara que dimensión es la que se debe trabajar) una vez efectuado este procedimiento se puede proceder al diseño de un plan con sus correspondientes actividades para poder lograr la cultura ideal planteada por la empresa.

Desde otra perspectiva Andrés Aguilar Edward en su estudio efectuado en Coahuila México expresa "la operacionalización del trabajo empírico comprende dos etapas existencia de dos etapas tomando en cuenta tres componentes la técnica, instrumentos y unidades de análisis". (Aguilar, 2012)

El primer componente hace mención a las entrevistas, revisión de fuentes de información, el segundo componente se refiere a la utilización de guía de entrevistas, análisis del contenido, cuestionario entre otros por último el tercer componente insinúa a los individuos objeto de estudio.

En síntesis, ambos autores indican la importancia de la utilización de la técnica de recolección de información en especial la de los grupos focales puesto que

se debe tener un panorama verídico sustentado para el diseño posterior del modelo de la nueva cultura organizacional.

2.1.10 Variables de la cultura organizacional

Como ya se había indicado Víctor García menciona cuatro dimensiones con sus respectivos factores en la fase de desarrollo del diagnóstico las cuales se desenvuelven como variables por otro lado Andrea Aguilar en su estudio aplicado al sector industrial efectúa un listado de las variables y sus indicadores que toma en cuenta para dicho estudio.

A continuación, se presenta una recopilación de los postulados por parte de estos dos autores.

Cuadro 1: Recopilación del desarrollo del diagnóstico en base al postulado de Víctor García y Andrea Aguilar

FASE DE DESARROLLO	
PRIMER PASO	Determinación de las creencias y valores
SEGUNDO PASO	Tratamientos de las variables o dimensiones

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2: Tratamientos de las variables o dimensiones.

TRATAMIENTOS DE LAS VARIABLES O DIMENSIONES		
DIMENSIÓN	FACTORES	
MISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección estratégica. • Metas y objetivos. • Visión • liderazgo empresarial. 	<p>INDICADORES</p> <p>Percepción del personal con respecto a</p> <ul style="list-style-type: none"> – Trato por parte de los superiores. – Ejercicio de la autoridad.
ADAPTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje organización • Orientación al cliente • Orientación al cambio • Innovación 	<p>INDICADORES</p> <p>Percepción de los involucrados con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Programas de capacitación
PARTICIPACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Empowerment • Orientación hacia el equipo • Capacidad de desarrollo 	<p>INDICADORES</p> <p>Comunicación descendente</p> <ul style="list-style-type: none"> – Medios utilizados – Tipo de mensajes – Oportunidad de la información – Relevancia de la información <p>Comunicación ascendente</p> <ul style="list-style-type: none"> – Medios disponibles – Apertura para la retroalimentación
CONSISTENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Valores centrales • Acuerdos • Coordinación e integración • Proceso y procedimientos 	<p>INDICADORES</p> <p>Actitudes y valores</p> <ul style="list-style-type: none"> – Factores que faciliten el cumplimiento del trabajo – Factores que limiten el cumplimiento del trabajo

Fuente: Andrea Aguilar Edwards, El diagnóstico de “la cultura organizacional o las culturas”

2.1.10.1 Dimensión misión

Según García Dimensión que se encuentra ubicada en la parte superior derecha del cuadrante, entre la orientación externa y la estabilidad. “Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro” (García, 2017)

Para el padre de la cultura organizacional Denison se refiere a la Misión como quizás uno de los rasgos culturales más importantes, debido a que las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. “Es trascendental que la empresa defina su razón de ser y a dónde quiere llevarla. Esto brindará claridad a los colaboradores respecto de porqué hacen lo que hacen y su contribución al logro de la Misión”. (Cevillano, 2022)

“Para realizar el estudio se deberán evaluar los siguientes factores: Dirección Estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo Empresarial”. (García, 2017)

Por otro lado, Andrea Edwards toma como indicadores percepción del personal con respecto a las percepciones del personal sobre el liderazgo el trato por parte de los superiores y ejercicio de la autoridad.

2.1.10.1.1 Dirección Estratégica

“Son un conjunto de estrategias priorizadas que se deben diseñar para lograr la misión y visión de la empresa”. (García, 2017). Es decir, muestran claramente las intenciones estratégicas que expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización

2.1.10.1.2 Metas y Objetivos

Los objetivos de cada una de las áreas que conforman la empresa deben estar alineados con la estrategia global de la organización e impactar en el logro de la visión, por tal motivo, es preciso establecer objetivos específicos a corto plazo por cada área, de tal manera que cada colaborador comprenda cómo sus actividades diarias abonan al logro de la Misión (García, 2017)

2.1.10.1.3 Visión

Una vez que se ha definido la razón de ser de la compañía, es necesario tener claro lo que se quiere lograr en el futuro, en el largo plazo. Cuando una empresa establece su Visión, todas las acciones se fijan hacia ese punto y los colaboradores al conocer la esta, toman decisiones acordes a ésta, convirtiéndose en una fuente de inspiración para el negocio que guía y proporciona iniciativa. (García, 2017)

2.1.10.1.4 Liderazgo Empresarial

El último índice de esta dimensión es una nueva propuesta para el presente modelo; en éste se pretende hacer referencia al conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para buscar ser líder en el mercado o industria a la que pertenece, tomando en cuenta las estrategias que dirige hacia el exterior, como la innovación, desarrollo de nuevos productos, entre otros. Hoy por hoy se vive alrededor de empresas globalizadas, que compiten ferozmente en todo el mundo y que realizan innovaciones constantes, dejando obsoletos los productos y servicios en un escaso periodo de tiempo; lo anterior, obliga a los colaboradores a asumir ciertos comportamientos, reacciones y actitudes que caracterizan a las empresas, pues este liderazgo proviene desde la priorización estratégica del negocio, debiendo estar planteado en la agenda de los directivos. (García, 2017)

2.1.10.2 Dimensión adaptabilidad

Dimensión localizada en el extremo superior izquierdo del gráfico, entre el continuo externo y la flexibilidad. Ante la turbulencia del entorno, las empresas deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse continuamente a nuevas situaciones y realizar los cambios necesarios para responder eficazmente a las exigencias de su adecuar sus procesos internos a dichas exigencias. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes Dicha dimensión será evaluada por cuatro índices: Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente, Orientación al Cambio e Innovación. (García, 2017)

2.1.10.2.1 Aprendizaje Organizacional

Como lo define Denison es un proceso continuo y dinámico a través del cual las empresas reciben, interpretan y transforman señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación y el crecimiento, ganando conocimiento y desarrollando sus capacidades. (García, 2017)

2.1.10.2.2 Orientación al Cliente

Como su nombre lo indica, implica el deseo por comprender y satisfacer sus necesidades y dar solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo. (Cevillano, 2022)

2.1.10.2.3 Orientación al Cambio

En la actualidad, lo único constante es el cambio, por lo que las organizaciones deben estar abiertas a modificar conductas y procedimientos, en virtud de responder a las exigencias de los clientes, competidores, etc. Implica revisar las acciones que se están llevando a cabo, con el fin de realizar mejoras, adecuar nuevas metodologías de trabajo, pero, sobre todo, percibir los cambios como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes. (Cevillano, 2022)

2.1.10.2.4 Innovación

Este es otro índice adicional que se incluye al modelo. El término Innovación para el presente estudio, no es más que es una forma básica de competir que se traduce en procesos organizativos, y que, por ende, debe de medirse. Valdría la pena que las empresas se cuestionaran: ¿Cada cuándo lanzamos un producto innovador al mercado? ¿Cada cuándo lo hacen nuestros competidores? Es mejor que seamos nosotros mismos los que demos obsolescencia a nuestros procesos o productos, antes que lo hagan los competidores. (García, 2017)

2.1.10.2.5 La innovación

Forma parte pues de los recursos intangibles que una empresa puede llegar a poseer, pudiendo llegar a producir una cultura orientada a la innovación, la cual es definida por Morcillo como “una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar,

asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejorar el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional". La creación de una cultura de innovación es una de las propuestas de Denison, sin embargo, la Innovación como variable a medir, no la coloca en su modelo, quizá la extraiga y deduzca de otras variables, por lo que en este nuevo modelo se integra la Innovación como variable. (García, 2017)

2.1.10.3 Dimensión participación

La dimensión Participación es considerada como el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Esta dimensión mide factores como: Empowerment, Orientación al Equipo, Capacidad de Desarrollo y Liderazgo Directivo. (García, 2017)

2.1.10.3.1 Empowerment

Los empleados deben tener la autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo, dándoles la confianza para proponer iniciativas. Los colaboradores conocen los límites dentro de los cuales tienen la libertad para tomar decisiones y hacen el seguimiento de su propio desempeño. (Cevillano, 2022)

2.1.10.3.2 Orientación al equipo

Una vez que se han definido las metas y objetivos, la empresa debe lograr una colaboración mutua para alcanzarlos. (Dávalos, 2018)

Es de vital importancia que el trabajo se realice de forma colaborativa, de manera que conjuntamente se lleve a cabo la solución de problemas y el logro de las metas y objetivos sea responsabilidad de todos los miembros de la empresa, por lo que todos los departamentos que conforman la organización deben trabajar de manera coordinada. (Cevillano, 2022)

2.1.10.3.3 Capacidad de desarrollo

La empresa debe emprender una serie de actividades orientadas al desarrollo de competencias de sus colaboradores, que permitan la adquisición, de competencias, entre otras ventajas, mejorará el rendimiento y elevará la motivación y el compromiso de los empleados. (Cevillano, 2022)

2.1.10.3.4 Liderazgo directivo.

Dentro de esta dimensión, el liderazgo directivo es un índice nuevo que se integra en el presente modelo. De nada sirve tener claro la dirección, estrategias, metas y objetivos, sin líderes que orienten, guíen, evalúen y motiven al personal al logro de los mismos. Dichas personas deben ser seleccionadas con perfiles específicos para que sean capaces de generar un clima organizacional caracterizado por la lealtad. Un líder que dedique tiempo al diálogo y que se preocupe por el desarrollo de competencias en los colaboradores; que actúe como agente de cambio e indudablemente que se convierta en un vivo ejemplo a seguir. Es necesario que los líderes, reconozcan la contribución, esfuerzo y resultados logrados. Los empleados esperan ser reconocidos, por lo que los motivadores intrínsecos y extrínsecos no deben faltar. (García, 2017)

2.1.10.4 Dimensión consistencia

La consistencia a la que se refiere en esta dimensión es a la *coherencia* que existe entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos. (Sosa, 2018)

El personal debe poseer la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización deben estar bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. (García, 2017)

2.1.10.4.1 Valores centrales

Los valores en una organización, representan sus pilares más importantes y lo que le da identidad. Se pueden percibir, sin embargo, no son directamente observables. Se refieren a las normas de comportamiento que permiten a los miembros de una organización tomar decisiones consistentes y comportarse de acuerdo a ellas. (García, 2017)

2.1.10.4.2 Acuerdos

En síntesis, ambos autores indican la importancia de la utilización de la técnica de recolección de información en especial la de los grupos focales puesto que

se debe tener un panorama verídico sustentado para el diseño posterior del modelo de la nueva cultura organizacional.

Frente a distintas perspectivas respecto de algún problema o dificultad, los miembros de una organización, deben ser capaces de dialogar y llegar a un consenso sobre la mejor opción posible. Incluye también la capacidad de reconciliar diferencias cuando éstas llegan a ocurrir. (García, 2017)

2.1.10.4.3 Coordinación e integración

Retomando la Teoría de Sistemas en donde dice que la organización es un todo y cada una de sus partes debe estar interrelacionadas, los colaboradores deben comprender que forman parte de una cadena de servicio, por lo que su trabajo impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo; se forma una relación cliente-proveedor la cual debe estar debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas generales de la organización. (García, 2017)

2.1.10.4.4 Procesos y procedimientos

Éste es otro de los aspectos nuevos que se integró al modelo; desde la etapa de revisión de la literatura, saltó a la luz este componente que en cierta forma estaba impregnado en el punto de vista de autores como Cameron y Quinn. (García, 2017)

2.1.11 Diseño del modelo

Conforme el postulado de Pinto en su libro desarrollo organizacional una vez detectado las sintomatologías que enfrenta la cultura organización debemos escoger que tipo de modelo se procederá a diseñar bajo que directrices. Este autor nos comparte tres modelos como base debido a la pertinencia del caso es fundamental desarrollar los cambios basados en comportamientos debido a que se está analizando con la variable dependiente desempeño laboral de la cultura organizacional.

Pero con respecto a los que nos indica García y Edwards la cultura ideal ya se de tener identificada en el pre análisis o pre diagnóstico por lo que el diseño se elabora siguiendo esta.

2.1.11.1 *Diseño del modelo basado en 3d o de redding. - (teoría de la eficacia) desarrollo de las estrategias*

La aplicación de la Metodología Redding se refleja en impactos medibles como:

Velocidad de cambio en los resultados claves del negocio
Aumento en la flexibilidad de la organización

Aumento en la velocidad de respuesta para copar los desafíos del entorno
Mayor compromiso con los requerimientos de la ciencia del negocio
Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio.

Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad y de las diferencias competitivas. (Aguilar, 2012)

2.2 Definición del desempeño laboral

Para Chiavenato el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2009)

En otros términos, se puede definir al desempeño laboral como el rendimiento y aptitud del vendedor frente a su propio trabajo que está basado en creencias que el individuo desarrolla con las tareas que realiza cotidianamente tales deben estar direccionadas al cumplimiento del objetivo y estrategia corporativa.

Conducta evaluada en términos de su contribución a las metas de la compañía.

2.2.1 Importancia del desempeño de la fuerza de ventas

Mark W. Johnston y Greg W. Marshall consideran que “el desempeño que alcanza un vendedor es resultado de una compleja interacción de múltiples factores, muchos de éstos están relacionados con las características personales del individuo, su motivación y su forma de percibir el trabajo”. (Johnston y Marshall, 2009)

Estos autores indican que es esencial, una piedra fundamental para el desarrollo de una organización que el director, gerente de ventas u otro cargo dentro del

organigrama institucional que tenga como atribución dentro de sus funciones administrar a la fuerza de ventas debe entender plenamente con claridad el desempeño del vendedor, para aprovechar al máximo su potencial en este sentido.

2.2.2 Factores básicos del desempeño del vendedor

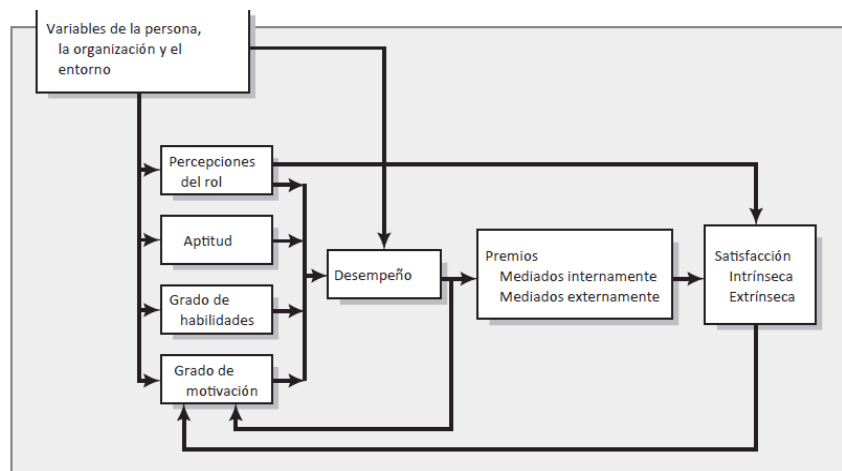
La psicología organizacional indica que el desempeño de un trabajador está en función a cinco factores básicos las percepciones del papel, la aptitud, el grado de habilidades, la motivación, por último, tanto las variables personales, organizacionales y del entorno. (Johnston y Marshall, 2009)

Esta teoría manifiesta que el éxito de todo vendedor es una compleja combinación de estas fuerzas, que a medida que este se desarrolle en sus tareas habrá una influencia positiva o negativa en su desempeño.

Los expertos Johnston Mark W. y Marshall Greg W, proponen un modelo de las determinantes del desempeño del vendedor en el cual incluye las anteriores determinantes o factores básicos, sin embargo, este no manifiesta la relación o interacción y la importancia de no tener deficiencias entre los factores. Por lo que no se puede negar la existencia necesaria de una interrelación entre estos, pero no se determina en el modelo el nivel de dependencia entre las determinantes dado que varía en los distintos individuos de estudio.

A continuación, se ilustra el modelo determinante del desempeño del vendedor:

Esquema 5: Modelo de desempeño del vendedor



Fuente: Johnston Mark W. y Marshall. Greg W, Administración de Venta.

2.2.2.1 El elemento de las percepciones del rol

El rol que corresponde al puesto de vendedor en una empresa, representa el conjunto de actividades o comportamientos que la persona que ocupa el cargo tendrá que poner en práctica. Este papel está definido en gran medida por las expectativas, exigencias y presiones que sus socios de rol comunican al vendedor. Estos socios incluyen a personas dentro y fuera de la empresa que tienen un interés claro en la manera en que el vendedor desempeña su trabajo: los altos ejecutivos, el supervisor, sus clientes y sus familiares. (Johnston y Marshall, 2009)

Otro aspecto que exponen en este elemento es la importancia de la percepción del vendedor respecto a las expectativas que reciba de las personas dentro y fuera de la organización dado que esto influirá en su definición sobre su rol y comportamiento dentro de la compañía.

Este modelo de la percepción tiene tres dimensiones: la exactitud del papel, la percepción de conflicto del rol y la percepción de ambigüedad del rol.

- **Exactitud del rol** se refiere a la medida en la que el vendedor considera que las exigencias que sus socios imponen al rol particularmente los superiores de la compañía son apropiadas.
- **Percepción del conflicto del rol** surge cuando un vendedor opina que las exigencias que dos o más de sus socios imponen a la función, son incompatibles. Por lo tanto, no es posible que el vendedor las satisfaga todas de manera simultánea. Un vendedor percibe un conflicto del rol, por ejemplo, cuando un cliente le exige una fecha de entrega o unos términos de crédito que no serán aceptados por sus superiores en la compañía. (Johnston y Marshall, 2009)
- **Percepción de ambigüedad del rol** se presenta cuando los vendedores creen que no cuentan con la información necesaria para desempeñar su trabajo correctamente. Los vendedores tal vez no sepan lo que algunos de sus socios de rol esperan de ellos en ciertas situaciones, cómo podrían satisfacer esas expectativas ni cómo será evaluado o premiado su desempeño. (Johnston y Marshall, 2009)

El modelo anterior de las tres variables sostiene que la percepción del rol tiene consecuencias psicológicas para cada vendedor, dado que muchas ocasiones producen insatisfacción con el trabajo y también llegan a afectar su motivación asimismo llega a afectar la rotación de la fuerza de ventas.

2.2.2.2 El elemento de la aptitud

La aptitud consiste en las capacidades personales relativamente perdurables, Asume que el vendedor tiene una comprensión clara del papel que debe desempeñar con la motivación y habilidades adquiridas

Las medidas generales de la aptitud no pueden predecir el desempeño en las ventas por varias causas. En primer término, se considera el elemento de la motivación del modelo general. La motivación se refiere al deseo que tendría el vendedor de invertir su esfuerzo en tareas específicas de ventas; por ejemplo, visitar cuentas nuevas o preparar presentaciones de ventas. Este esfuerzo debe conducir a un mejor desempeño en una o varias dimensiones. (Johnston y Marshall, 2009)

En síntesis, la definición idónea de la aptitud varía de una industria a otra; así como también, del producto que se produzca o comercialice.

En segundo lugar, la aptitud afecta el desempeño, no sólo moderando la capacidad de una persona para realizar el trabajo, sino de muchas otras maneras; una de ellas es que también altera la motivación del vendedor para desempeñarlo. (Johnston y Marshall, 2009)

2.2.2.3 El elemento del grado de habilidades

El grado de habilidades se refiere a la pericia que el individuo adquiere para desempeñar las tareas necesarias y esto incluye las habilidades aprendidas, como las que sirven para las relaciones interpersonales, el liderazgo, los conocimientos técnicos y las presentaciones. (Johnston y Marshall, 2009)

Esta teoría nos indica que los individuos requerirán de distintas habilidades para realizar diferentes tipos de tareas de venta, concluyendo que la aptitud y la habilidad son dos términos relacionados, dado que el primero se refiera a la

capacidad personal en cambio la habilidad es el grado de eficiencia que cambiará según el aprendizaje y experiencia que vaya adquiriendo el vendedor.

2.2.2.4 El elemento de la motivación

Para Johnston Mark W. y Marshall Greg W, por motivación definen la “cantidad de esfuerzo que el vendedor quiere invertir en cada actividad o tarea relacionada a su trabajo. Algunas de estas actividades consisten en visitar a cuentas en perspectiva y a las existentes, preparar y llevar a cabo presentaciones de ventas, tomar pedidos, y presentar informes”. (Johnston y Marshall, 2009)

Los autores manifiestan que la motivación del vendedor para invertir su esfuerzo en una tarea específica está en función de:

- **Las expectativas de la persona** entienden como las probabilidades que calcula el vendedor de que, al invertir su esfuerzo en una tarea específica, logrará un mejor desempeño en una dimensión específica
- **Las valías del desempeño** se entienden como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de tener un mejor desempeño en una o varias dimensiones. (Johnston y Marshall, 2009)

2.2.2.5 El elemento de las variables personales, organizacionales y del entorno

El modelo del desempeño en las ventas indica que las variables de los elementos personales, organizacionales y del entorno influyen en cuanto al desempeño en las ventas en dos sentidos:

- Facilita directamente el desempeño o lo limita,
- Influye en las otras determinantes del desempeño e interactúa con ellas, por ejemplo, las percepciones del rol y la motivación.

2.2.2.5.1 Variables organizacionales

El análisis de la organización de la fuerza de ventas y del diseño de los territorios de ventas se refería a la lógica y las pruebas que sustentan la relación entre el desempeño y los factores organizacionales. Algunos de estos factores son el gasto para publicidad, la participación de mercado de la compañía y el grado de supervisión de la fuerza de ventas. Existe una relación entre el desempeño y los

factores del entorno como el potencial del territorio, la concentración de clientes, la carga de trabajo del vendedor y la intensidad de la competencia. Por lo tanto, queda bastante claro que las variables personales, organizacionales y del entorno afectan el desempeño.

2.2.2.5.2 Variables personales

Dado los estudios realizados se han encontrado que existe una relación importante entre las variables personales y organizacionales como ser, la experiencia laboral, la rigidez de la supervisión, la retroalimentación desempeño, la influencia para establecer los parámetros y el ámbito de control y la cantidad de conflicto y ambigüedad que los vendedores perciben en sus roles. Otros estudios relacionan las características personales con las variaciones de la motivación, lo cual demuestra que los premios que los vendedores desean obtener por distintos trabajos (por ejemplo, remuneración, ascenso) varían según distintas características demográficas como la edad, el nivel de estudios, el tamaño de la familia, la etapa de la carrera o el ambiente organizacional. (Johnston y Marshall, 2009)

Sin embargo, existen todavía muchas interrogantes sin respuesta respecto de los efectos que las variables personales, organizacionales y del medio ambiente producen en las demás determinantes del desempeño en las ventas, que posteriormente con el desarrollo de nuevas investigaciones se dará a conocer a la comunidad, del mismo modo que existirán nuevas variables cambiantes objeto de estudio.

2.2.2.5.3 Variables personales (cómo ser un buen ciudadano corporativo)

Los estudiosos manifiestan que a medida que el papel del vendedor deja de centrarse en las transacciones en sí para dirigirse a crear y mantener una relación con los clientes, los vendedores han tenido que dedicarse a toda una gama de actividades conocidas como **comportamiento de buen ciudadano de la corporación (CBCC)**.

Éste se refiere a cuatro tipos básicos de comportamiento: el espíritu deportivo, el civismo, la conciencia social, y el altruismo. (Johnston y Marshall, 2009)

A continuación, en el cuadro se expone comportamientos típicos de un buen ciudadano de la organización:

Esquema 6: Comportamientos básicos del vendedor.

Espíritu deportivo

1. Paso demasiado tiempo quejándome de problemas triviales (falta de espíritu deportivo).
2. Suelo hacer "tormentas en un vaso de agua" (tomar los problemas más grandes de lo que son) (falta de espíritu deportivo).
3. Siempre me fijo en la parte negativa de una situación, en lugar de observar la positiva (falta de espíritu deportivo).

Civismo

1. "Estoy al tanto" de los avances de la compañía.
2. Asisto a funciones que no son obligatorias, pero que ayudan a la buena imagen de la compañía.
3. Me arriesgo a la crítica, pero expreso mis creencias respecto a lo que es mejor para la compañía.

Conciencia social

1. Respeto conscientemente los reglamentos y los procedimientos de la compañía.
2. Entrego presupuestos, proyecciones de ventas, informes de gastos, etc., antes de lo requerido.
3. Devuelvo las llamadas telefónicas y contesto otros mensajes y solicitudes de información a la brevedad.

Altruismo

1. Ayudo a orientar a los agentes nuevos sin que me lo pidan.
2. Estoy siempre dispuesto a ayudar o echar una mano a los que me rodean.
3. Estoy dispuesto a brindar a otros parte de mi tiempo.

Fuente: Johnston Mark W. y Marshall. Greg W, Administración de Venta.

2.2.3 Distinción entre el desempeño – eficacia

Por definición, la **eficacia** se refiere a algún índice sumario de resultados organizacionales (como volumen de ventas, participación en el mercado, rentabilidad de las ventas o tasa de conservación de los clientes) de los cuales un individuo es responsable, por lo menos en parte.

La distinción crucial entre desempeño y eficacia es que esta última no se refiere directamente a la conducta; más bien, es una función de los factores adicionales que no están bajo el control de cada vendedor. Esto incluye cuestiones como las políticas de la alta administración, el potencial de ventas o la dificultad de un territorio, y las acciones de los competidores. (Johnston y Marshall, 2009)

2.2.4 Teoría de las atribuciones y la evaluación del desempeño de los vendedores

Esta teoría manifiesta Cada empleado de la empresa ocupa un puesto que implica un papel; éste representa las actividades y los comportamientos que deberá cubrir la persona que ocupe dicho puesto. Un proceso de tres pasos define el rol de vendedor.

2.2.5 Tipos de mediciones para la evaluación a los vendedores

Dado la exposición de la teoría del desempeño de la fuerza de ventas los estudiosos indican que la importancia de la evaluación a los vendedores es innegable, no solo en el largo plazo sino en el corto plazo por lo que este último llega presentar consecuencias en el primero. Puesto por lo que los teóricos agrupan en dos categorías las mediciones que utilizan las empresas para evaluar a los vendedores:

2.2.5.1 Mediciones objetivas

Se refiere a los datos estadísticos que los gerentes de ventas reúnen con información interna de la compañía. Este método se divide en tres grupos.

A continuación se presenta Mediciones comunes de entrada y salida utilizadas para evaluar a los vendedores.

Esquema 7: Mediciones comunes de entrada y salida utilizadas para evaluar a los vendedores.

Mediciones de salida	Mediciones de entrada
Pedidos	Visitas
Número de pedidos	Número de visitas
Tamaño promedio de pedidos	Número de visitas planeadas
Número de pedidos cancelados	Número de visitas no planeadas
Cuentas	Tiempo y uso del tiempo
Número de cuentas activas	Días trabajados
Número de cuentas nuevas	Visitas por día (tasa de visitas)
Número de cuentas perdidas	Tiempo de ventas en comparación con el tiempo de no ventas
Número de cuentas vencidas y no pagadas	Gastos
Número de cuentas en perspectiva	Total
	Por tipo
	Como porcentaje de ventas
	Como porcentaje de la cuota
	Actividades diferentes de ventas
	Cartas escritas a clientes en perspectiva
	Llamadas telefónicas a clientes en perspectiva
	Número de propuestas formales desarrolladas
	Instalación de exhibidores publicitarios
	Número de reuniones con distribuidores/comerciantes
	Número de sesiones de capacitación con personal de distribuidores/comerciantes
	Número de visitas a clientes que son distribuidores/ comerciantes
	Número de visitas de servicio
	Número de cuentas vencidas y cobradas

Fuente: Johnston Mark W. y Marshall. Greg W, Administración de Venta.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Métodos de Investigación

Para la elaboración del presente trabajo será necesario recurrir a la aplicación de varios métodos mismos que facilitarán su desarrollo.

A continuación, se muestra los siguientes métodos a utilizar:

- Histórico lógico
- Hipotético-deductivo
- Inductivo-deductivo
- Analítico-sintético
- Estadístico

A partir del método histórico lógico se podrá recolectar información requerida para recabar conocimiento respecto al tema para la adecuada realización de este, otro aspecto que permitirá es la selección de elementos suficientemente detallados con respecto al estudio para incluirlo en el marco teórico.

El método **hipotético-deductivo** será utilizado en la elaboración de todo el documento debido a que es un guía del curso que debe seguir la investigación desde la elaboración de la hipótesis, la observación de las variables y la conclusión.

El método Inductivo-Deductivo con estos se podrá conocer la problemática en un ámbito general así mismo particular para plantear el tema de la tesis e identificar el problema sobre la situación actual de qué manera influye la cultura organizacional a la productividad de las promotoras de Yanbal regional Sucre. Así mismo con su aplicación se detectará características y comportamientos específicos de los sujetos de la investigación, que posteriormente facilitarán en el análisis e interpretación de los datos del diagnóstico, de tal manera llegar a elaborar la conclusión del mismo.

El método analítico-sintético se utilizará a lo largo del desarrollo de la investigación desde la elaboración del planteamiento del problema hasta el cumplimiento del objetivo general.

