



**Universidad Tecnológica ECOTEC**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Título del Trabajo:**

Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la multinacional Unilever, sucursal de Daule, en época de COVID-19.

**Línea de Investigación:**

Desarrollo Empresarial

**Modalidad de Titulación:**

Proyecto de Integración Curricular

**Carrera:**

Licenciatura en Administración de Empresas

**Título a obtener:**

Licenciada en Administración de Empresas

**Autora:**

María Auxiliadora Egas García

**Tutor:**

Msc. Julio Fernando Cevallos Ruales

GUAYAQUIL – ECUADOR

2021

## **Dedicatoria**

A mis padres, quienes son un pilar fundamental para mi vida y me han inculcado el actuar siempre con prudencia, bajo los principios y valores que fortalecen mi integridad en todos los ámbitos de mi vida y me han enseñado siempre el amor hacia Dios y a la Virgen María. A mi hermana y hermano por estar junto a mí en este largo camino y estar dispuestos a darme su gran apoyo y consejos, a mi gran compañero de vida, mi enamorado que es mi referente de admiración, quien es un ser maravilloso y que siempre me ha guiado en mi desarrollo profesional, a mis siete mejores amigas que son como mis hermanas y respeto a cada una por su gran valor como mujeres y profesionales.

Para ellos toda mi gratitud, gracias por acompañarme en este gran camino. Una meta de muchas que vendrán, con la bendición de Dios.

**María Auxiliadora Egas García**

## **Agradecimientos**

A mi alma Máter la Universidad Tecnológica Ecotec, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por otorgarme los conocimientos necesarios para mi crecimiento profesional, por preocuparse constantemente por su comunidad estudiantil, en siempre ofrecernos un servicio de calidad y en óptimas condiciones para nuestro desarrollo. Un agradecimiento especial, a mis profesores, en especial a los que han logrado hacernos decidir en qué área desempeñarnos, debido al don vocacional de compartir sus conocimientos y experiencias y contagiarnos con aquello. A mis compañeros de carrera, quienes han sido un gran apoyo en este largo camino.

**María Auxiliadora Egas García**

**Certificado de revisión final**

**ANEXO N°16**

**CERTIFICADO DE APROBACIÓN DEL TUTOR PARA LA PRESENTACIÓN  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CON INCORPORACIÓN DE LAS  
OBSERVACIONES DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

Samborondón, 10 de diciembre de 2021

Magíster

**Gino Cornejo**

**Decano de la Facultad**

**Ciencias Económicas y Empresariales**

Universidad Tecnológica ECOTEC

De mis consideraciones:

Por medio de la presente comunico a usted que el trabajo de titulación TITULADO: Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la multinacional Unilever, sucursal de Daule, en época de COVID-19 según su modalidad PROYECTO DE INVESTIGACIÓN; fue revisado y se deja constancia que el estudiante acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal de sustentación por lo que se autoriza a: **EGAS GARCÍA MARÍA AUXILIADORA**, para que proceda a la presentación del trabajo de titulación para la revisión de los miembros del tribunal de sustentación y posterior sustentación.

**ATENTAMENTE,**



**Mgtr. Julio Fernando Cevallos Rúaless**

**Tutor**

**ANEXO N°15**

**Certificado del porcentaje de coincidencias**

---

Habiendo sido nombrado a JULIO FERNANDO CEVALLOS RUALES, tutor del trabajo de titulación IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA MULTINACIONAL UNILEVER, SUCURSAL DE DAULE, EN ÉPOCA DE COVID-19 elaborado por **MARÍA AUXILIADORA EGAS GARCÍA**, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (0 %) mismo que se puede verificar en el siguiente link <https://secure.arkund.com/view/112545468-963880-992491#/details/findings/matches/1>

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

**Document Information**

---

Analyzed document	MARÍA AUXILIADORA EGAS GARCÍA - PROYECTO DE TITULACIÓN TERMINADO.docx (D117910068)
Submitted	2021-11-08 22:08:00
Submitted by	
Submitter email	maregas@est.ecotec.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	fcevallos.ecotec@analysis.arkund.com



---

**FIRMA DEL TUTOR**

**Mgtr. Julio Fernando Cevallos Ruales**

## Resumen

El proyecto de investigación tuvo como objetivo identificar las fortalezas de la cultura organizacional de la empresa Unilever, ubicada en la sucursal de la ciudad de Daule en época de COVID-19, mismas que sirvieron para identificar un modelo de gestión efectiva que se pueda replicar en otras empresas. Se determinó el tema de *Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la multinacional Unilever, sucursal de Daule, en época de COVID-19*. De esta manera, el enfoque del proyecto tuvo como propósito ejemplificar la correcta gestión organizacional, con la finalidad de que las empresas ecuatorianas puedan hacerles frente a escenarios complejos por medio del correcto cuidado del capital humano. En plena pandemia ocasionada por el COVID-19 se pudo determinar cuán relevantes son las prácticas organizacionales correctamente aplicadas. Dentro de este contexto, se evidenció que varias empresas no gestionaron correctamente el capital humano, lo cual representó pérdidas considerables para las mismas. Las empresas ecuatorianas están llamadas a replicar modelos de éxito como los de Unilever, y es esto lo que se recomendó para asegurar su funcionamiento y permanencia a través del tiempo. La pandemia causada por el COVID-19 dejó consigo grandes lecciones en el ámbito empresarial y a su vez avances y mejoras a las que empresas deben de acogerse para obtener los resultados esperados. Para efectuar el análisis cualitativo de la siguiente problemática, se hizo uso de la revisión de literatura, observación, documentación, comparación, recolección de datos relevantes y opiniones de expertos en el área.

**Palabras claves:** cultura organizacional, clima laboral, desempeño laboral, COVID-19.

## **Abstract**

The research project aimed to identify the strengths of the organizational culture of the Unilever company, located in the Daule city branch at the time of COVID-19, which served to identify an effective management model that can be replicated in other companies. The issue of Impact of the organizational culture on the work performance of the multinational Unilever, Daule branch, was determined at the time of COVID-19. In this way, the focus of the project was intended to exemplify the correct organizational management, in order that Ecuadorian companies can face complex scenarios through the correct care of human capital. In the midst of the pandemic caused by COVID-19, it was possible to determine how relevant correctly applied organizational practices are. Within this context, it was evidenced that several companies did not manage their human capital correctly, which represented considerable losses for them. Ecuadorian companies are called upon to replicate successful models such as those of Unilever, and this is what was recommended to ensure their operation and permanence over time. The pandemic caused by COVID-19 left with it great lessons in the business field and in turn advances and improvements that companies must take advantage of to obtain the expected results. To carry out the qualitative analysis of the following problem, the literature review, observation, documentation, comparison, collection of relevant data and opinions of experts in the area were used.

**Keywords:** organizational culture, work environment, work performance, COVID-19.

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	ii
Agradecimientos .....	iii
Certificado de revisión final .....	iv
Certificado del porcentaje de coincidencias.....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
Índice de tablas .....	xi
Índice de gráficos .....	xii
Índice de anexos .....	xiii
Introducción .....	1
Antecedentes .....	2
Planteamiento del problema .....	3
Objetivos .....	4
General.....	4
Específicos .....	5
Justificación.....	5
Aspecto innovador .....	6
1.    MARCO TEÓRICO .....	8
1.1 Cultura Organizacional.....	9
1.1.1 Desempeño laboral en época de COVID-19.....	9
1.1.2 Estructura Organizacional .....	13
1.1.3 Procesos de contratación.....	16
1.1.4 Comportamiento Organizacional .....	17



1.1.5 La correcta gestión de la cultura organizacional para la supervivencia de las empresas .....	20
1.2 Importancia del Liderazgo Organizacional en tiempos de COVID-1922	
1.2.1 Visión Gerencial .....	22
1.3. Diagnóstico a realizar en proyecto de investigación .....	24
2. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	25
2.1 Enfoque de la Investigación .....	26
2.2 Tipos de investigación .....	26
2.3 Período y lugar donde se desarrolla la investigación .....	27
2.4 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio .....	27
2.5 Métodos empleados e instrumentos de la investigación.....	28
2.5.1. Entrevista.....	29
2.5.2. Revisión documental y bibliográfica .....	29
2.6. Procesamiento y análisis de la información .....	29
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.1 Diagnóstico de la empresa Unilever .....	32
3.1.1. Descripción de la empresa Unilever .....	32
3.1.2 Elementos y características destacados de la cultura organizacional Unilever .....	32
3.1.3 Flujo de los procesos organizacionales de Unilever .....	36
3.1.4 Análisis de la entrevista.....	37
3.1.5 Conclusiones de las entrevistas .....	47
3.2 Análisis FODA de la cultura organizacional en Unilever, en época de COVID-19 .....	49
3.2.1 Análisis FODA de Cultura Organizacional.....	54

3.2.2 Análisis PESTEL en las organizaciones .....	55
3.2.3. Conclusiones PESTEL .....	56
4. PROPUESTA.....	57
5. CONCLUSIONES .....	61
6. RECOMENDACIONES.....	62
Bibliografía.....	63
ANEXOS .....	67

## Índice de tablas

Tabla 1 Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la multinacional Unilever, sucursal de Daule, en época de COVID-19. ....	28
Tabla 2 Operacionalización de las variables .....	28
Tabla 3 Beneficios de trabajadores de Unilever .....	33
Tabla 4 Características de la cultura organizacional en Unilever .....	35
Tabla 5 Análisis FODA cultura organizacional de Unilever.....	50
Tabla 6 Matriz DAFO de la cultura organizacional de Unilever en época de COVID-19 .....	51
Tabla 7 Análisis FODA sobre Cultura Organizacional .....	54
Tabla 8. Análisis PESTEL.....	55
Tabla 9 Cuadro de la propuesta para corregir problemas organizacionales .....	60

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Estructura Organizacional .....	21
Gráfico 2 Cuadro de procesos organizacionales para lograr la sinergia laboral .....	36

## Índice de anexos

Anexo 1 .....	68
Anexo 2 .....	70

## **Introducción**

Unilever es una empresa multinacional de origen británico - neerlandés, dedicada a la producción, distribución y comercialización de productos de consumo masivo. Su fundación fue resultado de la fusión entre las empresas Margarine Unie (neerlandesa) y Lever Brothers (inglesa) en el año 1929. Fue así que, a través de la unión de ambas empresas, la compañía se registró con el nombre de Unilever.

Unilever cuenta con más de noventa años de experiencia y posicionamiento en el mercado, con presencia en más de 190 países. La empresa en mención llegó a Ecuador en el año 1995, teniendo una gran acogida. Actualmente, cuenta con gran aceptación en el mercado y fidelidad por parte de los consumidores, por la amplia variedad de productos que ofrece dentro de su catálogo de diversas marcas. En sus categorías de productos, poseen las siguientes líneas: cuidado e higiene personal, artículos de limpieza y cuidado del hogar, comida y bebidas. Su portafolio se ha ido actualizando poco a poco, con la finalidad de continuar expandiéndose globalmente y marcar liderazgo continuo.

A la empresa en cuestión, se la caracteriza por ser competitiva y por contar con gran presencia en las perchas de los pasillos de los supermercados, farmacias, mini markets y tiendas de barrio. Cuenta con una amplia aceptación por parte de los consumidores debido a su gran calidad y, además, por sus precios de acuerdo a los distintos targets del mercado.

El presente proyecto de investigación tiene como propósito analizar el fortalecimiento de la cultura organizacional que ha implementado la multinacional Unilever y su gran desempeño laboral y manejo de crisis durante la aparición de la pandemia generada por el COVID-19. De esta forma, se evidenciará un modelo organizacional que sirva como modelo funcional a seguir y replicar en otras empresas. Es necesario mencionar que el COVID-19 es un virus originado en Wuhan-China en diciembre de 2019, considerándose en el año 2020 como pandemia a nivel global (OMS, 2019).

## **Antecedentes**

Unilever, compañía con presencia en Ecuador, misma que será analizada por su correcta gestión del clima y cultura organizacional para el correcto desempeño, ha sido elegida para la elaboración de la investigación en cuestión por distintas aristas que la convierten en un modelo exitoso y que se replica en sus distintas sedes a nivel mundial. La pandemia ocasionada por el COVID-19 ha representado quizá el reto organizacional más grande para todas las empresas del mundo, pero dentro de este contexto, Unilever supo gestionar adecuadamente -a través de la cultura organizacional- los sistemas y subsistemas para asegurar su supervivencia y reconocimiento en el mercado.

Para Navarro y Navarro (2020) el COVID-19 marca un antes y un después; un punto de quiebre que debe ser enfrentado con la correcta gestión de la cultura organizacional. Un claro ejemplo de este enfrentamiento es el que ha tenido Unilever cuando se realizó un correcto seguimiento de los procesos, las tareas de los colaboradores, el clima laboral y la salud mental. Asimismo, se ha mantenido hasta la actualidad y, debido a la coyuntura sanitaria, la modalidad de teletrabajo.

La empresa ha desarrollado un alto sentido de cultura organizacional, basándose en mejorar constantemente la comunicación entre las respectivas áreas y subáreas laborales, fidelizando a sus trabajadores, con el fin de obtener la mayor productividad y efectividad de su desempeño. Es una empresa que ofrece crecimiento laboral a mediano plazo de acuerdo a la experiencia, destrezas y aptitudes de cada miembro. Cuenta con la filosofía empresarial de contar con el 50 % de participación de mujeres y 50 % de participación de hombres en desempeñar los altos cargos jerárquicos de gerencia.

Unilever es una empresa cuyo crecimiento se ha debido a que tiene muy en claro que lo principal es fidelizar a su capital humano, para que, de esta forma, se pueda obtener grandes resultados en cada área conformada de la empresa. Además de tener implementado un alto sentido de responsabilidad social y ambiental en sus procesos de producción y proyectos en beneficio de precautelar los recursos ambientales.

Actualmente su matriz se encuentra ubicada en el Km 28 Vía a Daule en donde también se sitúan sus oficinas y plantas de producción. El trabajo de investigación estará delimitado y basado en dicha sucursal.

### **Planteamiento del problema**

La multinacional Unilever ha sido elegida por su modelo de estructura organizacional funcional, en época de pandemia generada por el COVID-19. Debido a estas acciones, surge la necesidad de identificar y exponer las estrategias internas con la finalidad de realizar un análisis que sirva como modelo empresarial aplicable en otras compañías.

Como arista principal, se busca analizar el modelo funcional replicable en otras empresas, frente a la carencia de este en otras compañías del Ecuador. La aplicación de estos esquemas gerenciales no es realizada de la noche a la mañana, sino que parte de una correcta evaluación del personal y planificación de acciones estratégicas y que se deriva de un esquema descendente.

Frente a la carencia de estos modelos organizacionales exitosos en empresas ecuatorianas, se plantea identificar, ordenar, exponer y analizar los elementos que estructuran la cultura organizacional de Unilever, con la finalidad de que estos se puedan aplicar en otras compañías.

