

# ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADO EN LA IDENTIDAD Y ESTRUCTURA PARA LA EMPRESA CELLSTOREPANAMÁ

## ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FOCUSED ON IDENTITY AND STRUCTURE FOR THE CELLSTOREPANAMÁ COMPANY

AUTORES: ISBEL MIRIA FIERRO LIENDO <sup>1</sup>,  
YESSICA JINETH ROMERO ARIZA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Licenciada Administración de Recursos Materiales y Financieros Magister en comportamiento organizacional con énfasis en comportamiento organizacional, Universidad Latina de Panamá.

<sup>2</sup>Psicóloga, Magister en comportamiento organizacional con énfasis en comportamiento organizacional, Universidad Latina de Panamá.

Correos: [vejroar.69@gmail.com](mailto:vejroar.69@gmail.com)

[ismyabem@gmail.com](mailto:ismyabem@gmail.com)

### PALABRAS CLAVE:

Identidad organizacional, estructura organizacional, clima y cultura organizacional, descripción de puestos.

### Resumen

El presente estudio partió de la aplicación de una encuesta de clima y cultura organizacional a los colaboradores de la empresa Cellstore Panamá, encontrando puntuaciones bajas respecto a la estructura e identidad de la misma, que aunado a las transformaciones que se dieron dentro de la organización recientemente, pusieron de relevancia la necesidad de diseñar un manual enfocado dos ejes: La identidad (misión, visión y valores) y la estructura (organigrama y manual descriptivo de cargos), adaptados al contexto actual, empleando técnicas mixtas de entrevista y aplicación de cuestionarios de autoría propia. Finalmente, el presente proyecto aportó información a la gerencia en la toma de decisión sobre la apertura de un nuevo cargo, lo cual se considera positivo, y se esperan mejores resultados en la fase de comunicación al personal. A modo de cierre se recomienda a la organización, complementar el estudio realizado con otras herramientas de gestión del talento humano, tales como valoración de puestos y evaluación de desempeño.



Este artículo está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

**KEYWORDS:**

Organizational identity, organizational structure, climate and organizational, culture  
Job description

**Abstract**

The present study was based on the application of a survey of organizational climate and culture to the employees of the company Cellstore Panama, finding low scores regarding its structure and identity, which together with the transformations that occurred within the company. organization recently, highlighted the need to design a manual focused on two axes: Identity (mission, vision and values) and structure (organizational chart and descriptive manual of positions), adapted to the current context, using mixed interview techniques and application of self-authored questionnaires. Finally, this project provided information to management in making a decision about the opening of a new position, which is considered quite positive, and better results are expected in the communication phase to staff. By way of closing, the organization is recommended to complement the study carried out with other human talent management tools, such as job evaluation and performance evaluation.

**INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de investigación surge de un estudio previo realizado a la empresa Cellstore Panamá, la cual es una compañía contratista, fundada hace más de 10 años, que actualmente presta sus servicios de outsourcing a la Empresa de telefonía Cable & Wireless Panamá, como representantes de ventas y servicios en 2 tiendas ubicadas en Metromall y Westland Mall, bajo la presentación comercial de +Móvil.

El estudio realizado, pretendía evaluar el clima organizacional en los mandos medios y operativos con el fin de establecer planes de mejoramiento para la empresa. Al respecto, el instrumento empleado se encuentra dividido en dos partes, la primera enfocada a la medición de clima organizacional, teniendo en cuenta 6 dimensiones: la influencia, la innovación, el trabajo en equipo, la satisfacción, el deseo de cambio y la responsabilidad. Y la segunda parte, enfocada en la medición de la cultura organizacional, de acuerdo con 8 dimensiones: la identidad, el compromiso, el apoyo, la autonomía individual, la estructura, el desempeño-premio, la tolerancia y la capacidad.

Posterior a la aplicación y obtención de los resultados de la encuesta, se pudo evidenciar que la organización presentaba puntuaciones bajas en la medición de la cultura en el aspecto de identidad (Ver gráfica 3) lo cual corresponde a la falta de misión, visión y valores claros por parte de la organización. Adicionalmente, con respecto a la estructura, se pudo observar un resultado similar (Ver gráfica 4), lo que corresponde a la ausencia de un organigrama definido y un manual de descripción de cargos que optimice y organice de las tareas evitando la duplicidad de funciones.

