



UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**FENÓMENOS CULTURALES Y DESEMPEÑO EN EQUIPOS DE VENTAS EN  
UNA INSTITUCIÓN DE SALUD**

**TESIS FORMATIVA EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**PARTE 1**

ARTURO GONZÁLEZ PEDREROS

PROFESOR GUÍA PEDRO LEIVA N.

Santiago de Chile, año 2023

## **Agradecimientos**

Este ha sido la culminación de un hermoso camino, en primer lugar, quiero agradecerle a mi compañera de vida, María Ignacia Melo, quien fue un soporte fundamental en todo este proceso. En segundo lugar, a mi querido compañero y amigo Max, por su perseverancia y resiliencia, gracias a las cuales terminamos esta investigación como siempre lo deseamos. En tercer lugar, a mi familia peluda, Trooper, Trufa, Chokita, Luke, Leia, Rocoto, Páprika, y en especial, Cacao, ellos son un motor importante en mi vida, y si bien mi Cacahuete ahora nos acompaña desde el cielo de los perritos, su amor eterno vive conmigo cada día. Por último, a mi familia y amigos, haciendo mención especial a mi madre, Verónica, y mis amigos que se hicieron en el camino Cata, Feli, Pili, Diego, Lanita y Mariale.

Arturo González P.

Mis más sinceros agradecimientos a Pedro Leiva, tu profesionalismo, guía y escucha, ha hecho de este proceso un camino amable y acompañado. A Arturo González, que, dentro de los vaivenes de la vida, sigues caminando fuerte y con amor. A mi ahijado/a que viene en camino, voy a estar siempre para ti. Finalmente, a mi familia, son mi faro en las tormentas más oscuras y mi risa en los días más brillantes, Lana, Boku, Ayün, esto es por y para ustedes.

Maximiliano Machado M.

## **Tabla de Contenidos**

Agradecimientos .....	2
Tabla de Contenidos.....	3
Índice de ilustraciones y cuadros .....	4
Resumen Ejecutivo.....	5
Introducción .....	6
Pregunta de Investigación .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivo Específicos .....	9
Descripción de la Organización .....	12
Marco Teórico: Revisión Literaria de Buenas Prácticas.....	22
Metodología .....	31
Bibliografía .....	42
Anexo 1: Guion de Entrevista.....	45
Anexo 2: Carta de Consentimiento Informado .....	46

## Índice de ilustraciones y cuadros

Figura 1: Organigrama gerencial de la Institución de Salud.....	13
Figura 2: Organigrama de la Gerencia Convenio. ....	14
Figura 3: Cantidad de Coordinadores Comerciales por equipo de Gestión Comercial. ..	15
Figura 4: Resultados de Venta Año 2022 por equipo de Gestión Comercial. ....	17
Figura 5: Información sobre Rotación de Personal en equipos de Gestión Comercial, separados por Región Metropolitana y Regiones.....	19

## **Resumen Ejecutivo**

En la gerencia comercial de una organización de salud especializada se realizó un estudio comparativo de los facilitadores y obstaculizadores culturales como elemento diferenciador del cumplimiento de resultados de los equipos comerciales de Regiones y de la Región Metropolitana. Se entrevistó a cuatro miembros del equipo comercial de Regiones y dos de Región Metropolitana.

Dentro de los elementos culturales se identifica diferencias y similitudes entre los equipos, a pesar de que dependen de la misma alta administración, con los mismos lineamientos. Los resultados entre Región Metropolitana y Regiones son distintos, caracterizándose la primera por bajos resultados, liderazgo lejano, baja comunicación con los líderes, normas y reglas rígidas, procesos de aprendizaje poco estructurados y bajo compromiso y sentido del trabajo, a diferencia de Regiones con buenos resultados, liderazgo cercano, poco apego por las normas y reglas, comunicación fluida, procesos de aprendizaje poco estructurados y alto compromiso y sentido.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional, Organizaciones, Institución de Salud, Equipos de Ventas.

## **Introducción**

La presente investigación se centra en una Institución de Salud que emplea a más de 2,000 personas y tiene equipos de ventas para su seguro médico distribuidos por todo Chile. Este seguro, muy apreciado tanto por sus afiliados como por la sociedad en general, se comercializa a través de acuerdos con empresas que permiten a sus empleados afiliarse.

A pesar de la presencia uniforme de la institución en todo el país, se observa una notable diferencia en los resultados de afiliación entre la Región Metropolitana y las demás Regiones de Chile. En 2022, un 76.1% de las nuevas afiliaciones provenían de las Regiones, mientras que sólo el 23.9% se originó en la Región Metropolitana. Esta discrepancia es particularmente sorprendente, dado que Santiago, ubicada en la Región Metropolitana, alberga un 33.2% de todos los trabajadores del país, lo que suma un total de 5.966.896 personas, según datos del Servicio de Impuestos Internos (2021).

Se puede esperar que los equipos de la Región Metropolitana tuvieran una base potencialmente más grande de asegurados, sin embargo, los

resultados indican lo contrario. En un diagnóstico realizado por los autores (González y Machado, 2022) se identificó que las prácticas, valores y costumbres de los equipos de Región Metropolitana difieren de las de Regiones. En la Región Metropolitana se observa un mayor control y seguimiento de los equipos que se encuentran en la oficina en comparación con los equipos en Regiones. Esta discrepancia en el rendimiento, así como los hallazgos del diagnóstico, invita a un análisis más profundo de cómo los fenómenos culturales y los comportamientos organizacionales pueden impactar en el rendimiento de estos equipos.

La cultura organizacional se ha establecido como una de las piedras angulares más cruciales en el desempeño y éxito de cualquier organización. Esta implica los valores, normas y creencias compartidas que guían y dirigen el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2010). La cultura organizacional puede entenderse como el alma de la organización, proporcionando una guía para el comportamiento de sus miembros y estableciendo un tono para la interacción y la toma de decisiones (Cameron y Quinn, 2011). Es un componente integral que da forma a las acciones y reacciones tanto de los líderes como de los empleados dentro de una organización.