A lo largo de la investigación, se ha podido evidenciar que los elementos principales que estructuran la correcta gestión de la cultura organizacional de Unilever son:

- Identificación de habilidades blandas del personal.
- Realización de campañas internas para el fortalecimiento de la sinergia laboral.
- Evaluación y cuidado de la salud mental de los colaboradores.
- Correcto manejo de la comunicación interna, entre las diferentes áreas que involucran a la empresa.
- Planificación frente a objetivos, riesgos e incidencias.



- Medición de los objetivos alcanzados.
- Compensaciones frente a la consecución de los objetivos.

**¿Cómo influye la correcta aplicación de la cultura organizacional en el cumplimiento de los objetivos?**

**¿De qué forma puede beneficiar a empresas ecuatorianas el hecho de replicar este modelo organizacional que posee Unilever?**

### **Realización**

El análisis en cuestión se realizará bajo una tónica de recomendación, sobre la base del esquema funcional ya mencionado. Se espera que dicho análisis de la estructura organizacional de la empresa Unilever, sirva como modelo replicable en compañías ecuatorianas y de esta forma logren sus objetivos planteados y sepan cómo reaccionar frente a sucesos inoportunos como el COVID-19.

### **Objetivos**

#### **General**

Analizar el impacto de la cultura organizacional de la empresa Unilever, con la finalidad de que, a modo de recomendación se puede replicar este modelo en otras compañías.

## **Específicos**

- Estructurar las bases teóricas y prácticas que se relacionen con el impacto de la cultura organizacional dentro de las empresas.
- Identificar los diferentes factores o estrategias usadas por la empresa en época de pandemia.
- Determinar las estrategias que permitan una adecuada gestión organizacional, con la finalidad de que estas se puedan aplicar en otras compañías como modelo de éxito.

## **Justificación**

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad plasmar un modelo de cultura organizacional exitosa y sostenible en el ámbito empresarial, con el fin de que este esquema funcional se replique en empresas ecuatorianas, sobre todo al momento de tener que afrontar todo tipo de crisis.

El COVID-19 trajo consigo no solo nuevos hábitos, sino también toda una transformación cultural que obligó a las empresas a adaptarse a esta nueva normalidad, por lo que la cultura organizacional es un factor elemental para desarrollar acciones que aseguren la supervivencia de una empresa. Tal y como sostienen Culma, Duvan, García y Tabares (2020): “El clima organizacional, en la actualidad juega un papel esencial en el incremento de las labores de la misma, donde los colaboradores garanticen su estabilidad no solo económica sino emocional, ayudando a mejorar la calidad de la organización, específicamente en estos momentos de pandemia”.

A lo que el presente autor hace alusión es que todos los engranajes de una empresa, en la época que se encuentre la misma, funcionarán debido a una cultura organizacional adecuada, donde se considere al capital humano como el activo más valioso. Dentro de este esquema organizacional de la empresa Unilever, se cuidan factores importantes como la motivación, la capacitación y, recientemente y más fortalecido, el acompañamiento debido

a los estragos mentales que puede dejar el COVID-19.

Se considera que, dicho esquema organizacional, podría servir como modelo para que otras empresas ecuatorianas puedan enfrentar todo tipo de crisis que se vaya presentando en el camino. El análisis de este modelo organizacional exitoso es necesario porque incluye elementos relevantes como innovación y visión, mismos que no deberían faltar en ninguna empresa u organización.

Conforme a lo mencionado por Matallana (2020) uno de los principales retos que afrontan las empresas es la reinvención, por ende, se debe enfocar todas las estrategias organizacionales bajo un factor que esté sostenido por la visión, teniendo en cuenta que las sociedades y los mercados pueden cambiar debido a factores exógenos de índole política, sociocultural o natural.

### **Aspecto innovador**

La cultura organizacional de una empresa no siempre tiene que ver con factores positivos, hay muchas empresas que la gestionan de manera incorrecta, por lo que, si se puede evidenciar una cultura organizacional ejemplar como la de Unilever, esta debe ser analizada y propuesta como un modelo replicable en otras compañías. A partir del siguiente proyecto de investigación, se busca indagar sobre esos elementos que estructuran la cultura organizacional funcional de la empresa, así como expresarlos a modo de recomendación con la finalidad de que estos se puedan replicar en compañías ecuatorianas.

Como aspecto innovador se tiene el hecho de que en muchas empresas ecuatorianas este esquema o recomendación será algo nuevo. Esto debido a que la gestión de la cultura organizacional en dichas empresas es exigua o la misma no es considerada como un factor elemental para la consecución de los objetivos planteados.

A partir del aspecto innovador del presente proyecto de investigación, se destacan los siguientes elementos como ese valor agregado que puede llegar a otras empresas:

- Desarrollo de alto rendimiento en las tareas y actividades diarias de los colaboradores.
- Optimización de tiempo para el alcance de las metas propuestas.
- Fidelización del personal.
- Crecimiento laboral a mediano y largo plazo del personal.
- Desarrollo de sentido de pertenencia.
- Cumplimiento de las actividades diarias en la modalidad de teletrabajo.
- Motivación del personal en épocas de alta complejidad como la pandemia ocasionada por el COVID-19.
- Valorar el aporte de los colaboradores como factor elemental para el crecimiento de la empresa.

## **CAPÍTULO I:**

### **1. MARCO TEÓRICO**

## **1.1 Cultura Organizacional**

### **1.1.1 Desempeño laboral en época de COVID-19**

La importancia de una adecuada implementación de cultura organizacional en las empresas es vital para el correcto funcionamiento y desempeño de todas las responsabilidades que posee un trabajador en un determinado cargo en las diferentes áreas o subáreas que conforman una empresa. Esto significaría que independientemente de su tamaño, es fundamental contar con una estructura organizacional adecuada, para el bienestar y crecimiento del giro del negocio, como de sus trabajadores.

El crecimiento de una determinada empresa dependerá mucho de cuan estructurada esté su cultura y aquello no es muy tomado en cuenta en muchas empresas, debido a que no tienen claro sus componentes principales (misión, visión, filosofía, valores y objetivos) y sin aquello no podrían tener definida su identidad empresarial. Con la llegada de la crisis sanitaria causada por la pandemia COVID-19 impactó fuertemente a nivel mundial en todos los ámbitos, como: económico, político, tecnológico y social y consigo las empresas tuvieron que acogerse a este golpe tan fuerte, con el fin de sobrevivir a esta crisis o en su defecto llegar a un punto de quiebra.

Conforme señalan Herrera y Antúnez (2020) en el cual indican que “Las estrategias organizacionales, los sistemas de gestión y el sistema de trabajo son posibles de perfeccionarse a partir de las fortalezas que implica la cultura de una organización, y el papel que tienen las principales motivaciones”. Esto explicaría que es necesario el fortalecimiento de una cultura integral dentro de una empresa y que los jefes de cada área sean inspiradores para el personal que tienen a cargo y de esta forma lograr resultados en conjunto a través de una sinergia óptima.

Tal como sostienen Campos, Espinoza, Espinoza y Zambrano (2016) en donde expone que “Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia. Por el contrario, un clima negativo supone faltas de identificación con sus objetivos y metas”. Aquello hace referencia a la importancia de la fidelización de los trabajadores en la empresa, un trabajador sentirá motivación

momentáneamente, pero la fidelización va ligada a que un trabajador se sienta valorado por su desempeño y aptitudes dentro de una organización, para de esta forma generar un mejor rendimiento.

La cultura organizacional dentro de las organizaciones aporta en la resolución de problemas de manera efectiva, con la finalidad de saber manejar momentos de crisis, conflictos de diferentes índoles, y aquello es en lo que se diferencia las culturas empresariales y es lo que proporciona estabilidad en el comportamiento de las mismas. La cultura debe ser familiarizada por todos los miembros de la organización y mejorarla continuamente para el beneficio de ambas partes. El capital humano es el encargado de poner en práctica la cultura establecida, se adaptan a ella. Por otra parte, la transformación de la cultura organizacional es esencial para el continuo desarrollo de la empresa.

Según menciona Salas, García y Murillo (2017) “La cultura adhocrática tiene como principal característica y suposición que la innovación y las iniciativas pioneras conducen las organizaciones al éxito”. Aquello es lo que deben de tomar en cuenta principalmente las pymes, para de esta forma puedan tener sostenibilidad y aspirar a un gran crecimiento, como las multinacionales.

Cada organización tiene sus propias características diferenciadoras de cultura, y se reflejará si es una cultura positiva de acuerdo al nivel de crecimiento de la empresa. En la actualidad muchos profesionales aspiran a trabajar en una multinacional precisamente por su cultura establecida y su destreza en el manejo de resolución de problemas ante las crisis. Este tipo de empresas, tienen muy en claro que es necesario fomentar el bienestar, la comunicación y la gran responsabilidad de ejercer un liderazgo transformacional continuo, con el propósito de generar motivación y compromiso en el cumplimiento de las metas propuestas.

De acuerdo a lo que menciona Martínez (2020) sostiene que “El desarrollo cultural organizacional como liderazgo en la administración es la clave para influir en el grupo, que en la complejidad de la administración tal es la planificación, organización y control”. Dicha argumentación hace énfasis de lo esencial que es la presencia de un liderazgo adecuado para que de esta forma los trabajadores se pueden sentir en un ambiente cómodo y con apertura a escuchar sus sugerencias, opiniones u otros criterios profesionales, basados en el aprendizaje y experiencia.

Sin duda alguna con la aparición del COVID-19 todas las empresas se encontraron en una etapa de mucha incertidumbre, de cómo manejar la situación empresarial, sin olvidar la mayor de las responsabilidades como organización; la cual era crear planes de acción para el cuidado de la salud y seguridad de todos los trabajadores y sus familias y al mismo tiempo sin descuidar las responsabilidades laborales. La pandemia causada por el COVID-19 se salió de las manos, sin previo aviso, algunas empresas optaron por fortalecer la comunicación y estructurar el trabajo en equipo, sin dejar a un lado la empatía y consideración con cada uno de los trabajadores.

Esto conlleva a que las empresas adaptaron sus funciones de lo presencial a la modalidad de teletrabajo, manteniendo reuniones a diario por plataformas digitales como: Zoom, Meet o Skype y poder de esta manera continuar con el cumplimiento de sus labores. Esta modalidad también causó la paralización de un grupo determinado de empresas dedicadas al servicio y que su función era netamente operativa, quiere decir que no podía ser realizado desde el hogar, impidiendo de esta forma la generación de ingresos y altas pérdidas monetarias en todo el tiempo que se estableció cuarentena a nivel nacional.

En cambio, otro grupo de empresas dedicadas al servicio sí pudieron reinventarse y dar un gran salto a la presencia digital. En este caso se podría mencionar los restaurantes, se vieron presionados a realizar convenios con las empresas de entrega a domicilio, con el objetivo de estar dentro de las opciones de menú en las aplicaciones como Rappi, Uber Eats, entre otras.

Cabe recalcar que la pandemia deja consigo una gran lección y aprendizaje y sin dejar a un lado el gran avance tecnológico que generó. A través de la transformación digital las empresas tienen la opción de continuar generando ingresos, claramente proporcionando las herramientas óptimas para sus trabajadores. Los autores Vaquerano, Flores y Morán (2020) hacen hincapié de que existen empresas que no proporcionan los recursos y herramientas necesarias a sus trabajadores para realizar el trabajo desde el hogar, convirtiendo aquello en una barrera para el cumplimiento de sus responsabilidades y esto sin duda alguna genera inconformidad, incumplimiento, disminución de productividad para lograr los



resultados deseados y por ende disminución de ingresos de las empresas dedicadas a diferentes actividades comerciales.

Por otro lado, a la finalización de la cuarentena, varias empresas tomaron la decisión de realizar trabajo remoto, esto quiere decir -turnarse entre lo presencial y modalidad teletrabajo- pero algunas aún no cuentan con un óptimo protocolo de bioseguridad para contrarrestar la propagación del virus. Tal descuido, se ve reflejado como una despreocupación por la salud de los trabajadores que laboran día a día y esta mala planificación y gestión ha generado varios tipos de situaciones negativas para ambas partes como: personal enfermo, retrasos, estrés laboral, presión laboral, gastos monetarios, e inclusive renunciaciones del personal. Las empresas que opten por tomar una postura de proyectar poco interés por sus trabajadores e interesarse únicamente en sus beneficios, estarán destinadas al fracaso.

La pandemia causada por el COVID-19 trajo consigo muchos aspectos negativos, pero dentro de aquello un lado positivo, por la apertura de una brecha al avance tecnológico y al cambio o mejoramiento de las culturas y comportamientos organizacionales a través de recalcar la importancia de las habilidades blandas en el personal de la empresa. En la actualidad se puede ver reflejada los correctos planes estratégicos para la reactivación económica/comercial, un claro ejemplo es la preocupación de las empresas por realizar las respectivas acciones mediante el Ministerio de Salud Pública, y de esta forma poder otorgarles lotes de vacunas de las diferentes industrias farmacéuticas, para así de esta manera precautelar la seguridad de sus trabajadores, gestionando espacios adecuados para el proceso de vacunación por COVID-19.

Cada vez más pequeñas, medianas y grandes empresas se suman a esta iniciativa, que tiene como propósito contribuir a la reactivación y a su vez a la pronta esperanza del acercamiento del fin de la pandemia. Asimismo, la importancia de implementar procesos digitalizados que optimizan gastos, tiempo, atrasos y de esta forma genere mayor productividad. Por otro lado, lo que indica el autor Barquero, Cancelo y Rodríguez (2021) hace referencia a que las habilidades digitales son esenciales para la sostenibilidad de las organizaciones y que los trabajadores que son más jóvenes, no tienen ningún tipo de inconveniente de adaptarse rápido al

cambio, a comparación de los trabajadores de generaciones pasadas, que les ha costado ser partícipes de este cambio dimensional empresarial, que aun sabiendo los grandes beneficios que se obtienen, continúan con criterios equívocos y con resistencia al cambio que las organizaciones requieren.

### **1.1.2 Estructura Organizacional**

La cultura organizacional de una empresa se ve reflejada en su estructura, a través de la estructura organizacional, se podrán dividir las funciones a desarrollar de manera equitativa, otorgándoles un cargo con responsabilidades a cada trabajador y a su vez dividir por áreas o subáreas, con el objetivo de que el personal pueda contar con un departamento asignado y a su vez contar con un líder que sea una guía para que puedan desarrollar las funciones en equipo, para alcanzar un objetivo común.