El método estadístico se aplicará para la agrupación, tabulación y medición de datos provenientes de las encuestas efectuadas a los sujetos que forman parte del estudio, de este modo seleccionar las representaciones adecuadas de los gráficos para elaborar un análisis e interpretación clara y concisa del diagnóstico.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación se caracteriza por tener dos alcances primeramente se apoya en el descriptivo o de caracterización puesto que especifica los comportamientos y actitudes de las consultoras y directoras regionales frente a situaciones particulares planteadas en las distintas herramientas.

Por consiguiente, adopta el alcance correlacional teniendo en cuenta que no solo buscará describir las características del campo de estudio, sino que a su vez permitirá conocer el grado de relación entre las variables cultura organizacional y desempeño de la fuerza de ventas. Para lo cual se plantea una hipótesis de investigación causal bivariada que propone una relación directa y positiva entre la variable independiente y dependiente.

3.2.1 Enfoque de Investigación

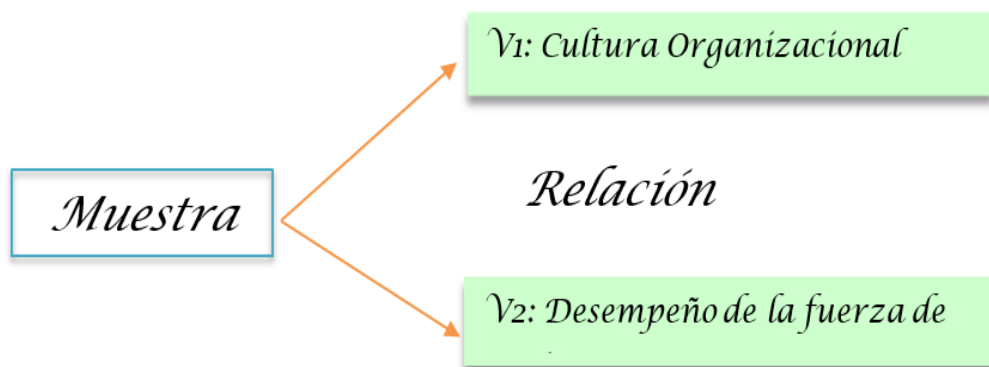
La investigación tiene un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) a causa de que es el más idóneo para la validación del estudio, el cual primero se sustenta en el enfoque cuantitativo, en ese sentido la presente tesis describe características y actitudes propias del objeto de estudio, a partir de la identificación de datos estadísticos observables y susceptibles de cuantificación (como ser el cuestionario realizado a la muestra) al mismo tiempo de datos cualitativos como percepciones, valoraciones, experiencias en relación al objeto de estudio por medio de las herramientas observación y grupo focales.

3.3 Universo o Población de Estudio

El presente diagnóstico está orientado a determinar si existe una relación positiva y causal entre las variables cultura organizacional y desempeño de la fuerza de

ventas, en otras palabras, si la primera variable ocasiona un alto desempeño en las consultoras de Yanbal.

Esquema 8: Relación de las variables y la muestra de estudio.



Fuente: Luis Miguel de la Torre Iparraguirre Kiars themme-afan, Bustamante Cultura Organizacional y la relación Con el desempeño laboral en los Trabajadores de la oficina de Desarrollo técnico de la biblioteca Nacional del Perú.

3.3.1 Determinación y Elección de la Muestra

Para el análisis cualitativo se recurrió a la recolección e interpretación de información primaria a través de la realización de encuestas a las consultoras pertenecientes a las cuatro zonas (este, centro, norte y sur) del área urbana de la ciudad de Sucre, el número de consultora activas en el mes de junio es de 1140, para determinar el tamaño de la muestra se procedió al cálculo por medio de la fórmula de población finita, arrojando como resultado 124 encuestas que realizar a la población meta.

Cuadro 3: Definición de la unidad de estudio y técnica de muestreo.

Unidad	✓ Consultoras
Elemento	✓ Consultoras de Yanbal Regional Sucre
Extensión	✓ Área urbana de la ciudad de Sucre.
Tiempo	✓ El muestreo se realizó entre los meses de septiembre y octubre de la gestión 2019
Parámetro pertinente	✓ Percepción de las consultoras sobre la cultura organizacional dentro de Yanbal, en especial orientado a su desempeño y las cuatro dimensiones del modelo de diagnóstico de la cultura (misión, adaptabilidad, participación y consistencia).

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de mercados; capítulo medición y escalamiento, del PH.D. Erik Mita.

Por otro lado, a continuación, se muestra el procedimiento del cálculo para la determinación del tamaño de la muestra, con el uso de la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

- **N:** Tamaño de la población (1.140 número de consultoras activas hasta el mes de octubre según información proporcionada por la Directora Regional más destacada en la ciudad Sucre).
- **n:** Tamaño de la muestra.
- **Z:** 1,96 dado un 95% de confianza del trabajo.
- **P:** 0,5 (50% probabilidad de éxito).
- **Q:** 0,5 (50% probabilidad de fracaso).
- **E:** 0,05 (5% de error permitido).

Seguidamente se efectúa el remplazo en la fórmula previamente mencionada, conforme sugiere la teoría:

$$n = \frac{1,96^2 0,5 * 0,5 * 1.140}{0,05^2 (1.140 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 288$$

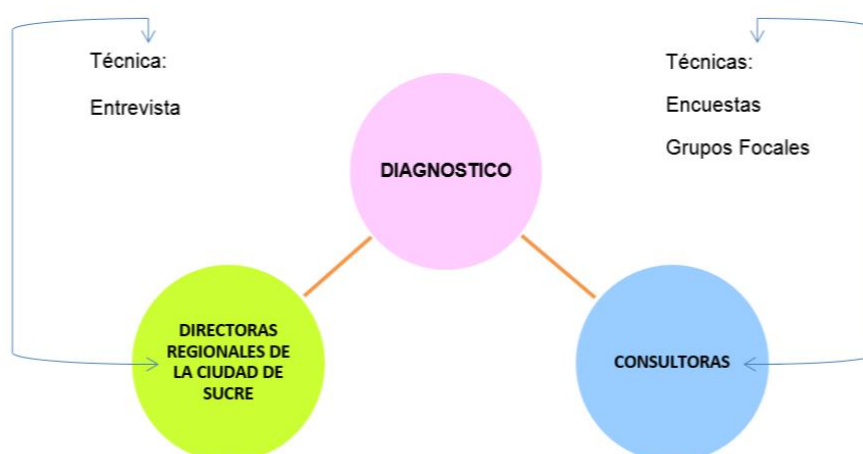
Una vez aplicada la fórmula de la muestra probabilística, se obtuvo la cifra de 288 encuestas que son necesarias recolectar para estudiar de la forma más verídicamente posible el tema de investigación de la tesis.

3.4 Sujetos Vinculados a la Investigación

Para lograr el propósito del diagnóstico captar una “radiografía de la cultura organizacional” que facilite el entendimiento de la percepción que tienen las consultoras respecto a la organización, de tal modo identificar si esta influye a su desempeño en el número de ventas. La muestra de estudio estuvo conformada por consultoras y directoras o líderes (emprendedoras) de la corporación Yanbal

El esquema siguiente ilustra la segmentación de la muestra de estudio.

Esquema 9: Involucrados y técnicas de investigación en el estudio del diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se muestra la exposición de las fases que constituyen el diagnóstico:

3.5 Variables y Tabla de Operacionalización de Variables

Cuadro 4: Variables y Tabla de Operacionalización de Variables

	VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	VALORES FINALES	TIPO DE VARIABLES	ITEM
VARIABLE INDEPENDIENTE	Cultura Organizacional	Misión	Dirección estratégica	Nivel de claridad de la misión que expresa su propósito a las consultoras	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 19
				Nivel de dirección a seguir que expresa la estrategia	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 20
			Metas y objetivos	Percepción de existencia de acuerdos sobre las metas a conseguir con su líder o directora regional	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 21
				Percepción sobre si las metas fijadas por las líderes o directoras son altas pero realistas para alcanzar los niveles de ventas	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 22
				Percepción sobre el nivel de dirección del líder hacia un objetivo	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 23
			Visión	Nivel de conocimiento de la visión del as consultoras	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 24
				Nivel de inspiración de la visión para las consultoras	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 25

			Liderazgo empresarial	Calificación de acciones que realiza Yanbal para competir en el mercado con otras marcas	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 26
	Adeptabilidad	Aprendizaje organizacional	Nivel del aprendizaje de la consultora como prioridad en el desarrollo de su oficio durante la campaña	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 27	
		Orientación al cliente	Nivel de comprensión sobre los deseos y necesidades del mercado	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 28	
		Orientación al	Cambios en la metodología de trabajo	Encuesta	Si --No	Nominal	Preg. 29	
		Innovación	Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y mejor	Encuesta	cada mes, pasando 1 mes, pasando más de 2 meses	Ordinal	Preg. 30	
	Participación	Empowerment	Ánimo y energía para para ofrecer los productos	Encuesta	Siempre pocas veces nunca	Ordinal	Preg. 31	
			Autoconfianza al momento de recomendar a sus clientes productos					
			Auto seguimiento del porcentaje de pedido que realiza cada campaña en comparación al anterior					
	Orientación al equipo	Percepción de las consultoras sobre la contribución del trabajo en equipo al logro de metas	Encuesta	Mucho Poco Nada	Ordinal	Preg. 32		
		Percepción de las reuniones en grupo	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 33		

			(nivel de cooperación para que cada persona entienda la relación entre su oficio y los objetivos de la organización)				
	Capacidad de desarrollo		Frecuencia en que brinda capacitaciones Yanbal	Encuesta	Siempre-ocasionalmente - nunca	Ordinal	Preg. 34
			Contribuyen en habilidades en venta las capacitaciones	Encuesta	Mucho Poco Nada	Ordinal	Preg. 35
			Percepción respecto a capacitaciones a futuros líderes de grupo para mejorar sus habilidades constantemente	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 36
	Liderazgo Directivo		Percepción de las consultoras respecto al reconocimiento por parte del líder	Encuesta	Siempre-ocasionalmente - nunca	Ordinal	Preg. 37
			Percepción de las consultoras respecto al seguimiento o acompañamiento en las campañas	Encuesta	1-2-3-4-5	Intervalo	Preg. 38
	Consistencia	Coordinación e integración	Alineación de la empresa a su misión y estrategia: Desarrollo familiar, personal habilidades como consultora	Encuesta	Por completo de acuerdo - De acuerdo - Indiferente -En desacuerdo -Por completo en desacuerdo	Likert	Preg. 39
		Valores	Existencia de valores claros que conducen sus acciones como consultora	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 40
		Acuerdos	Nivel de capacidad de los miembros de lograr acuerdos sobre conductas correctas	Encuesta	1 al 5	Intervalo	Preg. 41
	Motivación	Sentimientos relacionados al oficio de	Percepción sobre tiempo de recreación	Encuesta	Si --No	Nominal	Preg. 42
			Percepción de estrés	Encuesta	Si --No	Nominal	Preg. 43

VARIABLE DEPENDIENTE	Desempeño de la fuerza de ventas	Mediciones objetivas	Percepción sobre estímulos económicos	Estrés por morosidad en el pago de sus clientes	Encuesta	Por completo de acuerdo - De acuerdo - Indiferente -En desacuerdo -Por completo en desacuerdo	Likert	Preg. 44
				No contar con las muestras o material para ofrecer los productos				
				Estrés por retraso en la fecha de entrega de los pedidos				
			Percepción sobre el (reconocimiento económico)	Percepción de beneficios económicos de acuerdo a sus expectativas	Encuesta	Por completo de acuerdo - De acuerdo - Indiferente -En desacuerdo -Por completo en desacuerdo	Likert	Preg. 45
				Percepción del reconocimiento por parte de la empresa adecuado en función al desempeño	Encuesta	Por completo de acuerdo - De acuerdo - Indiferente -En desacuerdo -Por completo en desacuerdo	Likert	Preg. 46
				Felicitaciones por parte de la empresa sobre el incremento de porcentajes de venta	Encuesta	Siempre ocasionalment e nunca	Ordinal	Preg. 47
				Venta de productos de otras marcas	Encuesta	Si - No	Nominal	Preg. 48
			Mediciones subjetivas	Tamaño promedio del pedido	Encuesta		Razón	Preg. 5
				Número de pedidos	Encuesta		Razón	Preg. 6
		Existencia de pedidos cancelados		Encuesta	Si --No	Nominal	Preg. 7	
Número de pedidos cancelados	Encuesta			Razón	Preg. 8			
Número de cuentas activas	Encuesta			Razón	Preg. 9			
Número de cuentas nuevas	Encuesta	Si --No		Nominal	Preg.10			
		Encuesta			Razón	Preg. 11		
	Número de cuentas no pagadas	Encuesta		Razón	Preg. 12			

			Percepción del desempeño de consultora	Encuesta	1-2-3-4-5	Intervalo	Preg. 13
			Número de visitas	Encuesta		Razón	Preg. 14
			Días trabajados (número de días para realizar pedido)	Encuesta		Razón	Preg. 15
			Semana de solicitud del pedido	Encuesta	En la primera semana- en la segunda semana - en la tercera semana - en la cuarta semana	Ordinal	Preg. 16
			Actividades extras a la venta	Encuesta	Si --No	Nominal	Preg. 17
			Actividad diferente a la venta que más realiza	Encuesta	Mantiene contacto con su cliente por medio de llamadas, whastApp u otro medio Asesora a su clienta respecto al uso correcto de maquillaje y joyas según a la fisiología física de cada uno de ellos Invita a sus clientas a cursos que otorga la empresa como automaquillaje, correcta limpieza de cutis facial etc.	Nominal	Preg. 18

3.6 Hipótesis

H₁ “Un equilibrio en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

H₀ “Un equilibrio en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional no es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha1 “Una cultura organizacional orientada en la dimensión participación es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha2 “Una cultura organizacional orientada en la dimensión consistencia es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha3 “Una cultura organizacional orientada en la dimensión adaptabilidad es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha4 “Una cultura organizacional orientada en la dimensión misión es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha5 “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación y consistencia son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha6 “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación y adaptabilidad son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha7 “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación y misión son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha8 “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones consistencia y adaptabilidad son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha9 “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones consistencia y misión son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha10 “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación, consistencia y adaptabilidad son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

Ha11 “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación, adaptabilidad y misión son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

H_{a12} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación, consistencia y misión son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”

H_{a13} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones misión adaptabilidad y consistencia son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

3.7 Fuentes y Diseños de los Instrumentos de Relevamiento de Información

3.7.1 Técnicas de Investigación

Para la aplicación de todos los métodos indicados anteriormente se utilizará las técnicas que se señalan a continuación:

La revisión documental

Se enfoca particularmente en recabar información respecto a la organización estructural, proceso de comunicación con las promotoras de Yanbal etc. Lo cual posibilitara la elaboración del diagnóstico

La observación

Por medio de esta técnica se podrá conocer la realidad mediante la percepción respecto a las causas y efectos directos de las variables de estudio.

La entrevista

Con esta técnica se recogerá información de las líderes de grupo de cada zona en relación a la productividad y motivación de las promotoras de su zona.

Las encuestas

Esta técnica se utilizará para validar la información previamente recolectada con las anteriores técnicas.

Los grupos focales

Facilitaran a recabar información en relación a las valoraciones y percepciones de las promotoras sobre la dinámica laboral.

La sociometría esta técnica permitirá estudiar con exactitud la estructura de los grupos de trabajo y la medición de las relaciones interpersonal dentro de la regional.

3.7.2 Instrumentos

Para el desarrollo preciso de este estudio de modo que se alcance el objetivo general mencionado anteriormente se empleara las siguientes herramientas de investigación:

Para la técnica de encuesta se aplicará el cuestionario, el cual constara de una serie de preguntas formuladas con la designación de las distintas escalas plasmadas en un papel para la resolución de los sujetos encuestados.

En cambio, para los grupos focales, y entrevistas se usará una guía de preguntas y temas para abordar con el grupo de estudio.

Por último, para la técnica de la sociometría se utilizará el test sociométrico el cual incluirá un cuestionario estrictamente basado en ciertos criterios a definir posteriormente dado la pertinencia del estudio.

3.8 Resultados del Diagnóstico

El desarrollo del presente capítulo sobre el estudio la relación de la cultura organizacional y el desempeño de la fuerza de ventas de la corporación Yanbal Regional Sucre, se basó en el modelo holístico de diagnóstico de la cultura organizacional propuesto por el Dr. Víctor Augusto García Navarro, este a su vez mantiene la esencia de la utilización de las cuatro dimensiones (misión, adaptabilidad, participación y consistencia) del renombrado modelo de Daniel R. Denison (The Denison Organizacional Culture Model).

El modelo del Dr. Navarro originalmente este compuesto por tres fases, la primera denominada como la fase Input, posteriormente la fase de Desarrollo y culmina con la fase de Output. Sin embargo, para el perfeccionamiento, precisión y validación del estudio fue necesario y conveniente la incorporación de una fase que precede a las tres anteriores, denominada fase pre input.

Seguidamente en la tabla dos se muestran de manera sintetizada el desarrollo del diagnóstico con sus respectivas fases.

Cuadro 5: Actividades e instrumentos utilizados en cada fase del modelo de diagnóstico.

FASE	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS	UNIDAD DE ANÁLISIS
Pre input	Revisión de fuentes documentales de la Corporación Yanbal regional Sucre.	Guía específica elaborada para el análisis.	Manuales Organigrama Descripción de puestos (niveles de la escalera del éxito).
Input	Entrevistas con las Directoras Independientes Regionales, las cuales son responsables de encaminar grupos de ventas dentro de Yanbal. De tal modo conocer la situación actual de la empresa en Sucre, con el propósito de puntualizar en qué grado está impregnada la cultura con sus correspondientes dimensiones basado en una matriz reflejada más adelante en otro acápite. Por consiguiente, proyectar el estado Ideal de la cultura conforme a las necesidades de Yanbal y su estrategia empresarial para la ciudad.	Guía de preguntas.	Directoras Independientes Regionales.
Desarrollo	Aplicación de la encuesta a la muestra definida de la población de consultoras de la corporación Yanbal con sede en Sucre, con el correspondiente procedimiento expuesto a detalle posteriormente en otro apartado.	Cuestionario auto-administrado.	Consultoras.

	Empleo de la técnica observación a una de las capacitaciones realizadas por la corporación, a fin de identificar y registrar comportamientos, actitudes entre otros en el escenario, para coadyuvar al análisis global del objeto de estudio.	Guía de observación.	Proceso (capacitación impartida por parte de Yanbal hacia las consultoras)
	Una vez recopilado y analizado los resultados de la encuesta se aplica el grupo focal o (focus group) a las consultoras seleccionadas al azar, con el propósito de indagar actitudes y reacciones lo cual permitirá validar cualitativamente los datos descritos en la encuesta.	Guía para la producción discursiva.	Grupo de ocho consultoras.

Fuente: Elaboración en base al modelo de Diagnóstico de cultura organizacional de Víctor Augusto García Navarro.

Posteriormente se muestra la exposición de las fases que constituyen el diagnóstico:

3.8.1 Fase Pre-Input

En este apartado se llevó a cabo la revisión de documentos y fuentes facilitados por la directora regional número uno de la corporación Yanbal, para conocer el perfil que refleja la empresa, dicho de otra manera, hacia donde pretende llegar y por último a quienes involucra directamente para el logro de sus objetivos por medio de la o las estrategias.

3.8.1.1 Revisión de fuentes documentales

Con el uso de esta herramienta se requirió primeramente la elaboración de una guía para el análisis de contenidos, de manera que esta estuvo constituida de cuatro unidades centrales de estudio (filosofía de la empresa, estrategia del negocio, descripción de puestos finalmente concluyendo con la estructura organizacional).

A continuación, se desglosa las directrices de análisis anteriormente mencionadas:

3.8.1.1.1 Filosofía de la Empresa

El punto de comienzo de este análisis es conocer la filosofía de la empresa considerada por muchos expertos en el tema como una síntesis del ambiente o cultura de un grupo, dicho de otra manera, este apartado está orientado a conocer el conjunto de elementos que muestran lo que es en el presente Yanbal y hacia dónde quiere llegar a corto y a largo plazo.

Se alude como conjunto de elementos a la misión, visión y valores, los cuales consecutivamente se presentan:

Cuadro 6: Filosofía de la corporación Yanbal a nivel nacional.

VISIÓN	“Ser reconocida como la Corporación Latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de Prosperidad para Todos.”
MISIÓN	“Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos los que forman parte de la familia Yanbal International, ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo económico, profesional y personal, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial.”
VALORES	<p>En Yanbal International nos basamos nuestra práctica en valores fundamentales para alcanzar la Prosperidad para Todos. Los valores que nos caracterizan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Integridad ✓ Honestidad ✓ Equidad ✓ Lealtad ✓ Respeto ✓ Transparencia

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

Con el cuadro anterior se puede evidenciar que Yanbal cuenta con una filosofía única establecida para todo el territorio de Bolivia, que sirve de guía para directoras, emprendedoras y consultoras.

3.8.1.1.2 Estrategia del Negocio

La estrategia del negocio se concibe como aquel plan de trabajo proporcionado por el plantel de directivos, con el propósito de conducir los recursos y esfuerzos de la empresa para el logro de los objetivos comerciales, en otros términos, esta sirve de guía al personal para obtener competir con éxito en el mercado.

Posteriormente se expone el objetivo para los directores regionales de la regional Sucre:

Objetivo para las directoras de la ciudad de Sucre para la gestión 2018

Objetivo



“hoy es el momento de formar y crecer juntas
haciendo crecer a las demás”

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

Una vez revisada la existencia de la filosofía empresarial se continuó a examinar la estrategia del negocio por ende el objetivo de este, evidentemente plasmado en la exposición del cuadro anterior, se constató que la empresa cuenta con un objetivo específico para la ciudad dado que esta forma parte cabe destacar que está encaminado plenamente hacia el crecimiento de la fuerza de ventas por consiguiente de la empresa Yanbal.

Por otro lado, la corporación a partir de sus altos directivos establece dos estrategias para apoyar el trabajo continuo de las directoras, que se ve reflejado seguidamente en el esquema.

Esquema 10: Estrategia para la gestión 2019 para las directoras regionales.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

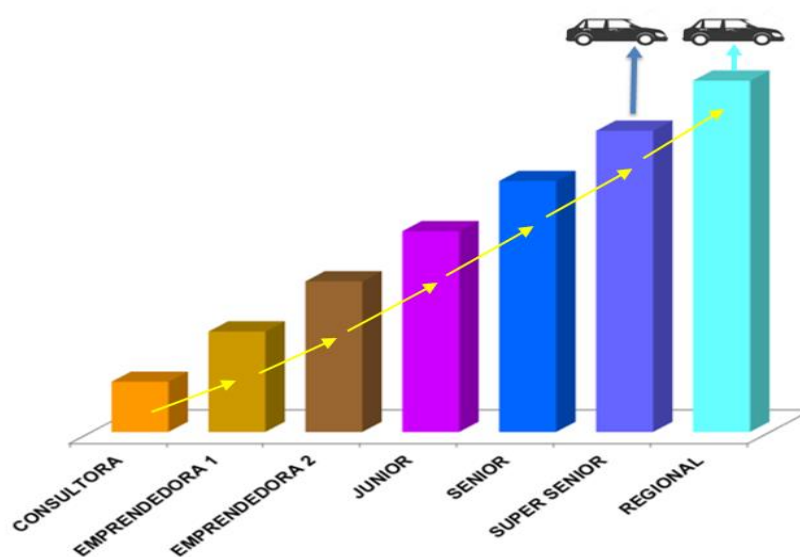
En cuanto a la estrategia se puede apreciar en el anterior esquema que para el año 2019 la corporación Yanbal establece nuevos retos para sus directoras con el propósito “de crecer y ganar más, junto a su equipo de trabajo” reforzando las habilidades potenciales de cada una de ellas como mujeres de éxito, capaces de inspirar y formarse como la siguiente generación de emprendedoras y directoras. Para lo cual dispone como estrategia para la presente gestión “la movilización” que complementa directamente la estrategia que se estableció con éxito el año 2018 denominado como “la incorporación”, estas posibilitan que tanto las actuales directoras como sus consultoras continúen avanzando en los niveles de la escalera del éxito de la corporación. Con ese fin Yanbal les brinda guía y motivación constante durante este período con programas de capacitación e incentivos (viajes, regalos y aumento en su comisión etc.)

3.8.1.2 Representación de la escalera del éxito de Yanbal

Yanbal ha implementado una escalera del éxito que se define como un sistema constituido por diferentes niveles de ascensos; en consecuencia, sirve de guía a las personas que forman parte de la fuerza de ventas dado que manifiesta hacia donde pueden llegar y que beneficios obtendrán dentro de la empresa.

A continuación, se plasma la escalera del éxito de Yanbal Regional Sucre:

Esquema 11: Escalera del éxito de la corporación Yanbal Regional Sucre.



Fuente: Elaboración información proporcionada por la Corporación Yanbal.

El precedente esquema evidencia como se clasifica por niveles la carrera para la fuerza de ventas dentro de la empresa, cabe mencionar que la escalera del éxito cuenta con más escalones a nivel nacional, no obstante para el presente estudio se tomó en cuenta aquellos que son ocupados por la regional de Sucre, el cual está conformado por siete escalones denominados de la siguiente manera consultora, emprendedora uno, emprendedora dos, junior, senior, súper senior y por ultimo directora regional.

3.8.1.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a aquel sistema que expone la jerarquía de los distintos puestos con sus respectivas funciones, de tal modo que establece como proceder y contribuir al logro de las metas; en consecuencia, del objetivo general de la empresa.

Subsiguientemente se presenta la explicación de la estructura organizacional de Yanbal:

3.8.1.3.1 Descripción del Rol como Consultora

El rol de la consultora como parte del grupo de la fuerza de ventas de la empresa, es vender un monto mínimo de 110 dólares cada campaña, cabe señalar que el tiempo de duración de este es de treinta días. Por otro lado, la nueva integrante a la escalera del éxito, puede obtener un nivel de ganancia desde 25% hasta el 38% sobre los precios del catálogo de acuerdo a su desempeño, de igual modo reciben incentivos mensuales entre ellos artículos para el hogar, uso personal entre otros.

Esquema 12: Descripción del rol de consultora Yanbal.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

Posteriormente en la figura, se revela el conjunto de piezas que la empresa confiere a las nuevas consultoras:

Ilustración 1: Kit de herramientas para nuevas consultoras de Yanbal.



Fuente: Imagen proporcionada por la Corporación Yanbal.

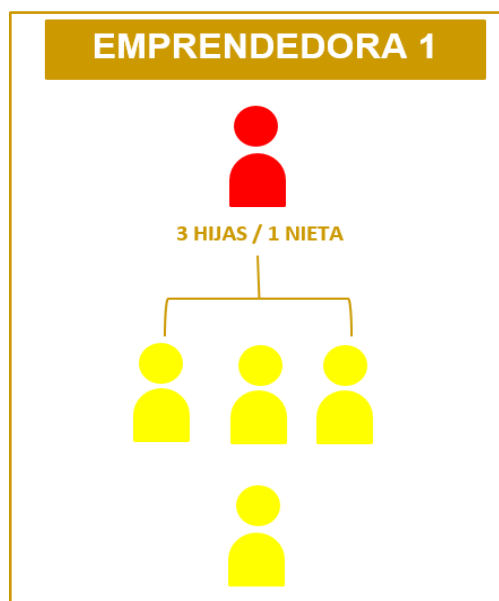
En la anterior ilustración se muestra el conjunto de piezas o herramientas que complementan el rol de la consultora en su formación, con el propósito de concretar ventas con sus clientes. Este kit de herramienta está compuesto por guías de maquillaje, catálogos de la campaña mensual, probadores de fragancias, libreta de pedidos, folletos de guía de venta y la edición especial del boletín de incentivos para cada nivel de la escalera del éxito.

3.8.1.3.2 Descripción del rol como emprendedora número uno

El papel principal de la emprendedora número uno como parte del grupo de la fuerza de ventas de la empresa, es formar su propia red comercial la cual debe estar compuesta por cuatro consultoras, de modo que tres deben ser incorporadas por línea directa de la emprendedora cabe señalar que a estas se las denomina hijas, en cambio la cuarta integrante será incluida por cualquiera de las tres personas anteriormente mencionadas. Es necesario que la líder gestione 1.100 dólares como meta de ventas del grupo, con la finalidad que obtenga el 4% de la venta neta de este, al margen del nivel de ganancia individual

que logre como consultora, conforme al desempeño por campaña que realice puede ganar desde 25% hasta el 38% sobre los precios del catálogo.

Esquema 13: Descripción del rol de la emprendedora uno de Yanbal.

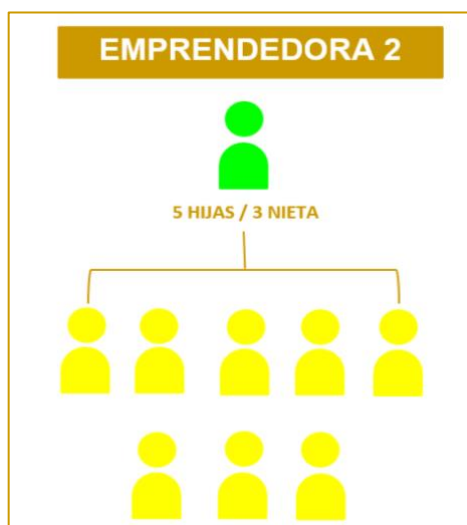


Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

3.8.1.3.3 Descripción del rol como emprendedora número dos

La función de la emprendedora número dos como parte del grupo de la fuerza de ventas de la empresa, es ampliar su red comercial de tal forma que debe estar compuesta por ocho consultoras, por lo cual cinco serán sus hijas dado que deben ser incorporadas por línea directa de la emprendedora, en cambio las siguientes tres integrantes denominadas como nietas en la red, será incluidas por cualquiera de las cinco personas anteriormente mencionadas. Es necesario que la líder maneje 2.300 dólares como meta de ventas del grupo, con la finalidad que obtenga el 5% de la venta neta de este, adicionalmente del nivel de ganancia individual que logre como consultora.