Una cultura organizacional sólida se correlaciona positivamente con varios resultados organizacionales, como la satisfacción del cliente, la retención de empleados, la rentabilidad y la eficiencia operativa (Denison, 1990). Específicamente, puede ayudar a promover el compromiso de los empleados, la motivación y la lealtad, al tiempo que reduce la rotación de personal. También puede ayudar a fomentar un ambiente de trabajo positivo, lo que puede mejorar la moral y la productividad de los empleados (Schein, 2010).

Además, la cultura organizacional es un factor clave en la adaptación al cambio. En un entorno empresarial dinámico y en constante cambio, la capacidad de una organización para adaptarse y responder a las nuevas circunstancias puede ser crucial para su supervivencia y éxito. La cultura organizacional, cuando es efectiva, puede facilitar este proceso al proporcionar un marco dentro del cual se puede gestionar el cambio (Schein, 2010).

Es así como se propone la siguiente pregunta y objetivos de investigación:



## **Pregunta de Investigación**

¿Cómo los fenómenos culturales han influido en el cumplimiento de los objetivos en los equipos de Región Metropolitana y Regiones de la Gerencia Comercial de la Institución de Salud?

## **Objetivo General**

Comprender cómo los fenómenos culturales y comportamientos observados influyen en el cumplimiento diferencial de objetivos de los equipos de Región Metropolitana y Regiones de la Gerencia del Comercial de una Institución de Salud Privada en Chile.

## **Objetivo Específicos**

- Describir los fenómenos culturales y comportamientos observados del equipo de la Gerencia del Comercial de una Institución de Salud Privada en Chile.
- Determinar diferencias y similitudes de los fenómenos culturales y comportamientos observados entre los equipos de Región

metropolitana y Regiones de la Gerencia del Comercial de una Institución de Salud Privada en Chile.

- Analizar cómo los fenómenos culturales y comportamientos observados facilitan u obstaculizan el cumplimiento de objetivos en los equipos de Región Metropolitana y Regiones de la Gerencia del Comercial de una Institución de Salud Privada en Chile.

Adopta relevancia poder investigar las diferencias culturales y su impacto diferencial en el desempeño de los equipos de venta de Gerencia del Comercial de cara a la crisis económica existente actualmente y del sistema de salud del país, por lo que poder apoyar con conocimiento para maximizar sus resultados, impactaría en la sustentabilidad de esta organización, considerando el impacto económico que genera.

Es en ese sentido, el rol de los investigadores, considerando que actualmente uno se desempeña en la institución, es el poder aportar con información directa, y como recurso, para la interpretación de los aspectos cualitativos de la data recolectada; por otro lado, el segundo investigador externo permitiría objetivar, cuestionar y triangular la información, para

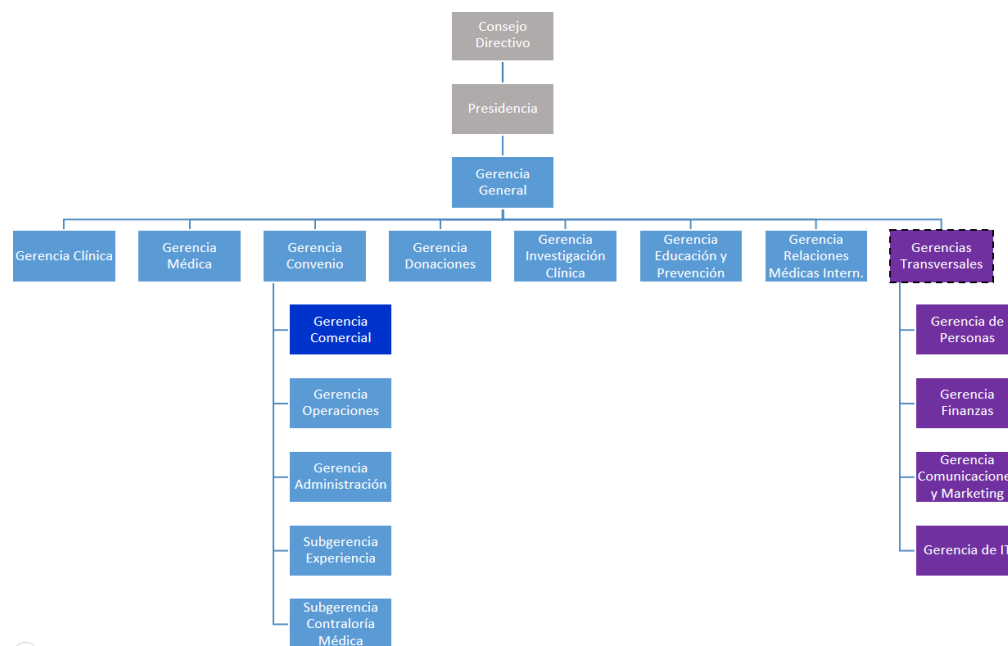
brindar un análisis profundo que permita aportar desde la teoría a la práctica en sus resultados.

En conclusión, la cultura organizacional es un componente crítico que puede influir en el desempeño y éxito de una organización. La falta de una cultura organizacional sólida puede llevar a la confusión, la desmotivación y la ineficiencia, mientras que una cultura organizacional fuerte puede promover la eficiencia, el compromiso y la adaptabilidad. Como tal, las organizaciones deben invertir en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional efectiva.

## **Descripción de la Organización**

La Institución investigada corresponde al rubro de la salud especializada, siendo una organización privada, de origen chileno y sin fines de lucro, que busca crear valor social para la comunidad a través de tratamientos multidisciplinarios a sus pacientes, la cual tiene como objetivo ser un centro integral de diagnóstico, tratamiento, investigación y docencia.