Por tal razón, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado, se planteó como objetivo de este trabajo diseñar un manual que permita definir la identidad y estructura de la empresa Cellstore Panamá, por medio del establecimiento de la misión, visión, valores, organigrama actual y descripción de puestos.

## DESARROLLO

La presente propuesta era necesaria para la empresa Cellstore Panamá debido a que, la compañía se encontraba en una transición de sociedad, pero contando con el mismo personal operativo y administrativo, lo cual implicó una transformación no solo de algunos procesos, sino de la cultura organizacional, debido a que la definición de la identidad que adoptara la empresa le permitiría entablar un diálogo común entre los colaboradores y la nueva administración, alineando los valores y expectativas con la estrategia, reduciendo la incertidumbre y fomentando la retención del talento.

En congruencia, es importante resaltar que los aspectos señalados anteriormente, hacen parte de la definición clásica de cultura organizacional, de acuerdo a lo establecido por Shein (1988) citado por Martos (2009) quien señala que es “El conjunto de valores normas, creencias, comportamientos y presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma (integración interna) y de su entorno (integración externa)”

Otros autores, como Ives Bertrand (1991) citado por Martos (2009) coinciden con la definición clásica de Shein, debido a que tienen en cuenta el contexto interno y externo, entendiendo la cultura organizacional como:

“Un proceso socio dinámico y un conjunto de conocimientos (percepciones, juicios, intuiciones, informaciones, estrategias y valores, etc.) utilizados por los grupos con el fin de dotarse de los mejores medios de supervivencia en un mundo caracterizado por las relaciones antagónicas entre las personas y los grupos”

Thevenet (1986) citado por Caro, Sarmiento y Rosano (2017) señalándola como “El conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuían a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos”, a su vez, Baligh (1994) citado por Alvarado y Monroy (2013) define la cultura como “un modelo, una estructura de valores y creencias que se conectan de diversas formas”.

Continuando por esta línea es esencial resaltar que, las organizaciones actualmente van encaminadas hacia un cambio continuo, donde el recurso humano es su mayor fortaleza, es decir, que la nueva economía se orienta hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que se poseen, y lo que realmente marca la diferencia entre organizaciones es su capital humano. De modo que, es gracias a esto, que el individuo crea su propia personalidad, así como también lo hacen las organizaciones, quienes desarrollan una

identidad única conocida como cultura organizacional, la cual, como lo señalan Martín, Segredo y Perdomo (2013).

Debe apoyar y tiene como base el trabajo en equipo, el que se debe entender y comprender como el trabajo fusionado de todos los miembros de la organización como un todo, para el logro de los objetivos propuestos en la institución. Hacer esto factible implica tanto la participación como el compromiso con los principios y valores de los cuales forman parte activa.

Adicionalmente, Chiavenato (2007) señala la importancia de la cultura al afirmar que “Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura”

Por lo que es fundamental que esta cultura organizacional se refuerce y se oriente de manera positiva debido a que este enfoque logra ser un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos como constructo social al interior de las organizaciones, como señala Rivera et. al (2018), “La cultura organizacional no se refleja sólo dentro de la empresa, sino que interfiere, también, en su estatus en el mercado y en la visión de sus Clientes.”

Cabe resaltar que la introducción del término cultura, ha permitido a las empresas brindar a sus colaboradores una sensación de estabilidad y de identidad organizacional, lo cual favorece la productividad y compromiso de los trabajadores al generar un sentido de pertenencia a la organización debido a su diferenciación en el mercado con respecto a otras compañías; por tal motivo se considera fundamental que las empresas busquen fortalecer su cultura, ya que una cultura fuerte es capaz de influir en el comportamiento de los colaboradores e inspirarlos a dar lo mejor de sí mismos en el cumplimiento de un propósito común; al respecto Martos (2009) menciona que “En las empresas con una cultura bien orientada, todos, desde el trabajador de montaje hasta el gerente, saben lo que deben hacer, lo que se espera de ellos en cualquier circunstancia, dado que el conjunto de valores compartidos guía la toma de decisiones en cada momento”.

Adicionalmente, de acuerdo con Salazar et. al (2009) una cultura organizacional fuerte facilita que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundaría en beneficio de toda la organización; lo cual a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos.