Esquema 14: Descripción del rol de la emprendedora número dos de Yanbal.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

3.8.1.3.4 Descripción del rol como directora independiente junior

Una vez recorrido los tres escalones previos, la empresa procede a distinguir y reconocer a la líder por su labor con el nombramiento de directora independiente junior, en consecuencia, le otorga un kit de herramientas para su preparación en su carrera, certificado de reconocimiento y por último una pulsera de baño de plata con la insignia de Yanbal. Por otro lado, con su nuevo logro la directora obtiene el 11,5% de la venta neta de su red, de igual modo adquiere el nivel de ganancia individual que logre como consultora acorde a su rendimiento.

Esquema 15: Descripción del rol de la directora independiente junior de Yanbal.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

Seguidamente en la imagen, se muestra el conjunto de herramientas que la empresa entrega a las nuevas directoras:

Ilustración 2: Kit de herramientas para nuevas directoras de Yanbal.



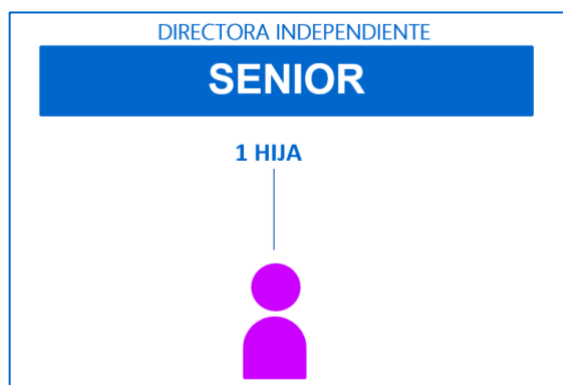
Fuente: Imagen proporcionada por la Corporación Yanbal.

En la anterior ilustración se expone el conjunto de piezas o herramientas que la empresa entrega a las nuevas directoras juniors, el cual contribuye a su formación con la finalidad de que cada una de ellas logre gestionar y desarrollar una red de consultoras sólida. Este kit de herramienta está compuesto por dos CD's con materiales digitales con respecto al perfil de conducta y habilidades que deben desarrollar en la faceta de instrucción, asimismo incluye dos afiches guía sobre la escalera del éxito y la estructura organizacional de Yanbal; por último, se aprecia que la empresa les otorga un bolso que incluye materiales de demostración para facilitar a su grupo de trabajo.

3.8.1.3.5 Descripción del rol como directora independiente senior

El rol fundamental de la directora senior como parte del grupo de la fuerza de ventas de la empresa, es formar dentro su red a nuevas directoras; por otra parte, su ascenso a un nuevo peldaño dentro la escalera del éxito, se le entrega una placa de reconocimiento y collar con baño de plata. Es importante aclarar que el requisito para alcanzar este nivel en Yanbal es contar con una directora hija dentro de la red, con relación al beneficio económico que recibe por el trabajo de su grupo personal, es del 11,5%, del mismo modo llega a obtener el 5,17% de la venta neta de sus directoras hijas.

Esquema 16: Descripción del rol de la directora independiente senior de Yanbal.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

3.8.1.3.6 Descripción del rol como directora independiente super senior

El papel elemental de la directora súper senior en la empresa, es incrementar dentro su red el número de nuevas directoras; por otro lado, Yanbal le reconoce su esfuerzo a la líder de la cadena, con el suministro de una placa de reconocimiento y un collar con baño de plata con toque de finos cristales. Es trascendental mencionar que la condición para alcanzar este nivel en la empresa es disponer de tres directoras hijas dentro del grupo de trabajo, con respecto al margen de ganancia que recibe por su red personal, es del 11,5%, de igual manera llega a obtener el 5,75% de sus directoras hijas y el 0,35% de la venta de sus directoras nietas.

Esquema 17: Descripción del rol de la directora independiente super senior de Yanbal.

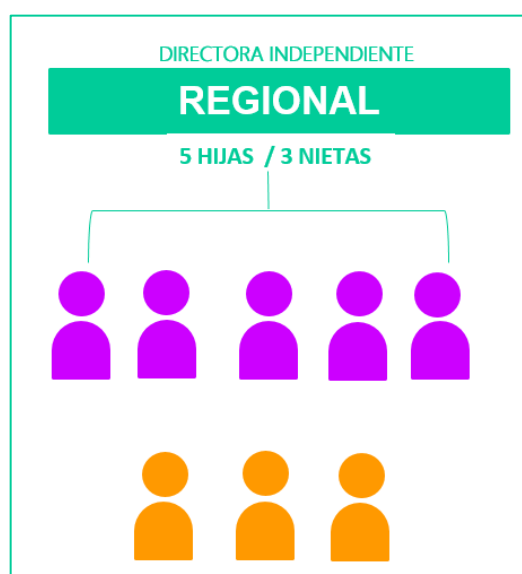


Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

3.8.1.3.7 Descripción del rol como directora independiente regional

Teniendo en cuenta el recorrido por los seis escalones mencionados anteriormente, la empresa distingue y reconoce por su amplia labor como líder de directoras, con el nombramiento de directora independiente regional, de manera que efectúa la entrega de una placa de reconocimiento, una camioneta Renault Duster; por último, de un collar y una pulsera ambos con baño de oro con la insignia de Yanbal. Cabe decir que el requisito para alcanzar este nivel en la empresa es contar con cinco directoras hijas y tres directoras nietas dentro de la cadena, en relación al beneficio económico que recibe por su red personal, es del 11,5%, asimismo llega a recibir el 6,32% de sus directoras hijas y el 0,58% por la venta de sus directoras nietas.

Esquema 18: Descripción del rol de la directora independiente regional de Yanbal.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Corporación Yanbal.

3.8.2 Fase de Input

Conforme al modelo del diagnóstico de la cultura organizacional en el que se fundamenta este estudio, se llevó a cabo la realización de la segunda fase denominada como Input, en vista de que la principal finalidad en este apartado es puntualizar en qué grado debería estar impregnada la cultura de la empresa en las cuatro dimensiones (misión, adaptabilidad, participación y consistencia),

es decir otras palabras construir el estado de la cultura ideal. Por esta razón fue imprescindible contar con el aporte de las directoras regionales que forman parte de la regional de Sucre.

De manera que esta fase recurrió a emplear dos técnicas, primeramente la consulta a expertos seguidamente de la observación. A consecuencia de esto previamente se pudo elaborar la matriz FODA, a partir de este se logra alcanzar el fin del presente acápite.

Seguidamente se desglosa las partes que componen la fase de Input:

3.8.2.1 Herramienta consulta a experto

Este grupo estuvo compuesto por cuatro directoras regionales de la ciudad de Sucre, se vio por conveniente conversar con ellas de acuerdo a una guía de preguntas con los temas o variables relevantes con mayor número de ocurrencia que hubo según avanzaba el diálogo con cada una de las entrevistadas, para la posterior construcción de la matriz FODA.

A continuación, se presenta a detalle el grupo de personas entrevistadas:

Cuadro 7: Grupo de expertos entrevistados.

GRUPO DE EXPERTOS ENTREVISTADOS	
Participantes	Abreviaturas
Directora regional independiente de la corporación Yanbal regional Sucre N°1.	(R.S.)
Directora regional independiente de la corporación Yanbal regional Sucre N°2.	(F.G.)
Directora regional independiente de la corporación Yanbal regional Sucre N° 3.	(E.S.)
Directora regional independiente de la corporación Yanbal regional Sucre N° 4.	(E.M.)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de campo recogida durante el diagnóstico.

A partir de la técnica de la entrevista se recopiló información de primera mano, sobre los diálogos con aquellas líderes que alcanzaron el peldaño mayor dentro la escalera del éxito de Yanbal en Sucre, acorde a una guía de preguntas que estuvo constituido por 8 indicadores: 1) relación con su equipo de trabajo, 2) Frecuencia de tiempo que existen reuniones con las consultoras, emprendedoras y consultoras potenciales. 3) Formas de motivar e incentivar a su grupo de trabajo, 4) Percepción del grado de desempeño de la fuerza de ventas, 5) Problemas o desafíos que enfrenta cada campaña con su equipo, 6) Número aproximado de consultoras que entran por mes a su red o grupo, 7) Número aproximado de consultoras de su grupo que desisten hacer pedido por mes y finalizando con el punto 8) frecuencia de veces que recibe capacitaciones por parte de la corporación Yanbal.

Consecutivamente se muestra el análisis los indicadores de la entrevista:

Cuadro 8: Resumen de indicadores de análisis en la entrevista realizada a directoras regionales de la corporación Yanbal de la Regional Sucre.

ENTREVISTA A DIRECTORAS REGIONALES DE LA CORPORACIÓN YANBAL DE LA REGIONAL SUCRE.		
INDICADORES DE ANÁLISIS EN LA ENTREVISTA:		SÍNTESIS
1	<i>Relación con su equipo de trabajo.</i>	Existe una relación de cooperación, fraternidad, cordialidad y amabilidad en general por parte de directoras hacia las consultoras que integran su red comercial.
2	<i>Frecuencia de tiempo que existen reuniones con las consultoras, emprendedoras y consultoras potenciales.</i>	En resumen, existe una mayoría de las consultoras que no asisten a las reuniones que organiza Yanbal, dirigido en especial a ese grupo en específico cada campaña, de igual modo sucede con el que realizan las propias directoras. Sin embargo, existe una

ENTREVISTA A DIRECTORAS REGIONALES DE LA CORPORACIÓN YANBAL DE LA REGIONAL SUCRE.	
INDICADORES DE ANÁLISIS EN LA ENTREVISTA:	SÍNTESIS
	<p>comunicación continua a través de medios digitales como ser WhatsApp, Messenger entre otros.</p> <p>Por otro lado, en relación a las reuniones que llevan a cabo las emprendedoras, existe asistencia regular en vista que en su mayoría suelen ser personales, vale decir que se refiere con aquellas consultoras potenciales debido a que su prioridad es planificar y coordinar el sistema de trabajo que llevarán</p>
<p>3</p> <p><i>Formas de motivar e incentivar a su grupo de trabajo.</i></p>	<p>Por otro lado, en relación a las reuniones que llevan a cabo las emprendedoras, existe asistencia regular en vista que en su mayoría suelen ser personales, vale decir que se refiere con aquellas consultoras potenciales debido a que su prioridad es planificar y coordinar el sistema de trabajo que llevarán.</p> <p>Respecto a las formas de motivación e incentivo al grupo de trabajo, en general las directoras concuerdan que la mejor forma de motivar es celebran en conjunto con ellas sus logros, además debe existir un seguimiento constante del rendimiento de las consultoras.</p>

ENTREVISTA A DIRECTORAS REGIONALES DE LA CORPORACIÓN YANBAL DE LA REGIONAL SUCRE.		
INDICADORES DE ANÁLISIS EN LA ENTREVISTA:		SÍNTESIS
4	<i>Percepción del grado de desempeño de la fuerza de ventas.</i>	En total las directoras convienen que el desempeño de sus redes de trabajo es considerado bueno, puesto que Sucre está situada como el primer lugar en efectuar pedidos altos por campaña, en relación a los territorios nacionales intermedios (Sucre, Oruro, Potosí, Cobija y Beni).
5	<i>Problemas o desafíos que enfrenta cada campaña con su equipo.</i>	En su totalidad las directoras no pasan por problemas, sino más bien por desafíos, como ser el nivel de pagos impuntuales de los pedidos por campaña de las consultoras, el ausentismo en las capacitaciones y finalmente la falta de stock de algunos productos.
6	<i>Número aproximado de consultoras que entran por mes a su red o grupo.</i>	El número de incorporación a la red comercial de una directora regional de Yanbal, como consultora activa es mensualmente entre tres y seis personas. En cambio en cuanto a las emprendedoras la inserción de nuevos integrantes a su grupo de trabajo varía entre uno a dos.
7	<i>Número aproximado de consultoras de su grupo que desisten hacer pedido por mes.</i>	La cantidad de consultoras que dejan de realizar pedidos en la red de trabajo de las directoras esta entre tres a siete integrantes

ENTREVISTA A DIRECTORAS REGIONALES DE LA CORPORACIÓN YANBAL DE LA REGIONAL SUCRE.	
INDICADORES DE ANÁLISIS EN LA ENTREVISTA:	SÍNTESIS
	en su mayoría, debido a diferentes causas económicas entre otros.
8	<i>Cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la corporación Yanbal.</i>
	La frecuencia de tiempo en la que reciben capacitaciones en un auditorio ambientado, conforme la ocasión amerita para instruir a las directoras regionales es entre uno a dos mensualmente.

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las entrevistas

De acuerdo al anterior cuadro se pudo notar que con respecto a la primera variable “la relación con su equipo de trabajo”, todas las directoras entrevistadas al preguntarles su opinión sobre este tema coincidieron indicando que mantienen una relación de cooperación, fraternidad, cordialidad y amabilidad con sus consultoras.

Acerca de la segunda variable “la frecuencia de tiempo que existen reuniones con las consultoras, emprendedoras y consultoras potenciales” señalaron las entrevistadas que la mayoría de las consultoras no van a las reuniones que organiza Yanbal cada campaña enfocada principalmente a este segmento, consecuentemente ni a las que cada directora prepara con su grupo, debido a las múltiples ocupaciones que tienen pero a pesar de tal situación mantienen comunicación constante vía whatsapp u otros medios, en cuanto a las emprendedoras indicaron que sus reuniones son normalmente personales una a dos veces por semana puesto que deben planificar y coordinar el sistema de trabajo que llevaran a cabo es decir cuáles son las metas que deben cumplir, cuantas horas a la semana se dedicarán, que técnicas de incorporación adoptarán para incluir a nuevas personas por último la elaboración del cronograma de acompañamiento con sus directoras para efectuar trabajos de

campo (visitas a barrios, shoppings, invitación a nuevas candidatas a ser consultoras).

Finalmente, acerca de las consultoras potenciales, comunicaron que mantienen contacto con ellas una vez por semana, pero individualmente, principalmente para expresar una felicitación por el desempeño que presentan dado que estas cuentan con experiencia en el área de ventas.

En referencia a la tercera variable “Formas de motivar e incentivar a su grupo de trabajo”, se observó que en su totalidad las entrevistadas concordaron que la mejor forma de motivar es felicitar y reconocer el logro de cada miembro de grupo, por consiguiente deben mantener un seguimiento del rendimiento de cada una de ellas, otras formas de motivar que manifestaron es entregar premios al margen de los que les otorga la empresa, mantenerles informadas sobre sus metas y la recompensa que recibirán al alcanzarlos.

Conforme a la cuarta variable “la percepción del grado de desempeño de la fuerza de ventas”, se evidencio que según la opinión de las directoras todas coincidieron que el desempeño de sus grupos es bueno, teniendo en cuenta que Sucre ocupa el primer lugar en efectuar mayores pedidos de productos por campaña de los territorios nacionales intermedios (Sucre, Oruro, Potosí, Cobija y Beni), sin embargo de acuerdo a sus criterios estiman que el rendimiento de las integrantes de su grupo puede aumentar ajustando ciertos factores como ser gestionar su cartera de clientes.

En cuanto a la quinta variable “problemas o desafíos que enfrenta cada campaña con su equipo”, las directoras en su totalidad comunicaron que no pasan por problemas, sino desafíos entre los cuales los que más destacan son el nivel de morosidad en los pagos de los pedidos correspondientes a cada campaña por parte de su equipo, el incremento del ausentismos de las consultoras en las capacitaciones y por último el no poder atender solicitudes de productos, debido a que no se encuentran disponibles en el momento requerido dado la demanda de estos a nivel nacional.

En relación a la sexta variable “el número aproximado de consultoras que entran por mes a su red o grupo”, se constató que las entrevistadas convinieron al

indicar que entre tres a seis personas entran cada campaña a su grupo convirtiéndose en consultoras activas de Yanbal, por otro lado, con relación a las emprendedoras comunicaron que ellas consiguen incorporar entre uno a dos, esto puede llegar a variar conforme el trabajo que realice cada directora y emprendedora.

Acerca de la séptima variable “el número aproximado de consultoras de su grupo que desisten hacer pedido por mes”, se reflejó que las directoras concordaron al manifestar que entre tres a siete consultoras no realizan su pedido a causa de distintos factores entre ellos cambios de residencia, morosidad en los pagos etc.

Referente a la octava variable “Cada que tiempo reciben capacitaciones por parte de la corporación Yanbal”, se evidenció acorde a las respuestas de las entrevistadas que cada campaña tienen una a dos capacitaciones por parte de una delegada especialista en el área proveniente de La Paz o Santa Cruz, de igual modo la empresa organiza una convención a nivel nacional de directoras por gestión, la sede de esta por lo general es en otro país de Sud América con el propósito de recompensar con un viaje a las directoras por su rol como líder, asimismo proporcionar una capacitación más especializada referente al liderazgo y nuevas tendencias sobre el uso de herramientas tecnológicas como aplicaciones etc.

3.8.2.2 Observación

Se utilizó la técnica de la observación para conseguir información de manera sistemática sobre las variables (comportamientos, actitudes objetos entre otros), detectadas dentro de la capacitación otorgada en una fecha definida por la corporación Yanbal en la ciudad de Sucre.

Por ende, previamente se procedió al diseño de la guía de observación, de modo que se obtenga un análisis estructurado de acuerdo a las etapas de la capacitación, optando por un tipo de observación estructurada, encubierta, directa y personal. Se menciona como la primera característica anterior puesto que se elaboró un registro detallado de los aspectos a observar, la segunda teniendo en cuenta que los sujetos no se percataron que eran observados por consiguiente su comportamiento fue de forma natural, la tercera característica

en visto de que las conductas fueron observadas en el momento que se produjeron y finalmente la cuarta particularidad denominada personal ya que se contó con un investigador que aplicó la observación participante, es decir el sujeto participó de forma activa en todas las actividades que se desarrollaron en la capacitación. Así pues, todo lo anterior fue determinado dado la conveniencia del presente estudio.

Cuadro 9: Descripción de las etapas de la capacitación impartida a las consultoras de la corporación Yanbal Regional Sucre, representadas en la guía de observación.

DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA A LAS CONSULTORAS DE LA CORPORACIÓN YANBAL REGIONAL SUCRE, REPRESENTADAS EN LA GUÍA DE OBSERVACIÓN.	
OBJETIVO IDENTIFICAR EL TIPO DE COMUNICACIÓN INTERNA APLICADO ENTRE CONSULTORAS, DIRECTORAS Y PERSONAL DIRECTIVO REPRESENTANTE DE LA CORPORACIÓN EN LA CAPACITACIÓN.	
ETAPAS DE ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN	RESULTADO
Escenario	Esta capacitación se llevó a cabo el día jueves en la tarde de 17:30 a 20:00 de la primera semana de la campaña 6 (perteneciente al mes de mayo – junio) en el salón de actos del hotel Parador donde existe el espacio suficiente para 200 invitadas, pero solo conto con la asistencia de 96 consultoras, 10 directoras, 7 emprendedoras uno y 9 emprendedora dos. La capacitadora a cargo contaba con el material necesario como data display para proyectar el contenido de la capacitación así mismo muestra del premio constancia y productos como perfumes (en especial la oferta millonaria del año colonia spray de

	<p>varón OHM) por otro lado la emisor a cargo presentaba domino de la audiencia dado el carisma, cordialidad con la que se dirigía y el alto grado de conocimiento acerca de la gama de productos etc.</p>
Transmisión de la información	<p>Respecto al desarrollo en primer lugar la capacitadora abordó el tema exponiendo información sobre el uso correcto de los productos, por ejemplo (que maquillajes son recomendados para persona de tono de piel clara, median y oscuro entre otros). Así mismo el premio al que accederían, sí mantienen el monto de pedido que efectúan. Otro aspecto que abordó fue el cambio del proceso de pedido por parte de todas las consultoras, es decir la inclusión al sistema en consecuencia la creación de una cuenta de usuario por parte de cada una de las consultoras, para efectuar vía web su pedido. De igual manera indicó como acceder a los tutoriales de tal modo que puedan incrementar ventas vía la aplicación kiosco Yanbal.</p> <p>Otro tema que mencionó fue las reglas que tendrían que adoptar (cuantas personas deben meter a su red por campaña, el nivel de ventas que debe efectuar y el de las nuevas consultoras que incorporen a la red) para las campañas 7, 8, y 9 para acceder a los incentivos y premios.</p> <p>Finalmente específico la importancia del pago puntual de cada pedido, efectuado con anterioridad al presente para poder realizar la siguiente campaña sin ningún inconveniente.</p>

<p>Desarrollar de habilidades</p>	<p>La capacitadora después de haber pasado la etapa de información a la audiencia, se dirigió a ellas haciendo pruebas con una modelo respecto de cómo maquillar con los productos de Yanbal y el uso correcto de los productos de limpieza facial, asimismo señaló el modo corrector de usar las fragancias y cómo aproximarse a una cliente con el catálogo para iniciar el proceso de venta, de modo que posteriormente se concrete este.</p>
<p>Desarrollo de actitudes</p>	<p>Otro aspecto que toco en la capacitación la encargada fue la recomendación de acciones que no debe realizar, debido a que van en contra de Yanbal y del crecimiento o ascenso de las consultoras en la escala de éxito de la empresa.</p> <p>Entre estos hechos se hallan el invitar a personas a formar parte de su grupo de trabajo a familiares cercanos puesto que ellas terminan haciendo pedido por ambos solo para ganar los premios, otro aspecto que indicó fue que mantuvieran el precio de venta de los productos fijados en los catálogos, dado que esta acción solo tiene como consecuencia disminuir el valor de los productos de Yanbal generando confusión entre el mercado meta, en consecuencia consiguen disminuir sus ingresos por el número de ventas que cierran y el de sus compañeras.</p>
<p>Desarrollo de conceptos</p>	<p>Esta capacitación se dedicó a reforzar el concepto que se desarrolló para la gestión 2018 “si queremos podemos” (todas tienen el potencial para alcanzar y sobrepasar sus metas), el cual está dirigido para motivar y dar confianza respecto a su superación tanto personal como laboral de la fuerza de venta de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de la guía de observación.

El anterior cuadro permitió analizar la observación en función a cinco etapas nombradas como el escenario, la transmisión de la información, el desarrollo de habilidades, el desarrollo de actividades, y por último el desarrollo de conceptos.

Acerca de la primera etapa “el escenario”, se pudo observar que tuvo una duración de dos horas y media, contaban con un ambiente amplio y materiales de ayuda para impartir la capacitación de igual modo la emisora a cargo mostró tener dominio de los temas abordados sin embargo se destacó el ausentismo de las consultoras puesto que solo asistieron el 48% de este segmento.

Con respecto a la segunda etapa “la transmisión de la información”, se destacó por la información que brindó la capacitadora sobre los puntos más destacables de la campaña vigente como ser (exposición de nuevos productos, ofertas, metas para acceder a premios constancias de tal forma incrementar el nivel de comisión por pedido).

Por otro lado, la emisora a cargo reiteró una de las principales reglas dentro de la empresa, refiriéndose al pago puntual de los pedidos por parte de las consultoras con la finalidad de ser habilitadas para efectuar el siguiente.

Acorde a la tercera etapa “el desarrollo de habilidades”, se pudo observar que la oradora procedió a la demostración de técnicas del uso correcto del maquillaje para distintos tipos de piel y el empleo de otros productos de limpieza facial. De igual forma indicó ciertas acciones que las consultoras pueden utilizar al momento de realizar el proceso de venta de tal modo que logren incrementar sus ingresos.

Referente a la cuarta etapa “el desarrollo de actitudes”, se pudo evidenciar que la capacitadora recurrió a la persuasión para eliminar dos acciones, en ese sentido primeramente alude (la incorporación de prospectos a Yanbal que no son potenciales dado que no presentan interés en hacer una carrera como consultora y sigüientemente la venta de productos a precios menores según lo establecido en el catálogo) considerando que estos van en contra del desarrollo e crecimiento de la fuerza de ventas y la empresa.

Finalmente acerca de la quinta etapa “desarrollo de conceptos” al terminar la capacitación la emisora especificó a la audiencia el slogan “si queremos podemos” haciendo referencia al crecimiento de cada integrante dentro Yanbal.

Concluyendo con este acápite, la observación a la capacitación de consultoras ha permitido develar, que si bien la empresa brinda en cada campaña información completa sobre las directrices principales del portafolio de productos dirigido a distintos segmentos de clientes, ha dejado de lado el desarrollo de habilidades de cada consultora en visto que no existe una preparación personalizada y constante que comprometa el entrenamiento de cada una con relación a destrezas propios de una consultora al momento de asesorar a sus clientes.

Por otro lado, cabe señalar que Yanbal procura manejar un tipo de comunicación horizontal, puesto que trata de que exista una intercomunicación entre pares sin importar el nivel de los individuos en la escalera del éxito, por lo que la comunicación se acostumbra a desenvolverse de manera informal, tomando como pilares la colaboración y el trabajo en equipo por medio de la consolidación de relaciones de amistad entre todos los involucrados.

3.8.2.3 Matriz FODA

Con la información recolectada de primera mano por medio de las técnicas de la entrevista y observación, asimismo con la contribución del criterio de las directoras regionales sobre la situación actual de Yanbal en Sucre, se efectuó la construcción de una matriz FODA sobre la empresa.

Cuadro 10: Matriz FODA.

	Positivos	Negativos
Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca Yanbal. • Calidad de los diferentes productos de (hombres, cuidado del rostro, cuidado corporal, fragancias, maquillaje y bijouteri) • Consolidación como pionero en la comercialización de productos de belleza en el mercado Sucrense. • Programa de Incentivos a la fuerza de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación voluntaria de la fuerza de ventas. • Limitado conocimiento específico de la gama de productos de Yanbal por parte de las consultoras para asesorar a sus clientes. • Necesidad de un centro de capacitación (infraestructura propia de la corporación Yanbal en la ciudad de Sucre) para impartir preparación constante a las consultoras. • Uso racional del marketing en los distintos medios de comunicación.
Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento constante del segmento de mujeres profesionales y económicamente activas. • Relación a largo plazo con los clientes a través de un nuevo modelo de ventas. • La imagen personal que cuida la mujer a la hora de lucir radiante. • La buena aceptación del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria sensible a los cambios tecnológicos e innovación. • competencia agresiva por el número de competidores en el mercado. (océano rojo) • Incremento del ingreso de empresas transnacionales dedicadas al mismo rubro. • Desconocimiento de la calidad de ciertos productos de la línea Yanbal del mercado Sucrense.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información de campo recogida durante la fase Input del diagnóstico.

Una vez concluido el análisis de la matriz FODA, es posible continuar con la elaboración del estado ideal de la cultura organizacional de Yanbal; no obstante, sin dejar de lado la aportación permanente de las directoras regionales con su conocimiento y experiencia en la carrera que han formado dentro la empresa.

3.8.2.4 Estado ideal de la cultura organizacional de Yanbal

Conforme a la cooperación con sus distintas perspectivas o puntos de vistas y de acuerdo a su experiencia en la empresa las directoras colaboraron en la creación de la siguiente matriz:

Esquema 19: Matriz del estado ideal de la cultura organizacional de Yanbal.

		¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización?				¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exige sus actividades específicas?		
Internos	PARTICIPACIÓN				CONSISTENCIA			
	Empowerment	Orientación al equipo	Capacidad de desarrollo	Liderazgo directivo	Coordinación e Integración	Valores	Acuerdos	
	✓	✓			✓	✓		
Externos	¿La organización escucha a su mercado?				¿Sabe la organización hacia donde se dirige?			
	ADAPTABILIDAD				MISIÓN			
	aprendizaje organizacional	Orientación al cliente	Orientación al cambio	Innovación	Metas y objetivos	Visión	Liderazgo empresarial	
	✓			✓	✓			

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recolectada en las entrevistas.

La matriz anterior refleja el estado ideal de la cultura organizacional según el criterio de las directoras son los puntos clave donde se debería trabajar o emprender acciones para mejorar estas áreas.

3.8.3 Fase de Desarrollo

Este inciso consta del análisis efectuado a la percepción de las consultoras respecto a la corporación, dicho en otras palabras (el modo como ven a Yanbal),

de tal manera poder evidenciar si existe relación o influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la fuerza de ventas. De modo que esta etapa se enfoca esencialmente al análisis de dos técnicas denominadas como la encuesta y el grupo focal, los cuales fueron llevados a cabo sobre la muestra de estudio. Posteriormente se revela el análisis de los resultados obtenidos estos:

3.8.3.1 Encuestas

Consecutivamente se expone los resultados obtenidos, por lo que este apartado se divide en tres partes, el análisis descriptivo de las encuestas, seguidamente se muestra el análisis de cruce de variable y por último el análisis estadístico inferencial.

3.8.3.2 Análisis estadístico descriptivo

3.8.3.2.1 Edad de los encuestados

Esta variable muestra la cantidad de personas encuestadas según el sexo de las mismas.