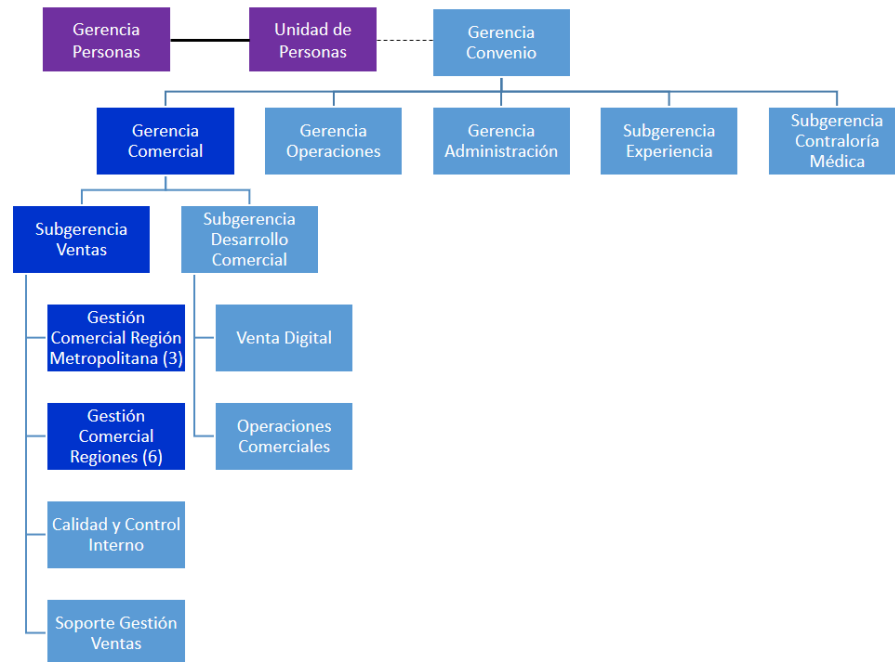
La Institución cuenta con más de 2.300 trabajadores, repartidos a lo largo de Chile, tanto en sus centros de atención a pacientes (clínicas) como también oficinas comerciales. Como se puede observar en la Figura 1, la organización cuenta con once gerencias, las cuales le reportan a un Gerente General, que a su vez reporta a un presidente, y este a un Consejo Directivo. Es relevante destacar que cuatro de estas once gerencias son transversales, destacadas en color lila, prestándole servicio a las demás gerencias, dentro de las cuales se encuentra la Gerencia de Convenio, que contiene a la Gerencia Comercial, destacada con azul, que es el área de estudio de esta investigación.



**Figura 1: Organigrama gerencial de la Institución de Salud.**

Como se puede observar en la Figura 2, la Gerencia de Convenio incluye a tres gerencias y dos subgerencias, además de contar con el apoyo de una Unidad de Personas, dependiente de la Gerencia de Personas (destacados en color lila). La Gerencia Comercial, que se encuentra resaltada con color azul, se dedica a ofrecer un seguro médico que opera como fondo que otorga protección financiera a sus afiliados, a través de equipos de venta con presencia nacional. Es liderada por un Gerente Comercial, quien es secundado por un Subgerente de Ventas y un Subgerente de Desarrollo Comercial. El Subgerente de Ventas que tiene a su cargo equipos de Gestión

Comercial, así como un equipo de Calidad y Control Interno y otro de Soporte de Gestión de Ventas.



**Figura 2: Organigrama de la Gerencia Convenio.**

Estos equipos de Gestión Comercial están distribuidos a lo largo de Chile, siendo 3 equipos en la Región Metropolitana y 6 equipos en Regiones. Son liderados por Jefes Comerciales y se componen por los Coordinadores Comerciales, que son los que llevan a cabo la venta del seguro médico. A continuación, podemos observar en la Figura 3 la cantidad de personas por equipo de Gestión Comercial:

Equipo	N°
Norte I	21
Norte II	17
Norte III	26
Captación I	28
Captación II	20
Captación III	26
Sur I	23
Sur II	23
Sur III	19
<b>Total</b>	<b>203</b>

**Figura 3: Cantidad de Coordinadores Comerciales por equipo de Gestión Comercial.**

La Gerencia Comercial actualmente se encuentra entrando en una estrategia de control de costos relacionado con la incertidumbre en la economía global, crisis en el modelo de salud chileno, con una necesidad de aumentar las ventas, las cuales representan el 70% de los ingresos totales de

la institución. Por otro lado, un nuevo modelo de ventas fue implementado durante la pandemia, en el año 2020, el cuál hoy en día cuenta con una baja adopción y una negativa evaluación por parte de los Coordinadores Comerciales, según una evaluación realizada por los autores en un trabajo previo (González y Machado, 2022). Este resultado se debe a una pobre comunicación con las bases de la organización, a una gestión del cambio que no se realizó y a un liderazgo del Gerente Comercial que no facilitó el cambio, evidenciando resultados dispares entre los equipos de venta de la Región Metropolitana a los de Regiones.

Culturalmente las prácticas, valores y costumbres que se llevan a cabo entre los equipos de Región Metropolitana y Regiones son distintas, existiendo un mayor control y seguimiento con los equipos que se encuentran en la oficina central versus los que se encuentran en otras oficinas fuera de Santiago, donde las actividades del día a día se gestionan a raíz de los estilos de liderazgo propios de cada Región y jefatura (González y Machado, 2022).