Por el contrario, es importante señalar que la ausencia de cultura organizacional, puede derivar en distintas repercusiones negativas para la empresa tanto a mediano como a largo plazo, debido a que las organizaciones deben tener definido su propósito y su aspiración, es decir, su misión y su visión, de modo que exista homogeneidad y congruencia entre la forma de actuar y de tomar decisiones de todos los colaboradores, no obstante, al no existir una guía, cada miembro que participa de la organización, aporta sus propios objetivos,

valores, principios, filosofías, creencias y aprendizajes de experiencias anteriores, que no siempre van a corresponder con los objetivos y estrategias de la empresa, por lo que los resultados obtenidos serán distintos a los que busca la organización. Carmona (2016)

Diversos estudios han comprobado que cuando los colaboradores no se identifican con los objetivos y metas de la organización, se generan implicaciones negativas en los niveles de desempeño, baja productividad y altos índices de ausentismo y rotación que conllevan a la fuga de talento y pérdida de la inversión en costos de contratación y capacitación.

Continuando por esta línea, uno de los aspectos esenciales de la cultura organizacional, es la identidad, cuyo concepto fue definido en los años cincuenta, con el surgimiento de la imagen corporativa y su importancia en la diferenciación de las empresas en el mercado. Al respecto Albert y Whetten (1985) citados por Duque y Carvajal (2015) presentan la definición más aceptada de este concepto, según la cual

“La identidad es lo que los miembros organizacionales creen que es central, duradero y carácter distintivo de la organización. En otras palabras, está dada por los agentes internos, que tienen una percepción de lo que es más importante y constitutivo para la organización a la que pertenecen”

El autor Martos (2009) afirma que “La identidad está constituida por el conjunto de declaraciones de la Dirección de la organización, tendentes a la consecución de sus objetivos” por lo que incluye los conceptos de misión, visión y valores como un primer corpus de lo que constituye la amplitud de la cultura organizacional al aportar un sentido de diferenciación y explicar la manera en la que la organización es percibida a nivel interno y externo. De acuerdo con Gaytan y Aceves (2017) la misión y visión son fundamentales para la organización ya que:

“Mientras que la misión permite asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización, estableciendo un clima organizacional general, al lograr que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización (...) la visión favorece la reducción del riesgo de tomar decisiones a ciegas, debido a que es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización en los cambios internos que contribuirán a hacer realidad la visión”

Los valores juegan un papel elemental debido a que de acuerdo con Segredo, García, y León, et al. (2017 “Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociadas con el alto desempeño organizacional.” Adicional, a que cuando una empresa tiene claros sus principios y valores, así como la forma de llevarlos a cabo gana en eficiencia, retiene su inversión en talento y lo potencia, lo cual permite que sea más rentable en todos los aspectos.

Por tal motivo, en toda organización es vital que los grupos de trabajo se conviertan en equipo con una misma visión e interrelaciones sanas para poder garantizar el funcionamiento y el cumplimiento exitoso de los objetivos, es por ello que según Soto (2008) “Es de gran importancia porque une las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades diferentes”. Debido a que la estructura promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

A su vez, la estructura empresarial guarda relación con el crecimiento empresarial, de acuerdo con Vásquez (2020) “Esta permite desempeñar las actividades eficientemente, mejorar el rendimiento y productividad de los recursos que posee, realizando procesos de comunicación, coordinación y control para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización”. Mientras que, por el contrario, el no contar con una estructura organizacional sólida “ocasiona que las empresas corran el riesgo de contar con un personal poco capacitado para diseñar estrategias de largo plazo, debilidades que la ponen en situaciones de riesgo a la luz de un entorno global competitivo”.

En este sentido, se considera que la utilidad metodológica del presente proyecto para la empresa Cellstore Panamá fue elevada, debido a que al diseñar su manual de estructura e identidad, se logró resolver algunas de las problemáticas comunes en una transformación cultural, permitiendo a la organización consolidar su misión y visión; y convertirse en una empresa sólida con un equipo comprometido y orientado no solo a los resultados sino también a los valores, que fomenta el crecimiento profesional de sus colaboradores y se diferencia de su competencia en el mercado.

#### **MÉTODO:**

El presente proyecto fue de tipo descriptivo, de campo, con un diseño no experimental y transeccional; empleando dos técnicas de recolección de datos: la entrevista semi estructurada, para obtener información en la elaboración de los aspectos de identidad, misión, visión y valores y de estructura: organigrama y manual de descripción de puestos.