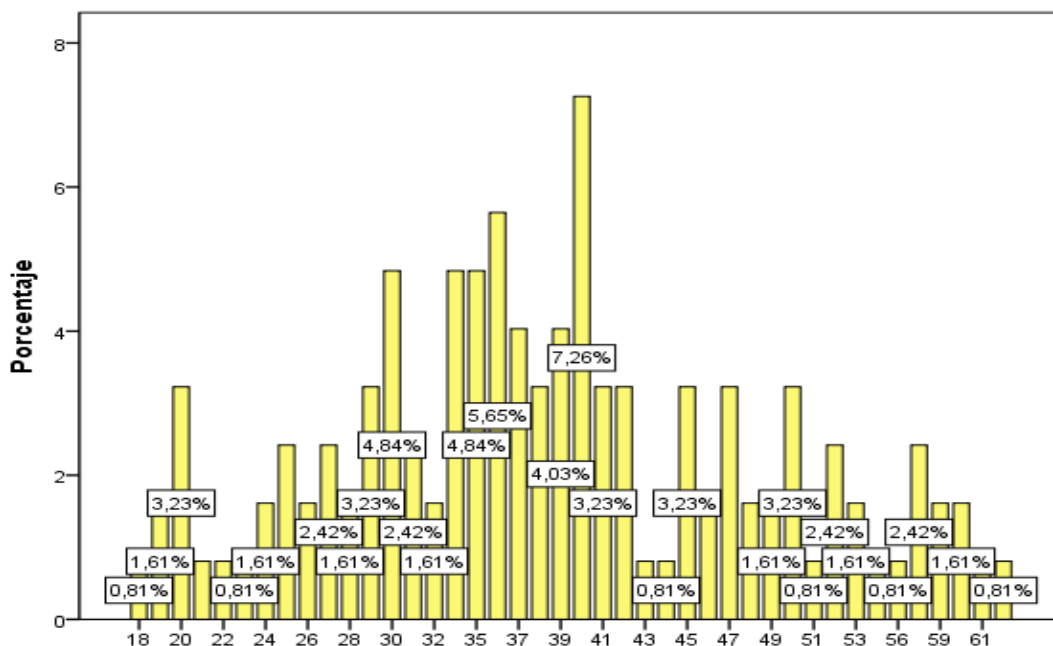
Cuadro 11: Edad de los encuestados

Datos Válidos	288
Media	38,37
Mediana	38,00
Moda	40,00
Rango	45,00
Mínimo	18,00
Máximo	63,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

El anterior cuadro expone un total de 124 personas encuestas de las cuales la edad promedio es 38 años, por lo que el 50% tiene 38 años, la edad que más se repite es 40 años, la edad mínima de las consultoras es de 18 años en cambio la máxima es de 63 años.

Gráfico 1: Edad de los Encuestados

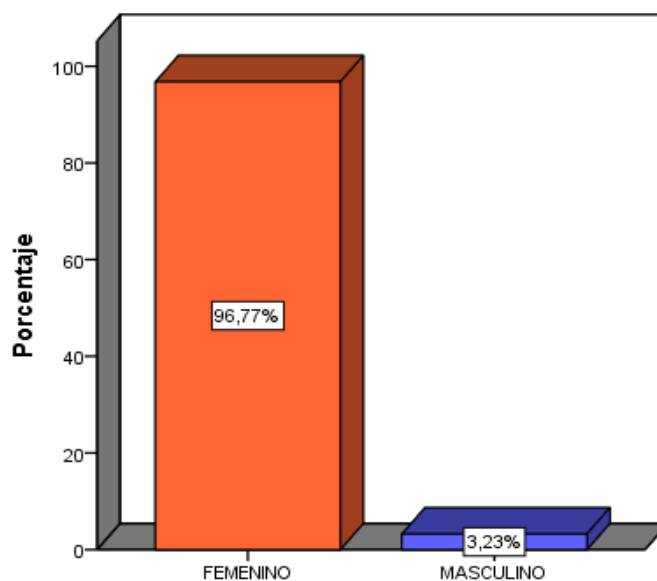


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de la encuesta

La fuerza de ventas en gran parte está comprendida por personas, que se encuentran dentro de un rango de edad de “34 a 42 años”; representando por el 40% de la población, aquellas que tienen más de 43 años” son el 30%; los que tienen de “25 a 35 años” ocupan el 20% y por ultimo solo el 10% de las consultoras tiene entre “18 a 24” años. Por consiguiente, esto señala que la población de consultoras es joven adulta, esta característica nos lleva a enfocar principalmente el estudio en este segmento.

3.8.3.2.2 Género de los encuestados

Gráfico 2: Género de los encuestados



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

El segmento meta para este estudio está integrado por las consultoras que están lideradas por sus directores y emprendedores en las distintas zonas delimitadas por Yanbal en la ciudad de Sucre. Cabe destacar que la mayoría de las consultoras son mujeres. Por lo que esto muestra que la participación del sexo femenino como consultoras en la empresa es alta, en cambio la de los varones es demasiado limitado.

3.8.3.2.3 Estado civil de las consultoras

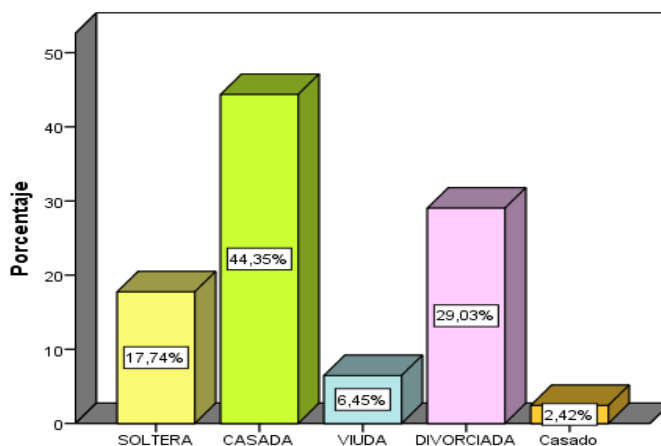
Cuadro 12: Estado civil de las consultoras

Datos Válido	288,00
Media	2,54
Mediana	2,00
Moda	2,00
Rango	4,00
Mínimo	1,00
Máximo	5,00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

El anterior cuadro muestra que las consultoras en gran parte son casadas por lo que la moda es 2 (valor asignado en el paquete de SPSS statistics como casada), del mismo modo se puede notar que la mediana tiene un valor de 2, lo que informa que la mitad de las consultoras o más son casadas.

Gráfico 3: Estado civil de las consultoras

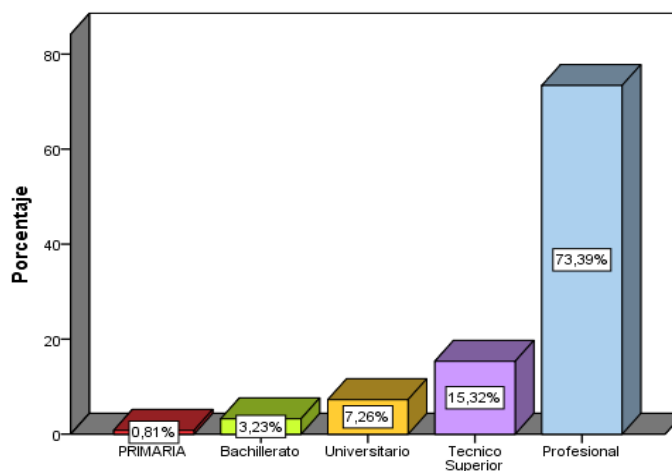


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

Como se puede evidenciar el mayor número de consultoras está concentrado entre mujeres casadas, representado por (44,35%) y divorciadas por el (29,03%). Este indicador nos muestra que la fuerza de ventas está conformada por mujeres con múltiples tareas y obligaciones dado el estilo de vida de la mujer en la actualidad.

3.8.3.2.4 Nivel de formación de las consultoras

Gráfico 4: Nivel de formación de las consultoras



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas

A través de los datos analizados, indican que la mayoría de las consultoras que forman parte de Yanbal, cuentan con una formación profesional representado por el 73,39%, en cambio un 15,32% de la población son técnicos superiores; el 7,26% continua con su preparación de pregrado; el 3,23% solo ha terminado el bachillerato; y por ultimo únicamente el 0.81% ha cursado la primaria.

3.8.3.2.5 Número de días que necesitan las consultoras para alcanzar el monto mínimo de su pedido

Cuadro 13: Número de días que necesitan las consultoras para alcanzar el monto mínimo de su pedido.

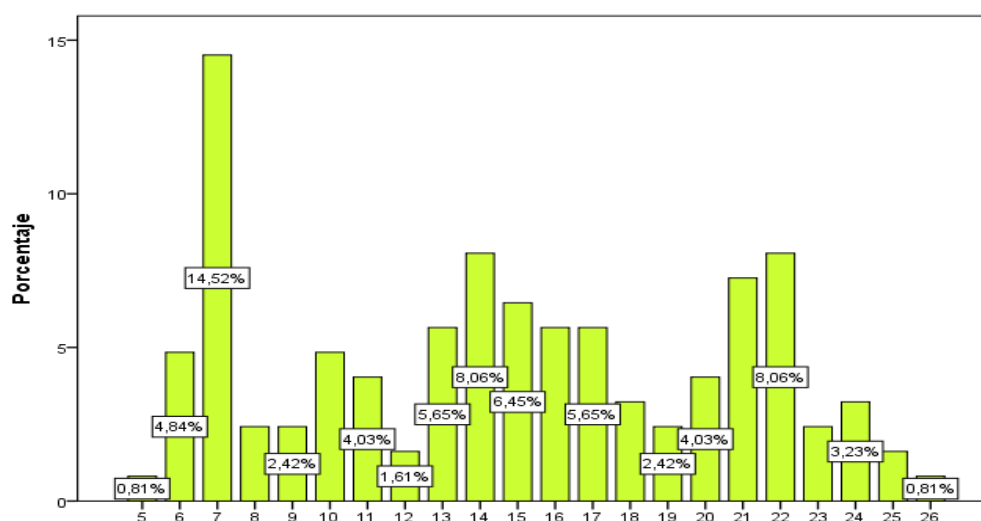
Datos Válido	288
Mediana	15
Moda	7

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

El cuadro anterior nos muestra que las consultoras mayormente necesitan contar con 7 días para lograr el monto de su pedido; por otro lado, el 50% o más de ellas requieren de 15 días.

A continuación, se desglosará de manera detallada el anterior indicador:

Gráfico 5: Número de días que necesitan las consultoras para alcanzar el monto mínimo de su pedido

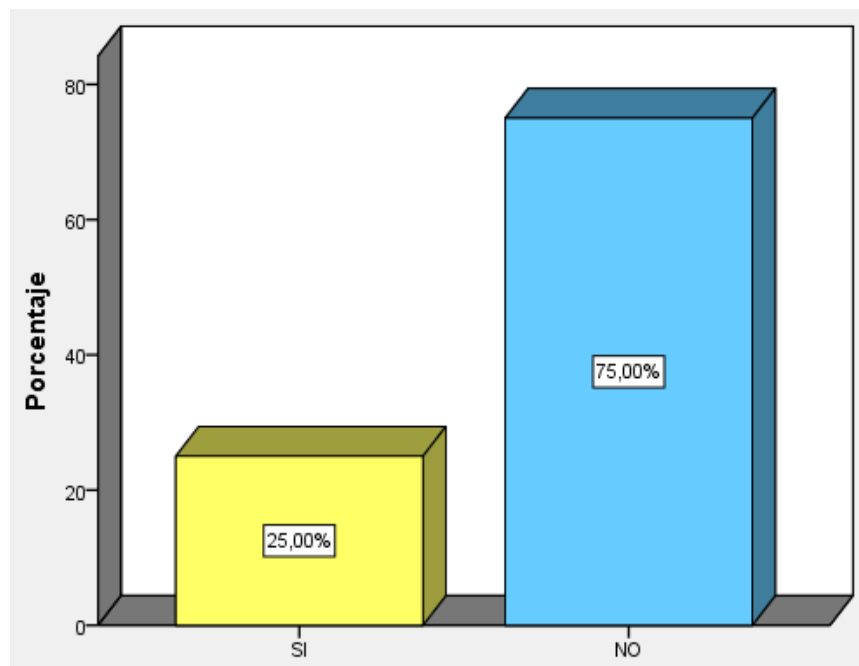


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

La mayor parte del grupo de consultoras, vale decir el 14,52% necesitan 7 días para alcanzar su pedido mínimo, por otro parte se puede observar que existe concentración de datos entre los días 13 al 17; sin embargo, existe un grupo de ellas representados por el 8,06% que necesitan entre 21 a 22 días.

3.8.3.2.6 Presentación de estrés en las consultoras de Yanbal

Gráfico 6: Presentación de estrés en las consultoras de Yanbal

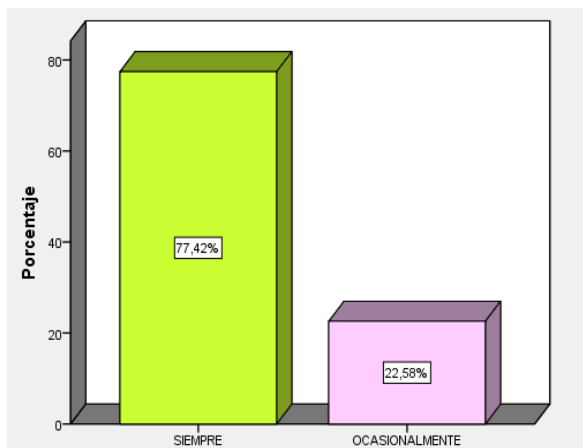


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas

Dado el anterior gráfico refleja que el 75% de las consultoras de la empresa no padecen de estrés, por otra parte solo el 25% del segmento se ve afectada por esta enfermedad de agotamiento tanto físico como emocional, el cual en el siglo XXI se ha convertido en uno de los males silenciosos más sufridos por la población a nivel mundial.

3.8.3.2.7 Actitud de las consultoras respecto al ánimo y energía para ofrecer los productos de Yanbal.

Gráfico 7: Actitud de las consultoras respecto al ánimo y energía para ofrecer los productos de Yanbal.

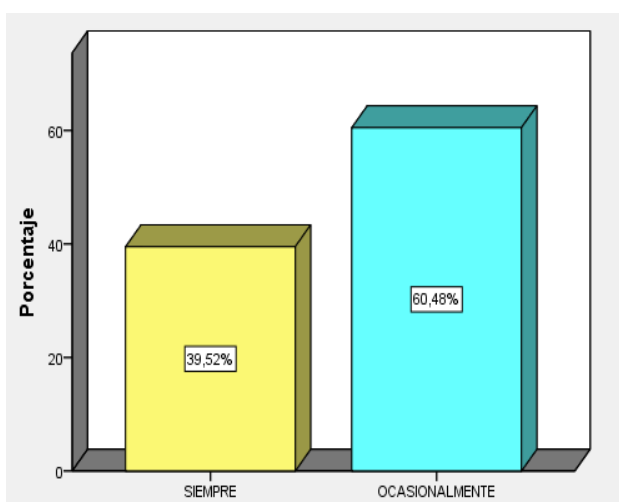


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

En cuanto al gráfico anterior muestra que el 77,42% de las consultoras siempre se sienten con ánimo y energía para ofrecer los productos de Yanbal, por el contrario el 22,58% de ellas manifiestan ocasionalmente tener esta predisposición de conducta.

3.8.3.2.8 Sentimiento de Autoconfianza de las consultoras al momento de recomendar a sus clientes productos

Gráfico 8: Sentimiento de Autoconfianza de las consultoras al momento de recomendar a sus clientes productos

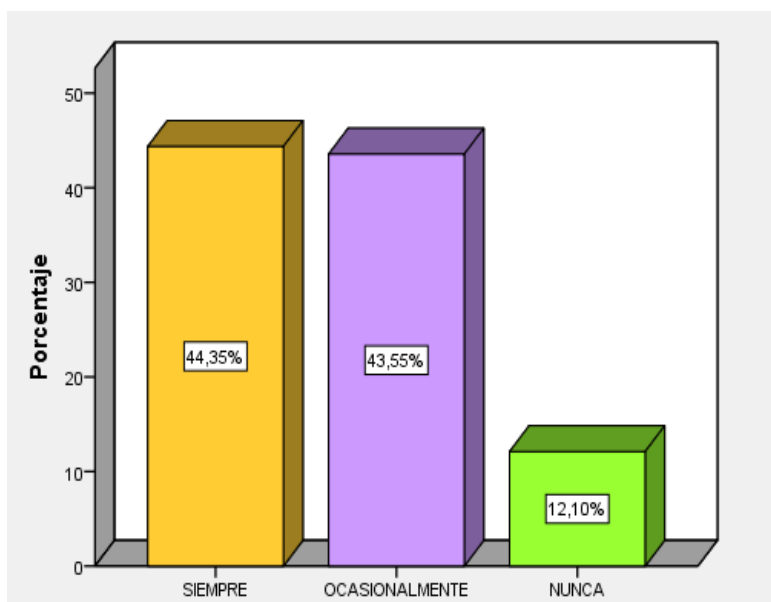


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

La mayoría de las consultoras reflejado por el 60,48% de este grupo eventualmente tiene autoconfianza para recomendar los productos de Yanbal a sus clientes, sin embargo existe otro grupo de esta población es decir el 39,52% que se siente capaz de aportar con una favorable sugerencia en relación a los artículos de belleza entre otros, al momento de vender.

3.8.3.2.9 Actitud de las consultoras relacionado al auto seguimiento del porcentaje de pedido que realizan cada campaña en comparación al anterior.

Gráfico 9: Actitud de las consultoras relacionado al auto seguimiento del porcentaje de pedido que realizan cada campaña en comparación al anterior

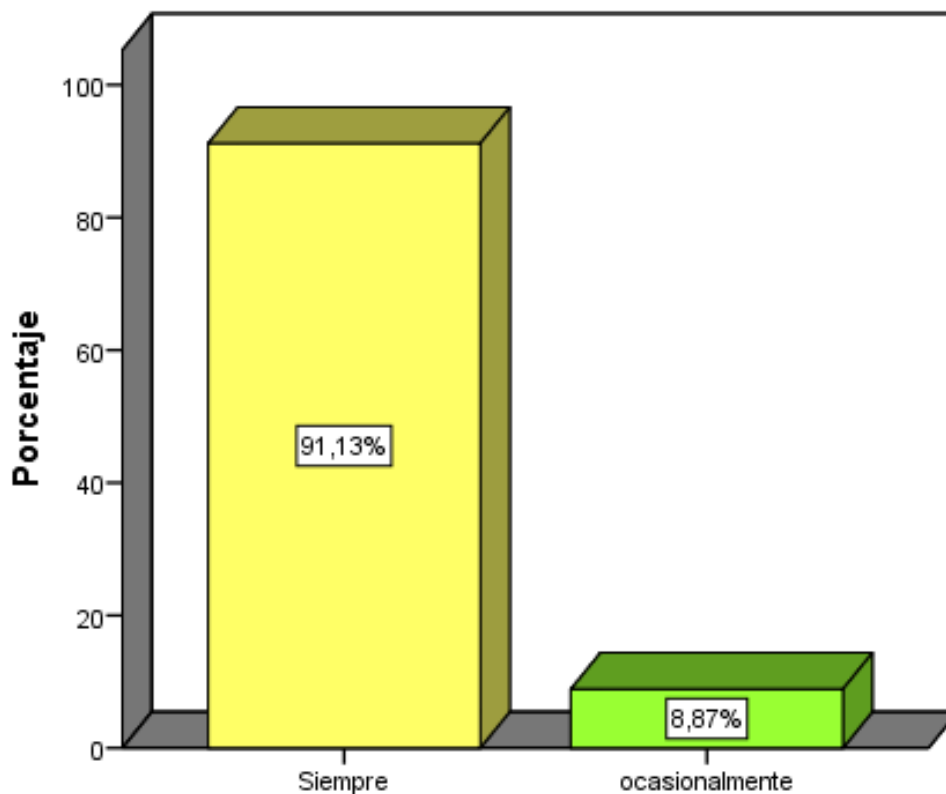


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

El gráfico previamente demostrado señala que existe una gran tendencia por las integrantes de la fuerza de ventas de Yanbal a tener un auto seguimiento al porcentaje de ventas representado por el 44,35%, es notorio destacar que otro grupo del 43,55% de la población eventualmente sigue un control de su rendimiento, no obstante existe un porción pequeña del segmento el 12,10% que jamás supervisan el grado de ventas que concretan.

3.8.3.2.10 *Percepción de las consultoras respecto a la otorgación de capacitaciones por Yanbal en cada campaña.*

Gráfico 10: Percepción de las consultoras respecto a la otorgación de capacitaciones por Yanbal en cada campaña.

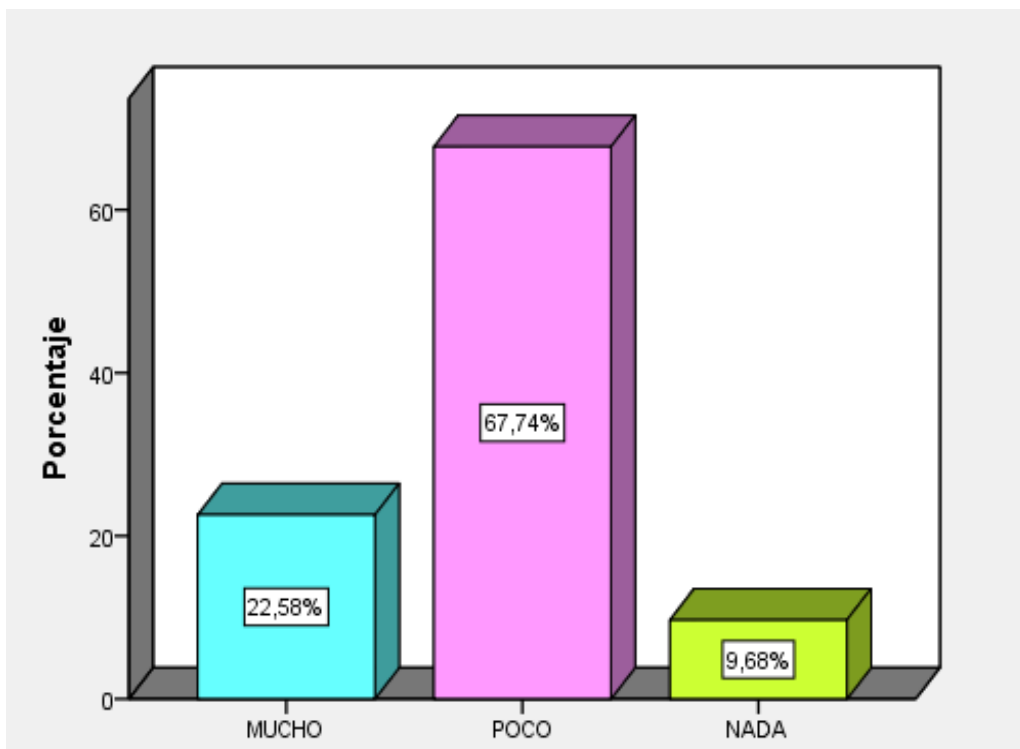


Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

El 91,13% de las consultoras reconoce que la empresa le brinda constantemente capacitaciones; sin embargo, existe una porción reducida de la población que identifica como eventual las actividades de preparación en la carrera del área de ventas de Yanbal.

3.8.3.2.11 *Percepción de las consultoras en relación a la contribución de mejora, perfeccionamiento o actualización constante en sus habilidades en ventas con las capacitaciones que les brinda Yanbal.*

Gráfico 11: Percepción de las consultoras en relación a la contribución de mejora, perfeccionamiento o actualización constante en sus habilidades en ventas con las capacitaciones que les brinda Yanbal.

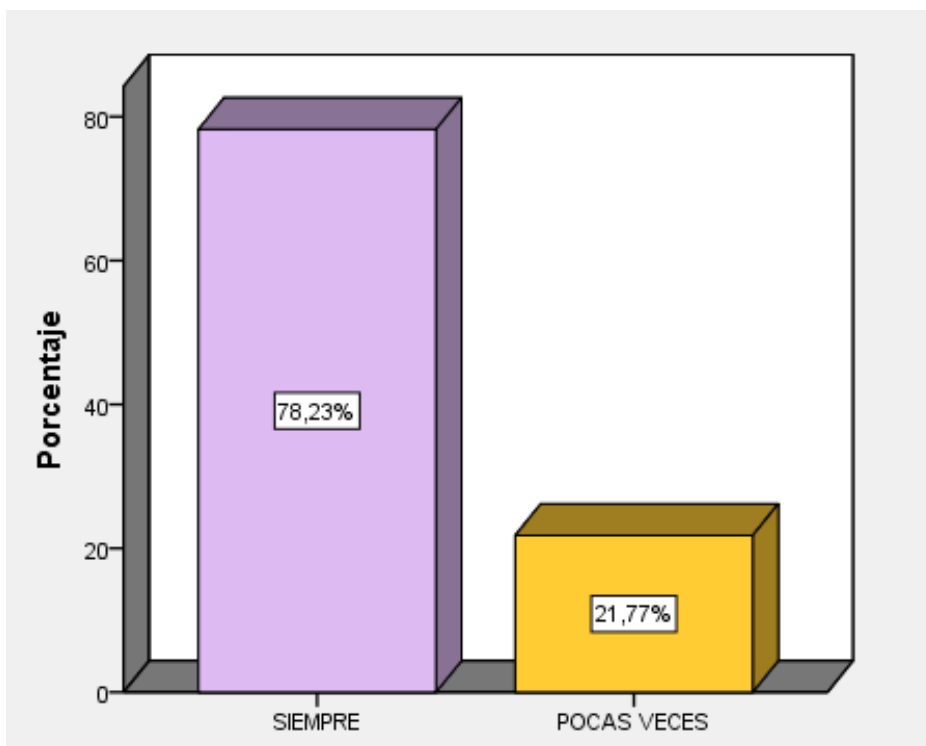


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

En cuanto al anterior cuadro muestra que la mayoría de las consultoras representado por el 67,74% creen que las capacitaciones son insuficientes para la mejora y perfeccionamiento de sus habilidades en ventas, mientras tanto el 22,58% del segmento admite que llega a ser una contribución sustancial para su desarrollo en ventas, finalmente una parte reducida de la población de estudio el 9,68% considera que no existe una mejora respecto a sus habilidades con la otorgación de capacitaciones por parte de la empresa.

3.8.3.2.12 *Percepción de las consultoras relacionado a la frecuencia de veces que reciben felicitaciones por parte de su líder o directora regional.*

Gráfico 12: Percepción de las consultoras relacionado a la frecuencia de veces que reciben felicitación por parte de su líder o directora regional.

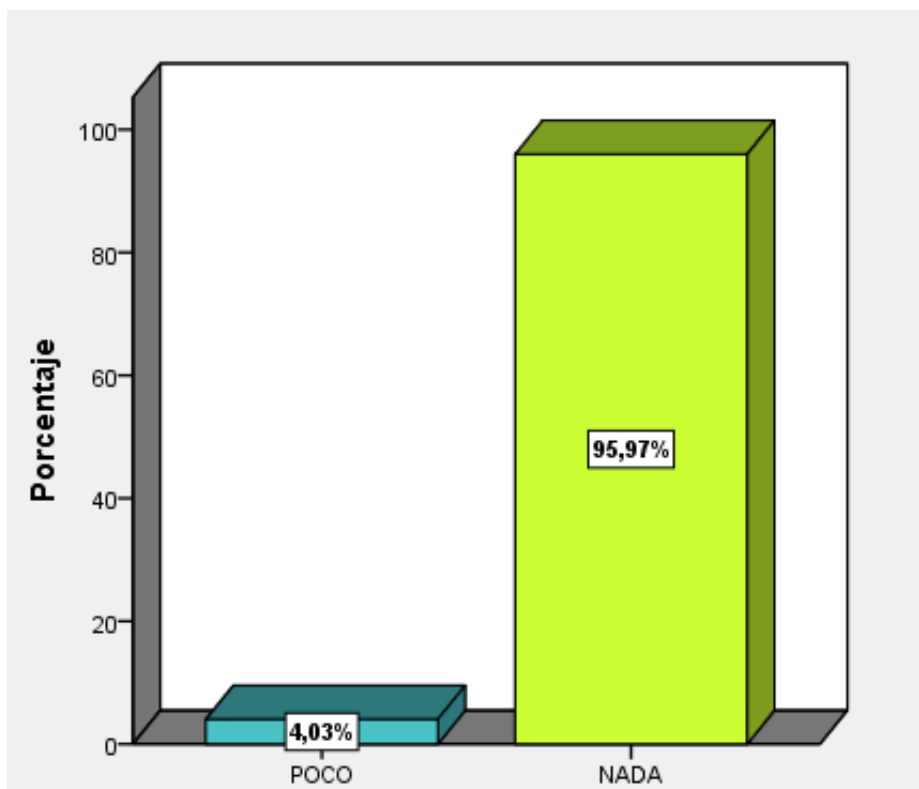


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

Gran parte de las consultoras el 78,23% revela que existen un continuo número de veces que reciben felicitaciones por parte de sus líderes, esto manifiesta que existe una relación estrecha entre las cabezas de grupo que dirigen sus redes; sin embargo, otra porción irrelevante de los sujetos de estudio el 21,77% expresa que esporádicamente ha sido felicitado por su líder.

3.8.3.2.13 *Percepción de las consultoras sobre la contribución del trabajo en equipo al logro de metas.*

Gráfico 13: Percepción de las consultoras sobre la contribución del trabajo en equipo al logro de metas.

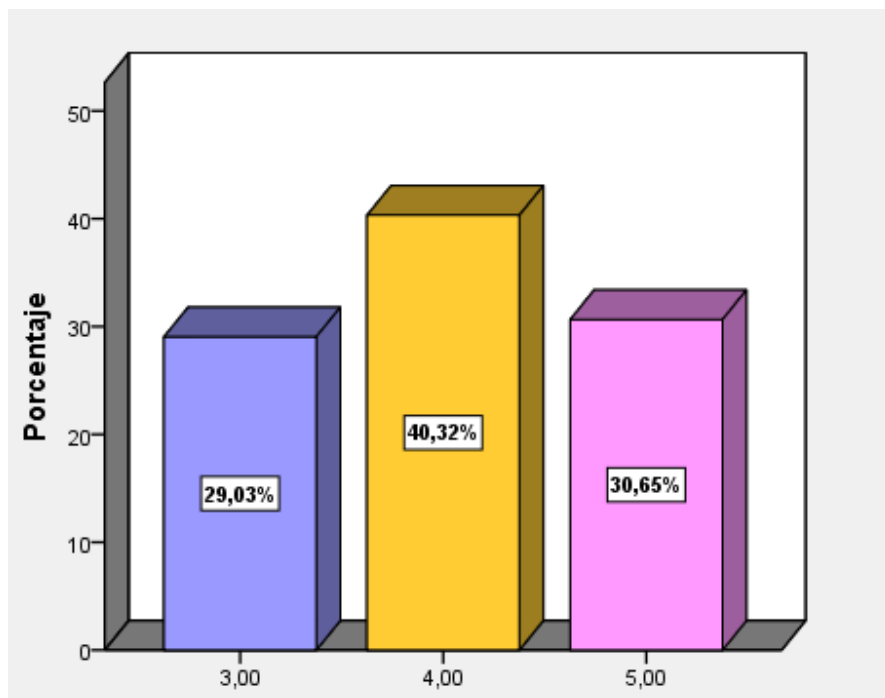


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

Acerca de la colaboración del trabajo en equipo una minoría representada por el 4,03% cree desde su perspectiva que existe una cooperación significativa al logro de sus metas, es relevante mencionar que la mayoría de las consultoras estiman que no ayuda el trabajo en conjunto para elevar sus logros respecto al número de ventas concretadas.