Existen varios tipos de estructuras organizacionales en donde explica la administración interna. Su elaboración será una pieza clave para el funcionamiento de toda empresa y logros de objetivos en común. Dentro de esos tipos de estructuras, se encuentran los siguientes:

- Estructura Lineal
- Estructura Funcional
- Estructura de Staff
- Estructura Matricial

La empresa decidirá cuál es la estructura más óptima para ellos y la socializará con todo el personal de toda la empresa y de esta forma cada trabajador tendrá muy en claro sus funciones y la de los demás, pero aquello muchas veces queda solamente plasmado, incumpléndose, porque se sobrecarga de funciones a un trabajador y es ahí donde un trabajador deja de ser productivo y se torna en un ambiente saturado, disminuyendo su rendimiento.

El autor Mintzberg (1989) argumenta que los directores o jefes de cada área tendrán mayor influencia en los trabajadores si son líderes que puedan guiar a su personal, creando estructuras flexibles y dinámicas y a su vez escuchando los criterios del personal para tomar una decisión. Aquello sin duda alguna es esencial

para administrar/ gestionar el cargo de rango superior, en este caso como los que menciona dicho autor. Las empresas hoy en día requieren no solo que los jefes de cada área cuenten con preparación profesional, sino que sean personas con alto sentido de liderazgo y empatía, para de esta forma poder inspirar a sus equipos de trabajo y a su vez saber escuchar a su personal a cargo y de esta manera tomar decisiones correctas a tiempo para beneficio y crecimiento de la empresa.

Según Alonso, Barbosa y Rivera (2018) “Si no cuenta con una estructura sólida en organización, procesos y procedimientos no tendrán la capacidad de respuesta para la demanda que presentara el mercado y podrán generarse mayores problemas en la organización.” Aquello señala lo necesario que es que en una empresa se cree una estructura sólida y equitativa en las funciones a desarrollar de cada trabajador, para que así las áreas y subáreas puedan lograr los objetivos propuestos en equipo.

En la actualidad hay empresas que cuentan únicamente por escrito su estructura organizacional, pero no poseen de manera formal un manual de funciones para cada trabajador y es ahí donde se ve reflejado los problemas de comunicación interna e incumplimiento, por lo que el trabajador desconoce todas sus funciones y suelen verse limitados. Por otro lado, también hay el pensamiento por parte de las empresas, que mientras más funciones tiene un trabajador, más productivo y más ahorro en gastos para la empresa tendrá y aquello es un grave error, porque el sobrecargar a un trabajador no será sostenible.

La cultura organizacional se refleja en cuán consolidada se encuentre la estructura organizacional de una empresa, y tal como se explicaba anteriormente, el exceso de funciones en un solo trabajador, tendría resultados de que un trabajador, cumpliría sus funciones porque requiere su trabajo, pero el empleador en cualquier momento recibiría la renuncia por parte del trabajador y aquello reflejaría que como empresa, no cuentan con estabilidad en los cargos que ofertan y estos sucesos contribuyen al retraso laboral, gastos por nómina y al incremento del desempleo en el país, sin olvidar el poco crecimiento y nivel de permanencia como empresa en el mercado.

Conforme señala Ocampo, Huilcapi y Cifuentes (2019) hace hincapié a que las organizaciones suelen manejarse con estructuras organizacionales verticales u

horizontales y a su vez recalca los beneficios de tener dichas formas implementadas en distintas organizaciones. En este caso al referirse a estructuras verticales, recalca los beneficios que se han obtenido, esto quiere decir el cumplimiento de las funciones, porque dicha estructura está clasificada por: gerentes de área, jefes de áreas y personal a cargo, este tipo de estructura es constantemente supervisada, con el fin de cumplir los objetivos esperados y es muy utilizada en la actualidad por las empresas.

Por otra parte, también menciona que las estructuras organizacionales horizontales, es una estructura con mayor libertad, debido a que el personal contratado de las diversas áreas, pueden tomar decisiones con base a sus criterios, esto quiere decir que promueve más a la participación de ellos, pero al mismo tiempo podrían ocurrir inconvenientes por no pasar por los filtros necesarios, en este caso por la supervisión de cargos jerárquicos de rangos superiores.

Expuesto aquello, se determina en que por lo general las grandes empresas cuentan con una estructura organizacional vertical, precisamente porque cuentan con el presupuesto requerido para contratar a más profesionales y dividir de manera equitativa las áreas y subáreas, con el fin de contar con una mejor productividad en las empresas y las pequeñas empresas, poseen una estructura organizacional horizontal, precisamente porque el gerente general es el único que toma una decisión final, a diferencia de las grandes empresas, que entre varios gerentes toman una decisión.

Para Castro (2021) “La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona”. Dicho argumento hace referencia a la importancia de dividir las funciones, con la finalidad de que crear un equipo apto de trabajo y se pueda evidenciar el correcto funcionamiento de los recursos y el aumento de productividad de una empresa con aspiraciones de crecimiento y a su vez de reflejar un personal motivado en dicha organización.

### **1.1.3 Procesos de contratación**

Actualmente los procesos de contratación se llevan a cabo en páginas oficiales de búsqueda laboral, las cuales son: LinkedIn, Multitrabajos, CompuTrabajo, teniendo de esta manera gran acogida por una comunidad que está en constante búsqueda de empleo o de cambio de trabajo. Estas herramientas hoy en día son utilizadas por miles de empresas alrededor del mundo, debido a que los reclutadores de talento humano se encuentran en búsqueda de captar grandes talentos profesionales, de acuerdo a perfiles de preparación académica y experiencia laboral para desempeñar un determinado cargo.

Si bien es cierto, las empresas buscan captar talentos a través de sus anuncios, pero también es necesario mencionar que el individuo que está en búsqueda laboral, observará si dicho anuncio capta su atención y si le genera confianza para aplicar y así formar parte de dicha empresa. En términos generales, la cultura organizacional se ve reflejada también en cómo son los procesos de selección en una empresa, porque dependiendo de cuán efectivo sean los procesos de contratación, se podrá tener un gran talento con desenvolvimiento y productividad laboral en las diferentes áreas.

De acuerdo a lo que señala Soto y Haro (2018) detalla que el procedimiento de elección se llevará a cabo de acuerdo a tres ejes esenciales, los cuales son: reclutamiento, evaluación e introducción. Es precisamente en estos ejes que se observa cuán efectiva o no es la cultura organizacional de una empresa y al mismo tiempo si es considerada una empresa en la que los talentos desean ser parte de ella. Es fundamental mencionar, que la cultura organizacional de una empresa, se refleja también en su imagen corporativa y un claro ejemplo es su manejo de plataformas para reclutar talentos.

Los anuncios laborales deberán captar la atención de los usuarios, ser redactados con muy buena ortografía y al mismo tiempo especificar claramente los requisitos necesarios, sin ser discriminatorios por el género, edad, o por tener muy poca o mucha experiencia. Un gran talento se mide por otros factores como: preparación, aptitud y actitud y es ahí donde se compara el clima organizacional de pequeñas y grandes empresas. Adicionalmente los procesos de evaluación a pesar de que suelen ser extensos, son necesarios para saber si dicho candidato podría

desempeñar un cargo, porque una hoja de vida bien redactada, no aseguraría nada. Claramente dichos procesos de evaluación son necesarios y además es fundamental que no solo exista la participación de Talento Humano, sino que preferible que el área que requiera un nuevo colaborador, elabore la prueba, debido a que solo los especialistas o expertos en determinada área podrían constatar si el participante en el proceso de selección sería el adecuado o no, y es ahí donde nuevamente se podría mencionar las fallas que ocurren en la cultura organizacional de las empresas.

Por otro lado, la introducción es muy importante, debido a que el colaborador que ingresa a una empresa, tiene que tener una capacitación de cada una de sus funciones a desempeñar y así se refleja una adecuada comunicación interna dentro de los departamentos.

#### **1.1.4 Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional se ve reflejado en cada empresa, claramente cada uno posee una diferente y se logra observar en los trabajadores que la conforman. A través del comportamiento organizacional se logra medir el desempeño y comunicación entre los trabajadores.

Los autores Terán, Montenegro, García, Realpe, Villareal y Fernández (2017) señalan en su artículo científico referente al diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias Sangolquí, Ecuador, explica detalladamente las variables dependientes e independientes que hay en el comportamiento organizacional, dentro de las cuales se seleccionaron las de mayor interés.

#### **VARIABLES DEPENDIENTES**

- Productividad
- Ausentismo
- Rotación o fluctuación
- Satisfacción en el trabajo

## **Variable Independientes**

- Características del personal
- Valores y actitudes
- Motivación
- Comunicación

La cultura organizacional de una empresa u organización, deberá mejorar constantemente en el comportamiento organizacional de la misma, debido a que las variables mencionadas, son de muchísima importancia para el fortalecimiento y crecimiento de aquellas. En cuanto a las variables dependientes, en donde se menciona la productividad, aquella es medida por los jefes de cada área, de acuerdo al logro de los resultados obtenidos en el tiempo planteado, en el caso de no obtener una mejora continua en su productividad, es esencial que se tomen las medidas respectivas para dar solución al problema.

En cuanto al ausentismo en una empresa, ocasionaría sin duda alguna pérdidas monetarias, independiente de que si las faltas de los trabajadores son justificadas, es preciso precautelar constantemente la seguridad de los trabajadores, un claro ejemplo de lo que actualmente se vive con los protocolos de bioseguridad por el COVID-19 en las empresas, es fundamental que se siga cumpliendo el uso adecuado de mascarillas, distanciamiento, uso de alcohol y control de pruebas, con el fin de que los trabajadores no se contagien, y no haya de esta forma ausentismo y retraso en las actividades, porque aquello se vería reflejado a la disminución del desempeño.

Referente a la rotación de los empleados, conllevaría al incremento en costos por contratación y por liquidación y aquello no es beneficioso para las empresas. Es necesario que los empleados cuenten con sentido de permanencia en su lugar de trabajo, debido a que de esta forma automáticamente aumenta el sentido de productividad laboral. La satisfacción en el trabajo, solo se logra a través de la correcta gestión en una empresa, la mayoría de profesionales poseen el alto deseo de trabajar en grandes empresas, precisamente porque son las que más se preocupan de sus trabajadores y aquello es lo que las pequeñas y medianas empresas deberán aspirar.

De acuerdo a como se encuentra conformada las variables independientes, referente a las características del personal, es esencial que al momento de contratar se realicen las respectivas pruebas de conocimientos y a su vez medir la calidad humana que posee el candidato, debido a que si no se analiza adecuadamente su personalidad, ocasionaría grandes conflictos laborales, un claro ejemplo es la mala comunicación en el trabajo en equipo, el mal trato con sus subordinados o superiores y aquello generaría una inadecuada sinergia laboral o afectaría al crecimiento y comodidad de trabajar en un determinado lugar.

Respecto a los valores y actitudes, tiene mucho que ver con la educación que han recibido los trabajadores en su contexto social. Es altamente necesario que constantemente se mida y supervise aquello. Las empresas que deseen obtener una adecuada cultura organizacional, deberán contar con talentos que cuenten con características como: honestidad, lealtad, responsabilidad y alto sentido de prudencia en cuanto a desempeñar cada una de sus funciones, con el propósito de aportar significativamente a la empresa.

Para Romero (2019) menciona que “Detrás de cada decisión o producto/servicio terminado, existe una intervención social conjunta que deviene necesariamente en un vaivén comunicacional a lo interno”. Es ahí donde se observa notoriamente la importancia de la comunicación interna y su gran influencia para obtener resultados favorables de acuerdo a la toma de decisiones, en consecuencia a su vez, si una empresa tiene dentro de sus características principales, el constante mejoramiento de la comunicación interna, automáticamente se reflejaría la motivación por la participación continua de sus trabajadores y de esta manera lograrían hacerles sentir que sus criterios u opiniones son valorados y que son de gran aporte para el crecimiento de la empresa.

Conforme señalan Arango, Arbeláez y Londoño (2017)“En el mundo laboral hay innumerables factores que motivan a los colaboradores, no necesariamente factores externos como la remuneración, sino factores emocionales que inciden de manera significativa para el desempeño y bienestar del colaborador”. Estos factores emocionales son lo que actualmente las empresas se enfocan en poder brindar a sus trabajadores, un trabajador valorado, es un trabajador que estará dispuesto constantemente a dar lo mejor de sí en su desempeño laboral.



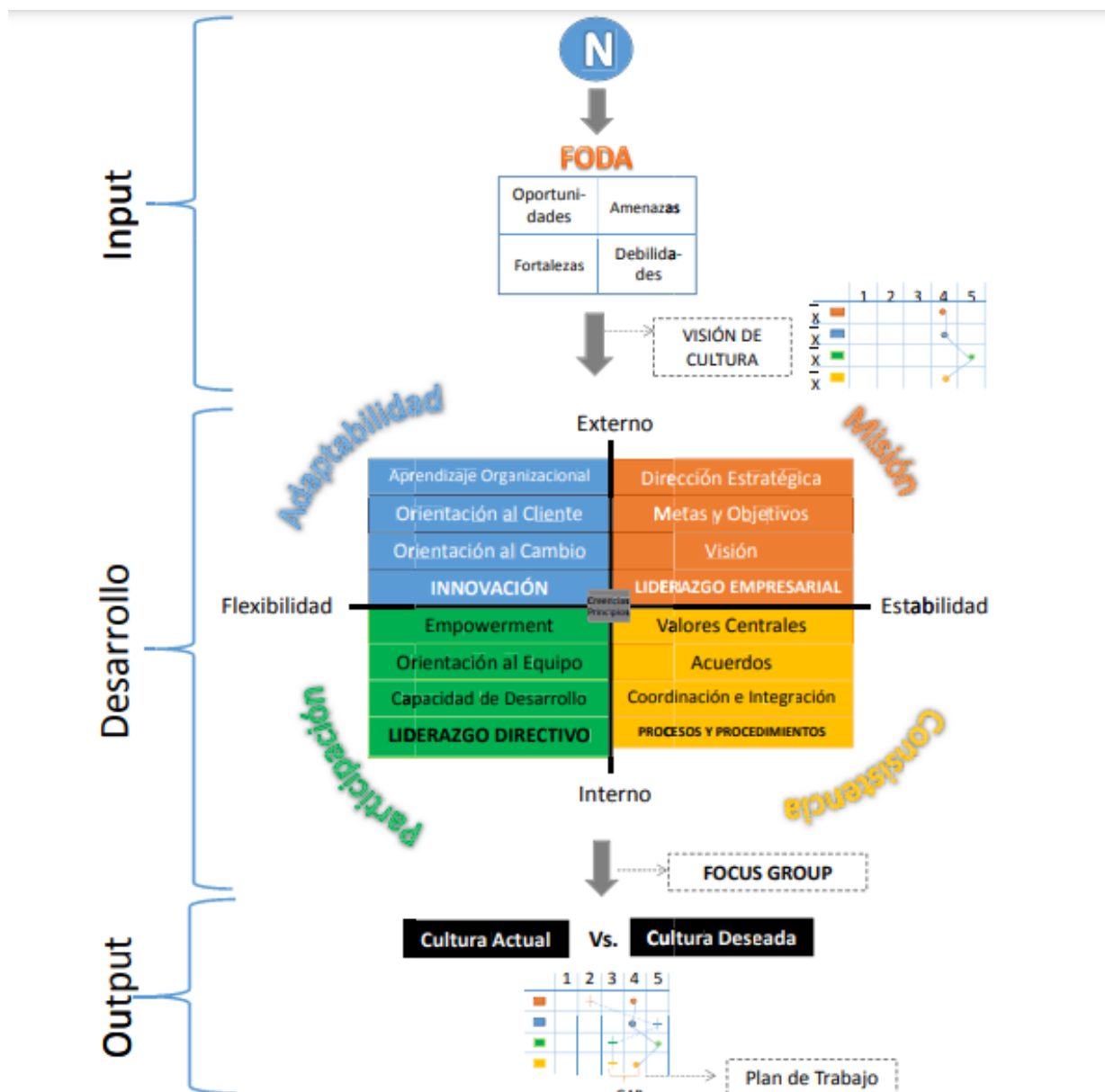
### 1.1.5 La correcta gestión de la cultura organizacional para la supervivencia de las empresas

Según García (2017) explica detalladamente cómo estudiar la situación actual en cuanto a la cultura organizacional de una empresa y asimismo cómo llegar a la cultura deseada. Dicho autor, especifica que hay tres fases que son muy necesarias y que otorgan información relevante, una vez aplicadas las mismas. En este caso son: Input, Desarrollo y Output.