Se visualizan desempeños diferentes entre los equipos de Región Metropolitana y Regiones. En cuanto a los resultados generales de venta,



como se observan en la Figura 4, los equipos de Regiones tuvieron una mayor cantidad de afiliados durante 2022 en comparación que los equipos de Región Metropolitana, aun cuando esta Región cuenta con la mayor concentración de trabajadores, según información del Servicio de Impuestos Internos (2021). Tomando la venta total del año 2022, donde los equipos Norte y Sur, representan a los equipos de Regiones y los equipos de Captación a Región Metropolitana:

Equipo	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22	Acumulado 2022
Norte I	401	270	936	863	870	760	490	810	614	758	658	576	8006
Norte II	332	139	732	711	785	720	626	744	629	740	727	690	7575
Norte III	478	216	821	1041	1027	900	734	990	770	792	808	833	9410
Captación I	280	191	646	642	633	383	700	706	657	670	797	515	6820
Captación II	173	173	320	451	552	380	389	400	351	498	500	480	4667
Captación III	158	153	331	391	558	325	456	527	508	513	825	641	5386
Sur I	433	163	652	1066	954	825	569	888	722	1011	944	682	8909
Sur II	789	254	1138	1118	1150	1181	1061	1183	1209	1198	1182	1030	12493
Sur III	253	165	568	689	739	698	659	763	602	681	839	704	7360
<b>TOTAL</b>	<b>3297</b>	<b>1724</b>	<b>6144</b>	<b>6972</b>	<b>7268</b>	<b>6172</b>	<b>5684</b>	<b>7011</b>	<b>6062</b>	<b>6861</b>	<b>7280</b>	<b>6151</b>	<b>70626</b>

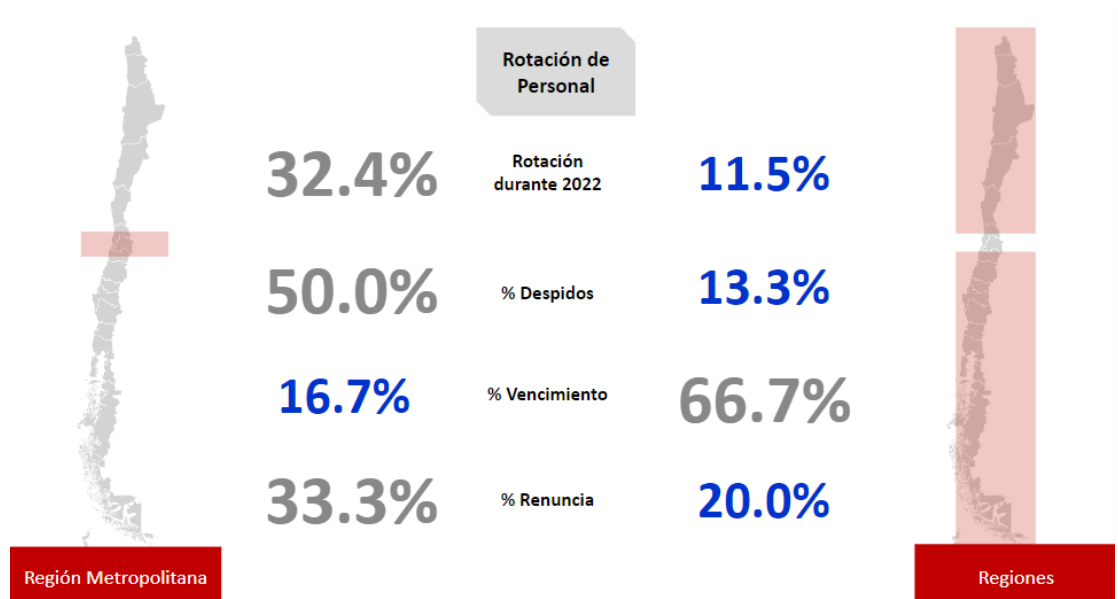
**Figura 4: Resultados de Venta Año 2022 por equipo de Gestión Comercial.**

Si consideramos los equipos según zona, podemos plantear que la zona norte durante el año 2022 significó el 35,3% de la venta total anual, la zona sur un 30,7% y zona centro, es decir, la Región Metropolitana, sólo un 23,9% de las ventas anuales.

Es relevante el porcentaje de la Región Metropolitana considerando que el 33,2% de las empresas existentes en Chile al año 2021, según el Servicio de Impuestos Internos (2021), se encuentran en la capital, lo cual considera un total de 5.966.896 trabajadores, versus que en la zona norte encontramos 20,7% y en la zona sur 36,1%, tomando en cuenta que son en la totalidad de las Regiones que implican, separando las zonas sur de norte por la Región Metropolitana, que considera tal porcentaje, en una sola Región, por lo cual el porcentaje de ventas anuales por zona se vuelve relevante, ya que en el lugar donde más prospectos hay, es donde menor impacto se está teniendo.

Por otro lado, se observa una mayor rotación en los equipos de Región Metropolitana en comparación de los equipos de Regiones, como se puede observar en la Figura 5, siendo más del doble. Esta alta rotación en la Región Metropolitana se explica en un 50% por despidos, seguido con un 33% de renuncias, mientras que en Regiones la rotación se explica en su mayoría por vencimientos de contrato. Este dato toma relevancia cuando se analizan las principales razones que explican una alta rotación en un lugar de trabajo según la literatura, donde encontramos la insatisfacción laboral (Hom y

Griffeth, 1995), la falta de oportunidades de crecimiento (Price, 2001), una falta de equilibrio entre vida y trabajo (Haar et al., 2019) o la falta de motivación (Vroom, 1964). Todas estas razones están directamente relacionadas a fenómenos culturales que difieren entre los equipos analizados, y que tienen impacto en la consecución de resultados.



**Figura 5: Información sobre Rotación de Personal en equipos de Gestión Comercial, separados por Región Metropolitana y Regiones.**

Shahzad, Luqman, Khan y Shabbir (2012) toman distintas definiciones de cultura donde expresan distintos atributos diferenciadores de una empresa de otra, donde finalmente recapitulan señalando que se forma de “conocimientos, explicaciones, valores, creencias, comunicación y comportamientos de un gran grupo de personas, al mismo tiempo y en el

mismo lugar” lo cual caracteriza las formas particulares a una organización, existiendo subculturas internas, las que Schein (1995) la diferencia de normas, valores, creencias y comportamiento de las personas debido a la diferencia geográfica, áreas o metas departamentales de una misma organización.