Para este estudio se utilizó un cuestionario validado de evaluación de clima y cultura organizacional de uso libre del autor Robbins (2000), cuyos resultados fueron el punto de partida de esta investigación. Para la descripción de puestos se utilizó la adaptación del modelo de DPT de Rio (2016) construida a partir de Dessler (2009) para establecer la ficha de cada uno de los puestos de manera detallada, el cuál fue suministrado a los colaboradores del área operativa.

Adicionalmente, mencionar que el presente proyecto contó con una muestra conformada por 22 colaboradores pertenecientes al área operativa (Cajeros, recepcionistas, y agentes

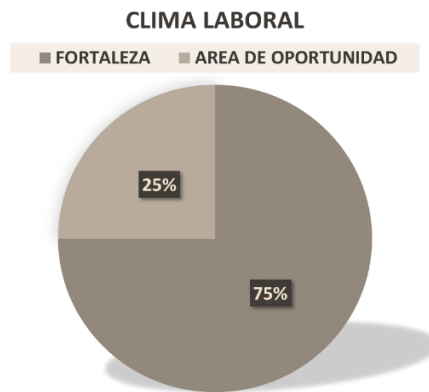
comerciales) y al área administrativa (Gerentes generales, administradores de tienda, y contables) de la empresa Cellstore Panamá.

## RESULTADOS:

Para este estudio, se tomó como punto de partida el diagnóstico de clima y cultura organizacional, aplicado con anterioridad a 22 de los colaboradores de la compañía, pertenecientes a las dos sucursales (Metromall y Westland mall), obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 1.

*Resultados generales de la encuesta de clima organizacional:*



Nota: Romero y Fierro (2020)

Para este apartado se evaluaron 6 factores principales: la influencia, la innovación, el trabajo en equipo, la satisfacción, el deseo de cambio y la responsabilidad. En la gráfica, el 75% de los encuestados consideraron que el clima es favorable, frente al 25% que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación; se observa que la tendencia de las respuestas es hacia las que reflejan neutralidad y son afirmativas (Algunas veces y siempre, respectivamente).

Por lo cual, se puede concluir que el clima laboral es óptimo, debido a que existe una comunicación abierta y franca entre los miembros del personal operativo y la gerencia, que incide de manera positiva en la responsabilidad y la satisfacción de los colaboradores. No obstante, es importante no perder de vista las áreas de mejora, que si bien son pocas (reforzar el trabajo en equipo y responder al deseo de cambio de los colaboradores) son fundamentales para la mantener la motivación y retener a los talentos dentro de la compañía.

Gráfica 2.

Resultados generales de la encuesta de cultura organizacional:



Nota: Romero y Fierro (2020)

Para este apartado se evaluaron 8 dimensiones principales: identidad, compromiso, autonomía individual, estructura, apoyo, desempeño/premio, tolerancia y capacidad. En la gráfica, los resultados son inversos a los de clima, encontrando que el 62% consideran que la cultura no es clara, reflejando puntuaciones bajas en tres dimensiones (identidad, estructura y desempeño- premio) frente al 38% que discrepan al respecto.

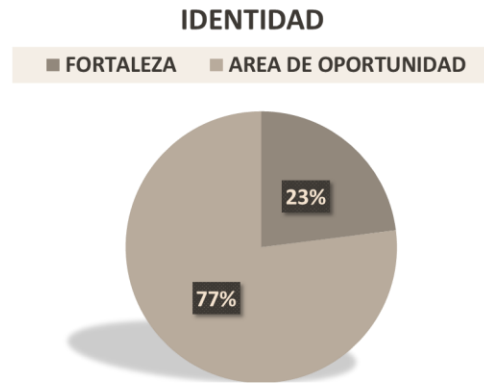
La escala empleada para la medición de este apartado fue de 1-4, y esta vez la mayoría de las respuestas se mantuvieron en posiciones neutrales y bajas (Frecuentemente y algunas veces respectivamente).

Por lo cual es posible concluir, que debido a los recientes cambios administrativos que han tenido lugar en la organización, muchos de los colaboradores consideran que no existen lineamientos claros frente a las expectativas, normas y procedimientos de la nueva gerencia frente a la realización de sus funciones; por lo que es primordial que la empresa establezca nuevamente su identidad y su estructura y que sea dada a conocer a los colaboradores, reduciendo la incertidumbre y garantizando el flujo del trabajo.



Gráfica 3.