3.8.3.2.14 *Percepción de las consultoras sobre las reuniones en grupo (nivel de cooperación para que cada persona entienda la relación entre su oficio y los objetivos de la organización)*

Gráfico 14: Percepción de las consultoras sobre las reuniones en grupo (nivel de cooperación para que cada persona entienda la relación entre su oficio y los objetivos de la organización)

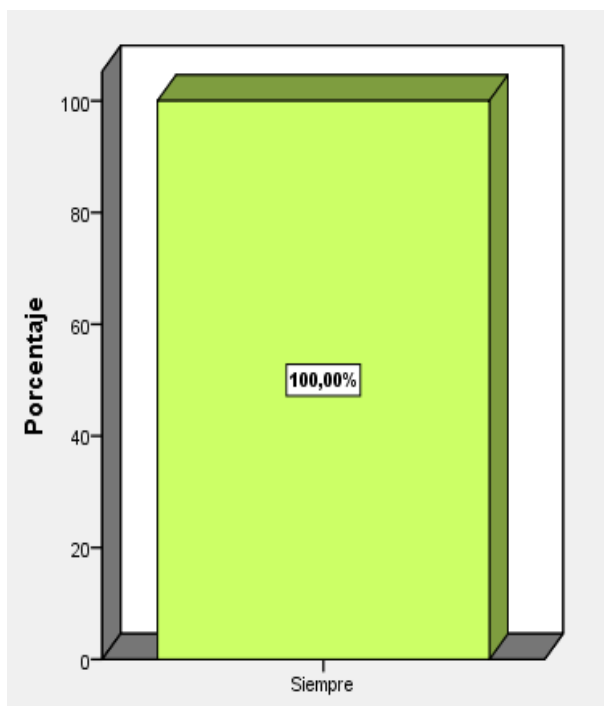


Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

En cuanto al nivel de cooperación que brinda Yanbal respecto al entendimiento de sus objetivos y el oficio de la consultora en las reuniones dirigidas a este grupo, la mayor parte de la población de estudio el 40,32% concede una calificación de 4 en una escala del 1 al 5 atribuyéndole a esta acción como buena. Por otro lado el 29,03% le otorgo una calificación de 3 poniéndola en la media de la escala y finalmente el 30,65% de las consultoras le atribuyó 5 considerando como muy buena la acción por parte de la empresa.

3.8.3.2.15 *Frecuencia de veces que otorga capacitaciones Yanbal en una campaña.*

Gráfico 15: Frecuencia de veces que otorga capacitaciones Yanbal en una campaña.

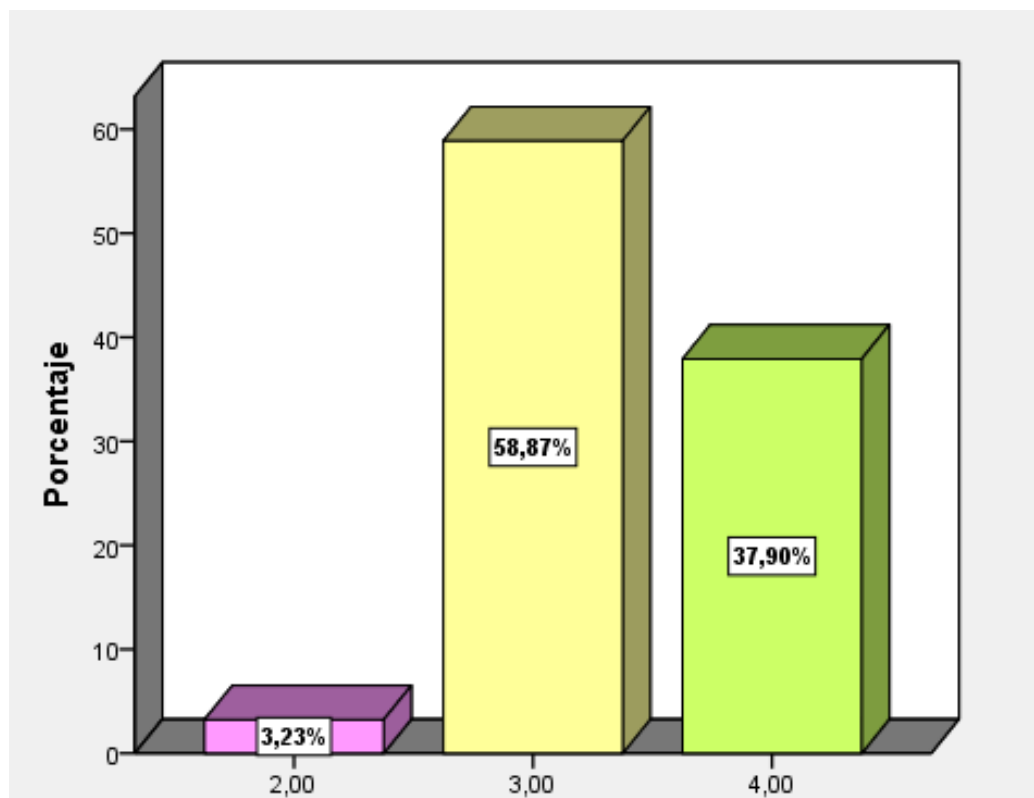


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

En cuanto a la frecuencia de veces que Yanbal realiza capacitaciones, en su totalidad las consultoras coinciden que en cada campaña la empresa se encarga de llevar a cabo actividades instrucción, acerca de su rol como consultoras.

3.8.3.2.16 *Percepción respecto a capacitaciones a futuros líderes de grupo para mejorar sus habilidades constantemente*

Gráfico 16: Percepción respecto a capacitaciones a futuros líderes de grupo para mejorar sus habilidades constantemente

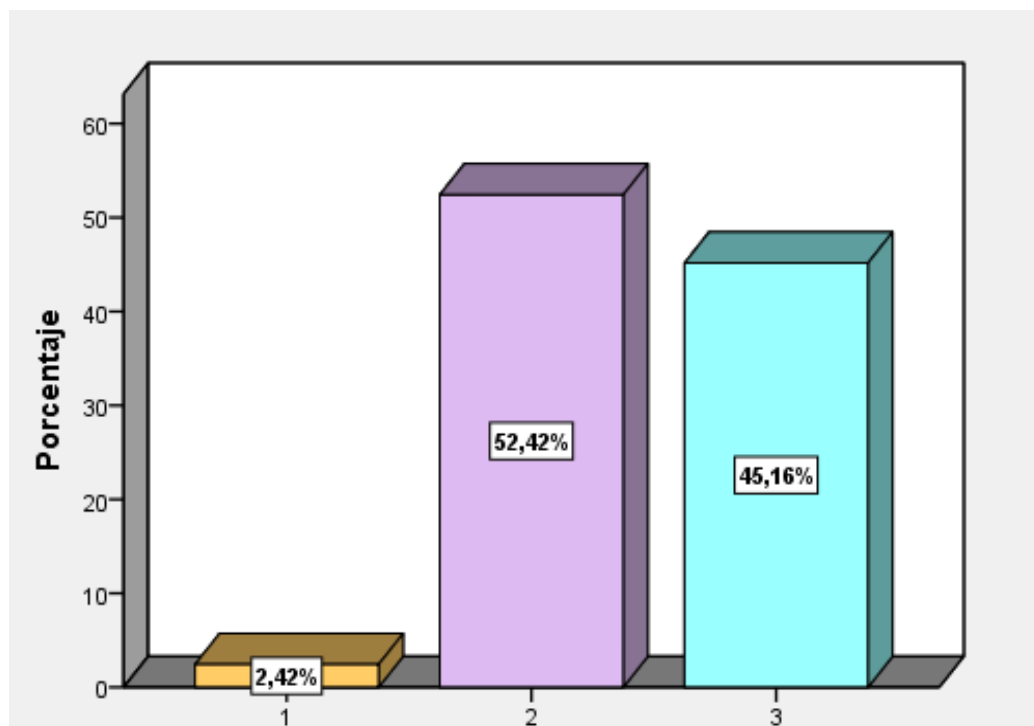


Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

La mayor parte de las consultoras representadas por el 58,87% expresaron un nivel de acuerdo de 3 en una escala del 1 al 5 en cuanto a la capacitación que se le da futuros líderes de grupo, por otro lado el 37,98% de la muestra atribuyó un nivel de acuerdo con esta acción de 4 y por último el 3,23% de las consultoras indicaron estar en desacuerdo asignándole 2 dentro la escala mencionada.

3.8.3.2.17 *Percepción de las consultoras respecto al seguimiento o acompañamiento en las campañas.*

Gráfico 17: Percepción de las consultoras respecto al seguimiento o acompañamiento en las campañas.



Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

Es destacable percatarse que en el gráfico previo expuesto existen dos grupos grandes, el primero representado por el 52,42% que indica un nivel de desacuerdo alto con un 2 dentro de una escala del 1 al 5, en cuanto al segundo grupo con el 45,16% de las consultoras que muestra un nivel de acuerdo bajo de 3, dado se encuentra por encima de la mitad de la escala y finalmente un grupo irrelevante representado por el 2,42% que muestra un total desacuerdo asignándole 1 dentro la escala por el seguimiento o acompañamiento por parte de los líderes.

3.8.3.2.18 *Análisis estadísticos descriptivos de las variables del desempeño de la fuerza de ventas de las consultoras de Yanbal.*

Cuadro 14: Análisis estadísticos descriptivos de las variables del desempeño de la fuerza de ventas de las consultoras de Yanbal.

Estadísticos Descriptivos					
Variable	N°	Media	Desviación estándar	Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar
Tamaño promedio del pedido	288	\$273.8710	\$147.61772	,087	,431
Número de pedidos	288	14,96	6,366	1,528	,431
Número de pedidos cancelados	288	,20	,556	8,427	,431
Número de cuentas activas (clientes frecuentes)	288	10,51	4,656	,770	,431
Número de cuentas nuevas (clientes nuevos)	288	,63	1,193	2,364	,431
Número de cuentas nuevas	288	,90	1,660	9,397	,431
Percepción del desempeño de consultora	288	,07	,614	-,317	,431
Número de visitas	288	,56	,498	-1,963	,431
Días trabajados (número de días para realizar pedido)	288	14,66	5,815	-1,201	,431

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

El anterior cuadro nos muestra un resumen de las variables del desempeño de la fuerza de venta en cuanto a la proporción de pedidos, se puede evidenciar que el promedio de este fue expresado en dólares, el promedio del monto que

emiten las consultoras es de \$273.87 asimismo se desvía de la anterior cifra en promedio \$147.61772.

En cuanto al número de pedidos en promedio piden es de 15 unidades por campaña y se desvía de 15 en 6 unidades.

Respecto al número de pedidos cancelados en promedio manifiesta una cancelación de 0,20 por lo que se puede deducir que el nivel de cancelación de pedidos es mínimo en la muestra de estudio de tal manera que no es representativo.

El número de cuentas activas es decir (el número de clientes frecuentes que tienen las consultoras), es en promedio de 11 clientes con una desviación de 5 respecto a la mitad.

Dado el número de cuentas nuevas (clientes nuevos) se puede notar que el número es reducido por lo que no es representativo para la muestra.

En cuanto a los días trabajados por parte de las consultoras, en promedio ellas suelen disponer del mes 15 días para realizar su pedido con una desviación estándar de 6 días.

3.8.3.2.19 Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión misión

Cuadro 15: Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión misión

Estadísticos descriptivos									
	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Nivel de claridad de la misión que expresa su propósito a las consultoras	288	2,00	4,00	2,7823	,66943	,283	,217	-,779	,431
Percepción del nivel de dirección a seguir que expresa la estrategia	288	2,00	5,00	3,2661	,76625	,276	,217	-,160	,431
percepción de existencia de acuerdos sobre las metas a conseguir con su líder o directora regional	288	2,00	5,00	2,8952	,87251	,729	,217	-,167	,431
Percepción de las metas	288	2,00	4,00	3,0887	,77577	-,156	,217	-1,316	,431
Percepción del nivel de conducción del líder hacia un objetivo	288	2,00	4,00	3,0081	,77034	-,014	,217	-1,305	,431
Nivel de compartimiento de las consultoras sobre la visión	288	1,00	3,00	2,2823	,51892	,246	,217	-,523	,431
Nivel de inspiración de las consultoras sobre la visión	288	1,00	3,00	2,3548	,55865	-,114	,217	-,757	,431
Calificación de las consultoras respecto a las acciones de competencia en el mercado de Yanbal	288	3	5	3,78	,592	,097	,217	-,394	,431

Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

El anterior cuadro muestra un resumen de las variables de la dimensión misión por lo que se ira desglosando a continuación la interpretación:

Respecto al nivel de claridad de la misión que expresa su propósito a las consultoras la mitad de las consultoras muestra un nivel de acuerdo bajo con 3 dentro de la escala del 1 al 5.

3.8.3.2.20 Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión Adaptabilidad.

Cuadro 16: Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión Adaptabilidad.

Estadísticos descriptivos									
	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Percepción del aprendizaje como objetivo importante	288	2,00	4,00	2,7258	,73627	,485	,217	-1,015	,431
Percepción del nivel de comprensión sobre deseos y necesidades del mercado	288	3,00	5,00	3,8790	,64509	,117	,217	-,594	,431

Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

Dado la exposición del anterior cuadro refleja un resumen de las variables de la dimensión adaptabilidad, para lo cual se ira desglosando la interpretación de cada una a continuación:

En cuanto a la percepción del aprendizaje como objetivo importante se puede evidenciar que el nivel mínimo de desacuerdo equivale a 2 dentro de la escala del 1 al 5, en cuanto al nivel máximo de acuerdo haciende a 4. Entre tanto el promedio presenta un nivel de acuerdo bajo relacionado a la importancia del aprendizaje como objetivo de cada una.

Con relación a la variable percepción del nivel de comprensión sobre deseos y necesidades del mercado, el nivel de calificación mínimo que le dieron las consultoras a Yanbal es de 3 en una escala del 1 al 5, mientras la calificación máxima fue de 5 considerándola como muy buenas las acciones para hacer frente a la competencia, en promedio las consultoras le dan una calificación de 4 que equivale a buena.

3.8.3.2.1 *Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión participación.*

Cuadro 17: Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión participación.

Cuadro N° 1:

Estadísticos descriptivos									
	N°	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Percepción del nivel de cooperación de Yanbal con las consultoras	288	3,00	5,00	4,0161	,77548	-,028	,217	-1,328	,431
Percepción sobre preparación a futuros líderes	288	2,00	4,00	3,3468	,54167	,015	,217	-,816	,431
Calificación de las consultoras respecto al acompañamiento de sus líderes.	288	1	3	2,43	,544	-,169	,217	-1,057	,431

Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.

El anterior cuadro revela un resumen de las variables de la dimensión participación, por lo que se ira desglosando seguidamente la interpretación:

Respecto a la percepción del nivel de cooperación de Yanbal con las consultoras mostraron un nivel de acuerdo con esta variable como mínimo de 3 dentro una escala del 1 al 5, entre tanto el nivel máximo de acuerdo que le dieron fue de 5. En promedio las consultoras están de acuerdo con un nivel de cooperación alto de Yanbal hacia ellas con 4.

En cuanto a la percepción sobre preparación a futuros líderes, se puede apuntar que en promedio las consultoras presentaron un nivel de acuerdo de 4 es decir bueno dentro de la escala del 1 al 5.

Acerca de la calificación de las consultoras en relación al acompañamiento de sus líderes, en promedio las consultoras le otorgan una calificación de 2 considerado como malo.

3.8.3.2.2 *Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión consistencia*

Cuadro 18: Análisis estadístico descriptivo de las variables de la dimensión consistencia

Estadísticos descriptivos									
	No	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras	288	3,00	5,00	4,0081	,65638	-,008	,217	-,638	,431
Nivel de capacidad de realizar acuerdos de la organización con las consultoras sobre la forma correcta de hacer las cosas.	288	3,00	5,00	3,8952	,66036	,115	,217	-,689	,431

Fuente: *Elaboración propia, en base a resultados de las encuestas.*

Acorde a la presentación del cuadro se evidencia un resumen de las variables de la dimensión consistencia, para lo cual se ira desglosando la interpretación de cada una en seguida:

En cuanto a la existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras, en promedio las consultoras mostraron estar de acuerdo con una calificación de 4 dentro de una escala del 1 al 5.

Conforme al nivel de capacidad de realizar acuerdos de la organización con las consultoras sobre la forma correcta de hacer las cosas, ellas mostraron estar de acuerdo con una puntuación de 4 dentro de una escala del 1 al 5.

3.8.3.3 Análisis de cruce de variables

La finalidad de este acápite denominado como cruce de variables, es determinar si existe relación entre dos o más variables pertenecientes a las 4 dimensiones de la cultura organizacional y el desempeño de la fuerza de ventas.

Consecutivamente se muestra el análisis de algunos cruces entre variables:

3.8.3.3.1 Relación entre las variables estado civil de las consultoras y existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras

Cuadro 19: Relación entre las variables estado civil de las consultoras y existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras.

Relación entre las variables estado civil de las consultoras y existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras.									
			Cuál es su estado civil					Total	
			Soltera	Casada	Viuda	Divorciada	Casado		
¿Existe un conjunto de valores claros que rigen la forma en que conduce sus acciones como consultora?	3,00	Recuento	7	13	0	3	3	26	
		% del total	5,6%	10,5%	0,0%	2,4%	2,4%	21,0%	
	4,00	Recuento	15	33	4	19	0	71	
		% del total	12,1%	26,6%	3,2%	15,3%	0,0%	57,3%	
	5,00	Recuento	0	9	4	14	0	27	
		% del total	0,0%	7,3%	3,2%	11,3%	0,0%	21,8%	
Total		Recuento	22	55	8	36	3	124	
		% del total	17,7%	44,4%	6,5%	29,0%	2,4%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

Conforme la exposición del anterior cuadro, se puede indicar que el 57,3% de las consultoras emitieron un nivel de hallarse de acuerdo de 4 medido entre una escala del 1 al 5. Del mismo modo se puede observar que el segmento de casadas en su mayoría está de acuerdo respecto al anterior nivel de medición.

Por otro lado el grupo de divorciadas que representan el 11,30% del total de consultoras es el que mayor acuerdo muestra con una calificación 5.

3.8.3.3.2 Medida de acuerdo coeficiente kappa sobre la relación entre las variables estado civil de las consultoras y existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras

Cuadro 20: Medida de acuerdo coeficiente kappa sobre relación entre las variables estado civil de las consultoras y existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras.

Medidas simétricas						
			Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b	Aprox. Sig.
Medida de acuerdo	de	Kappa	-,039	,025	-1,331	,183
Número de casos válidos			124			

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

El anterior cuadro evidencia que el coeficiente kappa arroja un valor de -0,039, lo que indica que no hay concordancia entre estas dos variables, en otros términos es independiente la percepción de existencia de valores claros que conducen las acciones de las consultoras con respecto a su nivel de formación.

3.8.3.3.3 *Relación entre las variables de padecimiento de estrés en las consultoras y el monto de pedido en las últimas campañas*

Cuadro 21: Relación entre las variables padecimiento de estrés en las consultoras y el monto de pedido en las últimas campañas

Relación entre las variables presentación de estrés en las consultoras y monto de pedido en las últimas campañas					
			¿Su oficio como promotora le genera estrés?		Total
			SI	NO	
¿Cuál es el monto de tu pedido aproximadamente en las últimas campañas?	\$110.00	Recuento	3	6	9
		% del total	2,4%	4,8%	7,3%
	\$120.00	Recuento	1	6	7
		% del total	0,8%	4,8%	5,6%
	\$130.00	Recuento	1	4	5
		% del total	0,8%	3,2%	4,0%
	\$140.00	Recuento	1	4	5
		% del total	0,8%	3,2%	4,0%
	\$145.00	Recuento	1	0	1
		% del total	0,8%	0,0%	0,8%
	\$150.00	Recuento	1	3	4
		% del total	0,8%	2,4%	3,2%
	\$155.00	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	0,8%	0,8%
	\$160.00	Recuento	1	5	6
		% del total	0,8%	4,0%	4,8%
	\$165.00	Recuento	0	2	2
		% del total	0,0%	1,6%	1,6%
	\$170.00	Recuento	0	3	3
		% del total	0,0%	2,4%	2,4%
\$180.00	Recuento	0	2	2	
	% del total	0,0%	1,6%	1,6%	
\$190.00	Recuento	0	3	3	
	% del total	0,0%	2,4%	2,4%	
\$195.00	Recuento	0	1	1	
	% del total	0,0%	0,8%	0,8%	
\$200.00	Recuento	1	3	4	

	% del total	0,8%	2,4%	3,2%
\$210.00	Recuento	1	2	3
	% del total	0,8%	1,6%	2,4%
\$220.00	Recuento	1	1	2
	% del total	0,8%	0,8%	1,6%
\$240.00	Recuento	1	1	2
	% del total	0,8%	0,8%	1,6%
\$250.00	Recuento	1	1	2
	% del total	0,8%	0,8%	1,6%
\$260.00	Recuento	2	2	4
	% del total	1,6%	1,6%	3,2%
\$270.00	Recuento	1	2	3
	% del total	0,8%	1,6%	2,4%
\$275.00	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	0,8%	0,8%
\$280.00	Recuento	1	3	4
	% del total	0,8%	2,4%	3,2%
\$290.00	Recuento	2	5	7
	% del total	1,6%	4,0%	5,6%
\$300.00	Recuento	2	5	7
	% del total	1,6%	4,0%	5,6%
\$310.00	Recuento	0	5	5
	% del total	0,0%	4,0%	4,0%
\$320.00	Recuento	0	2	2
	% del total	0,0%	1,6%	1,6%
\$340.00	Recuento	0	2	2
	% del total	0,0%	1,6%	1,6%
\$380.00	Recuento	0	2	2
	% del total	0,0%	1,6%	1,6%
\$390.00	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	0,8%	0,8%
\$400.00	Recuento	0	2	2
	% del total	0,0%	1,6%	1,6%
\$420.00	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	0,8%	0,8%
\$430.00	Recuento	0	1	1
	% del total	0,0%	0,8%	0,8%

	\$470.00	Recuento	1	0	1
		% del total	0,8%	0,0%	0,8%
	\$500.00	Recuento	2	3	5
		% del total	1,6%	2,4%	4,0%
	\$510.00	Recuento	1	1	2
		% del total	0,8%	0,8%	1,6%
	\$520.00	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	0,8%	0,8%
	\$540.00	Recuento	1	0	1
		% del total	0,8%	0,0%	0,8%
	\$550.00	Recuento	1	1	2
		% del total	0,8%	0,8%	1,6%
	\$560.00	Recuento	1	0	1
		% del total	0,8%	0,0%	0,8%
	\$590.00	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	0,8%	0,8%
	\$600.00	Recuento	0	3	3
		% del total	0,0%	2,4%	2,4%
	\$620.00	Recuento	1	0	1
		% del total	0,8%	0,0%	0,8%
\$650.00	Recuento	0	1	1	
	% del total	0,0%	0,8%	0,8%	
\$690.00	Recuento	1	0	1	
	% del total	0,8%	0,0%	0,8%	
Total	Recuento	31	93	124	
	% del total	25,0%	75,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

Según el cuadro mostrado con anterioridad se deduce que existe un grupo de consultoras que efectúan un pedido valorizado en \$600,00 estas indicaron no padecer estrés a pesar del monto elevado con el que trabajan cada campaña. Del mismo modo se puede evidenciar que aquellas consultoras que en su mayoría realizan un pedido valorizado entre \$110,00 y \$500,00 no presentan estrés.

3.8.3.4 Medida de acuerdo al coeficiente kappa sobre relación entre las variables: presentación de estrés en las consultoras y monto de pedido en las últimas campañas.

Cuadro 22: Medida de acuerdo al coeficiente kappa sobre relación entre las variables presentación de estrés en las consultoras y monto de pedido en las últimas campañas.

Medidas simétricas				
		Valor	Error estándar asintótico ^a	Aprox. S ^b
Medida de acuerdo	de Kappa	,000	,000	.
N de casos válidos		124		

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

Conforme al cuadro expuesto sobre el coeficiente kappa con un valor de 0, para la relación de las dos variables estudiadas con anterioridad, este indica un nivel de relación mínimo no significativo entre el padecimiento del estrés en las consultoras respecto al monto de pedido que realizan.

3.8.3.5 Análisis estadístico inferencial

El propósito de este apartado nombrado como análisis estadístico inferencial es conseguir conclusiones convenientes, a fin de elaborar deducciones acerca de la población total fundamentándose en la información recogida sobre la muestra estudiada.

3.8.3.5.1 Prueba de hipótesis

El presente análisis recurre a seguir exactamente el procedimiento de la prueba de hipótesis con sus respectivos pasos, por lo que se inició primeramente con el planteamiento de la hipótesis nula y de investigación; cabe señalar que el estudio cuenta con una hipótesis de investigación y 13 alternas. Siguiendo el procedimiento sistemático se continuó con la determinación del nivel de significancia, el cual previamente se le asignó 5% en el cálculo del tamaño de la muestra, después se identificó como estadístico de prueba al coeficiente de Pearson dado que cumple con los tres supuestos para el análisis paramétrico,

así también este coeficiente es el más oportuno puesto que las 4 dimensiones de la cultura organizacional presentan variables de razón e intervalo. Luego se compara los valores de p y α , y por último se procedió a tomar la decisión de aceptación o rechazo.

A continuación, se detalla el procedimiento de análisis sistemático de cada hipótesis:

Hipótesis general

- ✓ Planteamiento de la hipótesis:

H₀ “Un equilibrio en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional no es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H₁ “Un equilibrio en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística:

Teniendo en cuenta los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 23: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis general.

Desempeño de la fuerza de ventas		
Cultura organizacional	Correlación Pearson	.367
	Sig. (bilateral)	.061

** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)*

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

De la prueba de Correlación de Pearson ($r = 0.367$) se establece que existe una correlación positiva débil entre las 4 dimensiones en conjunto de la cultura organizacional (misión, adaptabilidad participación y consistencia), debido a que p es mayor ($p = 0,61$) al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo tanto se procede al rechazo de la hipótesis de investigación (H_1).

Hipótesis alternativa 1

- ✓ Planteamiento de la hipótesis:

H_0 “Una cultura organizacional orientada en la dimensión participación no es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a1} “Una cultura organizacional orientada en la dimensión participación es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística:

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 24: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 1

Desempeño de la fuerza de ventas		
Participación	Correlación Pearson	.892
	Sig. (bilateral)	.001
	N	124

* La correlacion es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

En cuanto a la (H_{a1}) la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0.892$) expone que existe una relación positiva considerable entre la dimensión participación de la cultura organizacional y el desempeño de la fuerza de ventas, por otra parte, ya que p es menor ($p = 0,01$) respecto al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), se resuelve aceptar la hipótesis alterna 1 (H_{a1}) y rechazar la hipótesis nula (H_0).

Hipótesis alternativa 2

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

H_0 “Una cultura organizacional orientada en la dimensión consistencia no es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a2} “Una cultura organizacional orientada en la dimensión consistencia es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

✓ Nivel de significancia estadística

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 25: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 2.

Desempeño de la fuerza de ventas		
Consistencia	Correlación Pearson	.579
	Sig. (bilateral)	.036
	N	124

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Respecto a la (H_{a2}) la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0.579$) expone que existe una correlación positiva media entre la dimensión consistencia de la cultura organizacional y el desempeño de la fuerza de ventas, en otra parte puesto que p es menor ($p = 0,036$) respecto al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), se determina aceptar la hipótesis alterna 2 (H_{a2}) y rechazar la hipótesis nula (H_0).

Hipótesis alternativa 3

✓ Planteamiento de la hipótesis:

H₀ “Una cultura organizacional orientada en la dimensión adaptabilidad no es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a3} “Una cultura organizacional orientada en la dimensión adaptabilidad es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística:

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 26: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 3.

Desempeño de la fuerza de ventas		
Adaptabilidad	Correlación Pearson	.238
	Sig. (bilateral)	.084
	N	124

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Respecto a la prueba de Correlación de Pearson ($r = 0.238$) se puede decir que existe una relación positiva débil entre la dimensión de adaptabilidad de la cultura organizacional y el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal en Sucre, debido a que p es mayor ($p = 0,084$) en cuanto al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), se determina aceptar la hipótesis nula (H_0) y rechazar la hipótesis alterna 3 (H_{a3}).

Hipótesis alternativa 4

- ✓ Planteamiento de la hipótesis:

H_0 "Una cultura organizacional orientada en la dimensión misión no es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre".

H_{a4} "Una cultura organizacional orientada en la dimensión misión es determinante en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre".

- ✓ Nivel de significancia estadística:

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 27: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 4.