Adicionalmente Cascio (2006, en Shahzad, et al, 2012) define desempeño como el grado de cumplimiento de la misión en el lugar de trabajo, a lo cual, los mismos autores señalan que los estudios muestran que las culturas organizacionales bien desarrolladas generan un impacto positivo en el desempeño y en el logro de objetivos, siendo un factor determinante en el cumplimiento de los resultados.

Es por lo anterior, que se considera relevante el poder conocer cómo la cultura organizacional existente actualmente en los equipos de ventas determina, facilita o en su defecto obstaculiza el cumplimiento de los objetivos comerciales existentes, conociendo que actualmente la efectividad de los equipos de Regiones es mucho mayor que la de los equipos de la Región Metropolitana.

Por lo que el poder desarrollar esta investigación puede facilitar la gestión de los equipos comerciales con prácticas que conversen con la cultura existente, buscando maximizar el desempeño de los equipos para afrontar los desafíos financieros existentes en la crisis del sistema de salud actual.

## **Marco Teórico: Revisión Literaria de Buenas Prácticas**

El estudio de la cultura organizacional se inició en las décadas de 1970 y 1980. Los estudiosos reconocen que, aunque la cultura organizacional puede haber sido un aspecto de la teoría y práctica de la administración mucho antes de este tiempo, no se estudió explícitamente como un aspecto independiente de la administración hasta este período. Esto se debió en gran parte a la publicación de varios trabajos influyentes que destacaron la importancia de la cultura en la operación de las organizaciones, entre ellos el de Edgar Schein, que en su libro “Organizational Culture and Leadership” de 1985, proporciona un marco para entender la cultura organizacional y cómo puede ser cambiada, además al psicólogo social Geert Hofstede, quien profundizó el estudio de las dimensiones culturales, identificando cuatro inicialmente, que explican las diferencias culturales dentro de las organizaciones y las naciones (Hofstede, 1980). Esto indica que el concepto de Cultura Organizacional es un tema de profundización en la Gestión de Personas que tiene un poco más de 30 años de estudio.

Para entender la cultura organizacional, comenzaremos definiendo lo que entendemos por cultura, según la Real Academia Española (2022),

“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”, una definición más cercana a grupos de personas como son las organizaciones, la encontramos por el ya mencionado Hofstede (1980), quien considera que la cultura es un pensamiento colectivo que crea diferencias entre los miembros de un grupo y otro. Esto es muy similar a lo que plantea Forehand & von Gilmer (1963), quienes definen cultura como un conjunto de atributos que expresa una organización y que hace que se diferencie una empresa de otra.

Estos atributos son profundizados por Schein (1990), quien determina que son el conjunto de valores y comportamientos los que componen la cultura y guían a las empresas hacia el éxito. Podríamos entender de estas definiciones que la cultura es un fenómeno social, compartido por un grupo de personas en un momento y lugar determinado, que condiciona la forma de comportarse de los miembros de estos grupos, y que los diferencia de otros.

Cuando Schein (1990) define la cultura como un guía o determinante del éxito de una organización, plantea la cultura organizacional como un fenómeno que estudiar y así conseguir mejores resultados financieros. De

1980 a la fecha, la profundización en el concepto ha tenido un impacto relevante en la gestión de personas. Tichy (1982) considera a la cultura organizacional como el “pegamento normativo” que mantiene unido a toda la organización. Este pegamento normativo define las formas de hacer negocios en una empresa y, por lo tanto, podría llegar a definir el desempeño de una organización.

Los fenómenos culturales en una organización son los componentes y características que dan forma a la cultura organizacional. Schein (1985) describe la cultura organizacional a través de tres niveles de fenómenos culturales: los artefactos, los valores compartidos y los supuestos básicos. Los artefactos son las características tangibles y observables de una organización. Los valores compartidos son las normas y estándares colectivamente mantenidos. Los supuestos básicos son las creencias inconscientes y tomadas por sentado que guían el comportamiento en la organización. Por otro lado, Hofstede (1991) destaca cinco dimensiones de los fenómenos culturales: el poder y la distancia jerárquica, la evitación de la incertidumbre, la individualidad versus el colectivismo, la masculinidad versus la feminidad, y la orientación a largo plazo versus la orientación a corto plazo. En otra línea, Handy (1985) propone cuatro tipos de culturas



organizacionales, cada una de las cuales se caracteriza por diferentes fenómenos culturales: la cultura del poder, la cultura de roles, la cultura de tareas y la cultura de personas. Por último, Robbins & Coulter (2014) describen los fenómenos culturales como elementos que incluyen rituales, símbolos, relatos y lenguaje. Los rituales son las actividades y ceremonias que se realizan regularmente. Los símbolos son los objetos físicos que tienen un significado especial. Los relatos son las historias compartidas sobre la organización y el lenguaje es el conjunto de términos y frases únicas que se utilizan en la organización.

Esta variedad de visiones con respecto a la forma de concebir la cultura organizacional indica lo amplio que es su estudio y lo difícil que puede ser llegar a una determinación exacta de ésta en la Institución de Salud que se está investigando. Es por esta razón que, para efectos de esta investigación, los autores se enfocaron en la determinación de los fenómenos culturales más relevantes que la componen, sin entrar en el marco estructural de un modelo en específico como los anteriormente mencionados, y de esta manera poder entender aquellas características culturales que facilitan u obstaculizan el desempeño de los individuos que componen la organización.

En cuanto a los comportamientos, estos son un aspecto fundamental de la cultura organizacional, ya que proporcionan una representación observable de las creencias y valores subyacentes de una organización. Deal y Kennedy (1982) sugieren que los comportamientos organizacionales, particularmente los rituales y las rutinas, son manifestaciones clave de la cultura organizacional. Estos autores fundamentan que los rituales, como las reuniones regulares, los procedimientos de formación y las ceremonias de premiación, son cruciales para mantener y reforzar la cultura. Bajo el estudio de los tres niveles de la cultura organizacional desarrollado por Schein (1985), argumenta que los comportamientos son manifestaciones de los "supuestos básicos" en una organización, que son las creencias subyacentes, no examinadas y a menudo inconscientes que guían el comportamiento. Según Robbins y Coulter (2014), los comportamientos en una organización reflejan la cultura en varios aspectos, incluyendo el liderazgo, las prácticas de comunicación, las estructuras de poder y las normas sociales. Estos autores sugieren que el comportamiento organizacional es tanto una manifestación de la cultura como un mecanismo para su perpetuación.