*Resultados de la dimensión de identidad:*

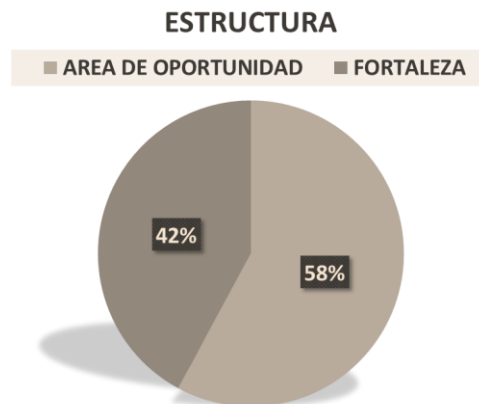


Nota: Romero y Fierro (2020)

En la gráfica, se evidencia que el 77% de los colaboradores consideran que la organización posee un bajo sentido de identidad, frente al 23% que está en desacuerdo. Al indagar con los encuestados respecto a esta puntuación, coincidieron en que la filosofía de la organización no es clara, ni conocida por todo el personal; adicional a que consideran que algunas acciones de los directivos no son congruentes con los principios que predicán ante el personal. Por lo cual se considera importante unificar el propósito y dirección de la organización, estableciendo la misión, visión y valores, y comunicarlas al personal.

Gráfica 4.

*Resultados de la dimensión de estructura:*



Nota: Romero y Fierro (2020)

En la gráfica, se evidencia que el 58% de los colaboradores perciben una falta de estructura dentro de la organización, frente al 42% que está en desacuerdo. Al indagar con los encuestados respecto a esta puntuación, coincidieron en que, si bien ya tienen una jerarquía definida, no saben si está se verá afectada con el cambio de administración y por la inclusión de nuevos puestos de trabajo; manifiestan que si bien el núcleo general de sus servicios es enfocado a las ventas (en el caso de los agentes comerciales) poseen muchas funciones indirectas o asignadas por el operador C&W, las cuales desconoce la gerencia.

Posterior a los resultados, se procedió a establecer la presente propuesta, la cual se dividió en 2 ejes: definición de la identidad y definición de la estructura. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

- **Definición de la Identidad:** Para el establecimiento de la nueva identidad en la cultura organizacional de Cellstore Panamá, se emplearon tres formatos: El formulario para la construcción de misión, basado en 5 aspectos: El servicio, los clientes, el mercado, la filosofía y el autoconcepto, y que posteriormente derivó en la declaración de misión para la empresa Cellstore Panamá. El formulario para la construcción de visión, cuyo formato se encuentra enfocado en 3 aspectos: Propósito, principios y proyección y que permitió elaborar la declaración de visión para la empresa Cellstore Panamá.

Y finalmente, el formulario para la formulación de valores, para la cual se empleó la lista de valores (Tabla 1) de Blanchard y O'Connor (1997) generando la declaración de valores para la empresa Cellstore Panamá (Tabla 2). A continuación, se presentarán los 3 cuestionarios, junto con las respuestas de las gerentes de la organización, y las 3 gráficas finales producto de ello:

La importancia de definir los valores dentro de la organización, radica en plantearse una serie de preguntas clave: ¿Qué queremos representar en nuestra empresa? ¿Por cuáles valores queremos ser reconocidos y diferenciados de otras compañías? ¿Actuamos en concordancia a nuestros principios dentro de la organización? ¿Nuestro equipo de trabajo es un aliado para transmitir los valores a nuestros clientes? Es crucial que una vez se aclaren los valores, los miembros de la organización los utilicen como una guía en la toma de decisiones importantes.

Tabla 1

*Listado de valores de identidad y cultura organizacional*

LISTADO DE VALORES		
Verdad	Compromiso	Realización
Perseverancia	Libertad	Apoyo comunal
Recursos	Emoción	Equidad
Eficiencia	Reconocimiento	Resolución
Sinceridad	Amistad	Integridad
Confiabilidad	Creatividad	Orden

Iniciativa	Aprendizaje	Fortaleza
Alegría	Influencia	Paz
Confianza	Felicidad	Espiritualidad
Ambientalismo	Honradez	Autodominio
Relaciones	Justicia	Lealtad
Excelencia	Honor	Aventura
Poder	Originalidad	Inteligencia
Sabiduría	Calidad	Claridad
Trabajo en equipo	Innovación	Cooperación
Control	Inocencia	Éxito
Flexibilidad	Trabajo duro	Seguridad
Servicio	Obediencia	Humor
Valentía	Prosperidad	Administración
Perspectiva	Sensibilidad	Ética
Rentabilidad	Crecimiento financiero	Colaboración
Competencia	Respeto	Apoyo