Desempeño de la fuerza de ventas		
<i>Misión</i>	Correlación Pearson	.751
	Sig. (bilateral)	.027
	N	124

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Conforme la prueba de Correlación de *Pearson* ($r=0.751$) señala que existe una relación positiva considerable entre la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional, y el desempeño de la fuerza de ventas, al p ser mayor ($p = 0,027$) en cuanto al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), se determina rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna 4 (H_{a4}).

Hipótesis alternativa 5

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

H₀ “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación y consistencia no son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a5} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación y consistencia son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha= 0,05$).

Cuadro 28: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 5

Desempeño de la fuerza de ventas		
Participación y consistencia	Correlación Pearson	.738
	Sig. (bilateral)	.000
	N	124

* La correlacion es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

El anterior cuadro muestra la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0.738$) lo que significa que existe una relación positiva considerable entre las dimensiones participación y consistencia de la cultura organizacional, asimismo es altamente significativa ($p < 0,05$).

Conforme lo anterior revelado se llega a establecer que las dos dimensiones anteriormente mencionadas son determinantes directamente con el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal. Por lo que al p ser menor ($p = 0,000$) en cuanto al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna 5 (H_{a5}).

Hipótesis alternativa 6

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

H_{a6} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación y adaptabilidad son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a6} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación y adaptabilidad son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 29: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 6.

Desempeño de la fuerza de ventas		
<i>Participación y adaptabilidad</i>	Correlación Pearson	.367
	Sig. (bilateral)	.065
	N	124

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

En cuanto a la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0.367$) se puede decir que existe una relación positiva débil entre las dimensiones participación y adaptabilidad de la cultura organizacional, asimismo no es significativa ($p < 0,05$).

Con esto se llega a establecer que las dos dimensiones anteriormente mencionadas no son determinantes directamente hacia el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal.

Por lo que al p ser mayor ($p = 0,065$) en cuanto al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), se procede a aceptar la hipótesis nula (H_0) y rechazar la hipótesis alterna 6 (H_{a6}).

Hipótesis alternativa 7

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

H_0 “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación y misión no son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a7} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación y misión son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 30: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 7.

Desempeño de la fuerza de ventas		
Participación y misión	Correlación Pearson	.517
	Sig. (bilateral)	.017
	N	124

* La correlacion es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

En relación con la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0.517$) para la hipótesis alterna 7 H_{a7} , se evidencia que tiene una relación positiva media entre las dimensiones participación y la misión de la cultura organizacional hacia el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal. Por lo que se refiere a p es menor ($p = 0,017$) respecto al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna 7 (H_{a7}).

Hipótesis alternativa 8

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

H_{a8} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones consistencia y adaptabilidad son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a8} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones consistencia y adaptabilidad son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística:

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 31: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 8.

Desempeño de la fuerza de ventas		
<i>Consistencia y adaptabilidad</i>	Correlación Pearson	.348
	Sig. (bilateral)	.067
	N	124

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

Acerca de la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0.348$) para la hipótesis alterna 8 (H_{a8}), refleja que hay una relación positiva débil entre las dimensiones participación y la misión de la cultura organizacional con el desempeño de las consultoras, por lo que se llega a establecer que las dos dimensiones anteriormente mencionadas no son determinantes directamente hacia el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal. En cuanto a “p” resulto ser mayor ($p = 0,067$) sobre el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), en vista a esto se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna 8 (H_{a8}).

Hipótesis alternativa 9

Planteamiento de la hipótesis:

H_{a9} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones consistencia y misión no son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

H_{a9} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones consistencia y misión no son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística:

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 32: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 9.

Desempeño de la fuerza de ventas		
Consistencia y misión	Correlación Pearson	.699
	Sig. (bilateral)	.000
	N	124

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas

En relación a la prueba de Correlación de Pearson ($r = 0.699$) para la hipótesis alterna 9, muestra una relación positiva media entre las dimensiones consistencia y misión de la cultura organizacional hacia el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal.

Por lo que refiere a “p” es menor ($p = 0,000$) al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), a causa de esto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna 9 (H_{a9}).

Hipótesis alternativa 10

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

H₀ “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación, consistencia y adaptabilidad no son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a10} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación, consistencia y adaptabilidad son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 33: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 10.

Desempeño de la fuerza de ventas		
<i>Participación, consistencia y adaptabilidad</i>	Correlación Pearson	.589
	Sig. (bilateral)	.060
	N	124

* La correlacion es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

Ante la presentación del anterior cuadro sobre la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0.589$) este indica que existe una correlación positiva media entre las dimensiones participación, adaptabilidad y consistencia de la cultura organizacional y el desempeño de las consultoras, por lo que las tres dimensiones anteriormente mencionadas son medianamente determinantes hacia el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal.

En cuanto a “p” presenta ser mayor ($p = 0,060$) al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), a causa de esto se aprueba la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna 10 (H_{a10}).

Hipótesis alternativa 11

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

H₀ “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación, adaptabilidad y misión no son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a11} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación, adaptabilidad y misión son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 34: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 11.

Desempeño de la fuerza de ventas		
Participación, adaptabilidad y misión	Correlación Pearson	.347
	Sig. (bilateral)	.089
	N	124

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

Por lo que refiere a la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0,347$) de la hipótesis alterna 11 existe una relación positiva débil entre las dimensiones participación, adaptabilidad y misión de la cultura organizacional en cuanto al desempeño de las consultoras.

Cabe notar que las dimensiones anteriormente mencionadas no son determinantes directamente sobre el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal.

En lo que toca a “p” muestra ser mayor ($p = 0,089$) al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), a causa de esto se aprueba la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alterna 11 (H_{a11}).

Hipótesis alternativa 12

- ✓ Planteamiento de la hipótesis:

H₀ “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación, consistencia y misión no son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”

H_{a12} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones participación, consistencia y misión son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”

- ✓ Nivel de significancia estadística:

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 35: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 12.

Desempeño de la fuerza de ventas		
Participación, consistencia y misión	Correlación Pearson	.900
	Sig. (bilateral)	.000
	N	124

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas Sobre la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0,838$) de la hipótesis alterna 12 se revela una relación positiva muy fuerte entre las dimensiones participación, adaptabilidad y misión de la cultura organizacional en cuanto al desempeño de las consultoras.

Una vez señalado lo anterior respecto a las dimensiones anteriormente son altamente determinantes y directamente hacia el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal.

En relación a “p” muestra ser menor ($p = 0,00$) al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0) y se aceptar la hipótesis alterna 12 (H_{a12}).

Hipótesis alternativa 13

- ✓ Planteamiento de la hipótesis:

H_0 “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones misión adaptabilidad y consistencia no son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

H_{a13} “Una cultura organizacional orientada en las dimensiones misión adaptabilidad y consistencia son determinantes en el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal Regional Sucre”.

- ✓ Nivel de significancia estadística:

Dado los estudios realizados se determinó asignar de manera a priori para la presente investigación el error de tipo I, o también denominado alfa (α) Nivel de significancia 5% ($\alpha = 0,05$).

Cuadro 36: Prueba de correlación de Pearson para la hipótesis alternativa 13.

Desempeño de la fuerza de ventas		
Misión adaptabilidad y consistencia	Correlación Pearson	.499
	Sig. (bilateral)	.083
	N	124

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de las encuestas.

En cuanto a la prueba de Correlación de *Pearson* ($r = 0,499$) se puede señalar que existe una relación positiva débil entre las dimensiones misión, adaptabilidad y consistencia de la cultura organizacional sobre el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal. Respecto a “p” refleja ser mayor ($p = 0,83$) al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$), por lo que se procede a aceptar la hipótesis nula (H_0) y rechazar la hipótesis alterna 13 (H_{a13}).

3.8.3.5.2 Conclusión parcial

En resumen, es necesario recalcar que, dado el estudio exhaustivo, se pudo constatar que no son determinantes los cuatro dimensiones para el desempeño de las consultora de Yanbal Regional Sucre, no obstante se pudo identificar que si son indispensables tres dimensiones de la cultura organizacional como ser la participación, consistencia y misión. Asimismo, cabe indicar que la única hipótesis alterna que muestra una correlación positiva cuasi perfecta es la H_{a12} , en consecuencia, a esto se vio pertinente para el posterior desarrollo de la tesis tomar esta hipótesis alterna 12.

3.8.4 Grupo focal a consultoras

Se recurrió al uso de esta técnica cualitativa para la indagación e identificación de las percepciones y conjunto de sentimientos que presentan la fuerza de ventas. Sin embargo la finalidad primordial del grupo focal es permitir la validación cualitativa de los datos obtenidos en la encuesta, Para lo cual se procedió primeramente al diseño de la guía del moderador, posteriormente se desarrolló la sesión de grupo de la siguiente forma: el tiempo de duración de la reunión fue de una hora y media, el grupo estuvo integrado por ocho

participantes (mujeres profesionales) con quienes se desarrolló cinco temas centrales con su respectivo desglose de variables conforme la frecuencia de ideas que existió entre las participantes.

Entre los cinco temas que se abordaron en la reunión están: porque formar parte de Yanbal, discusión acerca del clima organizacional dentro la corporación Yanbal Regional Sucre, criterio de las consultoras en relación a las capacitaciones que les brinda la empresa, punto de vista sobre el liderazgo de las directoras Regionales y por último el criterio respecto a la motivación.

Seguidamente se presenta el análisis de los temas con una descripción más detallada:

Cuadro 37: Análisis de temas abordados en el grupo focal por las consultoras de la corporación Yanbal Regional Sucre.

GRUPO FOCAL 1 DE CONSULTORAS DE LA CORPORACIÓN YANBAL REGIONAL SUCRE		
1^{er} DE CONVERSACIÓN	PORQUE FORMAR PARTE YANBAL	
DESGLOSE DEL TEMA	SÍNTESIS	
	CONVERGENCIAS COINCIDENCIAS	DIVERGENCIAS DISENSOS
a) En grupo podrían escribir en la pizarra una idea formulada que se les venga mente sobre cual consideran que es la misión visión y valores de Yanbal.	-Misión: “dar productos de calidad” -Visión: “ser la mejor empresa de cosméticos” -Valores: “honestidad” “cordialidad” “amabilidad”	
b)Cuál es la primera palabra se le viene a la mente cuando mencionamos Yanbal	Productos de calidad para mujeres.	

c) Cuál es la primera palabra se les viene a la mente cuando mencionamos consultora Yanbal	Vendedoras por comisión de productos	
d) les impulso a entrar y continuar como consultoras en Yanbal contar con ingresos extras	Motivo que les impulso a formar parte de Yanbal fue el obtener ingresos extras	
e) Asesoran a sus clientes sobre qué productos son más convenientes para uso de acuerdo a sus necesidades		No asesoran a sus clientes mujeres en cuanto al uso de productos de maquillaje, cuidado del rostro y cuidado corporal
f) Que factores facilitan que vendan más	Contar catálogos físicos, catálogos virtuales, probadores de los productos	
g) Que factores limitan que vendan más	-La venta de los productos a precios menores al que está determinado en el catálogo. -El incremento de la oferta de cosméticos, fragancias y de cuidado personal con precios bajos por parte de empresas transnacionales.	
2do TEMA DE CONVERSACIÓN	DISCUSIÓN ACERCA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA CORPORACIÓN	
DESGLOSE DEL TEMA	SÍNTESIS	
	CONVERGENCIAS COINCIDENCIAS	DIVERGENCIAS DISENSOS
a) Se sienten a gustos con el ambiente laboral que se vive en las reuniones de pedido cada mes.	Existe satisfacción por la cordialidad, amabilidad que dentro la realización de capacitaciones.	
b) La libertad del manejo de su tiempo y horarios que tienen para cerrar ventas que les facilita Yanbal les parece	Manejo independiente del tiempo, sin la necesidad de cumplir un horario específico, la razón más	

adecuado a su estilo de vida.	determinante para formar parte de Yanbal.	
c) Cada campaña reciben premios e incentivos piensan que estos son de acuerdo al esfuerzo que efectúan.	La mitad del grupo estuvo de acuerdo respecto a que cada consultora en función del esfuerzo que realice, recibirá más beneficios o incentivos por parte de la empresa.	No obstante, la otra mitad de personas tuvo inconformidad, puesto que creen que no reciben una recompensa por el esfuerzo que emplean.
d) La relación con sus compañeras y directora de regional juega un papel importante para que puedan tener un rendimiento mayor	La mitad del grupo manifiesta que no es importante mantener una relación con sus compañeras y directoras, debido a que su rol en Yanbal es individual.	La otra mitad de participantes afirma que la relación que mantienen con sus directoras es determinante para ellas, que se comprometen a hacer carrera en la empresa.
3er TEMA DE CONVERSACIÓN	CRITERIO DE LAS CONSULTORAS EN RELACIÓN A LAS CAPACITACIONES QUE LES BRINDA YANBAL	
DESGLOSE DEL TEMA	SÍNTESIS	
	CONVERGENCIAS COINCIDENCIAS	DIVERGENCIAS DISENSOS
a) La empresa les brinda las suficientes capacitaciones para vender los productos		Hubo un desacuerdo pleno del grupo, porque consideran que el número de capacitaciones es demasiado limitado para instruirlos.
b) Necesitan cursos más específicos con respecto a cómo generar más ventas	Existió pleno acuerdo sobre la necesidad latente de que Yanbal les otorgue más capacitaciones.	
c) Los temas que abordan en las capacitaciones cumplen sus expectativas	La mitad de participantes está conforme con las temáticas abordadas en las capacitaciones.	Hubo inconformidad porque revelaron sentirse insatisfechas con las capacitaciones actuales, debido a que consideran elemental tocar técnicas de cierre de ventas.
4to TEMA DE CONVERSACIÓN	PUNTO DE VISTA SOBRE EL LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS REGIONALES	
DESGLOSE DEL TEMA	SÍNTESIS	
	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS

	COINCIDENCIAS	DISENSOS
a) Es bueno el trato por parte de su directora o líder pueden contar ella cuando la necesita	Aconteció una gran coincidencia en el grupo ya que la mayoría reconoció recibir un trato amable, cordial y ser atendida por su directora cuando acude a ella.	Una minoría mencionó tener ciertas dificultades con sus directoras, relacionado a la poca disponibilidad de tiempo que tienen para resolver sus inquietudes.
b) Al momento de entrar a Yanbal reciben una guía sobre la manera de cómo funciona la corporación (socialización)		Las consultoras manifestaron que son informadas a grandes rasgos respecto al rol que implica ser consultora, por otro lado resaltaron no estar familiarizadas sobre lo que realmente significa pertenecer Yanbal.
5to TEMA DE CONVERSACIÓN	CRITERIO RESPECTO A LA MOTIVACIÓN	
DESGLOSE DEL TEMA	SÍNTESIS	
	CONVERGENCIAS COINCIDENCIAS	DIVERGENCIAS DISENSOS
a) Sienten el acompañamiento (apoyo e involucramiento) por parte de su directora en el desarrollo de la campaña.	Un número inferior de participantes al de los disensos coincidió sobre que sus líderes si se involucran y mantienen un seguimiento.	Una mayoría de las participantes está inconforme, puesto que no existe un acompañamiento durante la campaña.
b) Reciben estímulos por parte de sus directoras	Sí reciben felicitaciones y premios por parte de su líder o directora por ascender de nivel, en consecuencia, al incremento del monto de ventas.	
c) Se sienten a gusto con la comisión por las ventas que realizan	Se halló conformidad con la comisión que les concede la empresa, debido a que no es un oficio de tiempo completo.	Hubo inconformidad a razón que el empeño que disponen en incrementar sus ventas no se ve reflejado en términos monetarios.

Fuente: Elaboración propia, en base a resultados de los grupos focales.

Como se puede evidenciar en la anterior tabla en el primer tema central de conversación “porque formar parte de Yanbal” se desglosó en cinco subtemas:

en relación al primero “formulación de una idea como grupo respecto a cuál es la misión visión y valores de la empresa” las consultoras concordaron en que Yanbal tiene como misión “dar productos de calidad”, por otro lado sobre la visión manifestaron “ser la mejor empresa de cosméticos” y dentro de los valores que destacan están la “honestidad, cordialidad y amabilidad”.

En cuanto al segundo subtema “palabra que se les viene a la mente cuando mencionan Yanbal” existió convergencia, las participantes del grupo coincidieron sobre las palabras: “productos de calidad para mujeres”. A cerca del tercer subtema “palabra que se les viene a la mente cuando se mencionan consultora Yanbal” hubo convergencias por parte de las consultoras referentes a las palabras: vendedoras por comisión de productos.

En cuanto al cuarto subtema “les impulso a entrar y continuar como consultoras en Yanbal contar con ingresos extras” existió convergencia, las miembros del grupo convinieron en cuanto a que el principal motivo que les impulso a formar parte de Yanbal fue el obtener ingresos extras dado que cada una manifestó tener múltiples gastos que no suelen ser cubiertos por su sueldo fijo en el trabajo que desempeñan al margen de ser consultoras.

A cerca del quinto subtema “Asesoran a sus clientes sobre qué productos son más convenientes para su uso de acuerdo a sus necesidades” las participantes tuvieron disensos, estas manifestaron que normalmente no asesoran a sus clientes mujeres en cuanto al uso de productos de maquillaje, cuidado del rostro y cuidado corporal dado que ellas son las que toman la iniciativa al momento de elegir el producto más adecuado según consideren sus necesidades, por otra parte comunicaron que regularmente asesoran a sus clientes hombres acerca del uso de fragancias y sus sugerencias son tomadas en cuenta por este segmento.

En referencia al sexto subtema “Que factores facilitan que vendan más” hubo convergencias, las consultoras coincidieron al manifestar que contar con materiales y estrategias promocionales por parte de la empresa como ser catálogos físicos, catálogos virtuales, probadores de los productos y la oferta

millonaria de la campaña son los principales factores para incrementar sus ventas.

Conforme al séptimo subtema “Que factores limitan que vendan más” entre las participantes se presentó convergencia, estas concordaron que existen dos factores que afectan su desempeño en las ventas, el manejo de los precios inadecuados de productos de Yanbal a los clientes por parte de algunas consultoras (es decir vender el producto a un precio menor al que está dispuesto en el catálogo) y el incremento de la oferta en el mercado Sucrense de productos relacionados a cosméticos, fragancias y cuidado personal con precios bajos por parte de empresas transnacionales.

Respecto al segundo tema central “discusión acerca del clima organizacional dentro la corporación Yanbal Regional Sucre” se desglosó en cuatro subtemas: en relación al primero “Se sienten a gustos con el ambiente laboral que se vive en las reuniones de pedido cada mes” se observó en los anteriores diálogos correspondientes a este subtema que tuvo (convergencia en el grupo) las consultoras expresaron que si se sienten a gustos en las capacitaciones son tratadas con cordialidad, amabilidad y sobre todo son guiadas con información sobre las campañas vigentes por parte de sus directoras y la capacitadora a cargo del evento.

En cuanto al segundo subtema “la libertad del manejo de su tiempo y horarios que tienen para cerrar ventas que les facilita Yanbal les parece adecuado a su estilo de vida” en su mayoría las miembros del grupo concordaron en que una de las principales razones para formar parte de la empresa fue el manejo independiente que cada persona tiene sobre su tiempo para alcanzar sus metas, dado que estas tienen diversas obligaciones con sus trabajos de tiempo completo, y tareas relacionadas a sus roles en sus hogares, a causa de esta acción la empresa estimula en cierta medida el empoderamiento de cada consultora.

Respecto al tercer subsistema “cada campaña recibe premios e incentivos piensan que estos son de acuerdo al esfuerzo que efectúan” entre las participantes existieron convergencias y divergencias. La mitad del grupo se

mostró estar de acuerdo dado que coincidieron al manifestar que cada consultora en función del esfuerzo que realice en gestionar su desempeño como consultora accede a recibir más beneficios del sistema de premios e incentivos por parte de la empresa. Sin embargo, la otra mitad de personas tuvo inconformidad en este subtema porque afirmaron que varias veces no reciben una recompensa del sistema por el esfuerzo que empeñan en alcanzar sus metas puesto que a medida que avanzan en la escala de niveles de Yanbal las exigencias son mayores.

En cuanto al cuarto subtema de conversación existió convergencias y divergencias en los individuos a lo que se refiere “La relación con sus compañeras y directora de regional juega un papel importante para que puedan tener un rendimiento mayor” la mitad del grupo reconoció que de acuerdo a su criterio para ellas no es importante mantener una relación con sus compañeras y directoras debido a que el trabajo de consultora es independiente (cada una tiene la libertad de elegir cuanto quiere vender y el tiempo que le dedicarán). La otra mitad de participantes mencionaron que la relación que mantienen con sus directoras es determinante para las consultoras que deciden hacer carrera dentro de la empresa debido a que necesitan el apoyo por parte de sus líderes con capacitaciones, acompañamientos a eventos de invitación y la planificación de su plan de trabajo para cada campaña.

En el tercer tema central de conversación “criterio de las consultoras en relación a las capacitaciones que les brinda la empresa” se desglosó en tres subtemas: en relación al primer subtema que se trató “La empresa les brinda las suficientes capacitaciones para vender los productos” existió divergencias (total desacuerdo) por parte de los participantes debido a que consideran que el número de capacitaciones es limitado (una capacitación por campaña) para la asistencia de todas y el desarrollo de nuevas habilidades en el área de ventas.

Conforme al segundo subtema “Necesitan cursos más específicos con respecto a cómo generar más ventas” las consultoras convinieron en manifestar que si necesitan que Yanbal les otorgue más capacitaciones (referido a mayor número

de eventos y tiempo de desarrollo de estos) enfocadas al entrenamiento de destrezas en el proceso de venta con clientes potenciales.

Acerca del tercer subtema “Los temas que abordan en las capacitaciones cumplen sus expectativas” se presentó convergencias y divergencias entre los integrantes del grupo. Teniendo en cuenta que la mitad del grupo se mostraron de acuerdo en cuanto a las temáticas que desarrollan en las capacitaciones la corporación, dado que reciben la explicación necesario sobre la campaña vigente (presentación de nuevos productos, requerimientos para acceder a premios e incentivos etc.), no obstante la otra mitad de consultoras tuvo inconformidad en este subtema considerando que ellas afirmaron que si bien es importante que les brinden información pertinente en el momento requerido relacionado a la campaña, de la misma forma se deberían incorporar en las capacitaciones temas relacionados principalmente a técnicas de cierre de ventas.

Respecto al cuarto tema central “punto de vista sobre el liderazgo de las directoras Regionales” se desglosó en dos subtemas: exponiendo el primero está “Es bueno el trato por parte de su directora o líder pueden contar con ella cuando la necesita”, existió coincidencias en el grupo debido a que la mayoría reconoció recibir un trato amable, cordial y solicitud a sus requerimientos en cuanto a materiales de apoyo para vender, cabe destacar que una minoría mencionó tener ciertas dificultades con sus directoras como ser al momento de recurrir a ellas por productos que son considerados las ofertas especiales del catálogo y no recibirlos en consecuencia a la alta demanda de estos, otra dificultad señalada fue la poca disponibilidad de tiempo en vista de que solo pueden recurrir a sus líderes en ciertos horarios establecidos por ellas.

En cuanto al segundo subtema “Al momento de entrar a Yanbal reciben una guía sobre la manera de cómo funciona la corporación (socialización)” las consultoras tuvieron disensos, estas manifestaron que son informadas a grandes rasgos respecto al rol (cuanto deben vender, en que tiempo entre otros) que deben desempeñar como consultoras; sin embargo, no se les proporciona un entrenamiento especializado considerando que inmediatamente se les coloca a

vender. Por otro lado en consecuencia a esto afirmaron no estar familiarizadas sobre lo que realmente significa pertenecer Yanbal.

En relación al quinto tema central “el criterio respecto a la motivación” se desglosó en tres subtemas: conforme el primer tema “Sienten el acompañamiento (apoyo e involucramiento) por parte de su directora en el desarrollo de la campaña” entre las participantes existieron convergencias y divergencias. La mayoría del grupo se mostró inconforme con este subtema manifestando que no tienen un acompañamiento durante las cuatro semanas que constan una campaña por parte de sus directoras debido a que consideran que estas mantienen una relación más estrecha con las emprendedoras.

Sin embargo, una minoría del grupo coincidió al indicar que sus líderes si se involucran y mantienen un seguimiento dado que constantemente las invitan a las capacitaciones que efectuó la empresa cada mes con el fin de que reciban información sobre las principales directrices de la nueva campaña.

En referencia al segundo subtema expuesto al diálogo “Reciben estímulos por parte de sus directoras” entre las personas que conformaron el grupo existió convergencias, en su mayoría convinieron que sí reciben felicitaciones y premios por parte de su líder o directora al momento de ascender de nivel respecto al monto de ventas que efectúan en cada campaña.

En cuanto al tercer subtema “Se sienten a gusto con la comisión por las ventas que realizan” hubo convergencias y divergencias entre las consultoras, una parte del grupo reconoció que se sienten conforme con la comisión que reciben, puesto que no es un oficio que les exige horarios de tiempo completo por lo cual pueden desenvolverse en sus demás obligaciones, asimismo manifestaron que recibir un ingreso extra por parte de Yanbal les facilita cubrir otros gastos que tienen.

La otra parte de participantes mostró inconformidad con este subtema debido a que sienten que el esfuerzo o empeño que disponen en incrementar sus ventas, no se ve reflejado en los beneficios que reciben en visto que a medida que avanzan en el sistema de niveles de la empresa, tienen mayores exigencias en cuanto a las metas que deben cumplir.

3.9 Conclusiones Finales

Conforme las herramientas de investigación utilizadas para el presente estudio se pudo identificar que la cultura organizacional de la corporación Yanbal, solo es determinante para el desempeño de la fuerza de ventas en sus 3 dimensiones denominadas como participación misión y consistencia, por ende se deja de lado a la adaptabilidad; puesto que se pudo observar que al no compartir los valores centrales y no presentan una identificación con la empresa dado el modo de trabajo independiente que se ha ido desarrollando, expresado en otras palabras cada consultora vende y sigue sus propias iniciativas para lograr sus metas personales, no existe una visión clara de que buscan lograr como regional Sucre. Este es un punto a considerar; si bien, en las encuestas afirman dado las preguntas efectuadas que no es importante el trabajo en equipo o que exista una contribución a su rendimiento en ventas. No se han percatado que el trabajo en Yanbal se basa en el multinivel o red de consultoras por lo que esta es la forma más idónea de que lleguen a tener ganancias.

Si bien la cultura de la empresa tiene como base el trabajo en equipo y el crecimiento continuo de la fuerza de ventas, no han logrado transmitir este a las consultoras que son la población más significativa en especial aquellos segmentos que se encuentran entre las edades de 28 a 43 años.

Por otro lado, se pudo evidenciar que la esencia de la cultura está directamente orientada a los resultados y equipos. El primero porque tienen un sistema de niveles y bonificaciones orientados a incrementar las ventas mensuales de la fuerza de ventas, el segundo en consecuencia que la forma de trabajo que se desarrolló es por equipos cada líder o directora tiene la responsabilidad de gestionarlo hacia la meta de la empresa.

Por otro lado, la mayoría de las consultoras presenta sentir conformidad con la comisión, motivación con respecto a incentivos y premios que reciben dado que consideran que se les otorga según el esfuerzo que realicen y este se ve reflejado en el monto de pedido al finalizar cada campaña. No obstante, reconocen que no cuentan con una preparación adecuada para realizar el verdadero rol de una consultora al momento de asesorar a sus clientes.

A pesar que las consultoras han reflejado que no necesitan llevar una relación cordial dentro del ambiente laboral de la empresa, dado que solo se consideran vendedoras independientes, llegando a mostrar a simple vista que la cultura organizacional no influye en el desempeño de la fuerza de ventas. Se pudo evidenciar que esta afirmación no es cierta puesto que uno de los principales factores para que el rendimiento de las consultoras crezca es el acompañamiento de sus líderes, capacitaciones orientación de los roles que desempeñarán y el involucramiento con los valores de la empresa.

Asimismo, se puede aseverar que el nivel de rotación de consultoras es alto respecto a cada mes, lo que causa que sea más difícil mantener cultura organizacional dentro de Yanbal Regional Sucre.

En cuanto al anterior argumento mencionado este estudio determina la necesidad de elaborar un modelo de reajuste de la cultura organizacional orientado principalmente en sus dimensiones participación, misión y consistencia puesto que mostraron ser determinantes para el desarrollo del desempeño de las consultoras.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Posteriormente se expondrá las principales conclusiones que se originan del estudio de investigación realizado en los diferentes capítulos de la presente tesis de grado.

- Para Robbins y Judge la cultura organizacional es una variable de intervención, puesto que el talento humano forma percepciones favorables o desfavorables que afectan el desempeño y satisfacción de los empleados, con un efecto mayor en las culturas fuertes; en el presente estudio al efectuar un análisis exhaustivo se corrobora esta teoría, el conjunto de percepciones e ideas que han formado las consultoras ha influido para que ellas decidan trabajar individualmente y no formar parte de los grupos de trabajos con sus líderes, debido a que tienen la concepción que no necesitan asistir a reuniones, ni capacitarse para generar ventas.
- Para Chiavenato la Influencia de la cultura organizacional es innegable sobre el desempeño y la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de una organización, esta teoría se confirma dado que en Yanbal Regional Sucre existe un nivel de rotación de consultoras alto mensualmente; en consecuencia, a que ellas no tienen implantado los valores, el sentimiento de pertenencia e identificación con la empresa; por consiguiente, su cultura organizacional es débil. En tal sentido se constata el postulado de Laszlo Bock que revela la importancia de proporcionar una serie sistema de significados valores, hábitos, actitudes y tradiciones para que se asuma dentro de la organización de manera responsable las tareas de atraer, desarrollar y retener al talento humano.
- A través de la investigación efectuada se pudo evidenciar la relación determinante de 3 dimensiones de la cultura organizacional con el desempeño de la fuerza de ventas de Yanbal.