- **La Fase del Input:** Esta fase permite diagnosticar el estado actual de una empresa y de acuerdo a aquello, se realizaría un plan respectivo para su ejecución. En este caso al estudiar cómo está compuesto el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) proporcionaría amplia información de la empresa y de tener muy en claro en qué punto se encuentran y con base a aquello, se realizarían las propuestas de mejoras y el alcance de los resultados esperados. Si una empresa no tiene muy en claro su matriz FODA, le resultaría muy difícil realizar estrategias de mejora y a su vez podría afectar altamente en su sostenibilidad.
- **El Desarrollo:** Fase con mucho valor de importancia que estudia la cultura organizacional desde dos aspectos: internos y externos.
- **La Fase del Output:** Esta última fase permite detallar en qué se requiere específicamente para comenzar a gestionar mejoras para de esta manera poder obtener la cultura organizacional deseada. Por otro lado, la cultura organizacional no puede ser estática, constantemente debe ser actualizada luego de un proceso de evaluación interna, para de esta forma generar un buen rendimiento empresarial.

Cada una de estas fases mencionadas proporcionarían un gran avance y mejora en la cultura organizacional de las empresas. Constantemente se observa una equivocada ideología de que el departamento de Talento Humano es la única que mide la cultura dentro de las organizaciones y aquello es un error, el cual muchas empresas pequeñas y medianas, lo siguen cometiendo. La cultura organizacional es liderada por todos los miembros y áreas que forman parte de una empresa.

**Gráfico 1 Estructura Organizacional**



Elaborado por Autor: (García, 2017).

De acuerdo a la Figura 1 elaborada por el autor (García, 2017) explica gráficamente la estructura de las tres fases anteriormente mencionadas (Input, Desarrollo, Output). La fase Input identifica cómo es el estado actual de una empresa/organización a través de un análisis FODA de manera interna (Fortalezas y Debilidades) y externa (Oportunidades y Amenazas) y de acuerdo de la identificación de aquello, se propone estrategias favorables para el fortalecimiento y mejora de la cultura organizacional. La fase Desarrollo explica cómo está

compuesta la organización y su comportamiento bajo los principios e ideología en su cultura organizacional con el fin de llevar a cabo las respectivas gestiones para obtener resultados. Por último, la fase Output es muy necesaria para poder realizar una respectiva comparación entre una cultura organizacional ya implementada hacia una cultura organizacional que se desea llevar a cabo para mejorar sus resultados.

## **1.2 Importancia del Liderazgo Organizacional en tiempos de COVID-19**

### **1.2.1 Visión Gerencial**

El COVID-19 trajo consigo múltiples cambios a nivel global, aquello sin duda alguna produjo daños muy perjudiciales en diferentes ámbitos sociales. Por otro lado, ningún país se encontraba preparado para poder tener la situación bajo control, precisamente porque es un virus que cuenta con diferentes efectos dañinos en la salud de las personas, causando de esta forma la pérdida de muchos habitantes alrededor del mundo y esto a su vez el aumento de casos de personas con ansiedad y depresión. La cuarentena a nivel global causó la paralización en sectores de la economía, pero al mismo tiempo a través de los avances tecnológicos, muchos sectores pudieron reinventarse e inclusive aumentar sus ingresos y no solo aquello, sino cuestionar su cultura organizacional y tomar acciones que beneficien un bien común, porque solo de esta manera, la situación social mejoraría y por ende el sector de la economía se reactivaría.

De acuerdo a la publicación del diario El Telégrafo (2020) la Cervecería Nacional, empresa altamente posicionada en el mercado ecuatoriano por su amplia gama de productos de excelente calidad, reconocidos como marca líder en cervezas. Dicha empresa por sus largos años de trayectoria y a su vez por sus altos ingresos monetarios, pudo sostenerse en época de COVID-19, a pesar de que sus ventas se vieron afectadas, cayendo casi al 100 %, indicador altísimo en pérdidas monetarias, optaron por aportar de manera positiva a nivel social, por lo cual decidieron cambiar su nombre a Compromiso Social.

Dicha decisión refleja el fortalecimiento de su cultura organizacional, debido que a pesar de ser una empresa que se encontró en una situación muy fuerte en cuanto a la disminución en ventas, optaron por colaborar en la crisis sanitaria. La empresa

mencionada, tenía muy en claro que la única forma de reactivar la economía del país como empresa privada e incrementar sus ventas, era únicamente aportando de manera significativa a la crisis. En este caso el artículo menciona que realizaron donaciones de gel antibacterial, según datos oficiales de la página web oficial de la Cervecería Nacional (2020) realizaron una donación de 55.000 unidades de botellas de alcohol al 70 % a las autoridades del gobierno ecuatoriano.

La empresa en mención aportó de manera muy significativa a disminuir la propagación del virus causado por COVID-19 y luego poco a poco el país se fue levantando, disminuyendo las restricciones a nivel nacional y así mismo la empresa fue mejorando sus ingresos en ventas.

La Cervecería Nacional es un claro ejemplo de empresa en contar con un enfoque de valor en su cultura organizacional, debido a que su gran sentido de responsabilidad social se exterioriza.

Según Useche (2021) “Las empresas que insertan la resiliencia en la organización en épocas de crisis, cuando existen cambios económicos y sociales, presentan un mejor desempeño desde circunstancias imprevistas o adversas”. En este caso, las empresas anteriormente se encontraban más familiarizadas y prevenidas antes crisis económicas, pero no para afrontar una pandemia.

La pandemia causada por COVID-19 deja consigo un gran aprendizaje y sobre todo la enseñanza en cómo afrontar una crisis y salir victoriosos de aquella. El sector económico, se encontró altamente afectado y las industrias tuvieron que adaptarse a este cambio y a su vez a aprender a generar estrategias de innovación y contar con presencia digital. En este caso se podría mencionar las cadenas de restaurantes, muchas pudieron sobrellevar la situación, debido a que contaban con fondos de emergencia y supieron innovar a tiempo y trasladarse a la era digital, como, por ejemplo: contar con presencia en plataformas de envíos a domicilio, venta por página web e incluso implementar la opción de contar con un datafast digital, con el fin de realizar cobros con tarjetas de crédito y débito.

El sector económico se encontró con una amenaza muy fuerte, como lo fue el estar en una cuarentena a nivel global, en donde no se tenía mucha información, ni se sabía cuándo todo podría volver a la normalidad y la única forma de reactivar la economía, era a través de la innovación. Así muchos restaurantes pudieron

sobrellevar esta situación, por otro lado, otros lamentablemente tuvieron que cerrar, porque no solo se trataba de tener estrategias innovadoras o trasladarse a plataformas digitales, sino de ser un negocio fortalecido económicamente, para afrontar pérdidas monetarias.

### **1.3. Diagnóstico a realizar en proyecto de investigación**

Para el desarrollo del proyecto de investigación se optará por realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), de acuerdo a lo que señala el autor Sánchez (2020) el FODA “es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.”

Adicionalmente, un análisis PESTEL (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica, Legal) según Martínez y Milla (2012) “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo a futuro.”

Por último, se efectuará un análisis DAFO cruzado con la finalidad de exponer de manera amplia las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades dentro de contextos complejos y variados. Por medio de la agrupación de los elementos descritos inicialmente en el FODA, se analizarán estrategias y soluciones organizacionales.

## **CAPÍTULO II:**

### **2. METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

## **2.1 Enfoque de la Investigación**

Para el proyecto de investigación se utilizó el enfoque cualitativo. De acuerdo a lo que señala Hernández Sampieri, Fernández, Baptista (2014) “pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas”. (p. 40). Es así como de esta forma se adquirió la información necesaria para el desarrollo del proyecto propuesto, a través de la aportación de los entrevistados.

## **2.2 Tipos de investigación**

De acuerdo al proyecto de investigación, se determinó que el tipo de investigación más óptimo para la obtención de resultados favorables en el acceso de información, fue la de tipo descriptiva. El autor Arias (2012) menciona que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” En este caso, el tipo de investigación seleccionada fue la idónea para la respectiva recolección de información y de esta forma se abarcó sobre la importancia de que las empresas cuenten con una adecuada cultura organizacional, para de esta manera puedan afrontar y sean sostenibles en cuanto a diferentes tipos de crisis como: económica, política y social.

Anteriormente las empresas se preocupaban más por la crisis económica y política, sin imaginar la importancia de un impacto social a nivel global, como en este caso la presencia del COVID-19 que trajo consigo altas pérdidas monetarias y a su vez el quiebre de empresas que no se encontraban fortalecidas.

Tal cual como señala Hernández Sampieri, Fernández, Baptista (2014) el método descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta”. Por lo que a través de aquella se logró obtener un análisis de cómo las empresas deben reaccionar ante situaciones sociales muy fuertes y extensa como la crisis sanitaria que produjo la pandemia causada por el COVID-19 y aquello se refleja en cuan factible sea la cultura organizacional de las empresas, independientemente de su tamaño.

### **2.3 Período y lugar donde se desarrolla la investigación**

La investigación se desarrolló en la ciudad de Daule, en el período conformado por los años 2020-2021.

### **2.4 Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio**

#### **Variable de estudio**

##### Variable independiente:

Impacto de la cultura organizacional

##### Variable dependiente:

Desempeño laboral en época de COVID-19

A partir del siguiente cuadro que contempla la operacionalización de las variables, se buscó identificar y exponer los elementos relevantes que no solamente rigen la estructura organizacional funcional de la empresa en cuestión, sino que también conducen y guían el presente proyecto de investigación.

A continuación, un desglose de la variable nominal, por la cual se ven influenciados directamente los otros elementos, a los cuales se ha denominado como dimensiones. Asimismo, se expusieron los indicadores, que son los indicios de lo que en praxis constituye un objeto de estudio dentro de la organización.

Por otro lado, se contó con la lista de instrumentos por dimensión, tales como observación, entrevistas, entre otros. Los instrumentos son de suma relevancia para ampliar lo que empíricamente se conoce dentro del tema de investigación, así como para evidenciar -por medio de un elemento perteneciente a dicha empresa- los factores mencionados sobre la misma.



**Tabla 1 Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la multinacional Unilever, sucursal de Daule, en época de COVID-19.**

Variable nominal	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Ítems
<b>Cultura organizacional</b>	Conjunto de experiencias, hábitos, creencias y valores que se perciben en una empresa.	Comunicación Interna	Compromiso con la organización	Entrevista	<b>1</b>
		Capacitación	Mejora continua en las áreas	Documentos	<b>2</b>
		COVID-19	Manejo de la crisis sanitaria	Documentos	<b>3</b>
		Productividad	Estrategias para la supervivencia de la empresa	Entrevista	<b>4</b>

**Elaborado por:** La autora (2021).

**Tabla 2 Operacionalización de las variables**

Variable nominal	Definición de la variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos	Ítems
<b>Desempeño Laboral</b>	Capacidad de realizar las respectivas funciones de un cargo específico.	Efectividad	Eficiencia y eficacia	Entrevista	<b>1</b>
		Capacidad analítica	Conocimiento, competencias	Documentos	<b>2</b>
		Resolución de conflictos	Manejo de crisis	Entrevista	<b>3</b>
		Habilidades blandas	Valores	Entrevista	<b>4</b>

**Elaborado por:** La autora (2021).

## 2.5 Métodos empleados e instrumentos de la investigación

Con el objetivo de obtener información para el desarrollo del proyecto de investigación se optó por realizar dos métodos, los cuales fueron: entrevistas y

revisión documental y bibliográfica. A través de ambos métodos se logró cumplir con la recopilación necesaria y el acceso de información para el desarrollo del mismo.

### **2.5.1. Entrevista**

Para el autor Hernández Sampieri, Fernández, Baptista (2014) la entrevista “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”. Aquello es con el propósito de adquirir una retroalimentación sobre un determinado tema y de esta manera aporte de manera significativa para el proyecto de investigación.

A través de la técnica de entrevista realizada a los expertos en el tema, se logró obtener amplitud en el tema y obtener una mejor visión de la importancia de que las empresas se puedan fortalecer e identificar con una adecuada cultura organizacional, debido a aquello se recopiló información cualitativa.

### **2.5.2. Revisión documental y bibliográfica**

Adicionalmente se implementó el método de revisión documental de fuentes confiables, lo cual fue de suma importancia para el desarrollo y entendimiento del proyecto de investigación. A través de diversas fuentes, se pudo obtener la información requerida para analizar la importancia del tema propuesto, de esta manera se llegó a cuestionar por qué muchas empresas no consideran necesario la creación de una adecuada cultura organizacional y que aquello repercute a su fortalecimiento para poder soportar crisis de distintas índoles y asimismo tener sostenibilidad en el mercado.

## **2.6. Procesamiento y análisis de la información**

**1. Recolección de información:** Para el respectivo proyecto de investigación se procedió a realizar la respectiva investigación de acuerdo a fuentes como: tesis de pre-grado, artículos científicos, libros, ensayos.

**2. Categorización de temas y subtemas para el Marco Teórico:** Se reorganizó la información y se plasmó a través de temas y subtemas con el objetivo de que haya una secuencia de lo que se explica.

**3. Elaboración de instrumento de recolección de información:** Se obtuvo información referente al tema a través de las entrevistas.