Nota: Lista de valores Blanchard y O'Connor (1997)

Tabla 2

*Declaración de valores de la empresa Cellstore Panamá*

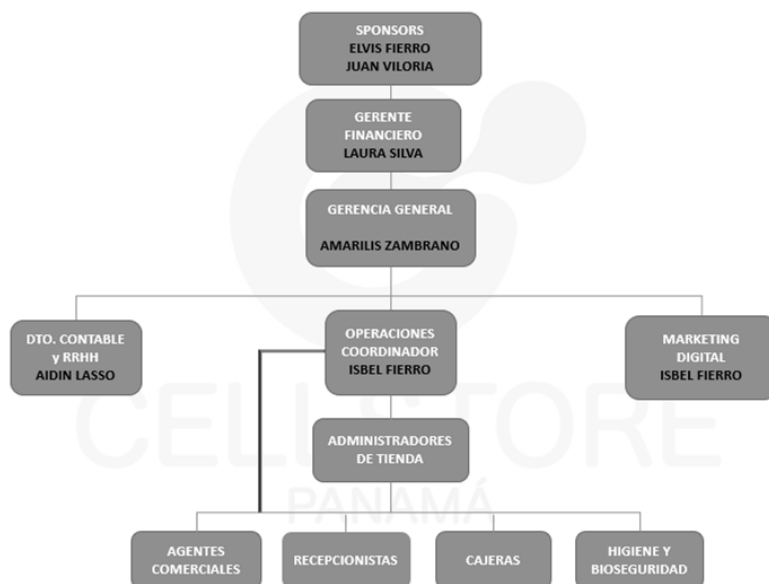
NUESTROS VALORES CORPORATIVOS		
1. Compromiso:		
Garantizar a toda la comunidad de Cellstore Panamá, transparencia e integridad en nuestro desempeño.	Cumplir de manera diligente y responsable las funciones asignadas en todos los niveles de la organización	Brindar una atención eficaz, oportuna y continua a las necesidades e inconvenientes de nuestros clientes.
2. Calidad:		
Identificar y atender las necesidades de nuestros clientes con la mejor disposición y amabilidad.	Suministrar a los clientes servicios de alta calidad al mejor precio del mercado.	Ofrecer soluciones de telecomunicaciones y equipos celulares al alcance de todos.
3. Trabajo en equipo:		
Establecer relaciones cordiales y cálidas entre todos los miembros de la organización.	Apoyar a todos los miembros del equipo de trabajo con generosidad y empatía.	Alentar el espíritu colaborativo y el compañerismo en todos los niveles de la organización.

Nota: Romero y Fierro (2020)

- **Definición de la estructura:** Para el segundo eje, se estableció como prioridad definir la estructura organizacional de la empresa Cellstore Panamá, por medio de un organigrama (Gráfica 5), además de establecer los descriptivos de puestos para 4 cargos dentro de la organización; (Administradores de tiendas, cajeros, agentes comerciales y recepcionistas). Adicionalmente, se plasmó la información recolectada en la ficha de puestos, en un formato de descripción de puestos.

Gráfica 5

*Organigrama de la empresa Cellstore Panamá:*



Nota: Romero y Fierro (2020)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar el presente proyecto, el cual se basó en el diseño de un manual de cultura organizacional enfocado en la identidad y estructura para la empresa Cellstore Panamá, en primer lugar, se observó que la aplicación del diagnóstico de clima y cultura organizacional, fue esencial, para el establecimiento de los aspectos a trabajar dentro de la organización, debido a que gracias a los resultados obtenidos se pudieron apreciar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad, y se pudo diseñar una propuesta de intervención enfocada en las necesidades concretas, lo cual se espera, tenga un efecto positivo dentro de la organización a corto y mediano plazo, posterior a la divulgación de los resultados del proyecto dentro de los colaboradores. Uno de los aspectos a resaltar de la aplicación del instrumento, fueron los resultados de clima organizacional, dentro de los cuales se observa

un alto nivel de satisfacción del personal (Alrededor del 75%) lo cual refleja un alto nivel de motivación dentro de la empresa, el cual, aprovechándose correctamente, puede tener un impacto positivo en los planes de desarrollo de la organización a futuro.