- Otro aporte significativo que realiza Laszlo Bock que se reafirma en la tesis es que la cultura organizacional debe estar alineada a la estrategia debido a que se considera esencial para el éxito de las personas. Es fundamental que las consultoras perciban y comprendan que el trabajo en equipo les permitira fortalecer sus habilidades como consultoras y consecuentemente incrementar su porcentajes de venta. Paralelamente directoras, lideres y consultoras deben entender que tienen la misma meta crecer y alcanzar el éxito depende de las tres partes.
- Por otra parte, con el diagnóstico realizado se verificó que es necesario la alineación de la visión y estrategia con la cultura organizacional para mejorar el desempeño los integrantes, puesto que se evidenció que, si bien Yanbal tiene una filosofía empresarial correctamente elaborada, existió un desconocimiento significativo en las consultoras respecto de hacia dónde deben llegar, asimismo no se está llegando a alcanzar la estrategia propuesta por ende el objetivo para la Regional Sucre.
- De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación de encuestas a las consultoras se detectó que la mayoría de las consultoras trabajan y consideran que el oficio de consultora es independiente, difiriendo con la filosofía empresarial. Igualmente, estos individuos indicaron no percibir que los trabajos en grupos contribuyan a su desarrollo como consultoras relacionadas al porcentaje de pedido que realizan cada mes.
- Otro factor que se reveló con la realización de entrevistas a las directoras regionales es el ausentismo en los talleres que imparte Yanbal, este podría ser el factor principal por el que se ha creado una subcultura de trabajo individual sin necesidad de involucrarse o participar en la organización de manera proactiva.
- A través del estudio del diagnóstico se pudo constatar que no existe un bajo rendimiento en el desempeño de las consultoras de acuerdo al criterio de sus directoras sino por el contrario; no obstante, afirmaron que podría ser mejor si existiera un lineamiento con lo que dispone como objetivo Yanbal.

- Otro aspecto detectado en este estudio fue la necesidad de incorporar un modelo constituido por una estrategia de reestructuración de nuevos símbolos correspondientemente con sus 2 tácticas como ser gestión de la información y involucramiento continuo dentro del Yanbal que estén direccionadas a que la cultura organizacional contribuya a las metas de la organización en Sucre.
- Conforme todos los puntos señalados anteriormente es necesario propiciar un ajuste en las consultoras, para erradicar paulatinamente aquellas conductas y comportamientos que perjudiquen el crecimiento de Yanbal en la ciudad de Sucre, de igual el desempeño de las consultoras, mediante la implementación de un modelo de desarrollo de la cultura de Yanbal, basada en dos enfoques el educativo y persuasivo; asimismo, en las 3 dimensiones determinantes para el desempeño de las consultora reconocidos en el diagnóstico, propuesto en la presente tesis el cual está diseñado considerando que el primer paso para hacer frente a este estado de cultura actual es la erradicación (tomar acciones anticipadas para evitar expandir estos comportamientos no congruentes a lo que espera la empresa) por lo que su estrategia y tácticas están dirigidas en primera instancia a reforzar los conocimientos de la filosofía de la empresa, como segunda parte la persuasión para que los destinatarios asuman posteriormente llevar acciones que los beneficie y consecutivamente a Yanbal.

4.2 Recomendaciones

A continuación, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere la capacitación de todas las personas que vayan a formar parte del grupo de trabajo a cargo de la ejecución del modelo de desarrollo de la cultura, debido a que uno de los factores principales para alcanzar su propósito es contar con recursos humanos altamente calificado e identificado con este, de manera que las tareas asignadas sean llevadas a cabo de manera eficaz.

- La implementación de una estrategia con sus dos tácticas en el desarrollo es fundamental para su ejecución, se puede decir que es el pilar que sostiene el modelo (permite desarrollar todas las actividades propuestas). Por lo que se sugiere a Yanbal mantener coordinación constante con sus directoras regionales, juniors y emprendedoras, de manera que guarden relación con la temática a trabajar, teniendo como objetivo fundamental y común el generar mejores condiciones económicas para todos.
- La inclusión de las directoras juniors y emprendedoras como agentes de cambio es otro aspecto importante puesto que contribuirán con el desarrollo del modelo respecto al recurso humano disponible lo que permitirá (reducir del presupuesto contratar a personal externo) asimismo ampliar el grupo de trabajo y por consiguiente contar con apoyo para la ejecución de talleres de capacitación personales y grupales.
- Como último aspecto se recomienda la intensificación de capacitaciones grupales en reforzamiento al cambio, con la exposición de beneficiarios que siguen lo que se les está proponiendo, pues así lograr que el segmento adopte otra actitud y mantenga esta, es una labor a largo plazo que requiere un proceso desarrollado para cada etapa del ajuste o desarrollo de la cultura de Yanbal.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE YANBAL REGIONAL SUCRE

En este capítulo de la tesis se expone un modelo de desarrollo de la cultura organizacional de Yanbal Regional Sucre. Este ha sido desarrollado en base al estudio de distintas teorías que se han empleado a lo largo de la elaboración de los capítulos, de modo que a partir de ese punto de inicio existe el conocimiento de la cultura actual de la empresa, en consecuencia, se construye directrices de trabajo para modificar y alinear la cultura organizacional hacia el logro del objetivo por medio de la estrategia del negocio.

Cabe señalar, que este modelo no implica una reingeniería en su totalidad de la cultura organizacional, sino se constituye en efectuar un ajuste de aquellas brechas que generan incongruencias (conductas inadecuadas) en el sistema de trabajo de las consultoras y sus líderes.

5.1 Formalización del modelo

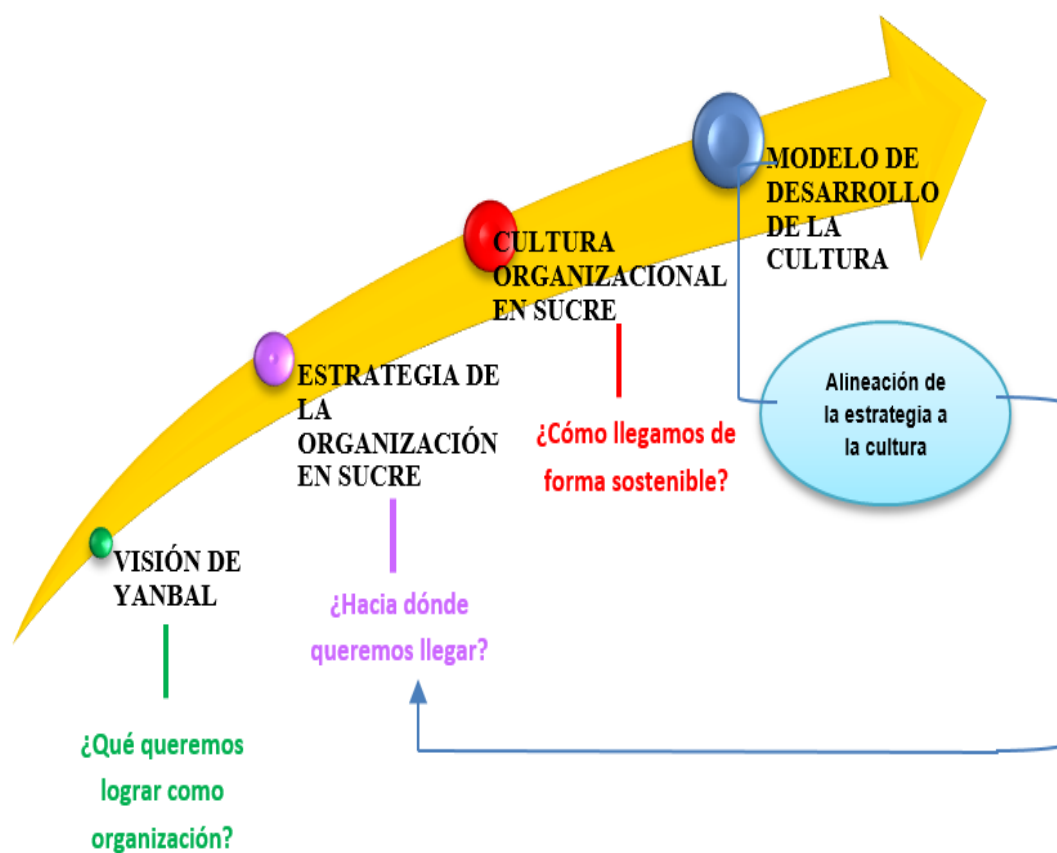
Seguidamente, se expone con base en las teorías vinculadas al estudio y análisis anteriores, el presente modelo del desarrollo de la cultura organizacional en Yanbal Regional Sucre. El planteamiento de este dentro de la corporación, tiene como finalidad principal generar un mayor desempeño de las consultoras, en consecuencia, alcanzar mayores beneficios económicos; específicamente su labor es modelar las conductas, procesos y símbolos que construirán paulatinamente o bien irá acercándose al estado de la cultura ideal. En otra parte es necesario aclarar que sus puntos centrales de ejecución, son las tres dimensiones de la cultura organizacional (misión, participación y consistencia) puesto que de acuerdo al diagnóstico son determinantes para el desempeño de las consultoras.

En otra parte como ya se había revisado en la fase de pre input del diagnóstico de la tesis sobre la cultura organizacional de Yanbal, en esta se propone a nivel nacional como visión máxima generar la prosperidad continua de todos los involucrados en la organización, de modo que es necesario alinear la cultura identificada en la ciudad de Sucre a la estrategia implantada, es decir en otro

términos el cómo se están haciendo las cosas en el presente, en concordancia a lo que se estableció en la estrategia de movilización (secuencia de acciones de trabajo con el fin de lograr la meta o el ideal), que debe ser secuencial a la estrategia que le precedió designada como incorporación.

Posteriormente se refleja el esquema de la alineación de la estrategia a la cultura:

Esquema 20: Alineación de la visión, estrategia y cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Consecutivamente se muestra un diagrama del sistema rotatorio entre la cultura, liderazgo, estrategia y desempeño.

Esquema 21: Congruencia de la cultura organizacional con la estrategia.

Fuente: Elaboración propia, en base a información brindada por Axialent Conciosus Business

Acercas del anterior cuadro, sin duda la principal finalidad de este modelo es el diseño una cultura organizacional que sea congruente con la estrategia del negocio, en vista de que el desarrollo correcto de la cultura organizacional contribuye al trabajo del líder, a razón de que se encuentran alineados por la estrategia como un sistema rotatorio, que ofrece como resultado un alto desempeño.

En otra parte posteriormente se expone las Directrices de cambios específicos, basadas en las dimensiones determinantes de la cultura organizacional de Yanbal, para en el modelo de desarrollo (ajuste) de la nueva cultura.

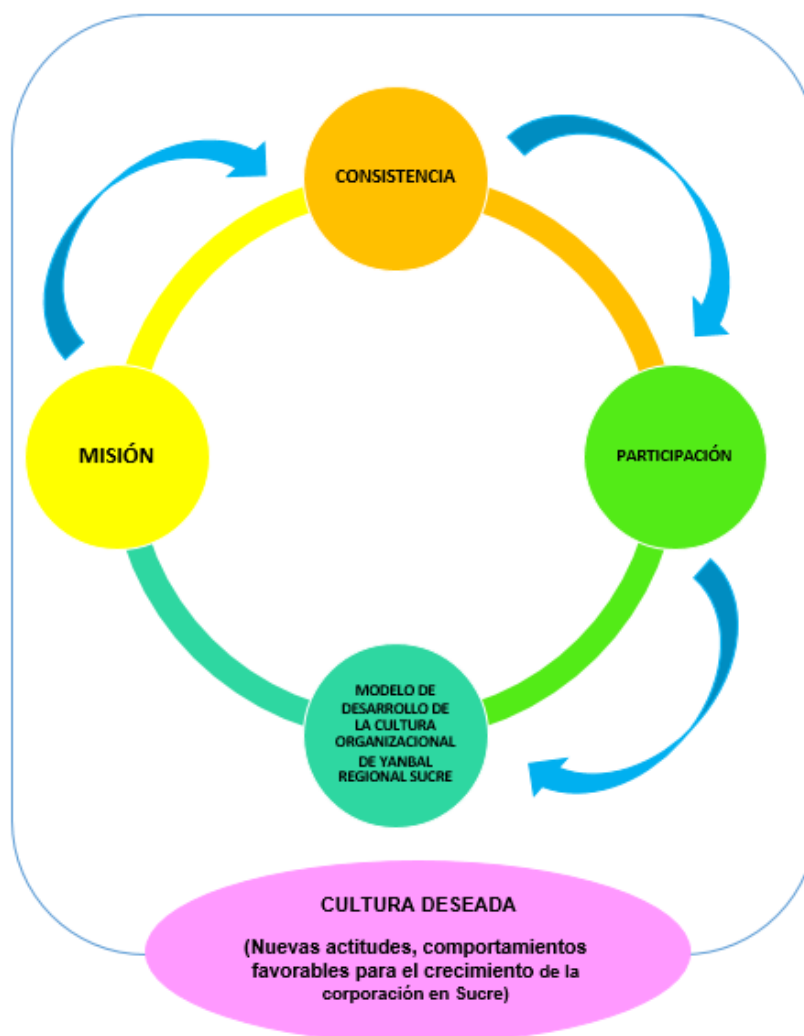
Cuadro 38: Directrices de cambios específicos, basadas en las dimensiones determinantes de la cultura organizacional de Yanbal, para en el modelo de desarrollo (ajuste) de la nueva cultura

DIRECTRICES DE CAMBIOS ESPECÍFICOS, BASADAS EN LAS DIMENSIONES DETERMINANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE YANBAL, PARA EN EL MODELO DE DESARROLLO (AJUSTE) DE LA NUEVA CULTURA		
MISIÓN	Dirección estratégica	Sustituir la comunicación intrapersonal por la bidireccional en las capacitaciones grupales, asimismo basados en la comunicación horizontal.
	Metas y objetivos	Promover la cooperación constante entre los distintos grupos, para el logro del objetivo común de Yanbal Regional Sucre,
	Visión	Principal finalidad “la prosperidad en como familia para todos los miembros de Yanbal”.
PARTICIPACIÓN	Empoderamiento o empowerment	Contribuir al grado de autoconfianza de la fuerza de ventas de los distintos niveles por medio de capacitaciones.
	Trabajo en equipo	Concientizar el trabajo en equipo por medio de refuerzo de incentivos y bonificaciones grupales.
	Desarrollo de capacitaciones	Realización de continuas capacitaciones tanto personales como grupales (en especial a consultoras, consiguientemente a emprendedoras y directoras) enfocadas a la mejora continua respecto a sus habilidades, capacidades y competencias.
	Liderazgo directivo	Reforzar el reconocimiento grupal a la contribución esfuerzo y resultados logrados. (Motivadores intrínsecos e extrínsecos necesarios para el crecimiento y mejor desempeño).
CONSISTENCIA	Valores centrales	Transmisión de valores que refuercen el empoderamiento de la mujer integrante de la familia Yanbal.
	Acuerdos	Logro de acuerdos para desenvolver roles, objetivos dentro los grupos de trabajos.
	Coordinación e integración	Desarrollar el trabajo en equipo bajo la perspectiva de logros de objetivos comunes como grupos de trabajo familiares denominados “ red de familia Yanbal”

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un esquema sobre las dimensiones que forman parte de la base de la construcción del modelo:

Esquema 22: Esquema sobre las dimensiones que forman parte de la base de su construcción modelo:



Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo del esquema refleja el aporte del diagnóstico para formular las bases del modelo de esta tesis con relación a la exposición de las dimensiones misión, consistencia y participación como determinantes sobre el desempeño de las consultoras.

Puesto que primeramente conforme a la primera dimensión previamente mencionada, es necesario que las consultoras de Yanbal tengan conocimiento de la dirección y metas como empresa de modo que consigan moldear su

comportamiento actual hacia la visión del futuro deseado como parte de la organización. En cuanto a la dimensión consistencia es conveniente que gran parte de los que forman parte de la fuerza de ventas tienen que compartir una misma cultura; por consiguiente, alcanzar acuerdos fundamentados en los nuevos valores incorporados. Inmediatamente conseguido la estabilidad y logro de una visión compartida, se continúa a trabajar en el reforzamiento del mayor involucramiento de las consultoras y emprendedoras por parte de las directoras, referido este último proceso en la dimensión participación.

5.2 Objetivos propuestos con la implementación del modelo de desarrollo de la cultura organizacional de Yanbal Regional Sucre.

A continuación, se plantea como objetivos:

- ✓ Diseñar una cultura organizacional que sea congruente con la estrategia del negocio.
- ✓ Establecer sostenibilidad de la cultura.
- ✓ Lograr que la cultura este representado por la mayoría de las consultoras y demás integrantes de la escalera de éxito de la corporación Yanbal.
- ✓ Moldear conductas, procesos y símbolos para construir la cultura deseada.
- ✓ Mejorar o posicionar, el concepto de trabajo en grupos o red de consultoras de manera que se integren a formar parte de modo presente en las distintas actividades de la empresa.
- ✓ Reestructuración de los contenidos de las capacitaciones enfocándolos al desarrollo en de habilidades en ventas.
- ✓ Establecer el concepto de familia dentro los integrantes de la fuerza de venta de Yanbal, de manera que disminuya el nivel de rotación de consultoras mensualmente y consecuente facilitar el mantenimiento de la cultura deseada.

5.3 Etapas para la implementación del modelo

Por otro lado, es necesario mostrar las cinco etapas del modelo de cambio o ajuste de cultura

Esquema 23: Etapas del modelo de cambio o ajuste de cultura.



Fuente: Elaboración propia, en base a información de la consultora Pink elephant Latinoamérica.

El cuadro anterior expone todas las etapas por las que atravesará el modelo, así que inicia por el análisis de la situación actual considerado como el pilar para desarrollar este, previamente realizado en el diagnóstico de la tesis, consta de analizar los datos recolectados por las distintas técnicas para proseguir con su interpretación y evaluación. En síntesis, se utiliza con el fin de identificar preocupaciones, problema y sus efectos en la organización.

Seguidamente, se muestra la etapa descongelar, este se refiere a establecer acciones de intervención, prioridades y objetivos a partir de las conclusiones de la anterior etapa, de modo que se construyan soluciones para los problemas organizacionales.

Consiguientemente se pasa a la etapa de cambiar la conducta, aclarar o reforzar, este se constituye como la etapa donde se realiza un extenso trabajo respecto al cambio. Se procede a crear estructuras, desenvolver nuevos sistemas por ende impulsar nuevas actitudes y formas de trabajar.

Luego se prosigue con la etapa nombrada como recongelar o consolidar, efectivizando, en cuanto a su finalidad es la de mantener permanente el cambio, por lo que se sostiene para que no exista la confusión de los involucrados como

algún programa pasajero, sino por el contrario de manera permanente, por último, se culmina con la evaluación del cambio generado en la población.

5.4 Identificación de los stakeholder

Los stakeholder se refieren a los grupos de interés, estos pueden ser tanto dentro de la empresa como por fuera, en esta tesis se tomó en primer lugar al segmento de aquellas que están comprendido entre los 29 a 41 años que son profesionales y casadas, debido a que es el mayor porcentaje en esa población. Sin embargo, asimismo se registra como stakeholder secundarios a las consultoras que tienen más de 43 años y consecutivamente al resto del grupo de interés que conforma el 30% del total.

Esquema 24: Identificación de stakeholder para la empresa Yanbal Regional Sucre.

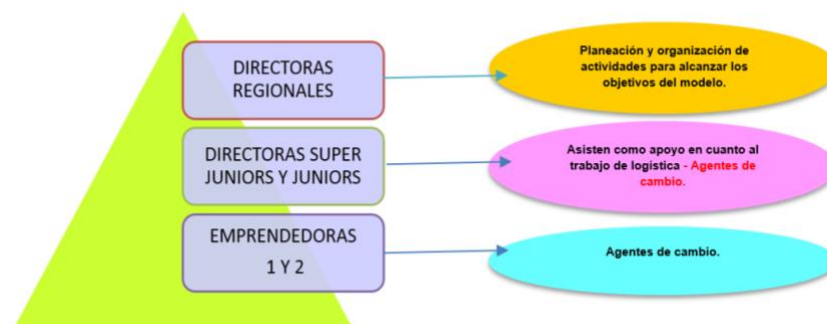


Fuente: Elaboración propia.

5.5 Identificación de agentes de cambio

La ejecución de este modelo de desarrollo de la cultura organizacional está a cargo de acuerdo al nivel de responsabilidades, empezando por las directoras independientes regionales, quienes deben ocuparse de la planeación y organización de actividades para alcanzar los objetivos del modelo, no obstante sin abandonar el enfoque hacia la alineación de la cultura de Yanbal a su estrategia y visión, consecutivamente le siguen las directoras juniors y súper junior que asisten como apoyo en cuanto al trabajo de logística de igual modo están designadas en conjunto con las emprendedoras número 1 y 2 a actuar como agentes de cambios directos.

Esquema 25: Esquema de la identificación de agentes de cambio

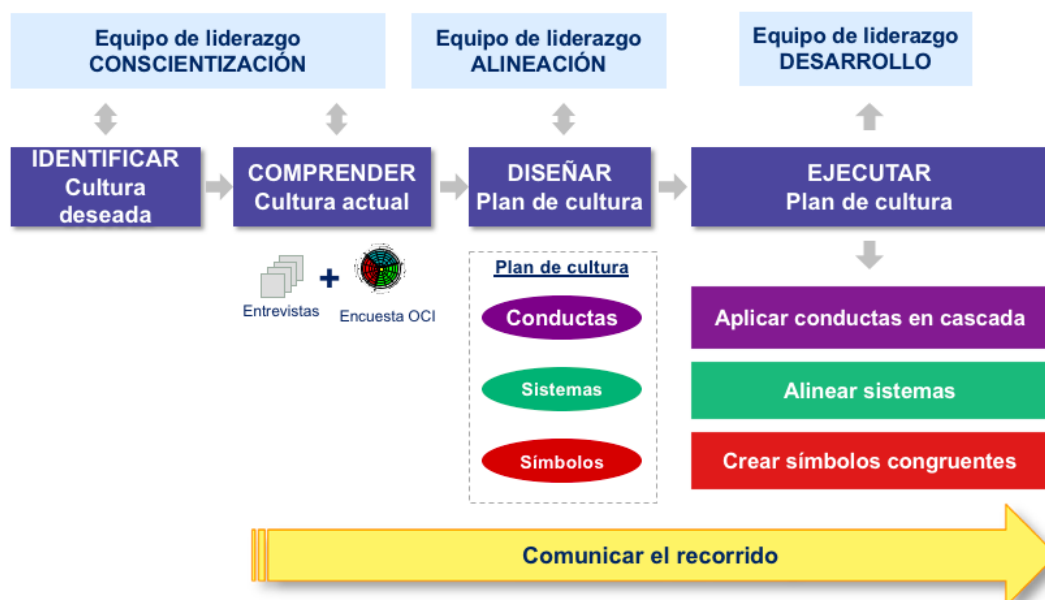


Fuente: Elaboración propia.

5.6 Proceso de las etapas del modelo conforme al requerimiento de roles y involucrados necesarios

Continuando con la explicación del modelo se muestra, seguidamente una ilustración con el involucramiento de sujetos encargados de desempeñar tareas específicas:

Esquema 26: Diagrama del proceso de las etapas del modelo conforme al requerimiento de roles e involucrados necesarios.



Fuente: Elaboración propia, en base a información adquirida de consultora Pink elephant Latinoamérica.

Definitivamente es notorio destacar, que el proceso de cambio o ajuste de cultura, involucra a toda la organización por lo que es necesario que se inicien

las acciones desde los altos directivos es decir (directoras independientes regionales de la ciudad de Sucre), en relación a la propuesta el modelo involucra a todas las personas que forman parte de la escalera de éxito de Yanbal con sede en Sucre.

En este sentido dentro del proceso del modelo de desarrollo de la cultura existe tres grandes funciones específicas elementales con sus respectivos grupos de trabajo, los cuales se clasifican de la siguiente forma; equipo de liderazgo responsable de concientización, equipo de liderazgo encargado de la alineación y para concluir el equipo de liderazgo con la atribución desarrollo.

En particular es necesario señalar, que se debe comunicar el recorrido del modelo a todos los sujetos que forman parte de este, de manera que se eviten desaciertos tanto en su implementación, elección y ejecución.

Por lo que posteriormente se desglosará, el rol que desarrollarán los involucrados en el modelo:

5.6.1 Equipo de liderazgo (concientización)

Este grupo está conformado por las directoras regionales, quienes cuentan con un tiempo largo en la empresa, en vista que ellas están en el nivel más alto de la corporación presentan la facilidad de poder concientizar a grandes grupos, puesto que ya son conocidas y consecuentemente llegan ser un modelo a seguir dentro la carrera de ventas de Yanbal.

En otra parte es necesario mencionar que dentro las funciones de las directoras están:

5.6.1.1 Determinación de elementos de cambio

Esquema 27: Determinación de elementos de cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior las directoras deberán determinar varios elementos de cambios como ser: cuál es la situación actual de la empresa, quienes son los agentes más idóneos para emprender el cambio, quienes se resisten, que acciones motivacionales se puede utilizar, capacitar a los agentes de cambios y por último cual es la situación deseada quieren lograr.

5.6.1.2 Análisis de agentes de cambio

Es necesario aclarar que agentes de cambio son aquellas personas que propician el desarrollo de acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos como externos de la corporación.

Esquema 28: Formato de análisis que deben realizar las directoras.

Agentes	Características Culturales	Reacción Probable ante el cambio	Grado de Resistencia

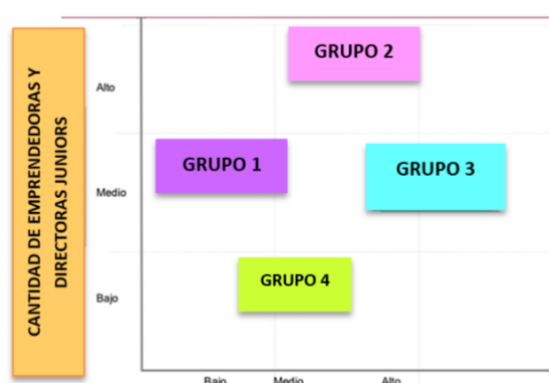
Fuente: Elaboración propia.

Al efectuar el análisis de agente de cambio las directoras regionales deben guiarse por dos acciones:

- ✓ Identificar quienes son los participantes o agentes.
- ✓ Determinar sus características culturales y posibles reacciones, en relación al primero hace mención a reacciones negativas, ansiedad, confusión, frustración, fatiga, y reacciones positivas, por otro lado en cuestión al segundo se refiere al grado de resistencia que puede presentar alto, medio y bajo.

Posteriormente se presenta un eje con el nivel de resistencia posible que pueden presentar al modelo con sus correspondientes tareas los agentes de cambios, cabe mencionar que están divididos en 4 grupos dirigidos a los distintos segmentos de la población.

Esquema 29: Análisis de resistencia al cambio.



Fuente: Elaboración propia, en base a información adquirida de consultora Pink elephant Latinoamérica.

5.6.1.3 Análisis de las fuerzas al cambio

Después de que las directoras regionales efectúan el análisis a la resistencia del cambio, sigue la elaboración de una síntesis de la resistencia al cambio de la cultura con los pros y contras hacia este, que fueron proporcionados por las directoras junior y super junior de Yanbal. De tal modo que permita ajustar las medidas y acciones a realizar en el modelo conforme a los más convenientes para efectivizar el desarrollo de este último.

Esquema 30: Análisis de las fuerzas al cambio.




Fuente: Elaboración propia, en base a información adquirida de consultora Pink elephant Latinoamérica.

5.6.1.4 Capacitación a los agentes de cambio

Acorde al siguiente cuadro que especifica el proceso de capacitación con los temas a impartir y el objetivo de este. Es necesario que las directoras capaciten a los agentes para que inicien las labores del desarrollo de acciones, actitudes y procesos con los stalkerholder. Los encargados de la capacitación encabezan las directoras regionales con la implementación de talleres comunicando el objetivo de las acciones que llevaran a cabo.

Cuadro 39: Capacitación al personal que formará parte agente de cambio en los talleres grupales dirigido a las consultoras.

CAPACITACIÓN AL PERSONAL QUE ACTURA COMO AGENTE DE CAMBIO EN LOS TALLERES GRUPALES DIRIGIDO A LAS CONSULTORAS		
proceso de capacitación		
<p>-Transmisión de información respecto al cambio de cultura.- distribuir toda la información en primer lugar entre los miembros del equipo de agentes, sobre sus (estrategias, recursos, actividades, y tareas), posteriormente a voluntarios e integrantes del equipo de trabajo como ser emprendedoras.</p> <p>-explicar cómo desarrollar las tareas específicas.- a miembros del equipo técnico e integrantes del grupo de trabajo.</p> <p>-preparación con respecto a habilidades.- aquellas habilidades que se necesitan para llevar a cabo todas las tareas, como ser cursos en habilidades de venta via web, marketing 4.0 entre otros.</p>		<p>Contar con recursos humanos altamente calificados para desarrollar todas las actividades e tareas del modelo de manera eficaz.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.6.2 Equipo de liderazgo (alineación)

Este equipo está conformado por las directoras regionales, las directoras juniors y súper juniors, esta fase de alineación está constituida por la elaboración del diseño final del desarrollo de la cultura de Yanbal de acuerdo a todos elementos anteriormente analizados.

Esquema 31: Pasos del diseño del plan de acción del modelo de desarrollo de la cultura de Yanbal.