**4. Entrevistas:** Para la recopilación de información se realizarán dos entrevistas: a una trabajadora de Unilever y a un experto en el área de cultura organizacional a través de la plataforma digital de Zoom.

**5. Tabulación de las respuestas:** Se organizaron las respectivas respuestas de los entrevistados.

**6. Análisis:** Se analizó la información proporcionada por parte de los entrevistados, referente al tema del proyecto de investigación.

### **CAPÍTULO III:**

## **3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Diagnóstico de la empresa Unilever**

#### **3.1.1. Descripción de la empresa Unilever**

Unilever es una empresa altamente posicionada a nivel global, dedicada a la venta de productos de consumo masivo, ofreciendo alta calidad y precios competitivos en el mercado, debido a que cuenta con un amplio portafolio con sus respectivas categorías, en este caso líneas de: alimentación y bebidas, aseo personal y artículos de limpieza. Es una marca que año tras año ha fidelizado a sus consumidores y que estudian las necesidades emergentes del mercado, es por aquello que cuentan con variedad de productos para los diferentes tipos de targets existentes y de esta manera tener un mayor alcance e ingresos en ventas, tienen muy presente el status económico de las familias a nivel global. Es una empresa que reconoce la importancia de contar con una cultura organizacional adecuada y que todos sus trabajadores la pongan en práctica día a día para el desarrollo de sus responsabilidades, en un ambiente cálido y de crecimiento laboral.

La empresa cuenta con 149.000 trabajadores a nivel mundial y dentro de su catálogo de productos tienen aproximadamente 400 marcas de productos y cuentan con presencia en más de 190 países. En la planta e instalaciones ubicada en vía a Daule cuentan con 420 trabajadores.

A partir del análisis que se efectuó, se determinó la importancia de la correcta gestión de la cultura organizacional en las empresas, durante época de pandemia ocasionada por el COVID-19. La empresa Unilever le pudo hacer frente a esta emergencia sanitaria a partir de la correcta aplicación de manuales de procesos, ejecución de estrategias, protocolos de bioseguridad y cuidado de la cultura organizacional.

#### **3.1.2 Elementos y características destacados de la cultura organizacional Unilever**

A lo largo de los años, las prácticas organizacionales de la empresa, se han centrado en el aspecto humano del colaborador. La cultura organizacional en Unilever se ha enfocado en ofrecer a sus trabajadores un ambiente de trabajo agradable, con valores muy alineados que se han puesto en práctica a diario, y que a su vez sus trabajadores se sienten identificados con ellos. Por otro lado, les brindan las herramientas necesarias en óptimo estado para el desarrollo de sus funciones, como, por ejemplo:

laptops, celulares con planes telefónicos, tarjetas para consumo de combustible o automóviles para sus vendedores.

Unilever es una compañía que alrededor de los años se ha caracterizado por brindar a sus talentos estabilidad laboral y a su vez crecimiento laboral, se preocupan mucho en hacerlos sentir valorados por su gran esfuerzo, es por aquello, que han implementado una política justa en cuanto el rango salarial de los cargos asignados en las diferentes áreas que conforman la empresa y además han tenido muy en claro que no solo la parte económica es importante para que los trabajadores sean proactivos, sino que tienen destinado para cada trabajador beneficios muy necesarios para su diario vivir, como los que a continuación se detallan:

### **Tabla 3 Beneficios de trabajadores de Unilever**

- 
- La sucursal ubicada en vía Daule cuenta con su propio supermercado de productos de Unilever en donde los trabajadores tienen el beneficio del 40 % de descuento en productos y la opción de pago con descuento al rol. (Desde la pandemia cuentan con su servicio a domicilio).
- 
- Atención psicológica para cada trabajador, para sus cónyuges e hijos.
- 
- Atención de medicina general a través del departamento médico de la empresa.
- 
- Seguro privado al 100 % de atención médica.
- 
- Cobertura de 100 % en partos a trabajadoras.
- 
- Reconocimientos trimestrales y premiaciones para el área de ventas y marketing de todas las categorías de productos.
- 
- Seguro de automóvil/ presupuesto para combustible para el área de ventas.
-

- 
- Descuentos para cadenas de restaurantes de comidas.
- 
- Anticipos de utilidades.
- 
- Bonificaciones en fechas especiales.
- 
- Cobertura de viáticos.
- 
- Integración entre las diferentes áreas.
- 
- Sentido de pertenencia bien marcado.
- 
- Puntualidad en pagos de quincena.
- 
- Apertura para la realización de las prácticas pre profesionales.
- 
- Capacitación a sus trabajadores.
- 
- Seguimiento de los procesos y tareas.
- 
- Apertura a los trabajadores para que se preparen profesionalmente por medio de sus estudios universitarios.
- 
- Igualdad de género para desempeñar cargos jerárquicos.
- 
- Designación equitativa de las tareas.
- 
- Respeto y correcta aplicación de los protocolos de bioseguridad dentro de
-

---

las distintas áreas de la empresa.

---

- Modalidad teletrabajo por pandemia COVID-19.
- 

**Elaborado por:** La autora (2021).

**Tabla 4 Características de la cultura organizacional en Unilever**

Área	Indicador	Alcance	Responsable
Ventas	Capacitación	Regional	Gerencial
Marketing	Innovación	Nacional	Gerencial
Talento humano	Sinergia	Nacional	Gerencial

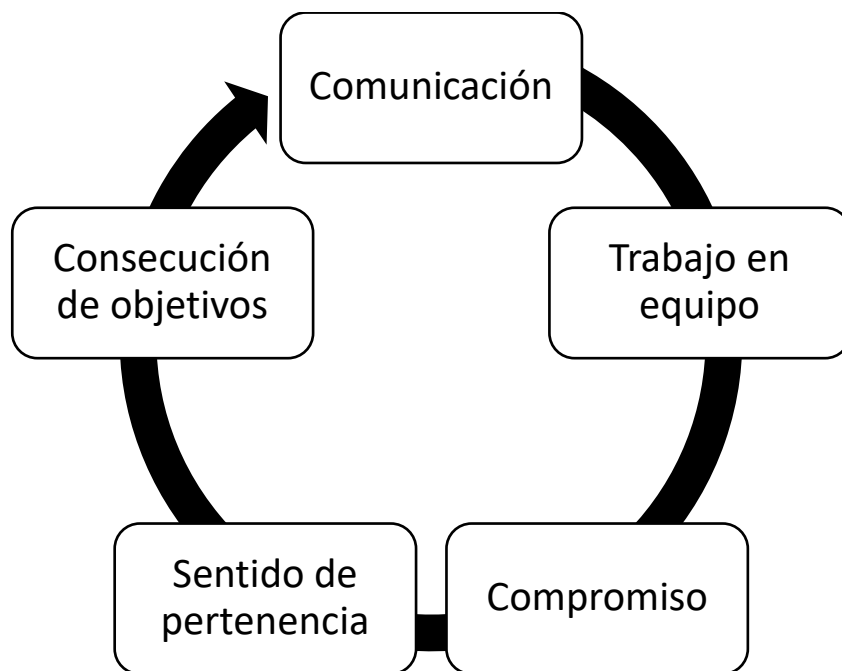
---

**Elaborado por:** La autora (2021).

De acuerdo a la que especifica en la tabla No.4, se procedió a analizar los indicadores para tres áreas de Unilever, con el fin gestionar una óptima cultura organizacional. Cada área especificada es guiada y supervisada por el gerente general y de esta forma año tras año han podido alcanzar los objetivos propuestos para el desarrollo y permanencia de la marca Unilever.



### 3.1.3 Flujo de los procesos organizacionales de Unilever



**Gráfico 2** Cuadro de procesos organizacionales para lograr la sinergia laboral

**Elaborado por:** La autora (2021).

A través del gráfico No.1 de la cultura organizacional, se muestran los elementos esenciales que estructuran la cultura de la empresa Unilever. Se identificó en primer lugar la comunicación, misma que es esencial para el buen funcionamiento de actividades a nivel interno y externo, es necesario acotar que los equipos de trabajos de la empresa se encuentran conformados por diversidad de culturas, debido a que los trabajadores de las distintas áreas son de varias nacionalidades, por lo que se ha destacado mucho en el respeto de la diversidad intercultural, creando lazos de compañerismo y aprendizaje en conjunto. En segundo lugar, el trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo equitativo de las actividades, Unilever como tal, ha estudiado constantemente sus procesos y estrategias para alcanzar resultados y a través de la medición de lo mencionado, optan por continuar con su modelo o en mejorar.

Como tercer lugar está el compromiso, algo que ha destacado alrededor de los años a los trabajadores de la empresa, debido a que se sienten familiarizados, tal cual especifica el cuarto lugar, el sentido de pertenencia, en donde se identifican con los valores de la empresa y a su vez se sienten valorados como trabajadores y aquello repercute hacia la gratitud de cada uno de ellos y por tal razón a dar lo mejor de ellos,

debido a que la empresa ha apostado por su talento. Como quinto lugar, la consecución de objetivos, el seguimiento que cada jefe y gerente de área realizan constantemente, con el fin de medir el alcance de resultados y de esta forma crear nuevos planes de acción.

#### **3.1.4 Análisis de la entrevista**

De acuerdo a lo que se especificó en la metodología de investigación, se determinó la utilización del método de entrevista, con el fin de obtener información óptima con relación al tema del proyecto de investigación. Se evaluó la selección de profesionales que estén familiarizados con lo que conlleva a que las organizaciones cuenten con una adecuada cultura organizacional y los grandes resultados que se obtienen a través de darle la debida importancia requerida.

Se realizaron las respectivas entrevistas por la plataforma digital ZOOM a dos expertos, de los cuales uno trabaja en la empresa seleccionada Unilever y a su vez cuenta con más de nueve años trabajando en empresas multinacionales y que explicó la importancia de que los trabajadores se sientan fidelizados en un ambiente seguro y cálido, además un experto con años de experiencia en el área de Talento Humano. Ambos concordaron que las empresas deben preocuparse por sus trabajadores porque así se medirá el gran alcance de resultados para las empresas.

#### **Entrevistado #1**

##### **Datos del entrevistado:**

**Nombre y Apellido:** Alejandra Egas

**Profesión:** Ing. en Desarrollo de Negocios, Máster en Administración de Empresas.

**Años de experiencia:** más de nueve años de experiencia en multinacionales con alto sentido de responsabilidad en la cultura organizacional (Bic Ecuador, Kimberly Clark y Unilever Ecuador).

**Empresa:** Unilever.

**Cargo:** Gerente de Cuentas Claves – Comercial/Ventas.

## **1. ¿Cómo influye la correcta aplicación de la cultura organizacional en el cumplimiento de los objetivos?**

**E1:** Unilever se preocupa mucho por fortalecer la cultura organizacional dentro de la empresa, todos los trabajadores se rigen bajo la visión y valores que debemos de contar con el fin de dar resultados.

La empresa se enfoca mucho en que sus trabajadores cuenten con sentido de permanencia dentro de la empresa, que las personas estén muy comprometidas y que cumplan sus funciones en un adecuado ambiente laboral, que los equipos de trabajo estén en óptimas condiciones.

Formar parte de la familia de Unilever es estar en un ambiente de trabajo en equipo, donde hay productividad y los trabajadores buscan soluciones. Para Unilever es muy importante que sus trabajadores vivan con esta cultura día a día.

## **2. ¿Cómo fue la transición de la modalidad presencial a la modalidad teletrabajo?**

**E1:** Bueno, considero que todas las empresas y áreas tuvieron sus desafíos, en mi caso que desempeño mis labores en el área de ventas, creo que es un área que más le tocó adaptarse a esta transición, porque estábamos acostumbrados a visitar a nuestros clientes, a ir personalmente a los puntos de ventas, en un contexto de relacionarse bastante con los clientes y ofrecer un buen servicio.

Un claro ejemplo, es que no todos nuestros clientes estaban familiarizados con la tecnología, y tuvimos que acoplarnos a horarios adecuados e inclusive tratar de mejorar la comunicación a través de correos.

Hoy en día las cosas están un poco más normalizadas, pero al principio fue un tema de adaptación y como empresa fuimos muy flexibles con nuestros clientes y a la vez empáticos con ellos.

**3. En el inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas para obtener resultados favorables en el ámbito laboral en plena crisis sanitaria?**

**E1:** Unilever se enfocó mucho en desarrollar el canal de E-commerce, antes de pandemia el canal de E-commerce era muy pequeño, no se había desarrollado mucho en nuestro país, las ventas se encontraban en un 3 % y a través de la pandemia tuvimos un alcance del 8 al 10 %.

Somos una empresa de consumo masivo, la idea es que nuestros consumidores tengan nuestro producto a su alcance a través de la presencia de medios digitales como Rappi, en su momento Glovo, a parte tuvimos una alianza con un socio estratégico que tenía una página web que vendía productos de consumo masivo y a su vez contaba con el servicio de ventas a domicilio.

Nos enfocamos en cuidar mucho la imagen de la empresa y a seguir generando ingresos a través de estrategias claves en plena crisis.

**4. ¿Qué estrategias fueron implementadas para que los trabajadores se sientan en un clima laboral seguro y a la vez motivados para el desempeño de sus funciones?**

**E1:** Bueno para todas las empresas fue algo nuevo, como empresa tuvimos que implementar métodos para brindar seguridad a los trabajadores, por ejemplo teníamos controles de pruebas de COVID-19, trabajo desde casa, pero claramente no todos podíamos desempeñar nuestras funciones desde el hogar, el personal de fábrica si tenía que asistir y como empresa brindaron las herramientas necesarias para cuidar su salud, como otorgar mascarillas, alcohol, trabajo rotativo, contratación de movilización para el personal, fueron iniciativas muy buenas.

Aparte de aquello, la empresa nos otorgó asistencia psicológica y uso del doctor del departamento médico de la empresa, además comunicaba internamente a través de seguimientos cómo se encontraba su personal, si estaban enfermos o si estaban ya recuperados y a su vez también la situación del país para mantenernos informados constantemente.

Una de las preguntas más frecuentes era cuándo íbamos a volver a la oficina, pero la empresa siempre se ha preocupado primero por la salud de sus trabajadores, es por eso que aún nos mantenemos trabajando desde el hogar.

**5. ¿La empresa Unilever gestionó planes de acción en cuanto a protocolos de bioseguridad en la crisis sanitaria? ¿Contribuyó en el proceso de vacunación a su personal?**

**E1:** La empresa coordinó con el Ministerio de Salud Pública lotes de vacunas para realizar una logística adecuada para el proceso de vacunación por áreas, la coordinación se dio de manera ordenada, la empresa apoyó muchísimo a que todo el personal cuente con su vacuna.

El tema de bioseguridad se manejó respetando las medidas de distanciamiento y los protocolos respectivos para el cuidado de los trabajadores de planta y para los trabajadores de seguridad que se encontraban en las instalaciones, e igual como te mencioné anteriormente el seguimiento a través de pruebas de COVID-19.