Estas diferentes perspectivas sobre cómo los comportamientos definen la cultura organizacional destacan la complejidad de esta relación. Los

comportamientos no sólo son influenciados por la cultura, sino que también la refuerzan y la perpetúan a través del tiempo. Es por esto por lo que el estudio de estas características observables es fundamental para identificar aquellas variables que pueden ayudar a gestionar un cambio en la cultura existente en la Institución de Salud.

La cultura organizacional es permeada, indefectiblemente, por la cultura del país en que nace la compañía, y en casos de empresas multinacionales, puede exportar esta cultura y luego nacer un mestizaje cultural con las culturas locales. Este fenómeno social, tan permeable y abstracto, ha logrado establecerse en la gestión de personas producto de los avances hechos por Schein (1995), quien considera que una cultura organizacional puede ser construida en base a dos factores esenciales, en primer lugar, la estabilidad estructural de un grupo, en segundo término, por la integración de las individualidades por un estándar superior. Esta base nos indica la importancia que tiene la forma de organizarnos (estructura) y cómo está es capaz de enfocar las creencias individuales hacia un objetivo compartido por todos (misión, visión, valores), situándolo en nuestro caso de

estudio, la estructura de la Gerencia Comercial, con sus equipos de ventas dispersos por Chile, sumado a la individualidad que generará cada equipo, da como resultado subculturas con comportamientos propios, que pueden facilitar u obstaculizar cambios generales.

Las subculturas ya mencionadas, Schein (1995) las define como segmentos de la cultura organizacional, que muestra diferentes normas, valores, comportamientos y creencias debido a diferencias geográficas o departamentales. El compromiso de los empleados hacia la organización está directamente relacionado a la conexión que estos tengan con estas subculturas (Lok, Westwood & Crowford, 2005). Finalmente, el individuo no solo habita en la cultura organizacional que se desarrolla en la empresa, sino que también en la subcultura de su función, equipo y/o Región geográfica, y ésta, tiene mayor impacto en su comportamiento y compromiso hacia el propósito de la empresa.

Un elemento crucial que afecta la cultura organizacional es el liderazgo, si bien existe bastante literatura al respecto de este tema, para la presente investigación recogeremos algunas perspectivas teóricas con respecto a la influencia que tiene el liderazgo en la cultura. Volviendo a

Schein (1985), éste argumenta que los líderes son fundamentales para la creación y gestión de la cultura organizacional, ellos son quienes definen las normas y expectativas de la organización, que a su vez forman la base de la cultura. Por otro lado, Quinn & Cameron (2011) mencionan que los líderes pueden influir en la cultura organizacional a través de su comportamiento y acciones. Por ejemplo, los líderes que fomentan la colaboración y la innovación pueden ayudar a crear una cultura que valore estos comportamientos.

Considerando otro elemento que puede impactar significativamente a la cultura organizacional, se encuentra el aprendizaje. Senge (1990) acuñó el término "organizaciones que aprenden" para describir aquellas que se adaptan y crecen a través del aprendizaje continuo, el autor considera que una cultura de aprendizaje continuo puede ayudar a una organización a adaptarse más rápidamente a los cambios y mejorar su rendimiento general. En la misma línea, Garvin (2000) sostiene que el aprendizaje puede convertirse en un componente central de la cultura organizacional cuando se fomenta la exploración de nuevas ideas, se aprecia la comunicación abierta y se toleran los errores como oportunidades de aprendizaje. Estas perspectivas demuestran que el aprendizaje puede ser una parte integral de la cultura

organizacional, y puede tener un impacto significativo en la adaptabilidad y el rendimiento de la organización.

El estudio y análisis de la cultura organizacional puede brindar una fuente de beneficios para la Institución de Salud, como pueden ser comprender mejor el comportamiento de sus empleados (Schein, 1985), alinear valores y metas (Kotter & Heskett, 1992), mejorar el cambio organizacional (Schein, 1985), fomentar la innovación y el aprendizaje (Senge, 1990), Fortalecer el compromiso y la retención de los empleados (Denison, 1990) y mejorar la toma de decisiones (Schein, 1985).

Para esto, en este estudio el análisis profundizará en los Fenómenos Culturales Relevantes que facilitan u obstaculizan el desempeño de los equipos de venta, como también la identificación de los Comportamientos y Variables Observadas que determinan la cultura. Producto de este análisis, se espera entregar propuestas de intervención que ayuden a modificar los aspectos culturales que obstaculicen el logro de resultados, considerando las diferencias culturales que pueden existir entre los equipos de Regiones y de Región Metropolitana, basándose en elementos de la gestión de personas como son el Liderazgo y el Aprendizaje, entre otros.

## **Metodología**

### **1. Tipo de investigación y diseño**

La presente investigación posee una aproximación epistemológica de carácter cualitativa, ya que se busca describir la situación por la que está pasando la organización en su contexto real actual, buscando comprender “los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, en Hernández, Fernández, Baptista, 2013). Este enfoque toma en consideración variadas realidades subjetivas que difieren entre personas, grupos y sus respectivas culturas.

Lo anterior bajo una metodología de investigación- acción, considerando lo que señala Dick (2002), donde “La acción toma la forma de cambio, buscando la implementación de los resultados en un lugar de trabajo en particular. La investigación consiste en aprender y entender (...)”, lo cual aportará en las interpretaciones y aplicaciones del objeto de estudio.

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal. Se recopiló información directamente desde su contexto, de manera participativa con colaboradores de las unidades involucradas en la problemática. El objetivo era entender sus dinámicas, sistemas y características. La transversalidad de la investigación se refleja en la recopilación de la información en una única instancia, en lugar de en varios momentos consecutivos.