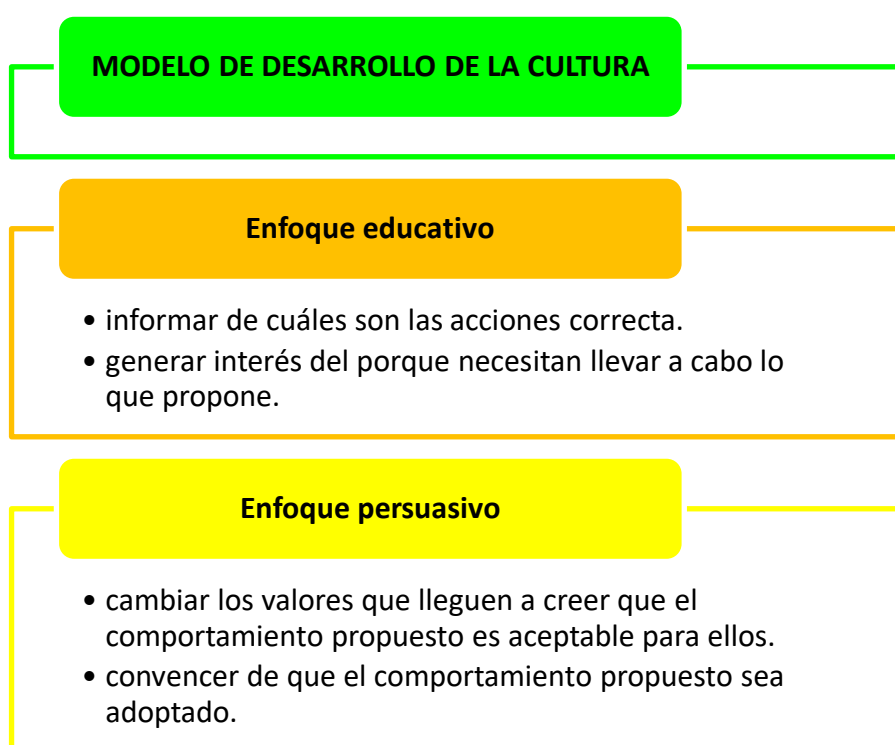


Fuente: Elaboración propia.

El presente modelo con sus directrices está orientado por dos enfoques el *educativo* y el *persuasivo*, puesto que (el fin de estos, partes de educar y motivar o incitar a los individuos a la acción) el primer enfoque permitirá que las consultoras tengan conocimiento de la dirección y metas, consiguientemente tengan la predisposición a moldear sus comportamientos referentes al trabajo en equipo.

Mientras que el segundo enfoque pretende encontrar las razones por las cuales las personas pueden motivarse a desistir de antiguas creencias, basados en los nuevos valores e información del anterior enfoque, de modo que logre se persuadirlos a adoptar un cambio de comportamiento a través de los medios asignados en las distintas tácticas del modelo.

Esquema 32: Enfoques del plan de acción del modelo de desarrollo de la cultura de Yanbal.



Fuente: Elaboración propia.

5.6.3 Estructura del plan de acción del modelo de desarrollo de la cultura de Yanbal

Cuadro 40: Estructura del plan de acción del modelo de desarrollo de la cultura de Yanbal.

DIMENSIONES COMO DIRECTRICES	PLAN DE ACCIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO DE LA CULTURA (ESTRATEGIA)	TÁCTICAS	ACTORES INVOLUCRADOS
MISIÓN	REESTRUCTURACIÓN DE NUEVOS SÍMBOLOS	GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	DIRECTORAS REGIONALES DIRECTORAS JUNIORS Y SÚPER JUNIORS
CONSISTENCIA		INVOLUCRAMIENTO CONTINUO	EMPREENDEDORAS 1 Y 2
PARTICIPACIÓN			

Fuente: Elaboración propia

El anterior cuadro expone la constitución de la estructura del plan de acción el cual está conformado en base a las 3 dimensiones misión, consistencia y participación, seguidamente continua con la estrategia de reestructuración de nuevos símbolos, esta consta de la implementación de nuevos valores que refuerzan las acciones que se quieren alcanzar de las consultoras, para dicho propósito este tiene como apoyo dos tácticas la primera denominada gestión de la información la cual consta de proporcionar toda la información posible por medio de los agentes a las consultoras respecto a la visión de Yanbal, valores, beneficios de trabajar en equipo entre otros. Por ultimo cuenta con la táctica de involucramiento continuo, este tiene como fin la persuasión hacia la participación y desarrollo de las habilidades propias de las consultoras relacionadas a las ventas.

5.6.4 Equipo de liderazgo (desarrollo)

La fase de desarrollo comprende la dirección de las actividades con sus correspondientes tareas y el rol de participación con cada miembro del grupo de trabajo. Así mismo su ejecución e seguimiento constantes de estas, en campañas y talleres de desarrollo de habilidades.

5.6.4.1 Etapa descongelar

El propósito de esta etapa es la preparación para el cambio, para lo cual se debe comenzar con la implementación de los nuevos valores que deberán compartidos entre todos los miembros de la organización.

Posteriormente se presenta los nuevos valores propuestos para el modelo:

Esquema 33: Implementación de valores direccionado a generar un ambiente familiar en la Corporación Yanbal.



Fuente: Elaboración propia

Una vez los agentes de cambio son capacitados se procede a que ejecuten la preparación al cambio este grupo de trabajo continuo, está conformado por las directoras regionales, directoras juniors y emprendedoras 1 y 2, las cuales son encargadas de informar a las consultoras sobre la visión, estrategia, nuevos valores, la importancia y el beneficio del trabajo en equipo referente a Yanbal en la ciudad de Sucre.

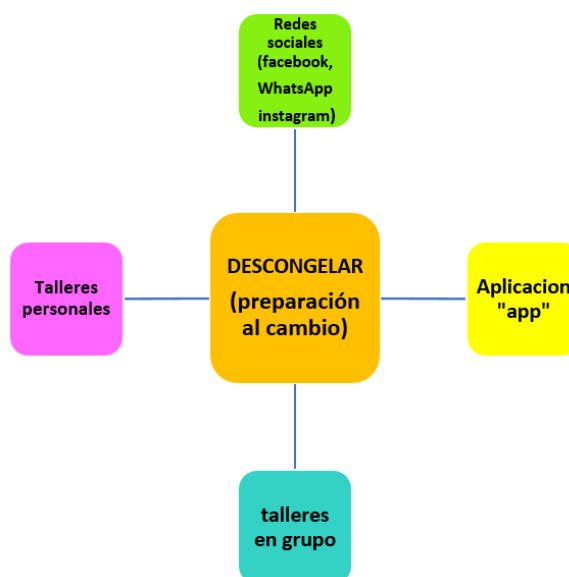
Esquema 34: Involucrados en el proceso de cambio de cultura como agentes.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra los medios por los cuales emprende la gestión de la información, como ser redes sociales whatsapp, los talleres personales impartido por las emprendedoras hacia sus consultoras potenciales, y finalmente los talleres en grupos los cuales son organizados por las directoras regionales.

Esquema 35: Medios usados para la preparación al cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Prosiguiendo con la etapa de descongelamiento sobre la difusión de la información los agentes de cambio pueden atravesarse con 3 inconvenientes o barreras interpuestas por los stakeholder, como ser en primer nivel no conocer lo que se les está presentando, siguiendo con el segundo nivel no poder

relacionado a la poca disponibilidad de tiempo necesario para asistir a los talleres entre otros y finalmente no querer debido a no sentirse de acuerdo con la información expuesta a ellos.

Esquema 36: Posibles etapas de resistencia al cambio por parte de los Stakeholder



Fuente: Elaboración propia.

5.6.4.2 Etapa de cambio

En cuanto a la etapa de cambio tiene como fin el desarrollo de nuevas conductas y valores; por otro lado, este debe reforzarse conforme a la barrera de los stakeholder interpuesta al final de la anterior etapa, de modo que se logre minimizar o contrarrestar.

Esquema 37: Introducción de elementos de reforzamiento al de cambio.



Fuente: Elaboración propia.

Entre los elementos de reforzamiento a introducir al cambio, se procede a realizar talleres en las campañas mostrando los beneficios que han recibido los distintos grupos, al saber a dónde se dirigen como empresa y como el adoptar

trabajar en equipos les está ayudando a crecer su red; en consecuencia, adquirir mayores beneficios por parte de Yanbal. Asimismo, se incorpora la capacitación en habilidades de venta, de modo que puedan adquirir una mayor autoconfianza al momento de cerrar ventas.

5.6.4.3 Etapa recongelar

Una vez se pueda notar ciertos cambios en las consultoras relacionadas a involucrarse más, es decir capacitarse para ser consultoras Yanbal, expandir sus grupos o redes, lograr el trabajo en equipo para generar mayores beneficios económico y incentivos, es necesario mantener este cambio mediante la implementación de normas establecidas como acuerdo de Yanbal Regional Sucre.

A continuación, se muestra los acuerdos como familia Yanbal que se pretenden implementar:

Esquema 38: Acuerdos como familia Yanbal que se pretenden implementar



Fuente: Elaboración propia.

5.6.4.4 Evaluación del cambio

Inmediatamente finalizadas las anteriores etapas, es necesario efectuar una evaluación sobre el impacto del modelo de desarrollo de la cultura hacia la alineación con la estrategia y la visión, para de este modo generar un mayor involucramiento por parte de las consultoras respecto al trabajo en equipo y su desarrollo en habilidades de ventas. Es notorio señalar que el grupo de agentes de cambio específicos junto a las directoras deben reunirse y medir la impregnación de la cultura, conforme el crecimiento de las redes (grupos de

trabajo), índice de pedidos efectuados mensualmente por las consultoras individualmente y como red.

Esquema 39: Involucrados en la evaluación del nivel de la cultura deseada en Yanbal alcanza a ser impregnada.



Fuente: Elaboración propia.

5.7 Requerimientos y presupuestos por fase de implementación

El presupuesto a requerir para la ejecución del modelo, es necesario en la etapa de desarrollo con la impartición de los talleres grupales y personales, este se estimó en base a los datos obtenidos al efectuar las cotizaciones de los diferentes recursos a necesitar, detallados en los siguientes incisos:

5.7.1 Resumen del presupuesto

El siguiente presupuesto permitirá mostrar los costos para cada componente con sus respectivos materiales utilizados en los talleres grupales que se realizaran con el fin de instruir a las consultoras en el desarrollo de habilidades de ventas.

Cuadro 41: Resumen del presupuesto de talleres grupales.

N° ÍTEMS	DETALLE	TAMAÑO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL DEL VALOR
1	Trípticos full color		1.140.-	0,70.-	798.-
2	Llaveros acrílicos	35 x 5	1.140.-	3,50.-	3.940.-
3	Bolígrafos PUC		1.140.-	2,50.-	2.850.-
4	Poleras Seri grafiadas	25 x 20	1.140.-	22.-	25.080.-
5	Banner 1°	36 x180	5.-	80.-	400.-
6	Banner 2°		3.-	170.-	510.-
7	Gafetes		60.-	3,70.-	222.-
8	Folders		1.000.-	1,80.-	1.800.-
9	Refrigerio		100.-	10.-	1.000.-
10	Manillas serigrafiadas		2.000.-	4,20.-	8.400.-
COSTO TOTAL Bs. 45.050.-					

Fuente: Elaboración propia.

Este resumen presupuestario, muestra el costo de cada material a utilizar de la propuesta planteada, referente a las capacitaciones con la reestructuración del temario a impartir, este será financiado por la empresa directamente dispuesto por la directora de venta a nivel nacional, con el fin de lograr concientizar, cambios de conducta y comportamientos que sean beneficiosos para consolidar la nueva cultura que verdaderamente identifique a toda la fuerza de ventas.

REFERENCIAS

- Aguilar, E. A. (2012). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Medial*, 67-81.
- Alvarez, J. M. (2021). *Guía de Trabajo Cultura y Clima Organizacional*. Huancayo, Perú: Universidad Continental, Oficina de Gestión Curricular. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8014/10/D_O_FCE_317_GT_ASUC00163_2023.pdf
- Cevillano, A. M. (2022). *Cultura organizacional y engagement en el personal administrativo del área de talento humano de una distribuidora farmacéutica de Quito, periodo 2021*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/f1f982a1-01a2-40c5-a815-59fb8096c0ab/content>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México D.F.: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Segunda ed.). México D.F: The McGraw-Hill.
- Dávalos, D. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional de la SENPLADES y su impacto en el desarrollo territorial específicamente de las zonas 1 y 4*. Programa de apoyo al Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/PRODUCTOS1-3.pdf>
- Fitz-Enz, J. (2009). *Human Value Management” y “The ROI of Human Capital”*. (Quinta ed.). U.S.A. : AMACON.
- Fuentes, D. E. (2012). *La cultura Organizacional Factor Clave de Exito en las Empresas del Siglo XX*. Universidad de Cartagena Facultad de Ciencias Económicas , Programa Administración Industrial. Obtenido de

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1856/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%C3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *PERSPECTIVAS*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425951181004>

García, N. V. (mayo de 2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*,, 20, 75-102. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425951181004.pdf>

Goffey, R., & Gareth, J. (2014). *Carácter Organizacional* (Sexta ed.). Barcelona, España: Granica, S.A.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimo Segunda ed.). Mexico D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas* (Segunda ed.). México D.F.: The McGraw-Hill.

Minsal, D., & Perez, Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Recuperado el 27 de octubre de 2023, de ACIMED: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>

Pinto, C. M. (2012). *Desarrollo organizacional* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio.

Robbins, S. P., & Judge A, t. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). México S.A: PEARSON HALL.

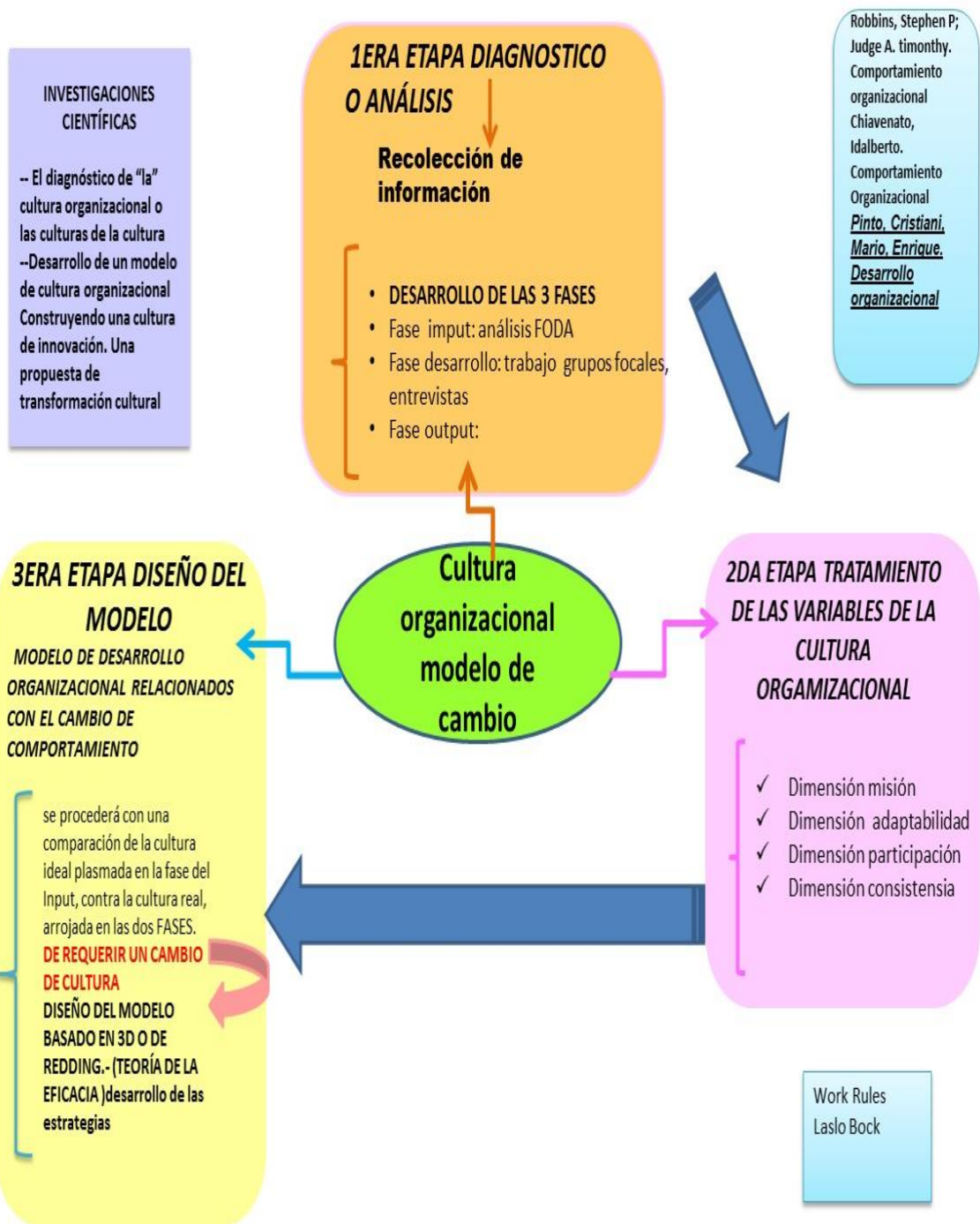
Sosa, C. S. (2018). *“Cultura y Compromiso Organizacional en trabajadores de una ONG, del distrito de San Isidro, 2018”*. Facultad de Humanidades Escuela Profesional de Psicología, . Lima - Perú: Universidad César

Vallejos . Obtenido de
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25879/Sosa_CSM.pdf?isAllowed=y&sequence=1

BIBLIOGRAFÍA

- Andrés, Aguilar Edward el diagnóstico de la cultura organizacional. 2012
- Avendaño Osinaga. Ramiro. Metodología de la investigación. cuarta edición. 2017
- Bock, Laszlo. Work Rules, HODDER & STOUGHTON. primera edición. 2015.
- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. México D.F: *The McGraw-Hill*; 2009
- García, Navarro, Víctor Augusto. Desarrollo de un modelo de diagnóstico de la cultura organizacional. 2017
- Malhotra, Narresh. Investigación de mercados. Mexico: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. 2008
- Mita, Arancibia, Erick Gregorio. Investigación de mercados teoría técnicas y aplicaciones. Segunda edición. Bolivia: Servicios Gráficos "IMAG" Sucre; 2014
- Pérez, Pérez Rodríguez, fundamentos de la dirección de la empresa familiar, edición paraninfo S.A. 2007.
- Pinto, Cristiani, Mario, Enrique. Desarrollo organizacional. Primera edición México: Red Tercer Milenio. 2012
- Robbins, Stephen P; Judge A. timothy. Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México S.A.: PEARSON HALL; 2009
- Schwartz, Barry. ¿Por qué trabajamos? primera edición. Editorial empresa activa. 2016

ANEXOS



**GUIA PARA EL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LA CORPORACIÓN YANBAL DE LA
REGIONAL SUCRE**

Objetivo: determinar el perfil de la organización "Yanbal".

DIMENSIÓN MISIÓN	
Misión:	
Visión:	
Metas objetivos de las directoras:	
Dirección estratégica:	
CONSISTENCIA	
Valores centrales de la corporación:	
Acuerdos:	
Historia	
Organigrama	
Descripción de los puestos	
Manuales y reglamentos	

PLANIFICACIÓN REGIONAL	
Programas:	
Cronogramas:	

GUIA DE PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL A CONSULTORAS DE LA CORPORACIÓN YANBAL REGIONAL SUCRE

PARTE I

1. Presentación de la moderadora
2. Motivo de la reunión
3. Presentación entre los integrantes

PARTE II

1. Explicación introductoria a la temática

PARTE III

1. PRESENTACIÓN DEL PRIMER TEMA: PORQUE FORMAR PARTE YANBAL

- h) En grupo podrían escribir en la pizarra una idea formulada que se les venga mente sobre cual consideran que es la misión visión y valores de Yanbal.

La misión _____

La visión _____

Valores _____

- i)Cuál es la primera palabra se les viene a la mente cuando mencionamos Yanbal
- j)Cuál es la primera palabra se les viene a la mente cuando mencionamos consultora Yanbal
- k) les impulso a entrar y continuar como consultoras en Yanbal contar con ingresos extras
- l) Asesoran a sus clientes sobre qué productos son más convenientes para su uso de acuerdo a sus necesidades
- m) Que factores facilitan que vendan más
- n) Que factores limitan que vendan más

2. DISCUSIÓN ACERCA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA CORPORACIÓN

Punto de vista de las consultoras sobre el nivel de satisfacción respecto a:

- e) Se sienten a gustos con el ambiente laboral que se vive en las reuniones de pedido cada mes.
- f) Que opinan respecto a la libertad del manejo de su tiempo y horario que tienen para cerrar sus ventas que les facilita Yanbal les parece adecuado a su estilo de vida.
- g) Cada campaña reciben premios e incentivos piensan que estos son de acuerdo al esfuerzo que efectúan.
- h) La relación con sus compañeras y directora de regional juega un papel importante para que puedan tener un rendimiento mayor

3. CRITERIO DE LAS CONSULTORAS EN RELACIÓN A LAS CAPACITACIONES QUE LES BRINDA YANBAL

- d) La empresa les brindas las suficientes capacitaciones para vender los productos
- e) Necesitan cursos más específicos con respecto a cómo generar más ventas

- f) Los temas que abordan en las capacitaciones cumplen sus expectativas

4. PUNTO DE VISTA SOBRE EL LIDERAZGO DE LAS DIRECTORAS REGIONALES

- c) Es bueno el trato por parte de su directora o líder pueden contar ella cuando la necesita
- d) Al momento de entrar a Yanbal reciben una guía sobre la manera de cómo funciona la corporación (socialización)

5. CRITERIO RESPECTO A LA MOTIVACIÓN

- d) Sienten el acompañamiento (apoyo e involucramiento) por parte de su directora en el desarrollo de la campaña.
- e) Reciben estímulos por parte de sus directoras
- f) Se sienten a gusto con la comisión por las ventas que realizan

GUIA DE ENTREVISTAS A DIRECTORAS REGIONALES DE YANBAL DE LA CIUDAD DE SUCRE

1. ¿Cómo se relaciona con su equipo de trabajo?

R.-

2. ¿Cada que tiempo se reúne con las consultoras, emprendedoras y consultoras potenciales?

R.-

3. ¿Cuál es su manera de motivar y incentivar a su grupo de trabajo?

R.-

4. ¿Usted cree que el desempeño de sus consultoras es bueno?

R.-

5. ¿Cada que tiempo se reúne con las consultoras, emprendedoras y consultoras potenciales?

R.-

6. ¿Existe algún problema o desafío que enfrenta cada campaña con su equipo?

R.-

7. ¿Cuál es el número aproximado de consultoras que entran por mes a su red o grupo?

R.-

8. ¿Cuál es el número aproximado de consultoras de su grupo que desisten hacer pedido por mes?

R.-

9. ¿Usted cada que tiempo recibe capacitaciones por parte de la corporación Yanbal?

R.-

PLANTILLA DE PLANIFICACIÓN DEL GRUPO FOCAL

Empresa:	
Fecha:	
Lugar:	
Tiempo de duración de la sesión:	
Objetivo:	
Material de apoyo:	
Número de consultoras asistentes:	
Moderadora 1:	
Moderadora 2:	
Datos de las consultoras:	

OBJETIVO determinar el nivel de adaptabilidad por parte de la corporación
Yanbal NUEVAS SITUACIONES

Identificar

1. DIMENSIÓN DE ADAPTABILIDAD

Aprendizaje de la organización

Orientación al cliente

Orientación al cambio

Innovación

2. DIMENSIÓN DE CONSISTENCIA

Valores centrales

Acuerdos

Coordinación e integración

Procesos y procedimientos

**GUIA DE OBSERVACIÓN A LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA A LAS
CONSULTORAS DE LA CORPORACIÓN YANBAL REGIONAL SUCRE**

DATOS PREVIOS:

Día:	
Lugar:	
Hora de inicio de la observación:	
Número de consultoras asistentes:	
Número de directoras asistentes:	

UNIDAD DE OBSERVACIÓN	ITEM OBSERVABLE	REFERENTE EMPÍRICO	ESTADO			OBSERVACIONES
			B	R	M	
Comunicación interna entre consultoras, directoras y personal directivo representante de la corporación en la capacitación	Escenario	-Descripción del escenario - descripción del emisor a cargo - descripción de elementos de ayuda (materiales como ser data, puntero etc)				
	Transmisión de la información	-información acerca de las metas que espera la Yanbal -información de los productos, incentivos, de la campaña vigente.				

		<p>-tips acerca de uso de los productos.</p> <p>-Información acerca del uso del portal web de Yanbal, app (kiosco, pedidos YANBAL), uso de tutoriales en las diferentes plataformas.</p> <p>-información de directrices, políticas y reglas</p> <p>-</p>				
	Desarrollar de habilidades	<p>-preparación para la ejecución de ventas</p> <p>-tips para el manejo</p> <p>-uso de modelos que capacitan alientan a la nueva consultora.</p>				
	Desarrollar de actitudes	<p>-persuasión a cambiar actitudes negativas que vayan en contra de las consultoras o de la empresa.</p> <p>-sensibilización con historias que les motiven a ser más exitosas</p>				
	Desarrollar conceptos	<p>-Desarrollo de ideas y conceptos nuevos que motiven su crecimiento personal.</p>				

B=BUENO /R= REGULAR /M=MALO

12. ¿Cuántos clientes ha tenido que no le pagando por el producto que le pidieron en las últimas campañas?

R.....

13. Califique su desempeño como consultora de acuerdo a las actividades que realiza para vender más, haces visitas en personas a cada cliente, realiza una reunión para ofrecer el catálogo, realiza llamadas, usa whatsApp para enviar catálogos, usa Facebook y otras redes sociales. . Considere 1 como la mayor puntuación y 5 la menor.

Muy Buena	1	2	3	4	5	Muy mala
-----------	---	---	---	---	---	----------

Regular

14. Si realiza visitas a sus clientes indique ¿Cuántas visitas efectúa para cerrar un pedido?

R.....

15. ¿Cuantos días necesitas para alcanzar el monto mínimo de tu pedido?

R.....

16. En qué semana de la campaña por lo general ya alcanzas el monto de tu pedido Escoja solo una opción:

En la primera semana (.....) En la segunda semana (.....) En la tercera semana (.....)

En la cuarta semana (.....)

17. Usted realiza actividades extras con sus clientes como: mantener contacto con su cliente por medio de llamadas, whastApp u otro medio, asesora a su clienta respecto al uso correcto de maquillaje, y joyas según a la fisiología física de cada uno de ellos, invita a sus clientas a cursos que otorga la empresa como automaquillaje, correcta limpieza de cutis facial etc.

Sí

No

18. Si respondió con un “sí” a la anterior pregunta escoja ¿cuál de las siguientes actividades es la que más realiza cada campaña?

- Mantiene contacto con su cliente por medio de llamadas, whastApp u otro medio (.....)
- Asesora a su clienta respecto al uso correcto de maquillaje y joyas según a la fisiología física de cada uno de ellos (.....)

- Invita a sus clientes a cursos que otorga la empresa como automaquillaje, correcta limpieza de cutis facial etc. (...)

MISIÓN

19. Califique del 1 al 5 si las acciones que realiza Yanbal para competir en el mercado con otras marcas como ser promociones, ofertas y desarrollo de productos le facilitan vender más. Considere 1 como la mayor puntuación y 5 la menor.

Muy Buenas	1	2	3	4	5	Muy malas
------------	---	---	---	---	---	-----------

Regular

ADAPTABILIDAD

20. ¿Yanbal se ha adecuando a los avances tecnológicos de los últimos años como ser el uso de catálogos virtuales, App, entre otras?

Sí..... No.....

21. ¿Cada que tiempo la empresa lanza nuevos productos o mejora los productos en relación a la presentación y propiedades de estos, para satisfacer las necesidades de los clientes en las campañas? Elija una sola opción.

Cada mes..... Pasando un mes pasando más de..... dos meses.....

PARTICIPACIÓN

22. A continuación indique las siguientes afirmaciones según como se siente al realizar esas actividades como consultora:
Se siente con ánimo y energía para para ofrecer los productos

Siempre..... Ocasionalmente..... Nunca.....

Se siente con confianza al momento de recomendar a sus clientes los beneficios y su adecuado uso de los diferentes productos según las necesidades que presenten

Siempre..... Ocasionalmente..... Nunca.....

Realiza un seguimiento del porcentaje de pedido que realiza cada campaña en comparación al anterior

Siempre..... Ocasionalmente..... Nunca.....

23. ¿La relación con las demás consultoras como trabajo de equipo contribuye a que usted logre sus metas de ventas?

Si..... Poco..... Nada.....

24. ¿La corporación Yanbal le brinda capacitaciones para mejorar sus habilidades como consultora cada campaña?

Siempre..... Ocasionalmente..... Nunca.....

25. Si respondió con la opción siempre o ocasionalmente a la anterior pregunta, indique de acuerdo su opinión ¿Yanbal con las capacitaciones que le brinda contribuye a mejorar sus habilidades en ventas como consultora?

Mucho..... Poco..... Nada.....

26. Recibe felicitaciones por parte de su líder o directora cuando llega a incrementar el porcentajes de sus ventas con respecto a la anterior campaña?

Siempre..... Ocasionalmente..... Nunca.....

27. Califique del 1 al 5 el acompañamiento o seguimiento de su líder o directora con usted (tomando en cuenta las acciones que realiza en la campaña le invita a capacitaciones, se reúne o coordina con usted para elaborar un plan de trabajo, resuelve sus dudas con respecto a los diferentes productos, campañas y promociones de la empresa), considere 5 como la mayor puntuación y 1 la menor.

Muy Bueno	1	2	3	4	5	Muy malo
-----------	---	---	---	---	---	----------

Regular

CONSISTENCIA

28. ¿A Yanbal le interesa tanto el desarrollo de sus habilidades como consultora que del mismo modo el familiar y personal?

Por completo de acuerdo (....) De acuerdo (.....) Indiferente

(.....) En desacuerdo (....)

Por completo en desacuerdo (.....)

29. ¿Su oficio actual le permite tener tiempo de recreación?

Sí

No