**6. En cuanto a la modalidad de teletrabajo ¿Qué horario laboral mantiene Unilever a su personal?**

**E1:** Realmente, Unilever se preocupa mucho por tener una cultura que se llama Well Being (Bienestar), para saber cómo te sientes en tu lugar de trabajo. Unilever tiene muy en claro que, a pesar de hacer teletrabajo, se debe mantener el horario de 8:00 am a 5:00 pm, los líderes respetan el horario laboral y saben que las reuniones no pueden ser ni antes ni después del horario establecido por la empresa, claramente está que, si a veces hay carga laboral, se puede realizar horas extras, pero eso ya depende como empleado cómo organizan su tiempo para cumplir con la entrega de su trabajo.

## **7. ¿Qué tipo de liderazgo caracteriza a los trabajadores de rango superior en Unilever?**

**E1:** El liderazgo que se vive es flexible, el ambiente de trabajo se caracteriza por buscar soluciones de manera conjunta. La gran mayoría es joven, entonces todos estamos aprendiendo de todos para cumplir objetivos, planteando propuestas. En Unilever tenemos una cultura que hacemos que las cosas pasen, muy aparte de contar con un liderazgo por área, nosotros como trabajadores tenemos en claro que cada uno cumple su propio rol y debe ser responsable de su trabajo, así sea que no se cuente con un equipo a cargo, es parte de nuestra cultura.

## **8. ¿Considera que Unilever reconoce el esfuerzo de sus trabajadores y se caracteriza por fidelizar a los trabajadores? En caso de que su respuesta sea positiva ¿Cómo lo logra?**

**E1:** Sí, totalmente. Más allá de la parte económica está la parte emocional de los empleados. En Unilever se realizan premiaciones trimestrales, en este caso los gerentes de cada área, reúne los equipos y presentan los resultados que se han obtenido y se destaca los logros que ha realizado cada trabajador.

Considero que es muy necesario implementar este modelo en otras empresas porque es necesario celebrar nuestros logros, reconocer nuestro esfuerzo.

## **9. ¿Cómo mide el logro de los objetivos propuestos?**

**E1:** Tenemos muchas formas, cada departamento cuenta con sus propios KPI, sus propios objetivos que van alineados desde lo macro hasta lo micro, cada gerente coordina con su respectiva área, todo viene desde arriba hacia abajo, para medir a diario los resultados.

Estamos usando desde hace un mes un nuevo método que se llaman los squads, son equipos de trabajo de cada área que realizan planes muy focalizados para cumplir los objetivos propuestos. El desafío es aterrizar estos planes de acción, para alcanzar lo que se espera.

**10. ¿De qué forma puede beneficiar a empresas ecuatorianas el hecho de replicar este modelo organizacional que posee Unilever?**

**E1:** Unilever es un ejemplo a seguir, tiene una visión de transmitir a las personas ser la mejor empresa de consumo masivo en donde se aspira a trabajar. La empresa da oportunidad en dar apertura a talentos que cuenten con experiencia y tengan la ganas de permanecer aquí, personas motivadas y comprometidas con sus funciones.

Unilever crea un personal motivado, que se esfuerza por cumplir con resultados. La empresa no solo la hace el departamento de Talento Humano, ni un gerente, la hacemos todos y por eso considero muy necesario darle el realce y la importancia del caso de incentivar la cultura organizacional en una empresa.

## **Entrevistado #2**

### **Datos del entrevistado:**

**Nombre y Apellido:** Javier Guerrero.

**Profesión:** Psicólogo Organizacional.

**Años de experiencia:** 20 años de experiencia en Talento Humano, liderando procesos de selección e implementando estrategias que aportan al fortalecimiento de la cultura organizacional.

**Empresa:** Human Talent

**Cargo:** Jefe de Selección – Talento Humano

### **1. ¿Considera que la cultura organizacional influye en el crecimiento y sostenibilidad de una empresa/organización?**

**E2:** La cultura organizacional es la clave, es esencial, es básica. La misión, visión y valores de una empresa, no solo deben quedar en un papel o cartelera en el área de RRHH, sino que tiene que ser consecuente y coherente con el proceder, a nivel cascada, todo se refleja en el ejemplo, comenzando desde los que dirigen una empresa, en este caso los directores y gerentes. La cultura es algo que se desarrolla en el tiempo, es la marca que, como empresa y como integrante de una, va marcando. Además, la cultura organizacional se refleja en la calidad de producto o servicio que posee una empresa.

Las empresas hoy en día buscan talentos con skills (herramientas) que cuenten con formación académica, experiencia, conocimiento en tecnología, y que principalmente amen lo que hagan, que logren hacer ese match con la cultura organizacional de la empresa a través de las habilidades blandas. La comunicación es vital en las empresas. Sin comunicación no hay cultura.



**2. Si bien es cierto, la pandemia trajo consigo diez años en adelanto en cuanto a la era digital. ¿Considera que las empresas ecuatorianas, se encontraban aptas a este cambio, para de esta forma continuar generando ingresos?**

**E2:** Un claro ejemplo personal de un proceso de selección que realicé, una empresa me solicitó en plena crisis sanitaria un Jefe de E-commerce y estuve averiguando dentro de los perfiles, algunos pedían rangos salariales de \$6000, \$8000, \$9000 y cuando comuniqué a la empresa, consideraban que eran aspiraciones salariales muy altas para sus ingresos anuales.

Pero en plena crisis sanitaria, las empresas se dieron cuenta que era necesario contratar a personal con conocimientos de E-commerce y estrategias digitales. La pandemia sin duda alguna nos obligó a darle un uso exponencial a la tecnología. La parte de estrategia digital tomó una vital importancia en el sector empresarial. Finalmente, la empresa contrató a un perfil para jefe de E-commerce con amplia experiencia y con una factible aspiración salarial.

Otro claro ejemplo, son las instituciones educativas, que tuvieron que adaptarse a este cambio y ofrecer un servicio de educación en línea a través de herramientas tecnológicas. En ese momento el internet dejó de servir únicamente para entretenimiento en casa, sino para poder realizar las actividades diarias desde el hogar.

**3. ¿Qué estrategias considera que fueron necesarias implementar en cuanto al cumplimiento de actividades a través de la modalidad teletrabajo, durante la crisis sanitaria?**

**E2:** El teletrabajo al principio en Ecuador fue muy difícil, porque muy aparte de poder estar desde la comodidad del hogar, existió la sobrecarga laboral y el irrespeto de solicitar más funciones fuera del horario. A las empresas les tocó entender que no por pasar en casa, siempre se estaría disponible, porque claramente los trabajadores también tienen responsabilidades personales que cumplir a diario. Esto más les tocó aprender a las empresas privadas.

Las empresas se dieron cuenta que tuvieron que establecer procesos para controlar y supervisar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, como por ejemplo registrar en una plataforma la hora de entrada y salida de jornada laboral en la empresa, tiempos máximos para contestar correos, establecer entregables con fechas límites, y subir diariamente todas las actividades realizadas, con el fin de cumplir con el calendario de actividades puntuales.

#### **4. ¿Cómo se debe medir el desempeño laboral en las organizaciones?**

**E2:** A través de una evaluación de conocimientos o competencias laborales, lo importante no es solo evaluar el desempeño, sino establecer planes de acciones medibles, mesurables y comparados en el tiempo.

Ejemplo en la evaluación de conocimientos se puede medir que un trabajador es nivel intermedio manejando Excel y el plan de acción para ese trabajador, es que se capacite con Excel avanzado para que de esta forma aporte más valor y crecimiento en la organización.

En cuanto en habilidades de competencias, se puede detectar que un trabajador es muy bueno en el cumplimiento de funciones, pero se puede identificar que su comunicación no es muy buena, en este caso el plan de acción sería para que pueda mejorar sus habilidades blandas. Para ambos planes de acción habría que darle un seguimiento de resultados con un tiempo máximo de seis meses.

#### **5. ¿Cómo se identifica una cultura organizacional fuerte y débil en una organización?**

**E2:** Como te mencionaba anteriormente, la cultura no se crea de un día al otro. Una cultura organizacional fuerte es cuando tu marca es recordada, reconocida por su trayectoria y su calidad de servicio. Esto quiere decir que su misión, visión, valores y principios son puestos en práctica, en este caso lo que se predica se cumple a diferencia de una cultura organizacional débil que no cumple con lo que dicen ser y su calidad de servicio no es óptimo.

La cultura la hacemos todos dentro de una empresa, es por aquello que todos deben de estar alineados a lo que la empresa es.

**6. ¿Qué características debe contar un trabajador para aportar de manera positiva en la cultura organizacional en una empresa?**

**E2:** Lo primero que veo es si esa persona hace match con la cultura de la empresa y que se ajuste en gran medida para el cargo que va a realizar. Candidato perfecto no hay, pero el trabajador que va a aportar de forma positiva es que cuente con la actitud y aptitud adecuada y que a su vez está claro que el lugar del trabajo cumple con las expectativas que él considera para su crecimiento laboral y a la vez lo que la empresa espera de él y asimismo que de su 100 % en el desarrollo de sus funciones porque la empresa está apostando en él.

**7. ¿Qué cambios surgieron en la cultura organizacional a través de la pandemia causada por COVID-19?**

**E2:** Lo que he podido notar es que, a través de la pandemia, las empresas se preocupan por tener un protocolo de bioseguridad, como por ejemplo el implemento de dispensadores de gel antibacterial, crear espacios de reuniones con el respectivo distanciamiento, es decir preocuparse mucho por la salud de los trabajadores.

Además, mejorar la comunicación de las personas, porque sin aquello hay atrasos y equivocaciones en el trabajo. Algo que también cambió es que hoy en día los anuncios de búsqueda laboral deben ser explícitos, esto quiere decir que especifiquen qué ofrecen como empresa al talento, en este caso: sueldo, modalidad de trabajo, horario laboral, entre otras, porque así será un anuncio atractivo y se despertará el interés como candidato a aplicar a ella.

**8. Podría mencionar dos empresas que usted considera que cuentan con una adecuada cultura organizacional y que son un claro ejemplo para la mejora de la cultura organizacional de otras empresas/organizaciones y ¿por qué considera que son adecuadas?**

**E2:** Podría mencionarte tres: empresas internacionales como Colgate, Mondeléz y localmente Kruger. Son empresas que pudieron lidiar momentos de crisis, supieron cómo manejar la pandemia causada por el COVID-19 con mucho acierto y profesionalismo, creando esquemas de trabajos muy puntuales, cuidando a sus

trabajadores a través de protocolos de bioseguridad y así puedan cumplir sus funciones.

Colgate y Mondeléz está creando un plan piloto, en el último trimestre del año para el retorno de la presencialidad, para ir volviendo de a poco en sus lugares de trabajo, lo cual es muy necesario, para que haya interacción laboral.

### **3.1.5 Conclusiones de las entrevistas**

Los entrevistados mencionaron la importancia de que las empresas, organizaciones e instituciones pudieran afrontar una crisis tan fuerte como la crisis sanitaria causada por COVID-19, sin duda alguna por cuán factible tenían establecida su cultura organizacional, a través de estrategias planteadas, como, por ejemplo, la utilización de herramientas tecnológicas, la necesidad de tener presencia en plataformas digitales, para estar al alcance de los consumidores. Algo que aquello antes de pandemia, no era esencial dentro de los procesos de una empresa.

La pandemia fue considerada una amenaza social, en donde ninguna empresa, tenía previsto vivir épocas tan difíciles y con tan poco conocimiento de aquello y a su vez cómo reaccionar a nivel empresarial, para que, de esta forma, continúe su producción económica.

Ambos especificaron que fue una situación de mucha incertidumbre, en donde les tocó muy difícil a todas las empresas y que a Ecuador le costó mucho la transición de modalidad presencial a modalidad de teletrabajo. En este caso el experto en Talento Humano mencionó que a las empresas privadas les tocó comprender que los trabajadores tenían que trabajar netamente en el horario establecido de su jornada laboral, porque en ese entonces se tornó un ambiente de mucha saturación laboral, en donde no se alcanzaba la productividad esperada. El experto en Talento Humano mencionó además la necesidad de que haya una buena comunicación para el logro de los objetivos de manera conjunta, esto quiere decir entre las áreas que conforman una empresa.

Por otra parte, recalcaron el giro que dio la cultura organizacional en las organizaciones, anteriormente las empresas en sus análisis FODA como ejemplo, no consideraban a nivel macro/externo, la presencia de una pandemia mundial y por ende

la paralización de los sectores productivos y económicos. Aquella supervivencia empresarial, les ha servido de mucho para saber en qué ámbito mejorar.

En este caso, la trabajadora de Unilever mencionó que no contaban con personal para back up (reemplazos) y aquello al inicio de la crisis sanitaria, generó un poco de inconvenientes, pero que inmediatamente se crearon los respectivos planes de acción a través de la división de carga laboral entre los trabajadores y de esta manera, mantuvieron un ambiente de trabajo fuerte y capaz de cumplir con sus funciones, sin sentir sobrecarga laboral en su lugar de trabajo. Aquello es lo que específicamente diferencia la cultura organizacional entre las empresas multinacionales y empresas privadas (medianas, pequeñas).

Los entrevistados, además coincidieron en que la cultura organizacional adecuada es la que cumple con su misión, visión, valores y principios, en donde sus trabajadores la ponen en práctica a diario y se sienten familiarizados con aquella porque se identifican. Justamente esta parte que más recalcó el experto en talento humano, en donde indica que las empresas altamente posicionadas a través de su cultura, son las que brindan un servicio o producto de alta calidad y tienen en claro que para que aquello sea factible, es desde lo interno a externo, esto quiere decir, primero preocuparse por el bienestar de su personal para así tener resultados gratificantes a través de sus clientes.

Por otro lado, el experto en Talento Humano especificó que los procesos de selección dieron un gran giro luego de la pandemia, porque no solo se trata de buscar a un talento que cuente con amplia experiencia laboral, sino que cuente con habilidades blandas, aquello tendría mucho que ver con la capacidad de comunicar del talento, la forma en que interactúa con sus compañeros de trabajo y principalmente la capacidad de resolución de conflictos que se puedan presentar en el ambiente laboral. Aquello conlleva a que se requiere a personal que cuente con alto sentido de responsabilidad, inteligencia emocional, entre otros.

Además, mencionó el cambio que se dio en los anuncios de bolsa de empleo en plataformas como LinkedIn y Multitabajos. Indicó que las empresas crean anuncios más empáticos, proporcionando a sus futuros postulantes un panorama más claro de lo requieren y los beneficios que ofrecen, con el fin de que sea mucho más visual y atractivo para los postulantes y que sientan la necesidad de aplicar para ser parte de

una empresa que va alineado a lo que ellos esperan en un ambiente laboral. Aquello con la finalidad de crear una sinergia y empatía.