Por otro lado, con respecto a la cultura organizacional se observó la relevancia de actualizar las declaraciones de misión, visión y valores, debido a que como se mencionó anteriormente, la empresa recientemente experimentó un cambio de administración; por lo cual, la formulación de estos aspectos es crucial, en la alineación del equipo de trabajo, debido a que, con la comunicación de los mismos, se reduce la incertidumbre, se ajustan las expectativas y se retiene al talento humano.

Durante el proceso de formulación del organigrama, se evidenció la necesidad de aperturar un nuevo puesto de trabajo (Coordinador de operaciones), que respondiera a las necesidades de la nueva gerencia, de controlar la gestión en tienda en los distintos aspectos. Adicionalmente, es importante señalar que la decisión de la apertura de este puesto se apoyó en el descriptivo de cargo del administrador de tienda debido a que se evidenció una sobrecarga de funciones, otorgadas por la operadora C&W, que restaban el tiempo de supervisión de los reportes diarios del personal, por lo cual se decidió dividir las funciones del cargo en dos puestos, optimizando así la gestión en ambos aspectos.

A modo de conclusión, teniendo en cuenta que el objetivo de este proyecto fue establecer y fortalecer la cultura organizacional de la empresa Cellstore Panamá, se plantean las siguientes recomendaciones, para la adecuada gestión del talento humano, sabiendo que, la riqueza de toda organización está en su capital humano; sin él no hay organización ni razón de ser de ella:

Adicional a la realización del manual descriptivo de puestos, se le recomienda a la organización realizar una valoración de puestos, que permitirá comparar el desempeño que exige cada tarea y establecer en conformidad el salario justo que le corresponde a cada cargo. Esto, respaldado en los resultados del diagnóstico a la empresa, en donde varios colaboradores se quejaron de su salario base, el cuál se ha mantenido igual a pesar de los años de antigüedad en la organización. La valoración de puestos serviría de base para obtener una estructura de compensación y realizar la negociación de aumentos salariales, con el fin de mantener un nivel de satisfacción estable.

Se recomienda realizar periódicamente evaluaciones de desempeño para poder comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa Cellstore Panamá, evaluando de manera individual a los colaboradores, para poder mejorar el rendimiento (en caso que no se esté logrando) o de lo contrario hacer razonable y destacar el desempeño profesional de cada uno de los integrantes, teniendo en cuenta planes de desarrollo dentro de la organización.

Se recomienda que la empresa Cellstore Panamá se realice un análisis FODA debido a que su visión es expandirse a nivel nacional con la apertura de nuevas sucursales y este análisis la ayudaría a poder planificar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, debido a

que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización y a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado O., Monroy M. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Revista Cuadernos de Administración*, 26 (47), 259-283.

Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Rangel, Y., & Frassati, G. (2019). MOTIVACIÓN LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL SECTOR PÚBLICO DE PANAMÁ. *Conducta Científica*, 2(2), 24-38. Recuperado a partir de <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/conductacientifica/article/view/104>

Carmona C. (2016). Cómo afecta la cultura organizacional a tu negocio. Recuperado el 28 de octubre de 2020, de comunidad IEBS Sitio web: <https://comunidad.iebschool.com/cristinacarmona/2016/11/15/cultura-organizacional/>.

Chiavenato, I. (2007). Administración de los recursos humanos. México, D.F: McGraw Hill.

Martin X., Segredo A., Perdomo I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista educación médica superior*, 27 (3), 288-295.

Martos R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. (Tesis Doctoral). Universitat politècnica de Catalunya. Barcelona.

Rio A. (2016). Diseño y elaboración de un análisis de puestos de trabajo en un centro educativo para la elaboración de planes de desarrollo (Tesis de pregrado). Universitat politècnica de Valencia. España

Rivera D. et al. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista espacios*, 39 (22), 1-27.

- Robbins S. (2000). Comportamiento organizacional. Decima tercera edición. México: Prentice hall.
- Salazar J. et al. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED). (4). 67-75.
- Segredo P, García M, León C, et al. (2017) Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista de información para la dirección en salud (INFODIR). 13(24):86-99.
- Soto R (2008). Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA (Tesis de maestría). Universidad del bio bio. Chile.