## **2. Universo**

El universo de la investigación son 203 personas en el cargo de Coordinador Comercial.

## **3. Muestra**

La muestra para esta investigación consistió en 6 empleados. Dado el alcance institucional de los equipos en las regiones norte y sur, se mantuvo una proporción equitativa: dos entrevistados de la Región Metropolitana, dos de las regiones del norte y dos de las regiones del sur. Todos se desempeñan



como Coordinadores Comerciales, pertenecientes a la Gerencia Comercial de una Institución de Salud Privada en Chile, que lleven sobre un año en la institución, para que tengan un conocimiento apropiado del funcionamiento de la empresa, indistintamente de su sexo o edad, considerando su lugar geográfico de desempeño, ya sea de oficinas regionales o si es de la oficina central (Región Metropolitana), cabe considerar que en la organización no se realizan distinciones por antigüedad laboral y/o experiencia, es por ello que la muestra fue intencionada y a conveniencia dada la disponibilidad de los entrevistados. Dada la sobrerrepresentación femenina en la Gerencia Comercial, que llega al 80%, y su disponibilidad, todas las personas entrevistadas fueron mujeres.

Se buscó una participación proporcional de entrevistados/as respecto de la Región en que se desempeña, buscando mantener una muestra equilibrada y acotada de Coordinadores Comerciales de los equipos del norte (Regiones), sur (Regiones) y centro (Región Metropolitana) del país, con información en profundidad de sus percepciones, en un tiempo reducido buscando meta-categorías que representen efectivamente su experiencia y la de sus compañeros de oficina y ocupación.

La participación fue de carácter voluntario y la identidad de los participantes se mantendrá en reserva. La información entregada será confidencial y la/el entrevistada/o tendrá derecho a pedir que se omita información que pudiera haber entregado.

#### **4. Instrumento**

Para la investigación se realizaron seis (6) entrevistas semiestructuradas, para recolectar datos de los participantes con preguntas abiertas, formuladas en base a una pauta con un orden determinado.

En este estudio se optó por este tipo de instrumento de recolección de datos ya que permite resguardar el marco de referencia y las perspectivas de los propios sujetos estudiados, dado que este tipo de entrevistas se manejan de forma flexible y acercan de una forma más simple a su vida cotidiana, valoraciones, creencias, etc.

#### **5. Pauta de Entrevista**

La pauta de entrevista es la guía que se siguió en las entrevistas semiestructuradas. Las preguntas estuvieron separadas en tres grandes temáticas, en primer lugar, la cultura existente en la Institución de Salud, consultando la imagen que las personas tienen de la Institución, los valores que identifican, aspectos que facilitan o dificultan su trabajo, para luego preguntar sobre el rol de la comunicación, para entender las dinámicas relacionales que existen dentro de los equipos, y por último, la relación con el liderazgo, para lograr una construcción de la toma de decisiones que se ejerce sobre los empleados y que los mismos ejercen sobre su trabajo. Para conocer el detalle de la pauta, ésta se encuentra en el Anexo I del presente trabajo.

## **6. Acceso a la información**

En relación con el acceso a la información cabe destacar que se contaba con la autorización organizacional, en particular del Gerente de Personas y del Gerente Comercial, quienes son los principales responsables de los resultados y gestión del grupo comercial, teniendo acceso a la información

necesaria para complementar los análisis y el espacio para aplicar instrumentos de recolección de datos.

## **7. Unidades de Análisis:**

La unidad de análisis y recolección de datos se basará en entrevistas a los Coordinadores Comerciales, dispuestos a participar de la investigación, considerando, además la totalidad de información adicional que se pueda aportar de instrumentos internos de la organización objetivo de estudio, como, por ejemplo, datos de informe de estudio de clima organizacional, resultados de ventas, entre otros que aporten contenido y profundidad a los análisis.

## **8. Plan de Análisis de Datos**

En esta investigación se utilizará el análisis de contenido como metodología para poder efectuar una interpretación de la realidad, a través de las categorías que se extraen del meta-texto. El análisis de contenido focaliza en las acciones humanas a través de las descripciones provenientes del

análisis textual luego de la transcripción de las entrevistas aplicadas (Campos & Mújica, 2008).

Por lo anterior, se consideró el modelo de análisis de Zorzona, Porta y García (2009) que plantean dos enfoques para comprender la cultura:

1. Enfoque Funcional, en el cual señalan que la cultura puede ser observada y medida en relación con los comportamientos propios de las organizaciones, como la rotación de personal, liderazgo, resultados, por lo que estas en conjunto podrían ser gestionadas y cambiadas según la dirección vaya decidiendo al respecto.
2. Enfoque constructivo, en el cual señalan que las organizaciones son entes sociales, que, a partir de sus vivencias y significados compartidos, basadas en su interacción social, por lo que no sería algo gestionable ya que considera a las organizaciones como una cultura por sí misma.

Es en esa línea en la cual se considera que las organizaciones y sus culturas tienen una parte funcional gestionable y otra constructivista que está más allá de las gestiones propias de la dirección, en donde ambos enfoques impactan en mayor o menor grado en los resultados de las organizaciones.

Por ello que se propone considerar ambos enfoques, viéndose complementariamente y no de forma excluyente, analizando la cultura en su amplio espectro, para abordar así, las descripciones de los entrevistados, para generar meta categorías que describan y permitan identificar aquellos elementos característicos que llevan a la institución a obtener mejores resultados, o en su defecto, el no llegar a los resultados esperados.

## **9. Consideraciones Éticas**

La identidad de personas e institución no será publicada, por lo que por ningún motivo será expuesto ni su nombre, ni otra información conducente a su ubicación. Para esos efectos, la investigación se refiere a las personas y/o instituciones, de modo generalizado, por ejemplo, entrevistado 1, entrevistado 2, Institución de Salud, etc.