Con base en las entrevistas realizadas a los dos expertos, se resaltan las variables más importantes en las que ambos coinciden, respecto a la adecuada gestión de la cultura organizacional:

- Liderazgo.
- Comunicación interna.
- Planificación.
- Capacitación continua.
- Plan de crecimiento.

### **3.2 Análisis FODA de la cultura organizacional en Unilever, en época de COVID-19**

Con la finalidad de exponer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, se presenta a continuación el análisis FODA. La contribución del mismo tiene que ver con una inspección interna y externa, que ayudarán a la comprensión respecto al funcionamiento y desempeño de la misma. Referente a la información que se procedió a obtener de la trabajadora de Unilever y la documentación bibliográfica del presente proyecto de investigación.

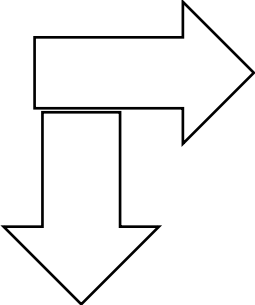
**Tabla 5 Análisis FODA cultura organizacional de Unilever**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura organizacional estaba altamente posicionada y fortalecida a nivel global.</li> <li>• Liderazgo transformacional en cada área y subárea de la empresa.</li> <li>• Fidelización de empleados comprometidos con amplia experiencia y conocimientos.</li> <li>• Solvencia Económica.</li> <li>• Gran capacidad de manejo de crisis.</li> <li>• Ofrecieron Terapia psicológica a todo su personal.</li> <li>• Portafolio con más de 400 marcas de distintas categorías de consumo masivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se contaba con un plan de contingencia para crisis sanitarias.</li> <li>• Debido a la cuarentana a nivel nacional, el personal de planta no tenía acceso a movilización.</li> <li>• No se contaba con personal capacitado para back up (para que puedan cubrir las funciones del personal que se encontraba enfermo).</li> <li>• Procesos de selección quedaron pausados.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles alianzas estratégicas en canales de E-commerce/ plataformas digitales (web, aplicaciones móviles).</li> <li>• Posibilidad de incrementar sus ventas a través de canales digitales.</li> <li>• Creación de nuevas líneas de productos de consumo masivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento de nuevas variantes del COVID-19.</li> <li>• Decreto de cuarentena a nivel nacional e internacional por nuevas variantes del COVID-19.</li> <li>• Incremento de desempleo en el país.</li> <li>• Atrasos en las importaciones, debido a restricciones de movilidad ocasionado por nuevas variantes del COVID-19.</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora (2021).

**Tabla 6 Matriz DAFO de la cultura organizacional de Unilever en época de COVID-19**

**Matriz DAFO cruzado**

<b>MATRIZ DAFO CRUZADO</b>	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura organizacional estaba altamente posicionada y fortalecida a nivel global.</li> <li>• Liderazgo transformacional en cada área y subárea de la empresa.</li> <li>• Fidelización de empleados comprometidos con amplia experiencia y conocimientos.</li> <li>• Solvencia Económica.</li> <li>• Gran capacidad de manejo de crisis.</li> <li>• Ofrecieron Terapia psicológica a todo su personal.</li> <li>• Portafolio con más de 400 marcas de distintas categorías de productos de consumo masivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se contaba con un plan de contingencia para crisis sanitarias.</li> <li>• Debido a la cuarentena a nivel nacional, el personal de planta no tenía acceso a movilización.</li> <li>• No se contaba con personal capacitado para backup (para que puedan cubrir las funciones del personal que se encontraba enfermo).</li> <li>• Procesos de selección quedaron pausados.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS – FO</b>	<b>ESTRATEGIAS – DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles alianzas estratégicas en canales de E-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia en canales digitales, acaparando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de protocolo de bioseguridad</li> </ul>



<p>commerce/ plataformas digitales (web, aplicaciones móviles).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de incrementar sus ventas a través de canales digitales.</li> <li>• Existencia de la pandemia, condujo la creación de nuevos productos destinados a combatirla, como el jabón antibacterial Dove.</li> </ul>	<p>nuevos nichos de mercado e incremento en ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en productos de consumo masivo para precautelar la salud de la sociedad en crisis sanitaria, causada por COVID-19.</li> <li>• Implementación de nuevos esquemas de trabajos, para el correcto cumplimiento de labores en modalidad teletrabajo.</li> </ul>	<p>para todos los trabajadores de Unilever.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de partida presupuestaria para la compra de implementos y control de pruebas para prevenir el contagio por COVID-19.</li> <li>• Contratación de buses para la movilización de los trabajadores de planta y personal de servicio de seguridad.</li> <li>• Elaboración de esquemas de trabajos equitativos para el cumplimiento de funciones del personal que tenían permisos médicos.</li> <li>• Innovación en estrategias de ventas.</li> </ul>
---	--	---

<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia a nivel mundial.</li> <li>• Decreto ejecutivo de cuarentena a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Incremento de desempleo en el país.</li> <li>• Atrasos en la logística de las importaciones debido a la crisis sanitaria causada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de horarios para reuniones laborales por medio de plataformas digitales.</li> <li>• Planes de motivación para los trabajadores de Unilever a través de obsequios personalizados, enviado a sus a domicilios.</li> <li>• Modificación de turnos de jornada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y supervisión de las actividades realizadas en la modalidad teletrabajo.</li> <li>• Actualización de protocolos de bioseguridad de acuerdo a las recomendaciones por la OMS.</li> <li>• Plan de vacunación para todo el personal de Unilever, a través</li> </ul>

---

<p>por el COVID-19.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En inicios de pandemia hubo personal contagiado por COVID-19.</li> </ul>	<p>laboral con horarios rotativos para el personal de planta y para el servicio de seguridad.</p>	<p>de acuerdos con el Ministerio de Salud Pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicados en plataforma interna sobre la situación de empleados contagiados por COVID-19 y sobre la situación a nivel nacional.</li> </ul>
---	---	--

---

**Elaborado por:** La autora (2021).

A partir del FODA inicial, se pudo estructurar el DAFO cruzado, donde se evidenció la gama de estrategias que la compañía aplicó para hacerle frente a distintos escenarios. La realización de esta matriz permite comprender ampliamente, cómo funcionó y se desempeñó Unilever en escenarios complejos, siendo la gestión del talento humano el elemento más destacado.

### 3.2.1 Análisis FODA de Cultura Organizacional

De acuerdo a la información obtenida por parte de la entrevista realizada al experto en Talento Humano, se procedió a realizar un análisis FODA sobre lo que implica establecer una cultura organizacional en las empresas.

**Tabla 7 Análisis FODA sobre Cultura Organizacional**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal fidelizado en la empresa.</li> <li>• Aumento de productividad/desempeño en sus funciones.</li> <li>• Adecuado comportamiento organizacional.</li> <li>• Correcta comunicación interna entre los departamentos.</li> <li>• Manejo de crisis de distintas índoles.</li> <li>• Permanencia en el mercado.</li> <li>• Calidad de producto o servicio que ofrezcan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala comunicación entre los departamentos.</li> <li>• Trabajadores con sobrecarga laboral.</li> <li>• Disminución de productividad/desempeño.</li> <li>• Incremento de faltas del personal.</li> <li>• Personal desmotivado.</li> <li>• Aumento de renuncias del personal.</li> <li>• Mala imagen para la empresa.</li> <li>• Pocas probabilidades de crecimiento en el mercado.</li> <li>• Desactualización en procesos tecnológicos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en el mercado (internacionalización).</li> <li>• Incremento en ingresos de ventas por productos o servicios.</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras empresas.</li> <li>• Aumento de cartera de clientes.</li> <li>• Marca posicionada y altamente competitiva en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de competidores enfocados en brindar un servicio/producto de calidad, con un precio acorde.</li> <li>• Quiebre de la empresa por no estar preparados para afrontar crisis sociales, como, por ejemplo: una pandemia.</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora (2021).

### 3.2.2 Análisis PESTEL en las organizaciones

**Tabla 8. Análisis PESTEL**

<b>POLÍTICO</b>	<b>ECONÓMICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de aranceles.</li> <li>• Encarecimiento de las importaciones.</li> <li>• Políticas gubernamentales insuficientes para contrarrestar el efecto del COVID-19.</li> <li>• Restricción de movilización vía decreto ejecutivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis y desempleo ocasionados por la pandemia.</li> <li>• Bajo poder adquisitivo debido a la crisis económica global.</li> <li>• Variación de precios en el mercado.</li> <li>• Alza de intereses.</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	<b>TECNOLÓGICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso apoyo gubernamental a pequeños productores y distribuidores.</li> <li>• Crisis y emergencia sanitaria, mismas que ocasionaron el deceso de muchas personas.</li> <li>• Paros nacionales.</li> <li>• Inequidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caída de plataformas de comercio electrónico en el mundo.</li> <li>• Falta de aplicación de las TICS en las empresas.</li> <li>• Desactualización de softwares.</li> <li>• Falta de infraestructura adecuada en redes.</li> </ul>
<b>ECOLÓGICO</b>	<b>LEGAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas que regulen la contaminación ambiental por desechos tóxicos en fábricas industriales.</li> <li>• Reducción de procesos burocráticos y tramitología.</li> <li>• Ley de clasificación de residuos.</li> <li>• Políticas que regulen la contaminación lumínica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes que regulen la exportación e importación.</li> <li>• Cumplimiento de normativas de legales ISSO.</li> <li>• Ley humanitaria.</li> <li>• Decreto nacionales, locales, regionales.</li> </ul>

**Elaborado por:** La autora (2021).

### **3.2.3. Conclusiones PESTEL**

De acuerdo a la tabla no.7 en donde se realizó un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal) se lograron especificar ítems muy importantes por tener en cuenta como empresa, debido a los factores externos que se pueden presentar en diferentes aspectos. La empresa Unilever seleccionada para el proyecto de investigación, ha logrado estudiar constantemente los factores de riesgo que se llegasen a presentar y por esa razón ha podido vencer los inconvenientes que se han presentado y continuar durante estos últimos 26 años en Ecuador, en su sucursal del cantón Daule.

Este análisis resultó fundamental para poder indagar en factores externos que influyen en el funcionamiento, alcance, desempeño y rentabilidad de la compañía. El aporte del PESTEL está relacionado con el entendimiento de sucesos que podrían perjudicar o beneficiar a Unilever, visto desde el punto macro. Se puede resaltar que, en el año 2020, los factores sociales y políticos fueron los más determinantes.

## **CAPÍTULO IV:**

### **4. PROPUESTA**

## **Propuesta**

### **Introducción**

La propuesta para el presente proyecto de investigación se centra en explicar detalladamente recomendaciones para que las empresas ecuatorianas puedan replicar una cultura organizacional apropiada como la de la empresa seleccionada, Unilever, de esta manera enfocándose en el crecimiento y fortalecimiento de sus establecimientos económicos y productivos. Muchas empresas ecuatorianas aún no han podido identificar la importancia de mantener una cultura organizacional sostenible, y precisamente ese es uno de los problemas por lo que se han encontrado destinadas a la quiebra de las mismas. A través de una cultura organizacional altamente posicionada, se logra la resolución de problemas/ crisis que se llegasen a presentar de diferentes índoles tanto a nivel interno como externo.

### **Objetivo**

- Implementar estrategias favorables para que las empresas ecuatorianas propongan la creación o mejora de su cultura organizacional, con el propósito de obtener crecimiento en el mercado, de acuerdo al servicio o producto que ofrezcan, de la misma forma, la resolución de conflictos o crisis que se llegasen a presentar y de esta forma obtener estabilidad financiera y crecimiento de las mismas.

### **Justificación**

La propuesta del presente proyecto de investigación, se centra en lo que se menciona a continuación:

De acuerdo al proceso de investigación para el desarrollo del proyecto seleccionado en cuanto al desarrollo del marco teórico, análisis de resultados y a través de la información proporcionada de la documentación bibliográfica, se expresa la siguiente propuesta;

### **Estrategias**

Se detallan las acciones a tomar de acuerdo a la propuesta planteada:

- En primer lugar, implementar o reestructurar una cultura organizacional que tenga como finalidad el bienestar de todos los trabajadores que

forman parte de la empresa. Aquello conlleva a elaborar planes estratégicos primordiales para ofrecer a sus trabajadores o futuros trabajadores, se sugiere, ofrecer sinergia en su clima laboral, equitativa división de funciones laborales, herramientas en óptimas condiciones, protocolos de bioseguridad, filosofía de resolución de problemas desde el sentido de empatía para ambas partes, rangos salariales acorde al mercado, preocupación por la estabilidad emocional de los trabajadores y cumplimiento a lo que establece el código de trabajo, con el fin de que crear sentido de permanencia y a su vez se sientan en un lugar laboral seguro y estable, de esta forma se estima el incremento de productividad, desempeño, crecimiento laboral y se estima la disminución de atrasos, faltas o inclusive la disminución de rotación del personal.

- En segundo lugar, se sugiere que la comunicación sea primordial para el desarrollo de actividades y resolución de conflictos, creando de esta forma liderazgos flexibles y apertura para que los trabajadores puedan gestionar problemas que se presenten a través de otorgar disponibilidad de escuchar las recomendaciones de todos los que forman parte de la empresa, disminuyendo la importancia de contar o no con un alto cargo jerárquico para resolver los problemas, aquello beneficia al trabajo en equipo, al mejoramiento de habilidades blandas y a crear un ambiente de compañerismo que buscan el beneficio común, crecer y hacer crecer con sus aportaciones a la empresa en donde se desempeñan.
- En tercer lugar, implementar mejoras en los esquemas de los procesos, procedimientos para el cumplimiento de todas las actividades a desarrollar alineados a los objetivos o metas propuestas. Aquello es esencial que se mida cada cierto tiempo, para saber si se está obteniendo los resultados esperados por parte de las empresas, de acuerdo a su misión y visión organizacional.
- Finalmente, que las empresas se preocupen por mejorar constantemente



el servicio o producto que ofrezcan con la finalidad de innovar a través de planes estratégicos y cuidar a su vez la imagen de la organización de acuerdo a esquemas de cumplimiento de supervisión del servicio al cliente a nivel externo y el desempeño de los trabajadores a nivel interno, aquello es con el propósito de tener alta presencia en el mercado y ser reconocidos por una gran trayectoria laboral.

**Tabla 9 Cuadro de la propuesta para corregir problemas organizacionales**

Problema	Estrategia	Resultados	Responsable
<b>Falta de sinergia</b>	Promover el compañerismo por medio de integraciones y actividades.	Mayor compañerismo, por ende, más entendimiento y productividad.	Gestor de talento humano.
<b>Fallas en liderazgo</b>	Otorgarles confianza a los colaboradores de evaluar a sus superiores.	Colaboradores más comprometidos y valorados.	Gerente.
<b>Desconocimiento de manejo de herramientas</b>	Capacitaciones constantes al personal.	Personal más apto y eficiente.	Jefe de área.
<b>Falta de innovación en la oferta de productos y servicios.</b>	Reuniones periódicas de planificación y elaboración de estrategias.	Fortalecimiento de la percepción de la marca.	Responsable de mercadotecnia.

Elaborado por: La autora (2021).

## 5. CONCLUSIONES

Como conclusiones fundamentales y, con base en los elementos que resultaron más destacados en el proyecto de titulación, se resaltan los siguientes elementos:

- La correcta gestión de la cultura organizacional en empresas como Unilever, en época de pandemia ocasionada por el COVID-19, fue determinante para asegurar la supervivencia de las empresas y organizaciones. Aquella crisis sanitaria, sirvió para dar un gran giro organizacional, debido a que las compañías se encontraron en la necesidad de optar por mejorar las prácticas inherentes a su cultura.
- El modelo de gestión de cultura organizacional en Unilever, sirvió como referente para las empresas ecuatorianas que se encontraban afrontando situaciones complejas. La mejor manera de hacerle frente a las problemáticas es cuidando el capital humano.
- La revisión de las bases teóricas y prácticas sirvieron como ejemplificación para crear el modelo de la recomendación principal, dirigida a las empresas con la finalidad de que estas gestionen de manera adecuada su cultura organizacional.
- Dentro de las aristas más destacadas respecto a la cultura organizacional en la empresa Unilever, en época de pandemia, se tiene el cuidado de aspectos a cubrir como: realización de pruebas de control por COVID-19, entrega de insumos de bioseguridad, atención psicológica para trabajadores e hijos, capacitación continua, acompañamiento y estabilidad laboral.
- Las estrategias principales de Unilever, y que son inherentes a la gestión de la cultura organizacional están estrechamente relacionadas con el capital humano. Es decir, el cuidado de este prevalece sobre cualquier otro factor.
- Es necesario que las empresas ecuatorianas tengan muy en cuenta la importancia de mejorar o establecer una adecuada cultura organizacional, porque es aquella en la que se verán resultados positivos en momentos de crisis de distintas índoles.
- Se concluye el respectivo proyecto de investigación haciendo énfasis en lo importante que fue el cuidado y potencialización de la cultura organizacional para la supervivencia de las empresas en época de COVID-19.

## 6. RECOMENDACIONES

- La empresa Unilever, misma que ha sido seleccionada por su correcta gestión de su cultura organizacional en época de pandemia ocasionada por el COVID-19, resulta un referente de prácticas internas exitosas, debido a la capacidad de resolución de crisis y problemas que se llegaron a presentar, pese a la emergencia sanitaria, se supo gestionar adecuadamente al personal para que este pueda ser frente a los retos empresariales suscitados en este contexto, y se cumplan los objetivos organizacionales en época de dificultad.
- Es por aquello que se recomienda que las empresas ecuatorianas que estiman aspiraciones de crecimiento, puedan analizar las estrategias implementadas como las que tomó Unilever, y puedan mejorar y darle la importancia necesaria a tener una cultura organizacional que ponga en práctica constantemente sus principios, valores, misión y visión organizacional y aparte de aquello, tornar un ambiente humano y empático para que haya un clima laboral cálido y seguro, el cual se alinee a las aspiraciones de los trabajadores.
- En la actualidad las empresas ecuatorianas, están llamadas a adaptar a sus manuales de procesos, prácticas organizacionales como las de Unilever para asegurar su supervivencia. Si bien es cierto, Unilever es una multinacional altamente posicionada por su trayectoria, pero tuvo sus inicios para llegar a lo que es hoy, es por aquello que es necesario que las empresas privadas pequeñas o medianas destinen un capital para invertir en temas inherentes a la cultura organizacional y que beneficien a los trabajadores en los aspectos de desempeño y bienestar y opten por eliminar el pensamiento de que aquello es un gasto como empresa.
- Como punto final, se recomienda a modo general a todas las empresas ecuatorianas, replicar prácticas organizacionales como las mencionadas en el caso de éxito de Unilever. Esto con la finalidad de asegurar no solo la competitividad, sino también la supervivencia de las empresas en momentos cruciales y complejos, como la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19.

## Bibliografía

- Alonso, J., Barbosa, D., & Rivera, J. (2018). *Propuesta de Mejora a la estructura organizacional en la empresa BONIELECTRIC S.A.S.* Tesis para optar al título como Especialista en Gerencia de Empresas , Universidad Agustiniana, Bogotá. Obtenido de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/416>
- Arango, C., Arbeláez, D., & Lodoño, Y. (2017). *Factores que están asociados a la motivación laboral de los empleados de la empresa OSP.* Monografía, Universidad de San Buenaventura Colombia. Recuperado el 22 de septiembre de 2021, de [http://45.5.174.45/bitstream/10819/4326/3/Factores\\_Asociados\\_Motivacion\\_Arango\\_2017.pdf](http://45.5.174.45/bitstream/10819/4326/3/Factores_Asociados_Motivacion_Arango_2017.pdf)
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación.* Caracas: Editorial Episteme. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=tipos+de+investigaci%C3%B3n+Arias&ots=kYIK8lxsh4&sig=dsU1Pfp\\_9rKkDYs\\_XV9Ogg9ATA#v=onepage&q=tipos%20de%20investigaci%C3%B3n%20Arias&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=tipos+de+investigaci%C3%B3n+Arias&ots=kYIK8lxsh4&sig=dsU1Pfp_9rKkDYs_XV9Ogg9ATA#v=onepage&q=tipos%20de%20investigaci%C3%B3n%20Arias&f=false)
- Barquero, J., Cancelo, M., & Rodríguez, L. (2021). Las competencias digitales como vehículo de la cultura organizacional universitaria. *Revista Latina de Comunicación Social*, 79, 17-33. Obtenido de <http://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/315/2383>
- Campos, H., Espinoza, W., Espinoza, R., & Zambrano, M. (2016). El Comportamiento Organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-12. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang\\_es&as\\_sdt=0%2C5&q=EL+COMPORTAMIENTO+ORGANIZACIONAL+Y+SU+INFLUENCIA+EN+LA++CALIDAD+Y+PRODUCTIVIDAD+DE+LA+ORGANIZACI%C3%93N&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&q=EL+COMPORTAMIENTO+ORGANIZACIONAL+Y+SU+INFLUENCIA+EN+LA++CALIDAD+Y+PRODUCTIVIDAD+DE+LA+ORGANIZACI%C3%93N&btnG=)
- Castro, J. (2021). *La Estructura Organizacional y su incidencia en la gestión administrativa de la empresa Manuel Cendra S.A.C.* Tesis para optar por título profesional, Universidad Ricardo Palma, Lima. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/4034>

- Culma, B., Londoño, D., García, Y., & Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a causa del COVID-19. *Conocimiento Investigación Educación*, 1(9), 1-12. Obtenido de [https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085](https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085)
- Erazo, V. (07 de agosto de 2020). *El telegrafo*. Recuperado el 22 de septiembre de 2021, de <https://www2.eltelgrafo.com.ec/noticias/economia/4/cerveceria-nacional-nombre-a-compromiso-nacional>
- García, V. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 39, 75-102. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n39/n39_a04.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, K., & Antúnez, V. (2020). Estrategias organizacionales y sistema de trabajo en tiempos de la COVID-19: experiencias desde un centro de estudios cubano. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(1), 54-64. Obtenido de <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/528/642>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=an%C3%A1lisis+pestel+concepto+&ots=00SoJAyl1V&sig=F1B3P3c4wJkX9RYzxrSI-qgJQFk#v=onepage&q&f=false>

- Martinez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Orbis Cognita*, 4(2), 140-157. Obtenido de [https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/orbis\\_cognita/article/view/1387/1144](https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/1387/1144)
- Matallana, L. (07 de junio de 2020). *Repositorio Universidad Católica de Colombia*. Recuperado el 02 de septiembre de 2021, de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24668>
- Mintzberg, H. (1989). *Henry Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=CZX1NRqyPkMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=henry+mintzberg+&ots=5rAMJszGaq&sig=6NxAdUZqMr8pRCcxZym5d-RPsaM#v=onepage&q=henry%20mintzberg&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=CZX1NRqyPkMC&oi=fnd&pg=PA1&dq=henry+mintzberg+&ots=5rAMJszGaq&sig=6NxAdUZqMr8pRCcxZym5d-RPsaM#v=onepage&q=henry%20mintzberg&f=false)
- Nacional, C. (2020). Recuperado el 24 de septiembre de 2021, de <https://www.cervecerianacional.ec/content/cervecer%C3%ADa-nacional-produce-gel-antibacterial-para-entregarlo-como-donaci%C3%B3n-grupos>
- Navarro, J., & Navarro, C. (2020). *Crisis Sanitaria por COVID-19 y los cambios en la cultura organizacional*. Tesis para programa de titulación profesional, Universidad Nacional de Piura. Obtenido de <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2428/FCAD-NAV-NAV-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y Conocimiento*, 3(4), 1-24. doi:<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/655>
- OMS. (2019). *ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Romero, L. (enero de 2019). *Researchgate*. Recuperado el 22 de septiembre de 2021, de [https://www.researchgate.net/profile/Luis-Tobar-Pesantez/publication/336699213\\_HAPPINESS\\_MANAGEMENT\\_AND\\_CREATIVITY\\_IN\\_THE\\_XXI\\_CENTURY\\_INTANGIBLE\\_CAPITALS\\_AS\\_A\\_SOURCE\\_OF\\_INNOVATION\\_COMPETITIVENESS\\_AND\\_SUSTAINABLE\\_DEVELOPMENT/links/5dad5a1299bf111d4bf803a/](https://www.researchgate.net/profile/Luis-Tobar-Pesantez/publication/336699213_HAPPINESS_MANAGEMENT_AND_CREATIVITY_IN_THE_XXI_CENTURY_INTANGIBLE_CAPITALS_AS_A_SOURCE_OF_INNOVATION_COMPETITIVENESS_AND_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT/links/5dad5a1299bf111d4bf803a/)

- Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la Cultura Organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95.  
Obtenido de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X17300356?token=AF2B2BE4CEF90B1B76E1C55A0B7087AADF6B5A51C58F90A2DEC4C9785D338F294E7D33C2B72604ADAEF10ECE5DA8D9E3&originRegion=us-east-1&originCreation=20210811213634>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing S.L.  
Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=FODA+empresarial&ots=8ZOgQeexBk&sig=GY8ktV8-9BjaO7RcBXkeP10bqi0#v=onepage&q=FODA%20empresarial&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=FODA+empresarial&ots=8ZOgQeexBk&sig=GY8ktV8-9BjaO7RcBXkeP10bqi0#v=onepage&q=FODA%20empresarial&f=true)
- Soto, D., & Haro, F. (2018). *Estudio de la contratación del Talento Humano en la empresa Cumandá Guayaquil 2018*. Tesis, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28962>
- Terán, G., Montenegro, B., García, V., Realpe, I., Villareal, F., & Fernández, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de investigaciones Biomédicas*, 36(1), 1-11. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubinbio/cib-2017/cib171q.pdf>
- Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F., & Ordóñez, M. (2021). Fórmula Estratégica Empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19. *Revista Universidad y Empresa*, 23(40). Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084007/html/index.html>
- Vaquerano, A., Flores, M., & Morán, M. (2020). Cómo se encuentra el clima organizacional en las empresas de El Salvador en tiempos de pandemia COVID-19. *Realidad Empresarial*(10), 102–105.  
doi:<https://www.lamjol.info/index.php/reuca/article/view/10585>

## **ANEXOS**



## Anexo 1

### Guía de entrevista para trabajadora de Unilever

**Tema:** Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la multinacional Unilever, sucursal de Daule, en época de COVID-19.

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como finalidad analizar el impacto de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la multinacional Unilever durante la época de pandemia causada por COVID-19.

**Datos del entrevistado:**

**Nombre y Apellido:**

**Empresa:**

**Área:**

**Cargo:**

1. ¿Cómo influye la correcta aplicación de la cultura organizacional en el cumplimiento de los objetivos?
2. ¿Cómo fue la transición de la modalidad presencial a la modalidad teletrabajo?
3. En el inicio de la pandemia ¿Cuáles fueron las estrategias implementadas para obtener resultados favorables en el ámbito laboral en plena crisis sanitaria?
4. ¿Qué estrategias fueron implementadas para que los trabajadores se sientan en un clima laboral seguro y a la vez motivados para el desempeño de sus funciones?
5. ¿La empresa Unilever gestionó planes de acción en cuanto a protocolos de bioseguridad en la crisis sanitaria? ¿Contribuyó en el proceso de vacunación a su personal?

6. En cuanto a la modalidad de teletrabajo ¿Qué horario laboral mantiene Unilever a su personal?

7. ¿Qué tipo de liderazgo caracteriza a los trabajadores de rango superior en Unilever?

8. ¿Considera que Unilever reconoce el esfuerzo de sus trabajadores y se caracteriza por fidelizar a los trabajadores? En caso de que su respuesta sea positiva ¿Cómo lo logra?

9. ¿Cómo mide el logro de los objetivos propuestos?

10. ¿De qué forma puede beneficiar a empresas ecuatorianas el hecho de replicar este modelo organizacional que posee Unilever?

## Anexo 2

### Guía de entrevista para Experto

**Tema:** Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de la multinacional Unilever, sucursal de Daule, en época de COVID-19.

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como finalidad analizar el impacto de la cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores durante la época de pandemia causada por COVID-19 en las organizaciones.

#### Datos del entrevistado:

**Nombre y Apellido:**

**Empresa:**

**Área:**

**Cargo:**

1. ¿Considera que la cultura organizacional influye en el crecimiento y sostenibilidad de una empresa/organización?
2. Si bien es cierto, la pandemia trajo consigo diez años en adelanto en cuanto a la era digital. ¿Considera que las empresas ecuatorianas, se encontraban aptas a este cambio, para de esta forma continuar generando ingresos?
3. ¿Qué estrategias considera que fueron necesarias implementar en cuanto al cumplimiento de actividades a través de la modalidad teletrabajo, durante la crisis sanitaria?
4. ¿Cómo se debe medir el desempeño laboral en las organizaciones?
5. ¿Cómo se identifica una cultura organizacional fuerte y débil en una organización?
6. ¿Qué características debe contar un trabajador para aportar de manera positiva en la cultura organizacional en una empresa?

7. ¿Qué cambios surgieron en la cultura organizacional a través de la pandemia causada por COVID-19?
8. Podría mencionar dos empresas que usted considera que cuentan con una adecuada cultura organizacional y que son un claro ejemplo para la mejora de la cultura organizacional de otras empresas/organizaciones y ¿por qué considera que son adecuadas?