Se explicita la forma en que se procedió a resguardar aspectos éticos vinculados a la investigación, en especial al proceso de recolección de información y el posterior uso de esta. Por lo que la entrevistas al ser ejecutas en un formato telemático, se leyó en conjunto a los entrevistados

el Consentimiento Informado, en donde individualmente aprobaron el uso de la información, más no de sus identidades.

El documento contiene información referente a la investigación, comenzando por la explicitación de los participantes de que están en conocimiento de: objetivos del estudio, los fines que tiene, la posibilidad de desistir en cualquier momento de formar parte de la muestra sin que ello sea en perjuicio para su persona se explicitó que las entrevistas fueron grabadas y con qué dispositivo. En dicho documento, además, se mencionó que la identidad de los entrevistados no será expuesta en el estudio.

## **10. Conflictos de Interés**

En relación con la investigación desarrollada cabe destacar que, de los dos participantes, solo uno, se desempeña activamente en la institución objetivo, Maximiliano Machado quien se desempeña actualmente como Jefe de la Unidad de Personas de la Gerencia Comercial de la Institución de Salud, lo que podría llegar a presentar algunas dificultades en relación a desarrollo de la investigación.

En primera instancia existe una serie de problemáticas que se puedan presentar en relación con el desarrollo de la investigación, por el hecho de desempeñarse en la misma gerencia, podría generar según los resultados, algunas resistencias y diferencias de opinión por ciertas características culturales a exponer. Lo segundo, es que algunas personas, colaboradores activos, puedan sentir algún grado de coerción a participar o en su defecto, a no sentir la seguridad de dar la totalidad de la información requerida para efectivamente trabajar en conjuntos. Por lo que el mantener los márgenes éticos de forma estricta fue una constante, para el efectivo cumplimiento de los consentimientos, valoraciones, prácticas de cada uno, pero también finalizar de forma efectiva la investigación.

Por otro lado, también podría generar algunos beneficios la aplicación de la investigación, pues si esta permite generar instancias efectivas de aplicación, podría beneficiar como se ve el trabajo de la Unidad que Maximiliano lidera, por el análisis y efectividad de su desempeño y el impacto que podría tener en los resultados en los procesos de gestión del



cambio, intervenciones y otros procesos activos hasta el momento de presentación de la investigación.

## Bibliografía

- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Campos, M., Mújica, A. (2008). *El Análisis de Contenido: Una forma de abordaje metodológico*. Laurus, 13(27) 129-133.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Dick, B. (2002). *Postgraduate Programs Using Action Research*. The Learning Organization, Volumen 9, Number 3, pp. 159-170.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- González, A., Machado, M. (2022). *Nuevo Modelo de Ventas en Equipo Comercial*. Cátedra de Investigación Acción I, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2019). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 403-417.
- Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*. London, UK: Penguin Books.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación* (6a. ed.).
- Hodgetts, Luthans, F. (2003). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York, McGraw-Hill/Irwin, Fifth Edition.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*, Sage London.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*, SEntrevistadore LondonSchein. E. H. (1995). *Organizational culture*. Campus VerlEntrevistador, Frankfurt/New York.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western Pub.
- Kalliath, T., Bluedorn, A., & Gillespie, D. (1999). *A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument*. *Educational and Psychological Measurement* 1999, 59-133.
- Lok, P., Westwood, R., Crawford, J. (2005). *Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment*. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 390–513.
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesores*. Alberta: Qual Institute Press. Extraído 27 abril 2022, disponible en: <http://www.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>
- Price, J. L. (2001). *Reflections on the determinants of voluntary turnover*. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Quinn, R., Cameron, K. (1983). *Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence*. *Management Science*, 29, 33-51.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2014). *Management*. London, UK: Pearson.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A., Shabbir, L. (2012). *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An*

*Overview*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Volumen 3, Number 9.

- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 35, (2), 109- 119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

## **Anexo 1: Guion de Entrevista**

### **Tema 1 “Descubriendo la cultura”**

Pregunta gatillante: ¿Cómo describirías a INSTITUCIÓN?

Contra preguntas:

- ¿Qué aspectos son los más valorados de INSTITUCIÓN?
- ¿Qué aspectos te ayudan a hacer mejor tu trabajo?
- ¿Qué aspectos dificultan tu trabajo?

### **Tema 2 “El rol de la comunicación”**

Pregunta gatillante: ¿Cómo describirías la comunicación interna?

Contra preguntas:

- ¿Cómo te enteras de los cambios organizacionales?
- ¿Recibes retroalimentación de tu trabajo?
- ¿Entregas retroalimentación hacia el trabajo de tu jefatura?
- ¿Tienes la información necesaria para ejercer de buena manera tu trabajo?
- Si la respuesta anterior es NO, ¿por qué? ¿qué factores lo dificultan?

### **Tema 3 “Relación con el liderazgo”**

Pregunta gatillante: ¿Cómo describirías tu participación en la Gerencia Comercial?

Contra preguntas:

- ¿Cómo describirías en ese sentido tu participación en la toma de decisiones en cómo realizas tu trabajo?
- ¿Cómo describirías el liderazgo existente en tu equipo?
- ¿Cómo describirías el liderazgo de la Gerencial Comercial?
- ¿Cómo describirías el liderazgo de la institución?

## Anexo 2: Carta de Consentimiento Informado

Yo \_\_\_\_\_,  
RUT \_\_\_\_\_ declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio respecto a la Tesis de *Cultura Organizacional y Desempeño en Equipos de Venta*, para optar al grado de Magíster del programa de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Universidad de Chile, lo que consistirá en participar de una entrevista/focus group que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en formato de audio para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la Universidad de Chile, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida por el anonimato y la confidencialidad.

Los investigadores responsables del estudio, Arturo González y Maximiliano Machado, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, los entrevistadores me han dado seguridad de que no se me identificará en ninguna oportunidad en el estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte del proceso para optar al grado académico.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Santiago, a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

